

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE

**Option : Finance d'Entreprise**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master  
en Finance d'Entreprises**

**Thème :**

**La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise  
Étude de cas de l'entreprise ENIEM TIZI-OUZOU**

**Réalisé par :**

**Yani ANNOUZ**

**Noureddine AKLI**

**Dirigé par :**

**H. DAKHANE**

**Membres de jury :**

HADJI Soumya MCA      président, Ummto

KARAOUI Ahlem MCB      examinateur, Ummto

DAKHANE Hassyna MCB      encadreur, Ummto

**Promotion 2022-2023**

# *Dédicaces*

Tout d'abord, je remercie mon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné tous les moyens pour aller de l'avant

Je dédie mon travail à :

- Mon héroïne de tous les temps, ma maman. Saches maman que tous les mots du monde ne sauront décrire ma reconnaissance envers ton dévouement pour mon bien être durant toutes ces années d'existence. Merci d'être ma maman, merci d'être là, merci juste d'exister.
  
- Mon papa chéri, merci pour ton amour inconditionnel, merci pour toute la gentillesse dont tu fais preuve, je t'aimerais pour toujours.
  
- À tous les membres de ma famille, À tous mes amis. À tous ceux et celles que j'aime de près comme de loin. Et tous qui m'aiment... Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, et surtout réussite
  
- A Nourredine, mon binôme  
Merci pour ton application dans notre travail, merci pour tes efforts, j'en suis très reconnaissant
  
- Rassim, mon petit frère, le meilleur pour la fin. Je suis très chanceux de t'avoir à mes côtés, merci d'être présent dans ma vie, de m'épauler, de me soutenir, de me rendre heureux, d'être mon rayon de soleil, d'exister simplement.

**« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries » Marcel Proust.**

*Yani*

---

# *Dédicaces*

Tout d'abord, je remercie mon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné tous les moyens pour aller de l'avant

Je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents qui m'ont soutenu et m'ont apporté tout leur amour, patience et encouragements tout au long de mon parcours.

- À tous les membres de ma famille, À tous mes amis. À tous ceux et celles que j'aime de près comme de loin. Et tous qui m'aiment... Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, et surtout réussite

- A Yani, mon binôme pour ses sacrifices et son courage pour couronner ce travail, milles merci pour ton intention et pour les meilleurs moments qu'on a passé ensemble.

**« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries » Marcel Proust.**

*Noureddine*

---

# *Remerciement*

Comme l'a dit un jour l'ancien président des Etats-Unis, Bill Clinton, "Nous ne pouvons construire notre propre avenir sans aider les autres à construire le leur."

Par cette citation, On voudrait remercier toutes les personnes qui nous ont accompagné dans la réalisation de ce mémoire.

Merci de nous avoir aidé à construire notre avenir.

Durant notre cursus, on a eu l'occasion de rencontrer un grand nombre de personnes qui ont pris le temps d'échanger avec nous et de partager leur connaissance, on les remercie de tous nos cœurs.

On voudrait adresser toutes nos reconnaissances à **Madame DEKHANE** notre promotrice, pour le temps passé ensemble et le partage de ses connaissances. Grâce aussi à sa confiance, on a pu s'accomplir totalement dans notre mission, et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion. Ils furent d'une aide très précieuse dans les moments les plus délicats.

Nous remercions énormément notre Co-promoteur **Monsieur MAMMA**, qui nous a accordé les documents nécessaires, de nous avoir guider pour une meilleure méthodologie de travail et qui nous a réservé le meilleur accueil, malgré ses obligations professionnelles.

On tient à remercier aussi tous les membres du jury pour leurs bienveillances de vouloir juger notre travail.

Nos gratitude au corps professoral et administratif du l'université MOULOUD MAMMARI d'avoir enrichi de maintes connaissances et d'un bagage technique qui nous facilitera la confrontation du monde de travail avec le nécessaire de compétence, de sérieux et de responsabilité.

---

## Liste des figures

<b>Figure 1 les flux relatifs au cycle d'exploitation .....</b>	<b>6</b>
<b>Figure 2 : Bilan fonctionnel simplifié .....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 3: Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan<sup>42</sup> ....</b>	<b>33</b>
<b>Figure 4: Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.....</b>	<b>34</b>
<b>Figure 5: Composantes du BFR<sup>50</sup> .....</b>	<b>37</b>
<b>Figure 6: Le Fonds de roulement à partir du bilan horizontal.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 7: Synthèse des prévisions de la trésorerie.....</b>	<b>50</b>
<b>Figure 8: Production budgétaire .....</b>	<b>60</b>
<b>Figure 9: organigramme de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>65</b>

---

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1: Bilan fonctionnel</b>	32
<b>Tableau 2: Récapitulatif des situations de trésorerie</b>	39
<b>Tableau 3 : Tableau du flux de trésorerie</b>	43
<b>Tableau 4: Le plan de financement avant la prise de décisions financières</b>	53
<b>Tableau 5: Le plan de financement après décisions de financement et de placement</b>	53
<b>Tableau 6: Le tableau du budget de trésorerie</b>	56
<b>Tableau 7: La fiche en valeur</b>	59
<b>Tableau 8: L'actif du bilan financier de l'exercice 2019,2020(en DA) de l'ENIEM</b>	66
<b>Tableau 9: Le passif du bilan financier de l'exercice 2019,2020 (en DA) de l'ENIEM</b>	67
<b>Tableau 10: Le bilan financier condensé de 2019 (en DA)</b>	68
<b>Tableau 11: Le bilan financier condensé de 2020 (en DA)</b>	68
<b>Tableau 12: Le FRNG par le haut du bilan</b>	71
<b>Tableau 13: Le FRNG par le bas du bilan</b>	71
<b>Tableau 14: Le calcul du besoin en fonds de roulement</b>	72
<b>Tableau 15: Le calcul de la trésorerie nette</b>	73
<b>Tableau 16: Le calcul de la trésorerie nette</b>	73
<b>Tableau 17: Présentation du tableau de compte résultat par nature de la société ENIEM pour les années 2019 et 2020</b>	77
<b>Tableau 18:Présentation du tableau des flux de trésorerie des années 2019,2020</b>	80

## Sommaire

Introduction générale .....

### **Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie**

Section 01 : Notions générales sur la trésorerie .....

Section 02 : Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les ressources de financement .....

Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation.....

Conclusion du chapitre .....

### **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière**

---

Introduction

.....  
.....

Section 01 : L'Analyse de la trésorerie par le bilan

.....

Section 02 : L'Analyse la trésorerie par les flux de trésorerie .....

Section 03 : L'Analyse prévisionnelle

.....

Conclusion du chapitre

.....

### **Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM**

Introduction

.....  
.....

Section 1 : présentation de l'entreprise ENIEM .....

Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM.....

Conclusion du chapitre .....

Conclusion générale .....

Bibliographie .....

Table des matières .....



# **Introduction Générale**

## **Introduction générale :**

Après de nombreuses années marquées par le protectionnisme et une stabilité environnementale, les entreprises sont actuellement confrontées à une concurrence féroce, notamment en raison de l'ouverture des économies et d'un environnement de plus en plus instable. La trésorerie des entreprises est ainsi confrontée à une réalité incontournable : "s'adapter ou disparaître". Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des transactions effectuées avec son environnement, se traduisant immédiatement ou à long terme par des flux de trésorerie.

La gestion de la trésorerie occupe une place de premier plan parmi les techniques de contrôle de gestion qui peuvent être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision au sein de l'entreprise. La gestion de la trésorerie est considérée comme l'une des techniques les plus efficaces, car elle a un impact sur l'ensemble des activités de l'entreprise et permet à celle-ci d'avoir une vision globale de ses performances actuelles et à venir.

Chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un pilier fondamental pour gérer efficacement ses flux de trésorerie, anticiper les déficits et les excédents, maintenir sa croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, et garantir sa solvabilité et sa rentabilité à court terme.

L'environnement économique et financier dans lequel évoluent les entreprises est devenu une source de risque en raison de son instabilité, des mutations rapides, de la concurrence accrue dans divers secteurs, de l'émergence de nouvelles zones économiques et des avancées technologiques, entre autres. Pour atteindre leurs objectifs et assurer leur pérennité, les entreprises doivent constamment disposer de ressources financières adéquates pour saisir les opportunités et gérer les risques imposés par leur environnement.

La gestion financière est une approche essentielle pour expliquer l'état probable de l'entreprise dans n'importe quel environnement. C'est pourquoi la gestion de trésorerie est devenue une préoccupation majeure au sein de toute organisation. Ses principaux objectifs incluent la gestion, le contrôle et la sécurisation de l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, l'assurance de la solvabilité de l'entreprise à moindre coût, le choix entre les différents produits de financement, la gestion des risques financiers et des risques de change, et l'optimisation de la relation avec les banques.

Dans cette perspective, il est essentiel d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de démontrer son rôle prépondérant au sein de l'entreprise. Ainsi, l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise est analysé. La problématique de cette recherche se centre sur la question principale suivante : Quelle est l'utilité de la trésorerie dans l'entreprise ENIEM, et comment réussir à bien gérer la trésorerie ?

Pour répondre à cette problématique, deux hypothèses de travail ont été formulées :

**Hypothèse 01** : La gestion de la trésorerie vise à évaluer la santé financière de l'entreprise.

**Hypothèse 02** : L'étude de cas nous a permis de déterminer la méthode de calcul des différentes étapes pour réussir à bien gérer la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM.

L'étude est menée à travers deux approches méthodologiques : une approche théorique qui se penche sur les fondements théoriques de la trésorerie et de sa gestion, et une approche pratique qui implique une étude de cas au sein de l'entreprise ENIEM. Cette démarche méthodologique permet de mieux comprendre et maîtriser la gestion de trésorerie et son application concrète au sein de l'entreprise.

Le plan de travail se décline comme suit :

- Chapitre un : **Généralités sur la gestion de la trésorerie.**
- Chapitre deux : **La gestion de trésorerie dans l'analyse financière**
- Chapitre trois : **Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM**

# **Chapitre I :**

# **Généralité sur la**

# **gestion de la**

# **trésorerie**

# 1 Généralité sur la gestion de la trésorerie

### Introduction :

La gestion de la trésorerie est un aspect fondamental de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle concerne la gestion des liquidités de l'entreprise, c'est-à-dire de l'argent disponible immédiatement pour couvrir les dépenses courantes, les investissements et les obligations financières. La trésorerie joue un rôle crucial dans la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise, car elle permet de répondre aux besoins financiers à court terme et d'assurer la continuité des opérations.

La gestion de la trésorerie englobe un ensemble de pratiques et de décisions visant à optimiser la disponibilité des liquidités tout en minimisant les coûts liés à la détention de liquidités excessives. Elle implique la surveillance constante des flux de trésorerie entrants et sortants, la prévision des besoins de trésorerie à court terme, et la mise en place de stratégies pour maximiser le rendement des excédents de trésorerie.

Parmi les principales responsabilités de la gestion de la trésorerie, on trouve la gestion des comptes bancaires, le recouvrement des créances clients, la gestion des paiements fournisseurs, la gestion des investissements temporaires, la négociation de lignes de crédit, et la gestion des risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt.

Une gestion efficace de la trésorerie permet à une entreprise de faire face aux imprévus, de saisir des opportunités d'investissement, de rembourser ses dettes à temps et d'améliorer sa rentabilité. En revanche, une mauvaise gestion de la trésorerie peut entraîner des problèmes de liquidités, des retards de paiement, des coûts financiers élevés, voire la faillite.

Dans cette introduction, nous explorerons plus en détail les concepts clés de la gestion de la trésorerie, les outils et techniques utilisés, ainsi que son rôle stratégique au sein de l'entreprise.

## 1.1 Section 1 : Notions générales sur la trésorerie

### 1.1.1 La notion de trésorerie <sup>1</sup> :

La trésorerie est communément définie comme la différence entre les capitaux permanents dont dispose une entreprise et ses besoins de financement à long terme. Le cycle opérationnel de l'entreprise, regroupant toutes les activités liées à son fonctionnement, génère de la liquidité. En effet, les encaissements issus des ventes sont généralement supérieurs aux décaissements liés aux achats et frais. Cette différence positive entre les encaissements et les

---

<sup>1</sup>NOEL, G., GENEVIEVE, C. La trésorerie dans l'Entreprise. Artigues-près-Bordeaux : publi union, 1981. p 37.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

<sup>2</sup>décaissements des ventes, ainsi que des achats et frais, représente la marge d'autofinancement (voir figure N° 01).

Les entreprises font face à de nombreuses entrées et sorties de trésorerie qu'elles doivent gérer avec rigueur pour maintenir une stabilité commerciale adéquate. Pour les particuliers, la gestion des soldes de trésorerie est une préoccupation majeure. La trésorerie sert également de capital d'investissement pour des actifs à long terme, tels que les immobilisations corporelles et autres actifs non courants. L'excédent de trésorerie, une fois les dépenses comptabilisées, est souvent utilisé pour la distribution de dividendes.

La trésorerie constitue l'actif principal que les particuliers et les entreprises utilisent régulièrement pour honorer leurs dettes et couvrir leurs dépenses courantes, comme les impôts, les salaires des employés, les achats de stocks, les frais de publicité, les loyers, etc.

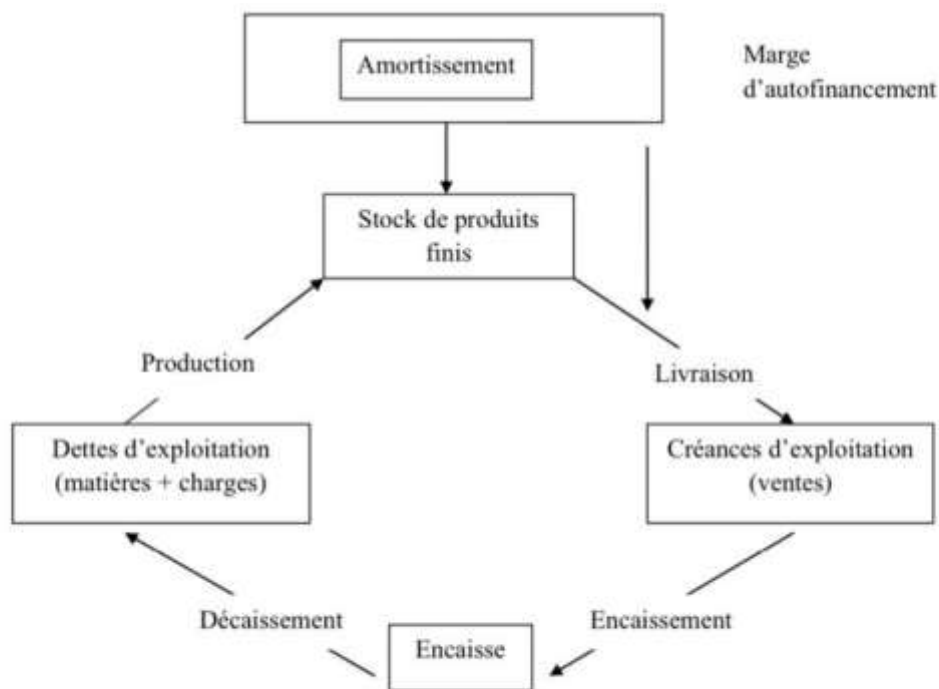


Figure 1 les flux relatifs au cycle d'exploitation

**Trésorerie = Fonds de roulement (FR) + Besoin de fonds de roulement (BFR)**

---

<sup>2</sup> MBENGUE, D. Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux. Mémoire de master, finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016, p.

# Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

## 1.1.2 La gestion de la trésorerie<sup>3</sup> :

Pour comprendre ce concept, il est essentiel de définir les termes “gestion” et “trésorerie” :

### 1.1.2.1 Gestion :

Dérivée du verbe “gérer,” la gestion implique de prendre des décisions aujourd’hui qui engagent l’entreprise pour demain, supposant que chaque décision doit être précédée d’une prévision. Il s’agit d’anticiper l’état probable de l’entreprise à moyen ou long terme en raison des décisions à prendre.

### 1.1.2.2 Trésorerie :

La trésorerie englobe tous les moyens de financement liquides ou à court terme (encaisse et crédits bancaires à court terme) dont dispose l’entreprise pour couvrir ses dépenses de toutes natures.

### 1.1.2.3 La gestion de la trésorerie :

À partir des deux définitions précédentes, nous pouvons conclure que la gestion de la trésorerie consiste à prendre aujourd’hui des décisions en matière de financement qui engagent l’entreprise pour l’avenir. Historiquement, la gestion de la trésorerie a souvent été considérée comme une simple activité d’exécution budgétaire, sans enjeux particuliers. Elle s’est limitée essentiellement à un point de vue comptable, relevant du domaine du “caissier” qui veillait principalement à l’équilibre financier traditionnel. Elle a longtemps été négligée dans les enseignements jusqu’en 1985, date symbolique à bien des égards. Depuis lors, elle a gagné en importance de manière continue.

La gestion de la trésorerie en entreprise a connu de nombreuses évolutions, notamment avec l’apparition de nouveaux instruments financiers, ce qui a radicalement transformé son approche, la faisant évoluer progressivement vers une fonction financière à part entière. Aujourd’hui, la gestion de la trésorerie est devenue un facteur clé de la compétitivité, jouant un rôle crucial dans la qualité des résultats des entreprises, qu’elle administre et dont elle contrôle les flux financiers.

En définitive, la gestion de la trésorerie est l’aptitude de l’entreprise à maintenir un niveau de liquidité suffisant pour garantir en permanence sa solvabilité.

---

<sup>3</sup>. Format PDF. Disponible sur :

[http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387). (Consulté le 30/10/2020).

4 MBENGUE, D. Analyse de l’impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d’une entreprise : cas de CCGT Travaux. Mémoire de master, finance d’entreprise : l’Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016, p. Format PDF. Disponible sur :

[http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387). (Consulté le 30/10/2020)

5 ROUSSELOT, P., VERDIE, GESTION DE TRESORERIE, 2eme édition, France : DUNOD, 2017, p. 1.

6 ROUSSELOT, P., VERDIE., Op.cit., p. 1.

7 BELLIER DELIENNE, A, KHATH, S, Gestion de trésorerie, 3eme édition, Paris : ECONOMICA, 2012, p.6.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.1.3 Les rôles et objectifs de la gestion de trésorerie <sup>4</sup>:

Il est crucial de placer les efforts visant à optimiser le niveau d'encaisse et à réduire les frais financiers de l'entreprise dans un contexte plus global qui définit le rôle et les objectifs de la trésorerie au sein de l'organisation.

#### 1.1.3.1 Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'entreprise :

Une gestion efficace de la trésorerie implique plusieurs étapes : planification, évaluation des avantages et des coûts, analyse des politiques, procédures et pratiques, et synchronisation des flux monétaires. La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans l'entreprise, en suivant diverses procédures, notamment :

##### 1.1.3.1.1 Maîtrise de la gestion de trésorerie :

L'une des premières étapes pour gérer les flux de trésorerie consiste à évaluer la liquidité, c'est-à-dire connaître le montant de trésorerie disponible pour répondre aux obligations financières actuelles. Ensuite, il est essentiel de développer une projection des flux de trésorerie, permettant une gestion quotidienne, ainsi que des objectifs à court et à long terme. L'utilisation des états de flux de trésorerie historiques permet de suivre la manière dont l'argent a été utilisé. Connaître la manière dont les liquidités ont été utilisées par le passé, ainsi que la liquidité actuelle, constitue une base solide pour améliorer la gestion des flux de trésorerie. Il est primordial de comprendre l'origine et la destination de l'argent pour gérer efficacement les fonds disponibles.

##### 1.1.3.1.2 Contrôle de la trésorerie :

Le contrôle de la trésorerie joue un rôle essentiel dans la gestion des flux monétaires à court et à long terme. Gérer les dettes impayées, par exemple, contribue à réduire les pénuries de liquidités, tout comme la prise de décisions d'investissement judicieuses qui garantissent la disponibilité des liquidités lorsque nécessaire.

Si des fonds sont bloqués dans des investissements à long terme, il est difficile d'investir dans des opportunités à court terme avec un bon retour sur investissement. Assurer le paiement des dettes à temps maintient les flux monétaires des fournisseurs en mouvement, évitant ainsi une augmentation des prix des articles nécessaires.

Une gestion adéquate des flux de trésorerie contribue à une économie plus fluide pour toutes les parties prenantes.

---

<sup>4</sup> Synthétisé par nous même.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.1.3.2 Objectifs de la gestion de trésorerie<sup>5</sup> :

La gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise repose sur une série d'objectifs qui lui permettent de remplir sa mission, dont la principale est de minimiser ou d'éviter les imprévus lors de la satisfaction des besoins de trésorerie. Les autres objectifs se déclinent comme suit :

- Une gestion efficace de la trésorerie influe sur l'efficacité des opérations et réduit le coût global des activités.

#### 1.1.3.2.1 Maîtrise des flux et optimisation de l'utilisation des fonds de trésorerie :

L'objectif central de tout système de gestion de trésorerie consiste à contrôler les sorties de fonds tout en accélérant les entrées de trésorerie. Cela revêt une importance cruciale car le propriétaire de l'entreprise aspire à accroître les entrées monétaires tout en minimisant les sorties de fonds, ce qui renforce significativement la position financière de l'entreprise. Un système de gestion de trésorerie performant analyse scrupuleusement toutes les sources d'entrées et de sorties, puis s'efforce d'améliorer ces flux, en garantissant une utilisation optimale des fonds disponibles, créant ainsi un équilibre adéquat entre les liquidités disponibles et les investissements nécessaires.

#### 1.1.3.2.2 Optimisation des niveaux de trésorerie et gestion des coûts imprévus de l'entreprise :

La maîtrise de la trésorerie est fondamentale pour optimiser les niveaux de trésorerie. Lorsque les entrées d'argent ne sont pas suffisantes pour couvrir les dépenses de l'entreprise, cela peut engendrer des factures impayées ou de l'argent immobilisé dans la caisse enregistreuse. L'entreprise pourrait alors se trouver avec un manque de liquidités, mais le système de gestion de trésorerie permet d'optimiser ces niveaux, favorisant ainsi une meilleure liquidité globale.

À titre d'exemple, prenons le cas du fonds de caisse d'un magasin. Si l'entreprise ne peut pas prévoir précisément les rentrées pour la journée, elle pourrait augmenter le montant du fonds de caisse par mesure de précaution. Cet argent finit par se retrouver dans la petite caisse ou le coffre-fort intelligent, alors qu'il pourrait être utilisé pour rembourser des dettes ou rester dans un compte de dépôt générant des intérêts.

En revanche, si l'entreprise place l'intégralité de ses liquidités en dépôt, elle risque de restreindre sa liquidité. Lorsqu'un coût imprévu survient, elle pourrait se rendre compte qu'elle ne dispose pas des fonds nécessaires pour le couvrir. Parfois, l'entreprise doit faire face à des circonstances inattendues, telles qu'une panne de machine, générant des dépenses imprévues auxquelles elle devra faire face. Dans de telles situations, un excédent de trésorerie devient une bouée de sauvetage.

---

<sup>5</sup> PRACHI, M. The Investors Bik, 2019. Disponible sur : <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html> (consulté le 06/09/2020).

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.1.3.2.3 Planifier et prévenir l'insolvabilité de la trésorerie<sup>6</sup> :

Un système solide de gestion de trésorerie permet d'optimiser les liquidités, offrant ainsi une opportunité de planification plus efficace. En déterminant la fréquence et le montant des dépôts, on contrôle les frais liés à l'impôt sur les sociétés (IS) et on maintient un niveau adéquat de liquidités pour l'entreprise. Les systèmes automatisés de gestion de trésorerie collectent et fournissent des données qui facilitent la prise de décisions éclairées dans ce domaine.

Avec un tel système en place, l'entreprise peut mettre fin aux inquiétudes concernant les pénuries de liquidités et les multiples dépôts qui augmentent les coûts opérationnels. Cependant, si l'entreprise ne prévoit pas une gestion efficace de sa trésorerie, une situation d'insolvabilité peut survenir. Cela peut être dû à un manque de liquidité ou à l'absence de profit sur les fonds disponibles.

### 1.1.4 Le trésorier et sa mission :

#### 1.1.4.1 Le rôle du trésorier :

Le trésorier occupe une position centrale dans la gestion financière de l'entreprise. Son rôle principal est de gérer de manière efficace les ressources financières disponibles. En général, il contrôle les flux monétaires, supervisant les entrées et les sorties d'argent. Son objectif est de minimiser les dépenses, d'équilibrer les comptes et de veiller à la gestion optimale des liquidités. Parfois, le trésorier peut également être responsable de l'administration des emprunts ou des placements.

La mission du trésorier consiste essentiellement à maximiser la rentabilité de l'argent dont dispose l'entreprise. Il agit comme l'interlocuteur quotidien des banquiers, surveille la position de trésorerie de l'entreprise pour couvrir les risques liés aux taux de change et veille à la renégociation des lignes de crédit tout en négociant les conditions bancaires.

Le trésorier joue un rôle crucial dans la gestion<sup>7</sup> des risques financiers tels que les taux d'intérêt, les fluctuations de change et les risques de contrepartie. Il évalue leur impact sur l'entreprise et met en place des instruments de couverture, comme la mise en œuvre des normes IFRS au sein des instruments financiers, l'établissement d'indicateurs de suivi et la création de procédures de contrôle.

---

<sup>6</sup> PRACHI, M. The Investors Bik, 2019. Disponible sur : <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html> (consulté le 06/09/2020).

<sup>7</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Gestion de trésorerie. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 21.  
Ibid, p22.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

Quelle que soit la taille ou l'activité de l'entreprise, le trésorier a deux missions fondamentales premièrement, la gestion des liquidités et deuxièmement, la maîtrise des risques financiers.

### 1.1.4.2 Les missions spécifiques du trésorier :

Le trésorier se concentre principalement sur la gestion des flux monétaires, leurs rendements et leurs coûts. Dans le cadre de ses missions, il doit garantir que l'entreprise puisse toujours honorer ses engagements dans les meilleures conditions possibles, tout en assurant une grande sécurité financière.

Le trésorier travaille pour que l'entreprise soit toujours prête à faire face à ses échéances. Ses missions principales sont les suivantes :

#### 1.1.4.2.1 Gestion des liquidités :

Le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles. La première contrainte est celle de la liquidité, qui, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à l'entreprise la possibilité de couvrir tous ses paiements immédiats, tels que les salaires, les factures des fournisseurs et les remboursements d'emprunts. Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement auprès de la banque.

Selon l'ampleur du déséquilibre financier, cela peut entraîner des coûts supplémentaires sous forme de primes de risque. Dans les pires scénarios, un partenaire commercial ou un créancier financier, craignant la défaillance de l'entreprise, pourrait engager une procédure judiciaire pour récupérer tout ou partie des sommes dues, généralement dans le cadre d'une liquidation.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements qui exerceront une contrainte de liquidité à l'avenir pourront être honorés lors de leurs échéances contractuelles. La capacité de l'entreprise à respecter ces engagements tout en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité. Ainsi, une contrainte de solvabilité a une influence sur les liquidités nécessaires pour couvrir chaque paiement futur, par exemple lors de la souscription de nouveaux emprunts ou lors de l'achat de marchandises ou de matières premières prévoyant un paiement à une date ultérieure.

#### 1.1.4.2.2 La maîtrise des risques<sup>8</sup> :

Chacune des décisions prises par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il doit évidemment maîtriser. Ces risques incluent notamment le risque de signature, qui concerne le non-respect des engagements de la contrepartie (risques de contrepartie) ou sa défaillance (risques de défaut). Le risque de défaut le plus significatif concerne généralement les clients de l'entreprise. Une prévention interne, basée sur un suivi personnalisé de la clientèle, ainsi que des pratiques comme l'affacturage, contribuent à réduire ce risque de manière significative.

---

<sup>8</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT., Op. Cit. P. 22.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

Un autre risque à considérer est le risque de liquidité, qui résulte de l'incapacité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix. Ce risque est souvent limité grâce à des clauses de remboursement anticipé dans les conventions de crédit.

En outre, le trésorier doit également gérer le risque de change et le risque de taux d'intérêt. Ces risques sont souvent couverts à l'aide d'opérations sur les marchés à terme et sur les marchés d'options, qu'ils soient organisés ou de gré à gré. Pour canaliser les comportements spéculatifs du trésorier vers des instruments de couverture appropriés, il est crucial qu'un mandat spécifie la nature et le degré de ses interventions sur les marchés (dans le cadre de la gestion des risques financiers de l'organisation).

Cependant, la réduction de ces risques peut s'avérer coûteuse, ce qui peut parfois contraindre le trésorier à réaliser des arbitrages. Par exemple, il peut accepter un certain niveau de risque financier si le coût de couverture est supérieur aux gains financiers escomptés. Une option souvent adoptée par les entreprises consiste à sous-traiter la gestion du risque de taux d'intérêt à des institutions financières spécialisées. Cela permet aux entreprises, en particulier celles dont l'équipe de trésorerie est limitée en ressources, d'accéder à un niveau d'expertise qu'elles ne possèdent pas en interne. Cela permet également de réaliser des économies sur les coûts de gestion interne et sur les coûts des couvertures, tout en bénéficiant d'une nouvelle source d'information précieuse en matière d'anticipations et de prévisions. La question de la marge de manœuvre laissée au trésorier et de sa définition par la direction générale de l'entreprise revêt une grande importance dans ce contexte.

En résumé, nous pouvons spécifier davantage, sans prétendre à l'exhaustivité, les différentes tâches devant être accomplies dans le cadre des activités de gestion des liquidités et de maîtrise des risques financiers, qui seront assumées par le trésorier, le directeur financier ou le directeur général de la firme en fonction du niveau de décentralisation retenu :

- Définition d'une politique de relation bancaire : négociation et contrôle des conditions bancaires, négociation des conditions de financement et de placement ;
- Prévisions des flux financiers : action sur les flux pour permettre un décalage dans le temps des décaissements et des encaissements en date de valeur ;
- Arbitrages et virements entre les banques ;
- Choix des modes de financement ou des formes de placement sur les marchés bancaires et financiers ;
- Définition et évaluation d'une politique de couverture et de gestion des risques de change et de taux d'intérêt<sup>9</sup> ;
- Participation à la définition et à la mise en œuvre des aspects organisationnels de la gestion de trésorerie, notamment dans les groupes où elle est plus complexe, organisation de la fonction trésorerie et de son système d'information, suivi et contrôle de la trésorerie des filiales et reporting de trésorerie.

### 1.1.4.3 Les qualités requises pour le trésorier :

---

<sup>9</sup> SION, M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2ème édition, paris : DONUD, 2001, p. 27.

GUIDE-METIERS, trésorier, 2020. Disponible sur : <https://www.guide-metiers.ma/metier/tresorier/> (consulté le 25/10/2020).

## **Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie**

Pour mener à bien ses missions, le trésorier doit développer un ensemble diversifié de compétences, telles que :

### **1.1.4.3.1 Compétences organisationnelles**

Il doit établir une méthodologie de gestion quotidienne rigoureuse pour assurer une gestion optimale des flux financiers.

### **1.1.4.3.2 Maîtrise technique :**

Étant donné que la gestion de trésorerie est un domaine technique, le trésorier doit maîtriser les différentes fonctionnalités de son logiciel de trésorerie, posséder des notions de mathématiques financières et comprendre le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

### **1.1.4.3.3 Compétences en communication :**

Le trésorier dépend des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir des informations pour alimenter ses prévisions. Il doit persuader ses interlocuteurs de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

### **1.1.4.3.4 Anticipation :**

La majorité des décisions sont prises en fonction des flux financiers ou des prévisions de positions de comptes. Par conséquent, le trésorier doit anticiper les flux futurs de trésorerie sur différents horizons temporels (quelques jours, plusieurs semaines ou même une année). Il doit également savoir comment réagir en fonction des anticipations concernant les taux d'intérêt. Par exemple, un trésorier gérant des excédents peut ajuster l'échéance d'un placement en fonction de ses prévisions sur les taux d'intérêt dans les mois à venir.

### **1.1.4.4 Compétences techniques :**

Les compétences nécessaires au trésorier incluent notamment :

- Connaissance en comptabilité ;
- Maîtrise des outils informatiques ;
- Connaissance des règles comptables (LSF, SEPA, SOX) ;
- Capacité de synthèse ;
- Compréhension du fonctionnement des marchés financiers ;
- Connaissance en finance ;
- Maîtrise des normes IFRS ;
- Maîtrise de l'anglais.

## **1.2 Section 2 : La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs**

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.2.1 La fonction trésorerie dans l'organisation <sup>10</sup> :

L'importance de la fonction trésorerie varie en fonction de la taille et de la complexité des entreprises. Les grandes organisations diffèrent des petites et moyennes entreprises à cet égard. Les dernières n'ont généralement pas de trésorier dédié et parfois pas non plus de directeur financier.

Cependant, l'absence d'un service spécialisé ne signifie pas nécessairement que la fonction trésorerie n'est pas exercée en tant que telle. Dans de nombreux cas, l'une des directions (PDG, directeur général) ou des cadres supérieurs (directeur administratif et financier...) de l'entreprise assume les responsabilités de la trésorerie.

Pour les grandes entreprises, en particulier celles cotées en bourse et ayant une portée internationale, la fonction trésorerie a évolué au fil du temps avec des structures et des rôles variés. Cette évolution peut être divisée en plusieurs phases.

Initialement, jusqu'aux années soixante, la gestion de trésorerie était souvent considérée comme une activité secondaire, liée à la comptabilité. Ensuite, la fonction a été établie en tant qu'entité distincte, souvent sous la supervision du directeur financier, mais demeurait principalement un centre de coûts.

#### 1.2.1.1 Le développement de la gestion de trésorerie :

Au fil du temps, la gestion de trésorerie a évolué de manière significative, parfois de manière incontrôlable, au cours des années quatre-vingt. Cette évolution a été influencée par divers facteurs, tels que l'augmentation de la volatilité des taux, la déréglementation et la mondialisation des marchés, la désintermédiation financière et la sophistication des instruments financiers, ainsi que des taux d'intérêt réels monétaires supérieurs à la rentabilité des actifs industriels, entre autres.

D'un simple centre de coûts au sein de l'entreprise, la fonction trésorerie a progressivement évolué pour devenir un centre de profit à part entière. Cette transformation a permis à certaines entreprises industrielles et commerciales de se diversifier avec succès dans le secteur financier.

Suite aux différentes crises boursières, notamment celle d'octobre 1987, de nombreuses organisations ont ajusté leurs approches en intégrant davantage les responsabilités et en équilibrant les finances de manière préventive. Cette approche a favorisé la qualité de service et l'optimisation interne de la gestion de trésorerie, tout en évitant les positions spéculatives inutiles et les couvertures excessives.

Ces dernières années ont également vu l'émergence de solutions informatisées variées pour la gestion de trésorerie, allant des applications autonomes aux progiciels de type ERP (Enterprise Resource Planning) totalement intégrés. Cette évolution a renforcé la nécessité d'intégrer la fonction trésorerie dans le système d'informations de l'entreprise. Ces solutions

---

<sup>10</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. P. 22.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

permettent notamment la centralisation et le partage des informations avec d'autres logiciels, comme les logiciels de comptabilité, éliminant ainsi la double saisie des flux entre la trésorerie et la comptabilité.

### **1.2.1.2 Le nouveau rôle opérationnel de la fonction trésorerie dans l'organisation<sup>11</sup> :**

Cette évolution met en évidence le rôle de plus en plus opérationnel de la fonction trésorerie au sein des organisations, en particulier dans des domaines bien définis tels que la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, ainsi que l'ajustement de l'équilibre financier grâce à des crédits de trésorerie. Cependant, bien que la gestion de trésorerie puisse générer ses propres produits (revenus financiers, réduction des coûts financiers, etc.), il est peu probable qu'elle devienne un centre de profit autonome au sein des entreprises industrielles et commerciales.

En effet, un centre de profit est une unité organisationnelle où le responsable a la possibilité de gérer efficacement les coûts et les recettes. Cela implique qu'il peut influencer les différents facteurs qui affectent l'activité et la performance de cette unité. Cependant, cette capacité ne s'applique pas vraiment à l'activité traditionnelle de gestion de liquidité au sein de l'entreprise, dont s'occupe la trésorerie. La structure des flux monétaires reflète l'activité économique et financière de l'entreprise, et le trésorier ne peut que marginalement influencer ces flux en les ajustant dans le temps ou en recourant à des flux additionnels.

Cependant, cette situation pourrait être différente en ce qui concerne la gestion des risques de change et de taux d'intérêt. Cette activité peut être dissociée de la gestion des liquidités, ce qui signifie qu'elle peut être mesurée et évaluée indépendamment. Par conséquent, il pourrait être possible de la considérer comme un centre de profit à part entière.

Il est important de noter que la situation actuelle n'est pas figée. Le rôle et la position de la fonction trésorerie au sein de l'organisation continueront probablement d'évoluer, notamment en termes d'autonomie et de développement de ses dimensions stratégiques et politiques.

### **1.2.2 Les Composantes Essentielles de la Trésorerie :**

Les éléments constitutifs de la trésorerie englobent les actifs et passifs qui forment la trésorerie, dont l'encaisse, rassemblant les moyens monétaires immédiatement disponibles détenus par l'entreprise.

Les disponibilités, également appelées "trésorerie", englobent les fonds en caisse de l'entreprise ainsi que les liquidités mobilisables sur son compte bancaire. Cette notion s'étend également aux placements aisément convertibles en liquidités.

Les éléments constitutifs de la trésorerie exercent une influence significative sur l'entreprise, car ils permettent une gestion optimale de ses liquidités, essentielle pour équilibrer les flux entrants et sortants d'argent.

Les principaux éléments composant la trésorerie sont les suivants :

---

<sup>11</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, Op cit, p. 24.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.2.2.1 La Caisse<sup>12</sup> :

La caisse représente les espèces détenues par l'entreprise. C'est un compte actif qui reflète les variations des liquidités au cours de l'exercice, ainsi que leur montant à la fin de l'exercice. L'enregistrement quotidien des mouvements de caisse permet de concilier le montant d'espèces réellement disponibles pour l'entreprise. Elle constitue donc une part fondamentale de la trésorerie de l'entreprise. Ce compte n'exige pas de retraitements lors de la construction du bilan fonctionnel ou des tableaux de trésorerie.

#### 1.2.2.1.1 La Caisse d'Encaissement :

Le rôle de la caisse est de suivre les transactions en espèces réalisées au sein de l'entreprise, que ce soit des encaissements ou des décaissements.

Au début de la période, la caisse est alimentée par un retrait bancaire, communément appelé "fonds de caisse". Ce fonds de caisse peut également être le solde laissé dans la caisse depuis la veille. Durant la période, la caisse est approvisionnée par les espèces reçues des clients.

À la fin de la période, on calcule le montant restant en caisse, qui représente la différence entre le solde final et le fonds de caisse initial. Ce montant est appelé "recette", correspondant aux gains de la période.

Pour la période à venir, on laisse un fonds de caisse et pour ce qui est de l'excédent il sera déposé en banque. Si le fonds de caisse est constant d'une période à l'autre le dépôt en banque représente la recette.

Il existe cependant plusieurs types d'encaissements :

-Les créances clients (toutes taxes comprises)

Les subventions à percevoir

-Les emprunts

-Les apports en numéraire ou compte associé

-Les remboursements de crédits d'impôt

-Les produits de cession des immobilisations.

#### 1.2.2.1.2 La caisse de paiement<sup>13</sup> :

Au commencement de chaque période, la caisse est approvisionnée par un fonds destiné à couvrir les dépenses à venir. Au fil de la période, les liquidités sont retirées en fonction des besoins. À la fin de la période, le solde restant dans la caisse est établi, et la différence entre le fonds initial et ce solde représente le montant des dépenses effectuées durant cette période. Pour la période suivante, le fonds est réapprovisionné en tenant compte de la différence entre les estimations de dépenses et le solde en caisse.

Il existe cependant plusieurs types de décaissements, ce sont tous les montants dont l'entreprise devra s'acquitter sur une période donnée, à savoir :

-Dette fournisseurs (toutes taxes comprises)

---

<sup>12</sup> Wiki-compta, la caisse, 4/11/2010. Disponible sur : [http://www.wiki-compta.com/caisse\\_\(comptabilite\).php](http://www.wiki-compta.com/caisse_(comptabilite).php) (consulté le 27/10/2020).

<sup>13</sup> HOMON, B, wikipédia, comptabilité de caisse, 2014, disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9\\_de\\_caisse](https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_de_caisse), (consulté le 03/10/2020).

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

- Salaires et charges sociales
- Investissements (immobilisation corporelles, incorporelles et financières)
- Impôts et taxes
- Remboursements d'emprunts
- Remboursements d'apports en comptes associés
- Dividendes.

### 1.2.2.2 La banque :

La banque joue un rôle vital pour l'entreprise, étant donné que la trésorerie dépend des mouvements de liquidités issus des opérations bancaires liées à l'exploitation, l'investissement et le financement réalisées pendant l'exercice. Pour maintenir l'équilibre entre les encaissements et les décaissements générés par ces flux, le trésorier doit établir et entretenir des relations solides avec son banquier. Ceci favorise un partenariat propice à des négociations avantageuses pour réduire les coûts financiers, rentabiliser les placements et ainsi améliorer davantage la situation de la trésorerie.

De nos jours, la négociation des termes bancaires est devenue une pratique courante, stimulée par la concurrence accrue entre les établissements financiers, l'évolution technologique et la transformation des organisations d'entreprise.

L'entreprise peut recourir à diverses formes de financement pour obtenir les ressources nécessaires au maintien de ses activités.

Concernant les opérations bancaires, le comptable doit surveiller deux éléments pour assurer une meilleure gestion du compte bancaire de l'entreprise :

#### 1.2.2.2.1 Les comptes bancaires :

En général, une entreprise possède plusieurs comptes dans différentes banques. Lors d'une demande d'emprunt, la banque peut exiger l'ouverture d'un compte et garantir un certain montant de transactions. De plus, la détention de comptes multiples encourage la concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit prendre en compte l'ensemble des soldes sur ces comptes.

#### 1.2.2.2.2 Le rapprochement bancaire :

Le solde du compte bancaire à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde enregistré par la banque, à travers le relevé de compte pour la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de concilier les entrées et les sorties. Généralement, ces deux soldes diffèrent en raison du décalage temporel entre les enregistrements dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour résoudre ces divergences, un "état de rapprochement bancaire" est établi.

### 1.3 Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation

#### 1.3.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie <sup>14</sup>:

La gestion d'une entreprise repose sur le respect de plusieurs principes. C'est pourquoi les trésoriers et les responsables financiers doivent maîtriser divers aspects tels que le coût de revient de chaque produit commercialisé, les quantités et les réapprovisionnements. Ils doivent également gérer les stocks, les comptes clients et suivre le processus de facturation jusqu'au recouvrement des créances. En respectant ces principes, l'entreprise peut relever les enjeux de sa trésorerie et gérer efficacement cette dernière.

Les trésoriers et les responsables financiers sont fortement engagés dans la réduction, voire la non-augmentation, des frais financiers liés aux concours bancaires accordés. Cet enjeu majeur de la gestion de trésorerie sera abordé dans cette section.

##### 1.3.1.1 Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers :

Dans l'idéal, en gestion de trésorerie et en mettant de côté l'incertitude, atteindre une trésorerie nulle permet d'éviter d'avoir un solde créditeur peu productif ou des soldes débiteurs coûteux. Le trésorier vise à optimiser le niveau d'encaisse sur le compte bancaire en équilibrant le coût de la trésorerie excédentaire avec le coût de financement en cas de liquidité insuffisante.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'augmentation des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier doit éviter des erreurs fondamentales telles que l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.<sup>24</sup>

##### 1.3.1.2 Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers <sup>15</sup> :

La présence d'un solde créditeur sur un compte bancaire expose l'entreprise à un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de l'équilibre financier de

---

<sup>14</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. p. 14.

<sup>15</sup> Synthétisé par nous même

<sup>16</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. p. 14.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

l'entreprise, souvent lié à la sur-mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le Fond de Roulement excède le Besoin en Fonds de Roulement), sans pour autant être investies dans des projets productifs. En l'absence de financement spécifique, il est généralement accepté que ce coût d'opportunité équivaut au coût moyen pondéré des ressources financières de l'entreprise (ou le coût du capital).

Ce coût peut être réduit, mais pas éliminé, par le placement des liquidités dans des OPCVM peu risqués (les liquidités sont théoriquement sans risque). Lorsque l'entreprise se trouve en situation de trésorerie nette négative, le coût de financement de ce manque de liquidités (découvert, escompte, etc.) devient une réalité.

Le trésorier, pour le compte bancaire en question, doit arbitrer entre le coût de détenir une trésorerie positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires pour couvrir le déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage dépend principalement du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire les taux d'intérêt en vigueur sur le marché et la prime de risque spécifique exigée par les investisseurs et prêteurs, en fonction des caractéristiques économiques et financières de l'entreprise. En général, cet arbitrage amène les trésoriers à maintenir un niveau d'encaisse légèrement négatif.

Cependant, l'arbitrage entre le coût d'opportunité lié à la détention d'encaisse et les frais financiers devient nettement plus complexe lorsque l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires, comme c'est le cas dans la plupart des situations.

### 1.3.1.3 Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation :

La gestion de plusieurs comptes bancaires peut donner lieu à trois erreurs fondamentales coûteuses, que les trésoriers s'efforceront de rectifier pour réduire les frais financiers encourus par l'entreprise. Ces erreurs sont les suivantes :

#### 1.3.1.3.1 L'erreur d'équilibrage :

<sup>16</sup>Cette première erreur découle de l'existence simultanée de soldes créditeurs élevés sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Elle est particulièrement coûteuse car les premiers sont généralement peu rémunérés, tandis que les seconds engendrent des intérêts débiteurs plus élevés. Le coût de cette erreur peut être calculé en comparaison avec la situation qui prévaudrait sur un compte bancaire unique. On parle alors de "banque cumul" ou de "banque fictive", dont le solde équivaut au solde net de tous les comptes de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise possède plusieurs comptes dans une même banque, le trésorier peut demander la fusion des échelles d'intérêts trimestrielles pour équilibrer les soldes des différents comptes et annuler le risque d'équilibrage. Cependant, ce problème ne peut être partiellement résolu que si l'entreprise est cliente de plusieurs établissements bancaires. (Il est à noter que selon le magazine Challenges, en novembre 2013, 72% des entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros disposent d'une seule banque).

---

<sup>16</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E., Op. cit. p. 15.  
Ibid., p. 16.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.3.1.3.2 L'erreur de sur-mobilisation :

La deuxième erreur découle de soldes créditeurs peu rémunérateurs sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle peut résulter d'un recours inutile à des crédits (escompte, crédit de trésorerie, etc.) ou d'un défaut de placement. Cette erreur est évaluée en valorisant les soldes créditeurs en fonction de la différence entre le taux moyen de financement ou de placement (selon que l'entreprise est emprunteuse ou prêteuse) et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité, car ces sommes ne sont pas intégrées dans le cycle d'exploitation ou d'investissement, ce qui amène l'entreprise à renoncer à la rentabilité qu'elle aurait pu obtenir. Si cette erreur de sur-mobilisation n'est pas corrigée, son coût influencera de manière plus lourde la rentabilité des placements effectués, surtout lorsque les montants créditeurs restent immobilisés pendant une longue période.

L'erreur de sur-mobilisation se manifeste généralement lorsque l'entreprise, anticipant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période, mobilise des financements nécessaires, alors qu'un encaissement inattendu survient pendant cette période.

Pour calculer le coût annuel de sur-mobilisation, il suffit d'effectuer l'opération suivante :  
(Total des soldes créditeurs de chaque banque \* Taux d'escompte de la période) / 360 \* 100

### 1.3.1.3.3 L'erreur de sous-mobilisation :

La dernière source d'inefficacité réside dans l'erreur de sous-mobilisation, qui survient lorsque l'entreprise utilise un découvert à la place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur est calculée en évaluant la différence entre le taux du découvert et le taux inférieur du financement concurrentiel, auquel s'ajoute la commission de découvert la plus élevée qui n'aurait pas été facturée en cas d'utilisation d'un crédit bancaire pour équilibrer la trésorerie. Étant donné qu'elle repose sur un différentiel de taux, l'erreur de sous-mobilisation est généralement moins coûteuse que les autres erreurs. Cependant, l'économie potentielle de frais financiers, en termes absolus, peut être significative lorsque le solde débiteur moyen est élevé. Cette situation s'applique notamment à certaines grandes entreprises, où la commission de découvert la plus élevée s'ajoute au montant. Cette commission n'aurait pas été imputée en cas d'utilisation d'un financement alternatif.

En fin de compte, la gestion quotidienne des soldes de trésorerie vise à minimiser l'étendue et les coûts des erreurs d'équilibrage, de sur-mobilisation et de sous-mobilisation. Une approche axée sur la classification des erreurs potentielles permet de mesurer avec précision les gains ou les économies réalisables avant la mise en place d'un système de gestion de trésorerie basé sur les dates de valeur.

Cette décomposition des erreurs pouvant survenir dans la gestion de trésorerie favorise également le contrôle a posteriori du trésorier. Cette approche permet en effet d'attribuer les écarts à chaque type d'erreur, de guider les actions correctives et en fin de compte, de réduire les frais financiers.

Le coût de la sous-mobilisation est donc déterminé en multipliant les soldes débiteurs par la différence entre le taux du découvert et celui de l'escompte pendant la période considérée, soit :

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

[Total des nombres débiteurs de chaque banque \* (Taux du découvert - Taux de l'escompte)]  
360\*100

### 1.3.1.4 Prévenir les impayés<sup>17</sup> :

Pour une jeune entreprise, éviter les factures impayées revêt une importance capitale, car elles peuvent avoir un impact significatif sur l'ensemble de l'activité. L'évaluation des impayés peut être réalisée en comparant le chiffre d'affaires anticipé au montant réellement encaissé. De plus, lorsque le chiffre d'affaires d'une entreprise dépend principalement d'un seul client, le risque de défaillance de l'entreprise s'intensifie. Ainsi, pour les entreprises ayant un nombre restreint de clients, éviter les impayés est d'autant plus crucial afin de limiter les répercussions sur la trésorerie.

Dans certaines situations, une facture impayée ne causera qu'une perturbation dans la gestion de l'entreprise. Cela pourrait alors nécessiter une intensification des efforts de prospection afin d'accroître le chiffre d'affaires pour compenser les pertes.

Naturellement, plus le déficit est limité, plus il sera aisé à combler. En conséquence, il est essentiel de mettre en place des stratégies adaptées pour lutter contre les impayés, que ce soit en recourant à des logiciels de gestion ou en exigeant des paiements préalables à la fourniture de biens ou de services.

Dans l'ensemble, pour éviter les factures impayées, il est impératif d'établir une relation rigoureuse entre le professionnel et le client. En outre, la création d'un système de suivi des comptes clients est nécessaire. Ce système accompagnera chaque client depuis la commande jusqu'au recouvrement de la facture. Enfin, il est crucial de s'assurer de la solvabilité des prospects avant de conclure tout contrat.

### 1.3.2 Les raisons de la dégradation de la trésorerie<sup>18</sup> :

Il est essentiel pour les dirigeants et les fondateurs d'entreprises de comprendre les raisons qui peuvent entraîner une dégradation de leur trésorerie. La gestion de la trésorerie demeure l'une des préoccupations majeures du chef d'entreprise, et même avec du bon sens et de l'expérience, il existe de nombreux écueils dans ce domaine.

Cette détérioration de la trésorerie découle souvent de la combinaison de plusieurs facteurs. Nous avons répertorié ci-dessous les causes les plus courantes ainsi que les solutions recommandées :

#### 1.3.2.1 Une Baisse d'activité :

Lorsqu'une entreprise est confrontée à une diminution de son activité, il est crucial d'ajuster ses dépenses en conséquence. Sans cela, elle pourrait se trouver en situation de surcapacité.

---

<sup>17</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT., Op. cit, p. 17.

NOEL, G., GENEVIEVE, C. Op. Cit, p. 27.

<sup>18</sup> NOEL, G., GENEVIEVE, C. | Op. Cit. p. 28.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

Le financement de cette surcapacité entraînera inévitablement une augmentation de son Besoin en Fonds de Roulement (BFR), ce qui affectera sa trésorerie.

La solution recommandée consiste à incorporer dans les tableaux de bord des indicateurs relatifs aux perspectives de l'entreprise. De plus, il est important de privilégier les charges variables chaque fois que cela est possible, afin de permettre une réaction rapide et proportionnée à la situation.

### 1.3.2.2 Une Baisse structurelle de la rentabilité :

Si une entreprise fait face à une diminution significative de sa rentabilité, souvent due à l'augmentation des coûts de production, des matières premières, de la main-d'œuvre, etc., et si cela conduit à des pertes régulières, ces pertes accumulées entraîneront une détérioration de son fonds de roulement en raison de la baisse des capitaux propres.

La solution dans ce cas réside dans une augmentation de capital adéquate pour reconstituer les fonds propres de l'entreprise. Il est également essentiel de réfléchir à la manière de restaurer une rentabilité suffisante pour sortir de ce cycle négatif.

### 1.3.2.3 Une Augmentation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) due à une forte croissance de l'activité :

Lorsqu'une entreprise connaît une croissance significative de ses ventes, cela entraîne mécaniquement une augmentation de son BFR, c'est-à-dire la somme d'argent nécessaire à son fonctionnement. Si cette augmentation n'a pas été anticipée et financée en interne, il peut être difficile de trouver les lignes de crédit nécessaires auprès des partenaires financiers. En conséquence, l'entreprise risque de manquer de ressources pour financer son exploitation.

La solution recommandée consiste à augmenter les capitaux permanents de l'entreprise ou à anticiper le financement à court terme en travaillant en étroite collaboration avec les banquiers.

### 1.3.2.4 Une Gestion non rigoureuse<sup>19</sup> :

Une dégradation des délais de paiement de la part des clients ou une augmentation inutile des stocks entraînent invariablement une détérioration de la trésorerie.

Dans le premier cas, les clients qui ne paient pas immobilisent une partie des ressources financières de l'entreprise tout en exposant celle-ci au risque de non-paiement. L'augmentation des stocks, quant à elle, entraîne des dépenses accrues auprès des fournisseurs et réduit les liquidités disponibles de l'entreprise. De plus, cela accroît la probabilité de pertes en cas de dépréciation des stocks. Une gestion laxiste peut souvent conduire à une croissance plus rapide du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) que celle des ventes.

La solution recommandée consiste à mettre en place des procédures de gestion strictes, à définir des seuils d'alerte et à sensibiliser tous les acteurs concernés. Il est également crucial de considérer le financement du poste client et/ou des stocks.

---

<sup>19</sup> Expert comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>: (consulté le 05/10/2020).

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### 1.3.2.5 Un Mode de financement inadapté :

Si une entreprise se fie trop fréquemment à l'autofinancement pour ses investissements, elle puise dans ses réserves disponibles pour financer le cycle de production, ce qui affaiblit sa trésorerie courante. En termes financiers, un recours excessif à l'autofinancement réduit le fonds de roulement car l'entreprise finance trop d'investissements par rapport à sa rentabilité. La solution recommandée dans ce cas est d'augmenter les fonds propres en augmentant le capital ou en optant pour des emprunts à moyen ou long terme.

## Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

### Conclusion du chapitre :

La conclusion à tirer de ce chapitre est que la trésorerie occupe une position centrale dans la gestion d'une entreprise, qu'il s'agisse de ses activités opérationnelles ou d'autres domaines. Elle constitue la manière de convertir toutes les actions et transactions de l'entreprise en une forme monétaire compréhensible. En d'autres termes, elle assure la transformation de l'ensemble des activités de l'entreprise en une réalité financière tangible et aussi la gestion de la trésorerie est un élément essentiel de la gestion financière de toute organisation. Elle consiste à planifier, surveiller et optimiser l'utilisation des liquidités pour assurer la stabilité financière, minimiser les coûts et gérer les risques. Une gestion efficace de la trésorerie nécessite une planification précise, une optimisation des liquidités, une gestion des risques et un équilibre entre liquidité et rentabilité. Grâce à des outils technologiques et à l'automatisation, les organisations peuvent améliorer leur efficacité dans la gestion de la trésorerie. En somme, une gestion de trésorerie bien gérée contribue à assurer la solidité financière et la pérennité d'une entreprise ou d'une entité.

**Chapitre II :**  
**La gestion de**  
**trésorerie dans**  
**l'analyse financière**

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2 Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

#### Introduction :

La gestion de trésorerie est un élément essentiel de l'analyse financière d'une entreprise. Elle concerne la gestion des flux de liquidités entrants et sortants, ainsi que la manière dont l'entreprise gère ses liquidités pour répondre à ses besoins financiers à court terme. L'efficacité de cette gestion a un impact direct sur la stabilité financière, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise. Dans cette introduction, nous explorerons le rôle clé de la gestion de trésorerie dans l'analyse financière, en mettant en lumière son influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise et sur sa capacité à faire face aux défis financiers et économiques. Nous aborderons également les principaux aspects de la gestion de trésorerie qui sont examinés dans le cadre de l'analyse financière, tels que la gestion des flux de trésorerie, la liquidité, les prévisions financières et les stratégies de financement. Enfin, nous mettrons en évidence l'importance de cette discipline pour les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires d'entreprise qui cherchent à évaluer la santé financière et la viabilité d'une entreprise.

#### 2.1 Section 01 : L'Analyse de la trésorerie par le bilan :

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir du bilan comptable de l'entreprise. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître leurs montants mais surtout de les comprendre et les justifier. L'utilisation du bilan comptable quant à elle reste néanmoins insuffisante, pour cela les analystes financiers et les trésoriers préconisent d'utiliser un bilan simplifié et retraité appelé, le bilan fonctionnel.<sup>20</sup>

##### 2.1.1 Le bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable en réorganisant les différents postes qui le composent après avoir réparti le résultat. Il offre une vue détaillée des cycles financiers à un instant précis et se révèle précieux pour analyser l'origine des fonds et leur utilisation.

Contrairement à l'approche patrimoniale, qui met l'accent sur la notion de permanence, le bilan fonctionnel privilégie désormais la stabilité. La durée de vie des actifs et des passifs devient secondaire et ne distingue plus aussi nettement les différents éléments du bilan.

Cette présentation du bilan permet de classer les actifs en fonction de leur liquidité, tandis que les passifs sont classés en fonction de leur exigibilité. En pratique, le bilan fonctionnel met en lumière la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers, ce qui en fait un outil essentiel pour évaluer sa solvabilité.

---

GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit, 2007, p. 5.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.1.1 Les objectifs du bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel a pour objectif de :

- Comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par voie de conséquence son risque de défaillance : cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées et des différents cycles auxquels elles sont rattachées
- Analyser la structure financière de l'entreprise ;
- Mettre en évidence les différents cycles, à savoir : le cycle d'exploitation, le cycle hors exploitation et le cycle de trésorerie.

### 2.1.1.2 Elaboration du bilan fonctionnel :

#### 2.1.1.2.1 Les emplois stables :

Ces besoins de financement à long terme correspondent aux besoins apparus au cours de l'exercice. Il est important de noter que les montants retenus sont exprimés en termes bruts, sans tenir compte des éventuelles réévaluations qui ont pu être effectuées. De plus, pour avoir une vision complète de tous les emplois de capitaux dont dispose l'entreprise, il est recommandé d'ajouter les actifs acquis par crédit-bail.

Même s'ils ne sont pas juridiquement la propriété de l'entreprise, ces actifs contribuent néanmoins à son activité. La réintégration de ces actifs peut être réalisée à partir des informations fournies dans les annexes du bilan comptable.<sup>37</sup>

Les emplois stables regroupent :

- Les immobilisations en valeurs brutes (incorporelles, corporelles, financières) ;
- Les valeurs d'origine des biens en crédit-bail ;
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 1.2.1.1. Les actifs circulants d'exploitation (en valeurs brutes) :

Ils regroupent les :

- Stocks et en cours ;
- Créances clients et comptes rattachés ;
- Fournisseurs débiteurs : fournisseurs, créances pour emballages à rendre, avances et acomptes versés ... etc.
- Autres créances d'exploitation (TVA déductible, Crédit de TVA, ...etc.) ;
- Charges constatées d'avance d'exploitation ;
- Effets escomptés non échus.

### 2.1.1.2.1.1 Les actifs circulants hors exploitation (en valeurs brutes) :

- Créances diverses hors exploitation ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Charges constatées d'avance hors exploitation ;
- Actionnaires, capital souscrit appeler non versé.

### 2.1.1.2.1.2 La trésorerie active :

- Disponibilités

### 2.1.1.2.2 Les ressources stables :

Elles regroupent :

**Ressources stables = Capitaux propres + Dettes financières**

- Les capitaux propres avant répartition, diminués éventuellement du capital souscrit non appelé ;
- Les amortissements et toutes les provisions pour risques et charges ainsi que celles relatives à l'actif circulant ;
- Les dettes financières quel que soit leurs échéances, diminuées des primes de remboursement s'il s'agit d'emprunt obligataire, des concours bancaires courants reclassés avec la trésorerie négative, des intérêts courus reclassés en dettes diverses.

### 2.1.1.2.2.1 Les capitaux propres <sup>21</sup> :

Ils concernent :

- Le capital social, les réserves, le résultat avant répartition, le report à nouveau après déduction éventuelle du poste "Capital souscrit non appelé" ;

---

<sup>21</sup> Synthétisé par nous-même.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

- Les provisions réglementées ;
- Les subventions d'investissement cumulées des biens en Crédit-Bail.

### 2.1.1.2.2.2 Les dettes financières :

Elles constituent l'ensemble des emprunts à savoir :

- Emprunts obligataires ;
- Autres emprunts obligataires ;
- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ;
- Emprunts et dettes financières diverses, sauf : soldes créditeurs de banque, concours bancaires courants, intérêts courus non échus sur emprunts, primes de remboursement des obligations, valeur nette des biens en Crédit-Bail.

### 2.1.1.2.2.3 Le passif circulant d'exploitation :

Il regroupe les :

- Dettes fournisseurs / Effets à Payer ;
- Clients créditeurs ;
- Autres dettes d'exploitation ;
- Dettes fiscales et sociales (sauf impôts sur les bénéfices ou impôts sur les sociétés) ;
- TVA à décaisser ;
- Provisions pour risques et charges justifiées à caractère d'exploitation ;
- Produits constatés d'avance d'exploitation.

### 2.1.1.2.2.4 Le passif circulant hors exploitation :

Il regroupe les :

- Dettes fiscales relatives à l'impôt sur le bénéfice ou l'impôt sur les sociétés ;
- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (effets à payer) ;
- Dettes diverses hors exploitation ;
- Dividendes à payer ;
- Intérêts courus non échus sur emprunts ;
- Produits constatés d'avance hors exploitation ;
- Provisions pour risques et charges justifiées et hors exploitation.

### 2.1.1.2.2.5 La trésorerie passive :

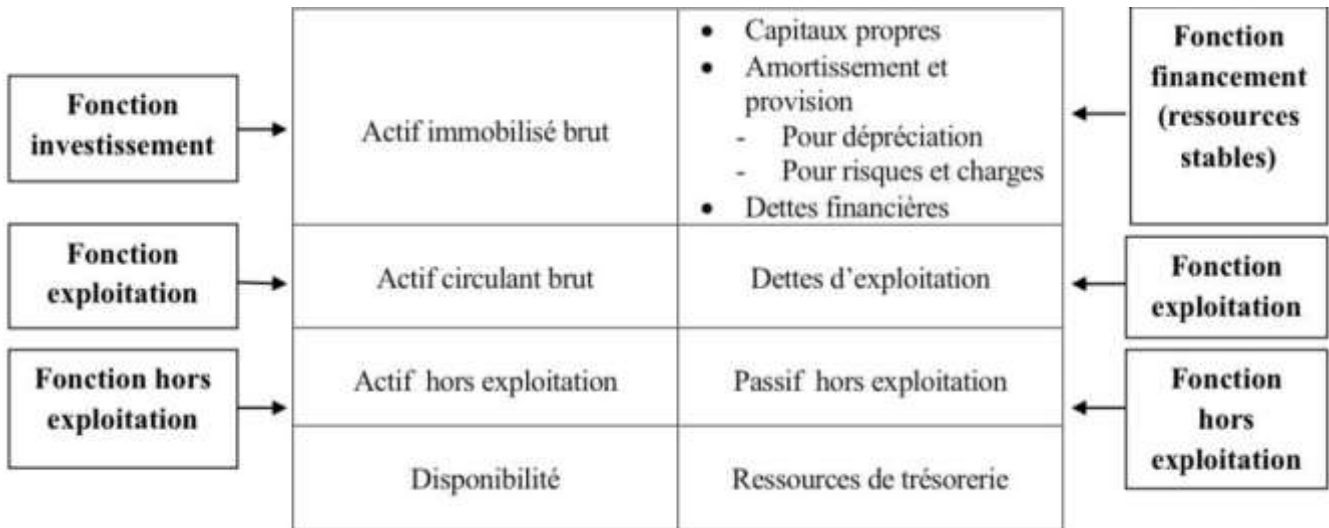
Elle regroupe les :

- Soldes créditeurs de banque ;
- Concours bancaires courants ;
- Effets escomptés non échus

### 2.1.1.3 La structure du bilan fonctionnel simplifié :

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Figure 2 : Bilan fonctionnel simplifié



Source : GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, p.19.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Tableau 1: Bilan fonctionnel<sup>40</sup>

<b>ACTIF</b>	<b>Passif</b>
<b>Emplois stables :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Immobilisation brutes</li><li>- Immobilisation incorporelles</li><li>- Immobilisation corporelles</li><li>- immobilisation financières</li></ul>	<b>Ressources stables :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capitaux propres</li><li>- Amortissement et provisions</li><li>- Dettes financières</li></ul>
<b>Actif circulant d'exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stocks</li><li>- Avance et acomptes versés</li><li>- Créances clients</li><li>- Charges constatées d'avance</li></ul>	<b>Passif circulant :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dettes d'exploitations</li><li>- Dettes hors exploitation</li></ul>
<b>Actif circulant hors exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Créances diverses</li><li>- Intérêts courus</li><li>- Créances sur immobilisation</li></ul>	<b>Trésorerie passive :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</li><li>- Effets escomptés non échus</li></ul>
<b>Actif de trésorerie :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilités</li></ul>	

**Source :** BARREAU, J., DELHAYE, J., *gestion financière*, France : DONUD, 2003, P. 149.

### 2.1.2 La détermination de la trésorerie :

La trésorerie nette correspond aux liquidités dont dispose une entreprise et qui sont disponibles à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour honorer des dettes. On peut calculer la trésorerie nette en se basant soit sur les informations fournies par le bilan comptable, soit en utilisant des ratios financiers

### 2.1.3 La détermination de la trésorerie par le bilan :

La trésorerie est un élément d'analyse financière qui est calculé par les entreprises en tant qu'indicateur de gestion. Pour ce faire il est utile de définir le fond de roulement et le besoin en fond de roulement.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.3.1.1 Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement est un concept essentiel du bilan fonctionnel d'une entreprise. Il représente la somme nécessaire pour couvrir les besoins en fonds de roulement d'exploitation. On distingue deux niveaux de fonds de roulement : le fonds de roulement net global et le fonds de roulement financier. En général, lorsque l'on parle simplement de "fonds de roulement", on se réfère au fonds de roulement net global.

Le fonds de roulement est un indicateur clé de la liquidité de l'entreprise, de son efficacité opérationnelle et de sa santé financière à court terme. Si une entreprise dispose d'un fonds de roulement net positif substantiel, cela indique qu'elle a la capacité d'investir et de se développer. En revanche, si ses actifs courants ne couvrent pas ses passifs courants, elle peut rencontrer des difficultés pour financer sa croissance ou honorer ses dettes, et cela peut même la mettre en danger de faillite.

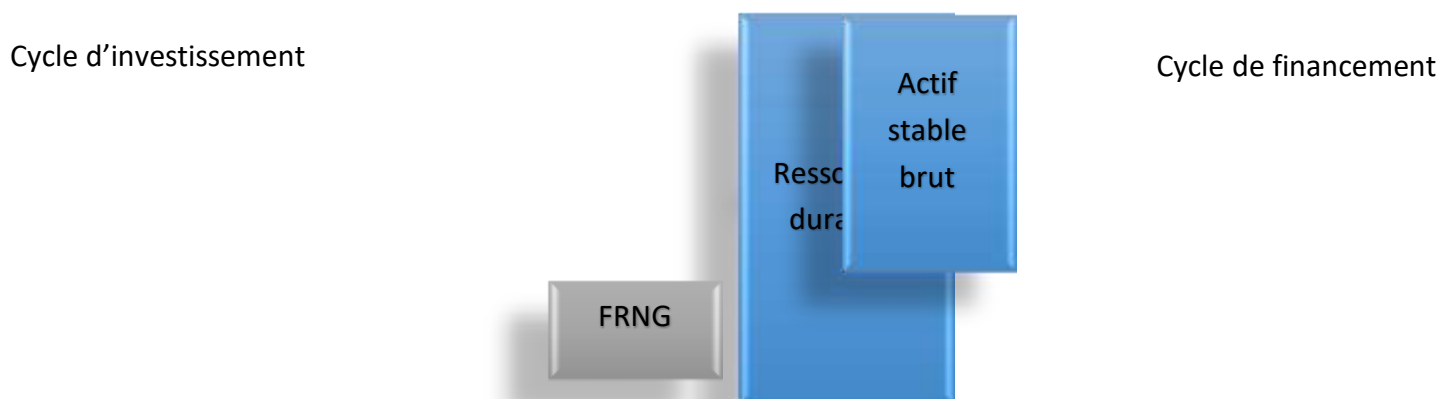
#### 2.1.3.1.1.1 Le calcul du fonds de roulement :

Il peut être calculé par deux méthodes à savoir :

##### 2.1.3.1.1.1.1 La première méthode : à partir du haut du bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents (KP)} - \text{Valeur immobilisées (VI)}$$

Figure 3: Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan<sup>42</sup>



Source : Sion, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3eme édition, France : DUNOD, 2003, P. 6.

##### 2.1.3.1.1.1.2 La deuxième méthode : à partir du bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{ACE (ACE brut +ACHE brut + TA)} - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

Avec :

**ACE** : Actif circulant d'exploitation

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

**ACHE** : Actif circulant hors exploitation

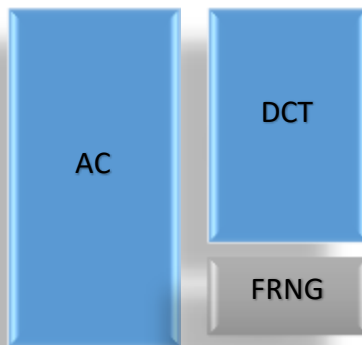
**TA** : Trésorerie actif

**DE** : Dettes d'exploitation

**DHE** : Dettes hors exploitation

**TP** : Trésorerie passif

**Figure 4: Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan<sup>22</sup>**



**Source** : Sion, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3eme édition, France : DUNOD, 2003, P7.

### 2.1.3.1.1.2 Les interprétations du fonds de roulement :

#### **FR = 0 :**

Si le fonds de roulement est nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

#### **FR > 0 :**

Si le fonds de roulement est positif, ce qui serait préférable, l'entreprise génère une ressource qui peut lui servir à financer son besoin en fonds de roulement. Elle dispose également d'une ressource qui lui permet d'absorber en fonction du montant du fonds de roulement, les risques financiers liés à son activité :

- Défaillance d'un client, qui entraîne une hausse du besoin en fonds de roulement ;
- Augmentation du délai de rotation des stocks ;
- Augmentation du délai de règlement des clients ;

---

<sup>22</sup> Sion, M, Op. Cit. P7.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

- Diminution du délai de règlement des fournisseurs ou mise en place d'un acompte sur commande.<sup>23</sup>

### FR < 0 :

Si le fonds de roulement est négatif, cela signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par ses dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate, car elle n'est pas en mesure de faire face aux décaissements prévus à court terme. Une solution doit donc être trouvée pour rétablir le fonds de roulement de l'entreprise, par un nouveau financement.<sup>24</sup> Or, ni le volume, ni la composition, ni le sens de variation du fonds de roulement ne renseignent avec certitude sur la liquidité de l'entreprise.<sup>25</sup>

### 2.1.3.1.2 Le besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente la somme d'argent dont une entreprise a besoin pour couvrir ses dépenses courantes en attendant de percevoir les paiements de ses clients. Il reflète l'autonomie financière de l'entreprise à court terme, car il indique la capacité de l'entreprise à financer ses dépenses sans nécessairement encaisser les paiements de ses clients simultanément.

La notion de BFR est basée sur les caractéristiques du cycle opérationnel de l'entreprise, qui peut être divisé en trois phases distinctes : l'approvisionnement, la production et la distribution. Ces phases représentent le laps de temps entre l'achat de matières premières et de marchandises essentielles et l'encaissement des recettes provenant de la vente de produits ou de prestations. Chacune de ces phases génère des flux de trésorerie, ce qui se traduit par un besoin de fonds, appelé besoin en fonds de roulement, à partir de certains éléments de l'actif circulant et certaines dettes. En d'autres termes, le BFR permet de quantifier la nécessité de maintenir des liquidités pour assurer le bon fonctionnement des opérations courantes de l'entreprise.<sup>26</sup>

#### 2.1.3.1.2.1 Le calcul du BFR :

Le BFR peut être calculé par deux méthodes à savoir :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{RC}$$

Ou bien :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TP})$$

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

<sup>23</sup> Le coin des entrepreneurs, *La trésorerie*, 01/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-coin-des-entrepreneurs/definition-calcul/> (consulté le 28/10/2020).

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> JUHEL, J-C, *gestion optimale de la trésorerie des entreprises*, Nice : Sophia Antipoli, 1978, p. 48.

<sup>26</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. p. 19.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Avec :

**AC** : Actif circulant

**RC** : Ressources circulantes

**VE** : Valeurs d'exploitations

**VR** : Valeurs réalisables

**DCT** : Dette à court terme

**TP** : Trésorerie passif

**BFRE** : Besoin en fonds de roulement d'exploitations

**BFRHE** : Besoin en fonds de roulement hors exploitations

### 2.1.3.1.2.2 L'interprétation du BFR :

Le BFR correspond à la part de financement qui reste à la charge de l'entreprise générant un investissement en capitaux circulants, que l'entreprise doit effectuer pour assurer le fonctionnement du cycle d'exploitation, dans certains cas ; ce BFR est :

#### **BFR < 0 :**

Un besoin en fonds de roulement négatif est effectivement un indicateur positif de la santé financière d'une entreprise. Cela signifie qu'elle dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme sans problème. En d'autres termes, elle a les moyens de financer l'intégralité de son cycle opérationnel suivant ainsi que ses besoins à court terme.

Il est important de noter que certaines entreprises, en particulier celles impliquées dans le commerce de détail, ont des cycles d'exploitation particuliers caractérisés par des rotations de stocks rapides, des paiements au comptant par les clients et des délais de crédit considérablement longs avec les fournisseurs. Cette dynamique peut générer des excédents de financement, que l'entreprise peut alors investir ou placer de manière avantageuse.

Dans l'idéal, il est souhaitable de maintenir le BFR aussi bas que possible, même s'il est déjà négatif, car cela signifie que l'entreprise a une marge de manœuvre financière supplémentaire en cas de besoin. Cela peut contribuer à renforcer sa solidité financière et à lui donner plus de flexibilité pour faire face à des situations imprévues ou pour saisir des opportunités d'investissement

#### **BFR > 0 :**

Si le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif, cela signifie que les ressources générées par les dettes clients ne suffisent pas à couvrir les actifs à court terme, ce qui nécessitera le recours à des financements externes.

La majorité des entreprises ont effectivement un BFR positif, ce qui indique que les besoins de financement pour soutenir leurs opérations courantes excèdent leurs propres ressources.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Cela implique que l'entreprise doit trouver des sources de financement supplémentaires pour couvrir son cycle d'exploitation, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises ayant des cycles opérationnels relativement longs, comme les entreprises industrielles. Dans ces cas, une partie substantielle du BFR est financée par des ressources stables, telles que des emprunts à long terme ou des capitaux propres, pour répondre aux exigences de financement structurelles de l'entreprise

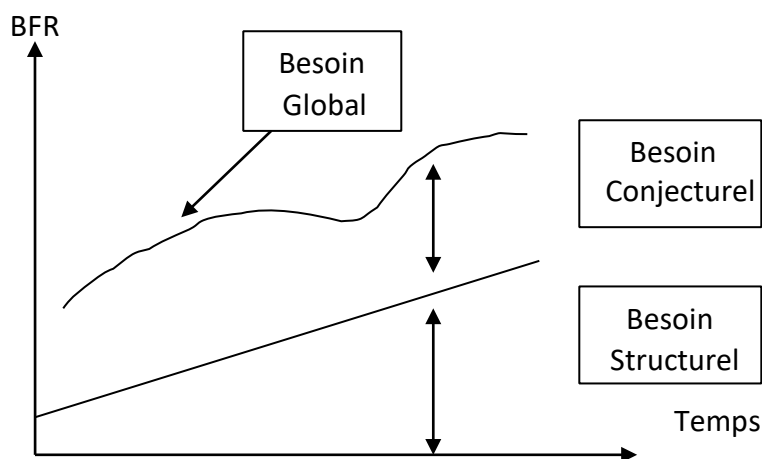
### **BFR = 0 :**

Si le BFR est nul, cela signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, sans dégager un excédent de ressource à court terme.<sup>49</sup>

Le BFR peut être scindé en deux composantes :

- L'une stable évoluant très régulièrement dans le temps, elle correspond au BFR structurel, cette variation est assez lente et irréversible en liaison avec les tendances et stratégie de l'entreprise ;
- L'autre instable subissant les fluctuations aléatoires ou saisonnières, correspondant au BFR conjecturel.

### **Les composantes du BFR :**



**Figure 5: Composantes du BFR**<sup>50</sup>

**Source :** GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, p. 21

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.3.2 La détermination de la trésorerie nette :

La trésorerie nette correspond aux disponibilités, c'est-à-dire à la somme de cash pouvant être mobilisée à court terme. Selon le plan comptable, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

#### 2.1.3.2.1 Le calcul de la trésorerie nette :

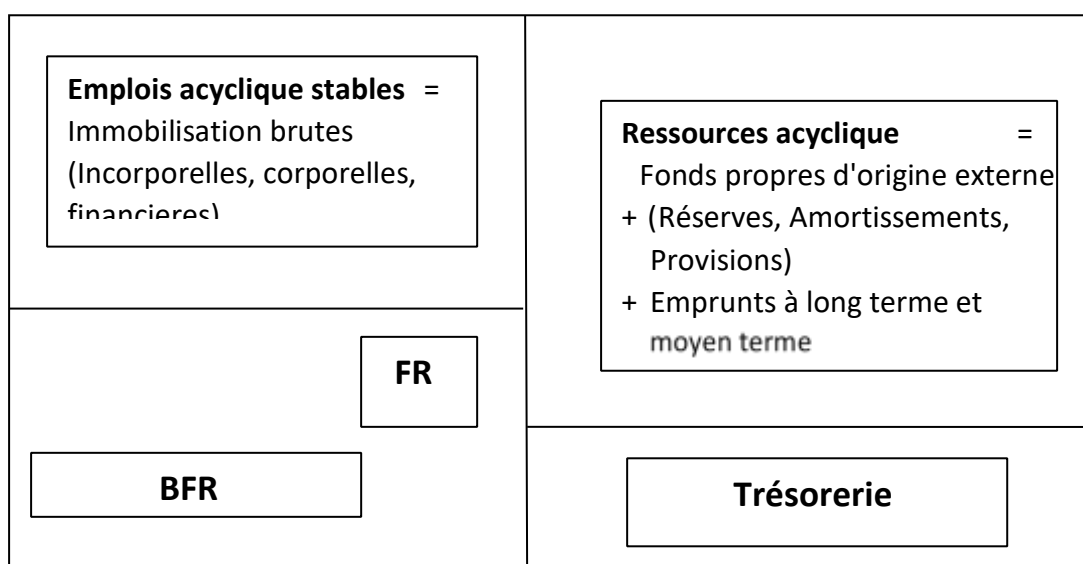
Elle peut être calculée par deux méthodes à savoir :

##### 2.1.3.2.1.1 La première méthode : Par les équilibres financiers :

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers les grandeurs financières, en particulier le FR, le BFR et la TN, la trésorerie est donc une résultante de l'équilibre financier de l'entreprise. Le schéma N°07 ci-après<sup>27</sup>, explique la trésorerie de l'entreprise à partir de ses déterminants structurels.

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Figure 6: Le Fonds de roulement à partir du bilan horizontal



**Source** : DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p.11.

<sup>27</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. , p. 11.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.3.2.1.2 La deuxième méthode : Par le bilan :

La trésorerie nette calculée à partir du bilan est composée d'une trésorerie active et d'une trésorerie passive. Elle se calcule comme suit :

$$TN = TA - TP$$

Avec : TA : Trésorerie actif.

TP : Trésorerie passif.

Ou bien <sup>28</sup>:

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Encaisse} - \text{Concours bancaire courants}$$

### 2.1.4 L'équilibre financier :

La notion de l'équilibre financier retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le FRNG couvre au moins le BFR d'exploitation pour sa composante stable ; ainsi l'entreprise ne connaît pas ou connaît peu de problèmes de trésorerie, pour assurer le financement de son exploitation. La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie.

Le tableau N°02 ci-dessous récapitule l'ensemble des situations de trésorerie que peuvent rencontrer les entreprises, que la trésorerie soit positive ou négative trois scénarios sont à chaque fois envisageable, soit au total 6 possibilités :

**Tableau 2: Récapitulatif des situations de trésorerie<sup>29</sup>**

Trésorerie	FRNG	BFR	Conditions	
+	+	-	/	BFR en valeur absolu
+	+	+	FRNG > BFR	/
+	-	-	FRNG < BFR	FR/BFR en valeur absolu
-	-	+	/	FR en valeur absolu
-	+	+	FRNG < BFR	/

<sup>28</sup> Ibidem., p. 12.

<sup>29</sup> GAUGIN, M., Op. Cit , p. 25.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

-	-	-	FRNG>BFR	FR/BFR en valeur absolu
---	---	---	----------	-------------------------

Source : GAUGIN, M, Gestion de la trésorerie. Paris : ECONOMICA, 2007, P. 25.

### 2.1.4.1 L'interprétation de la TN :

#### TN > 0 :

**Cas N° 1 :** L'entreprise dispose d'un FRNG et son cycle d'exploitation génère des excédents de financement, cette situation est de loin la plus confortable.

**Cas N°2 :** L'entreprise dispose d'un FRNG suffisant pour faire face au BFR, l'équilibre est assuré.

**Cas N°3** Il est intéressant de noter que certaines entreprises peuvent avoir un fonds de roulement net global (FRNG) négatif tout en maintenant une trésorerie positive. Cette situation se produit lorsque le cycle opérationnel de l'entreprise génère des excédents qui, bien que de valeur absolue inférieure au FRNG, permettent de maintenir des liquidités positives.

Un exemple bien connu de cette situation est observé dans le secteur de la grande distribution, notamment chez les hypermarchés. Ces entreprises ont tendance à avoir de faibles niveaux de stocks, des créances clients limitées, et elles bénéficient de délais de crédit importants de la part de leurs fournisseurs. Cette dynamique génère des excédents de financement, qui peuvent être utilisés pour financer une partie de leurs investissements. Cela signifie qu'elles peuvent tolérer un FRNG négatif sans pour autant rencontrer de problèmes de trésorerie.

Cela souligne l'importance de considérer les caractéristiques spécifiques de l'activité et du secteur d'une entreprise lors de l'analyse de sa situation financière, car ce qui peut sembler déséquilibré dans un contexte peut être tout à fait approprié dans un autre.

#### TN < 0 :

**Cas N°4 :** L'entreprise génère un FRNG négatif et son cycle en BFR est positif, c'est une situation critique d'une entreprise qui assure mal le financement de ses investissements et dont le cycle nécessite un financement.

**Cas N°5 :** Le FRNG est inférieur au BFR, c'est une situation assez classique de l'entreprise dont l'évolution du FRNG ne suit pas celle du BFR, en cas de croissance importante.

**Cas N°6 :** Tant le FRNG que le BFR sont négatifs mais le FRNG en valeur absolue est supérieur au BFR.<sup>30</sup>

### 2.1.4.2 La détermination de la liquidité par les ratios :

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés à savoir :

---

<sup>30</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. P. 25.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.4.2.1 Le ratio de liquidité générale (RLG) :

$$\text{RLG} = \text{AC} / \text{DCT}$$

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise si on liquidait immédiatement tout ce qui peut l'être : stocks, créances client ... etc.<sup>31</sup>

- Si le RLG = 1, l'actif circulant est équivalent au passif circulant par conséquent les capitaux permanent compensent seulement l'actif immobilisé net ; dans cette hypothèse il n'y a pas de fonds de roulement patrimonial ;
- Si le RLG est inférieur à 1, le fonds de roulement patrimonial est négatif
- Si le RLG est supérieur à 1 ce qui serait préférable, il existe alors un fonds de roulement positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise.

### 2.1.4.2.2 Le ratio de liquidité restreinte :

$$\text{RLR} = \text{VR} + \text{VD} / \text{DCT}$$

Avec :

**VR** : Valeurs réalisables

**VD** : Valeurs disponibles

**DCT** : Dettes à court terme

La liquidité de l'entreprise repose seulement sur les valeurs réalisables qui sont adossées aux dettes. Ce ratio peut être significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées.

### 2.1.4.2.3 Le ratio de liquidité immédiate :

$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT}$$

Avec :

**VD** : Valeurs disponibles

**DCT** : Dettes à court terme

La liquidité de l'entreprise s'apprécie par rapport au montant des disponibilités qui doit compenser, voire dépasser le montant des dettes à court terme. Peu d'entreprise peuvent prétendre à une telle situation par ailleurs non systématiquement souhaitable (détenir des liquidités non rémunérées n'est pas un signe de gestion optimale).

---

<sup>31</sup> Ibidem., p. 11.

### 2.2 Section 02 : L'Analyse la trésorerie par les flux de trésorerie

Le tableau de flux constitue un formidable outil d'analyse qui apporte une vraie valeur ajoutée à la démarche l'analyse financière. Ce document est parfois souvent mal connu des analystes financiers car les comptes individuels ne le prévoient actuellement pas en France. Il convient de savoir lire et interpréter cet état financier et à l'intégrer dans la démarche d'ensemble de l'analyse financière.

#### 2.2.1 L'importance du tableau de flux<sup>32</sup> :

Le tableau de flux constitue un document essentiel pour mettre en œuvre ou comprendre la gestion financière d'une entreprise car il retrace l'ensemble des origines et utilisations de trésorerie d'une période. Il retrace l'ensemble des flux de trésorerie, encaissements et décaissements, d'une période. Il explique comment l'on passe du bilan de l'année N-1 au bilan de l'année N. Pour cette raison, on dit qu'il procure une vision dynamique du bilan.

Les flux de trésorerie sont regroupés en trois familles :

- **Le flux de trésorerie de l'activité (FTA)** : il indique quel excédent de trésorerie a été généré par l'activité propre de l'entreprise résultant de son chiffre d'affaires;
- **Le flux de trésorerie de l'investissement (FTI)** : il retrace les décaissements qui résultent des acquisitions d'immobilisations, net des encaissements provenant de la cession d'immobilisations;
- **Le flux de trésorerie du financement (FTF)** : il retrace l'ensemble des encaissements et décaissements relatifs aux choix de financement : apport en capital, versement de dividendes, emprunts émis et remboursés, montants prêtés par les actionnaires, ....

La somme de tous les flux de trésorerie constitue la **variation de trésorerie** et débouche sur la position de trésorerie de fin d'année, la même position de trésorerie que celle qui figure sur au bilan de fin de période.

Le tableau de flux est comparable à un document qui retracerait l'ensemble des entrées et sorties de trésorerie du ménage. Le bilan est quant à lui, un document statique et en cumul.

**Le plan de financement** : constitue quant à lui le tableau de flux prévisionnel dans le cadre d'un business plan. Il constitue l'outil central pour mettre en œuvre les choix de financement dans le cadre d'un business plan.

---

<sup>32</sup> <https://www.cegos.fr/ressources/mag/fonction-financiere/finance/mener-lanalyse-flux-de-tresorerie-partie1>

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Les analystes financiers n'ont toutefois pas toujours accès à ce document. Les normes comptables françaises relatives aux comptes individuels se limitent au bilan et au compte de résultat. Seuls les comptes consolidés,

**Tableau 3 : Tableau du flux de trésorerie**

qu'ils soient en normes IFRS ou françaises (règlement 99-02) prévoient cet état financier. Le directeur financier reconstitue toutefois le tableau de flux de son entreprise pour y voir plus clair pour définir les équilibres de la gestion financière.

33

ACTIVITE	N
Résultat net	2 290
<b>Ajustements permettant de passer du résultat au flux de trésorerie</b>	
+ Dotation aux amortissements	4 500
+ Dotation aux provisions nettes de reprise	-500
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>6 290</b>
<b>+/- Variation du BFR</b>	<b>-5 550</b>
<b>= FLUX DE TRESORERIE DE L'ACTIVITE (A)</b>	<b>740</b>
- Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-7 500
- Acquisitions d'entités (titres de participation)	
- Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	500
+ Cession d'entités (titres de participation)	
<b>= FLUX DE TRESORERIE DE L'INVESTISSEMENT (B)</b>	<b>-7 000</b>
+ Augmentation de capital	0
+ Emprunts MLT souscrits	5 500
- Remboursement des emprunts MLT	-3 100
+/- variation des prêts réalisés par les actionnaires	
- Dividendes versés	-200
<b>= FLUX DE TRESORERIE DU FINANCEMENT LMT (C)</b>	<b>2 200</b>
VARIATION DE TRESORERIE (A) + (B) + (C) = (D)	<b>-4 060</b>
TRESORERIE A L'OUVERTURE (E)	-11 120
<b>TRESORERIE A LA CLOTURE (D) + (E)</b>	<b>-15 180</b>

### 2.2.2 Analyser le flux de trésorerie de l'activité (FTA)

Le flux de trésorerie de l'activité représente l'excédent de trésorerie généré par les activités principales de l'entreprise, c'est-à-dire son chiffre d'affaires, hors activités d'investissement et de financement. Cet excédent traduit la création de richesse générée par l'entreprise, il est évidemment vital tout à la fois pour rembourser les emprunts, autofinancer une partie des investissements, verser des dividendes, ...

A l'inverse des deux flux suivants, le flux de l'activité se détermine de façon indirecte :

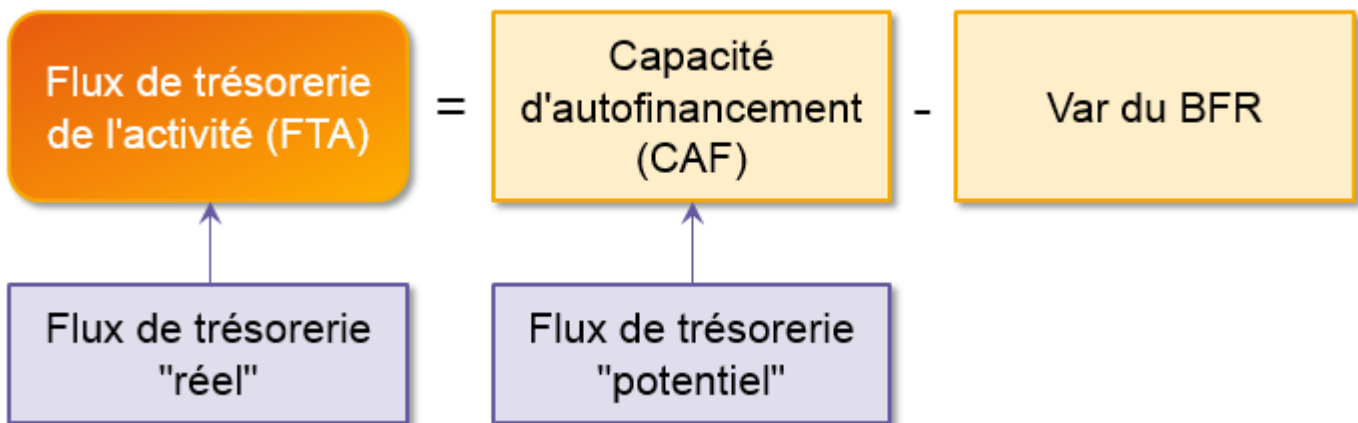
<sup>33</sup> <https://static.leblogdesfinanciers.fr/wp-content/uploads/2017/12/21102142/tableau-flux.png>

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

**Flux de trésorerie de l'activité (FTA) = Capacité d'autofinancement (CAF) – Variation du BFR**

La capacité d'autofinancement constitue un excédent de trésorerie « potentiel » ne tenant pas compte des décalages de paiement client – fournisseur. La variation du BFR permet de passer d'un flux potentiel à un flux réel, venant améliorer la position de trésorerie.

La présentation directe qui n'est pas utilisée en pratique consisterait à faire apparaître directement les encaissements d'exploitation (client) et les décaissements d'exploitation (fournisseurs, salaires, taxes...) <sup>34</sup>.



La présentation indirecte, seule utilisée en pratique, est bien plus pertinente pour l'analyse car elle permet de voir si la variation du flux de trésorerie de l'activité provient de la profitabilité (CAF) ou dans la gestion du BFR (crise de croissance, mauvaise gestion des stocks, clients).

Le schéma ci-dessous nous montre que l'interprétation du flux de trésorerie de l'activité nécessite des données complémentaires extérieures au tableau de flux

<sup>34</sup> <https://static.leblogdesfinanciers.fr/wp-content/uploads/2017/12/21101941/FTA-1.png>

### FTA

La diminution du Flux de trésorerie de l'activité



Résulte de

### CAF

La diminution du Flux de trésorerie de l'activité

Ou / et

### BFR

La diminution du besoin en fonds de roulement

Données complémentaires pour interpréter

*Evolution du CA (activité)  
CAF en % du CA (profitabilité)*

*Evolution du CA (croissance)  
Délais du BFR (gestion du BFR)*

	N	N+1
Croissance CA	+ 30%	0
CAF	1000	1 100
- Var BFR	-1 100	-0
<b>= FTA</b>	<b>= - 100</b>	<b>= 1 100</b>

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

**La capacité d'autofinancement** a pu augmenter soit parce que les ventes ont augmenté soit parce que les ventes ont été plus profitables. Il est donc indispensable d'analyser la capacité d'autofinancement en lien avec le pourcentage d'évolution des ventes et la capacité d'autofinancement exprimée en pourcentage des ventes.

**Le besoin en fonds de roulement** a pu augmenter soit parce que les ventes ont augmenté (crise de croissance) soit parce que les délais d'écoulement du BFR se sont dégradés sur la période. (Crise de gestion du BFR). On ne pourra donc analyser correctement la variation du BFR qu'au regard de l'évolution des ventes et des ratios d'écoulement du BFR. : le BFR en jours de ventes HT, le délai d'écoulement des stocks, le délai de paiement client et fournisseur.

Un flux de trésorerie de l'activité en forte baisse voire négatif ne traduit pas nécessairement une situation dégradée. Ainsi, en période de forte croissance des ventes pour une activité ayant un besoin en fonds de roulement élevé, l'augmentation du BFR sera telle qu'elle rendra le flux de trésorerie de l'activité très faible, voire négatif. Une fois les ventes stabilisées, le BFR cessera d'augmenter et la totalité de la capacité d'autofinancement se retrouvera ainsi dans le flux de trésorerie de l'activité.

### 2.2.3 Analyser le flux de trésorerie de l'investissement (FTI)

Le FTI représente l'effort d'investissement de la période net de cessions, les mouvements relatifs à ce flux doivent nécessairement donner lieu à un mouvement dans les immobilisations au bilan. Les cessions sont évidemment inscrites pour leur prix réel de cession, c'est à dire le flux de trésorerie. Cela nécessite d'éliminer la plus ou moins-value de cession au niveau de la capacité d'autofinancement.

**Flux de trésorerie de l'investissement (FTI) = -Acquisitions d'immobilisations + cessions**

Pour figurer dans le flux de trésorerie de l'investissement, le mouvement doit en effet avoir comme contrepartie l'augmentation ou la diminution d'une immobilisation au bilan.

Le FTI traduit l'effort d'investissement de la période. Il est évidemment variable selon les secteurs, que l'on soit dans une activité de service peu capitalistique ou dans l'industrie lourde. Les dépenses d'investissements ne sont pas toujours linéaires. Une entreprise peut investir en dents scie, réaliser une dépense importante une année et peu les 4 ou 5 années suivantes.

### 2.2.4 Analyser le flux de trésorerie du financement (FTF)

Il intervient logiquement après les flux d'activité et de financement. Il s'agit en effet de financer les investissements nets de l'autofinancement.

#### 2.2.4.1 Le flux de trésorerie du financement retrace les choix de financement de l'entreprise :

- Les flux avec les actionnaires (augmentation de capital et versement de dividendes, comptes courants d'associés)
- Les flux avec prêteurs : emprunts émis et remboursés.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Il apparaît logiquement en troisième position car les choix de financement résultent en partie du moins des flux de l'activité et de l'investissement :

- Par exemple, une entreprise en croissance qui doit financer des investissements en matériel importants va recourir à des emprunts MLT à moins que le flux de trésorerie de l'activité soit suffisamment élevé pour autofinancer ces investissements.
- A l'inverse, une entreprise profitable et qui a peu investi sera en mesure de verser un dividende élevé.

### 2.2.4.2 Trois ratios spécifiques au tableau de flux permettent d'analyser les choix de financement<sup>36</sup> :

#### 1/ Le taux de service de la dette

Quel pourcentage de la CAF est-il absorbé par le remboursement des emprunts MLT ?

La norme sur le ratio de capacité dynamique de remboursement intègre l'idée selon laquelle, le remboursement de la part en capital des emprunts ne doit pas absorber plus de 50% de la CAF. A défaut, l'entreprise n'aurait plus la trésorerie suffisante pour investir et verser des dividendes.

$$\frac{\text{Annuité de remboursement}}{\text{Capacité d'autofinancement}} < 50\%$$

#### 2/ Le pourcentage des investissements financés par emprunt MLT

Ce ratio n'est pleinement pertinent que pour les entreprises qui se financent par adossement, essentiellement les PME. Ces dernières n'obtiennent en effet généralement un financement à MLT que pour financer l'acquisition d'une immobilisation

$$\frac{\text{Emprunts MLT souscrits}}{\text{Acquisition d'immobilisation}} = \%$$

Une des missions du directeur financier dans la gestion financière est de garantir la pérennité à MT de l'entreprise, notamment en veillant à avoir un fonds de roulement élevé. Un FR élevé limite en effet le recours excessif aux crédits de trésorerie qui constituent une ressource instable pouvant être dénoncée par les prêteurs à un préavis court.

#### 3/ Le taux de distribution (pay out ratio)

Le plus souvent, l'entreprise définit la distribution de dividendes en pourcentage du résultat de l'année précédente.

Il indique le pourcentage du résultat net de l'année N-1 est-il versé au cours de l'année N en dividendes. Il n'est évidemment pas pertinent lorsque l'entreprise verse un dividende exceptionnel représentant plusieurs années de résultat.

---

<sup>3636</sup> <https://static.leblogdesfinanciers.fr/wp-content/uploads/2017/12/21101941/FTA-1.png>

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Dividendes versés en N = %  
Résultat net N-1

L'analyse financière est une démarche structurée en plusieurs étapes :

1. **L'activité** : évolution du chiffre d'affaires
2. **La Profitabilité** : évolution du résultat net et des résultats intermédiaires (soldes intermédiaires de gestion si les charges sont classées par nature comme c'est le cas en normes françaises)
3. **Les équilibres financiers du bilan** ( $FR - BFR = TN$ ) ainsi que les ratios relatifs à la structure financière, à la trésorerie, les délais du BFR, ...
4. **La rentabilité**, analysée au travers des ratios de rentabilité économique [Résultat d'exploitation / (Immobilisations + BFR)] et de rentabilité financière [résultat net / capitaux propres]. La rentabilité constitue une synthèse entre la profitabilité et les équilibres financiers.

Les opérations d'investissement et de financement ont bien évidemment une incidence sur les équilibres financiers du bilan, plus précisément sur le fonds de roulement. Le bilan donne toutefois une vision cumulée et statique qui masque les flux. Il convient donc d'identifier les flux de trésorerie d'investissement et de financement préalablement à l'analyse des équilibres financiers.

Certains flux s'apparentant à des opérations d'investissement ou de financement ne figurent toutefois pas au tableau de flux car elles ne génèrent pas un flux de trésorerie même si elles figurent au bilan :

### 2.2.4.3 Les opérations de crédit-bail ou location financière (location financement en normes IFRS)

A la signature du contrat de crédit-bail, l'entreprise utilisatrice reçoit à disposition le matériel objet du contrat. Il n'y a toutefois pas les flux de trésorerie qui apparaîtraient en cas d'acquisition : argent mis à disposition par la banque et paiement du fournisseur. Aucun flux initial n'apparaît au tableau de flux même si l'immobilisation et l'emprunt correspondant apparaissent au bilan. Seuls figureront au tableau de flux les remboursements pour leur part en capital.

### 2.2.4.4 Les conversions d'emprunts en actions<sup>37</sup>

Certains emprunts obligataires prévoient une option de conversion en faveur du prêteur. Au bilan, la conversion se traduit par une diminution de la dette et une augmentation des capitaux propres (capital & prime d'émission). Une fois encore, cette opération ne se traduit pas par des flux de trésorerie et n'apparaît donc pas au bilan.

---

Ibid

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière**

### **2.2.4.5 L'acquisition d'une entité avec paiement par échange d'action**

L'entreprise qui acquiert une entité émet de nouvelles actions et les remet en échange des actions de l'entité dont elle prend le contrôle. Cette opération apparaîtra au bilan mais pas au tableau de flux, ou alors seulement pour un solde éventuellement en espèces (la soulte).

### **2.2.5 Les limites de l'analyse par les flux**

L'analyse par les flux ne se substitue pas à l'analyse de la profitabilité. Seule une analyse détaillée du compte de résultat permet d'expliquer l'évolution du résultat (effets ciseaux et absorption des charges fixes).

Il ne substitue pas non plus à l'analyse des équilibres financiers. Seul le bilan donne la vision cumulée des immobilisations, des postes du BFR, des capitaux propres, emprunts., et permet le calcul des ratios d'endettement.

## **2.3 Section 03 : L'Analyse prévisionnelle :**

La gestion prévisionnelle (anticipée) de la trésorerie revêt une importance capitale pour une gestion plus efficace de l'entreprise, ainsi qu'une optimisation accrue des économies réalisables par cette dernière. Elle se concrétise généralement par la création de prévisions fiables, le choix judicieux des sources de financement et des opportunités de placement, une gestion rigoureuse des délais de valeur, et une surveillance attentive des opérations bancaires, entre autres. Ces efforts prévisionnels peuvent s'étendre sur une période plus ou moins longue.

L'objectif de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité à court terme et d'améliorer les résultats financiers. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise doit établir des prévisions de trésorerie en se basant sur divers outils. À cet effet, la réalisation d'un état de trésorerie à la fin de chaque mois nécessite que l'entreprise dispose de certaines informations essentielles. Il est donc impératif d'avoir en sa possession un compte de résultat prévisionnel ainsi qu'un plan de financement.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie se matérialise par l'identification et la prise en compte des événements récurrents et certains. Ces activités sont généralement documentées dans des tableaux Excel ou à l'aide de logiciels spécialisés.

### **2.3.1 L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :**

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

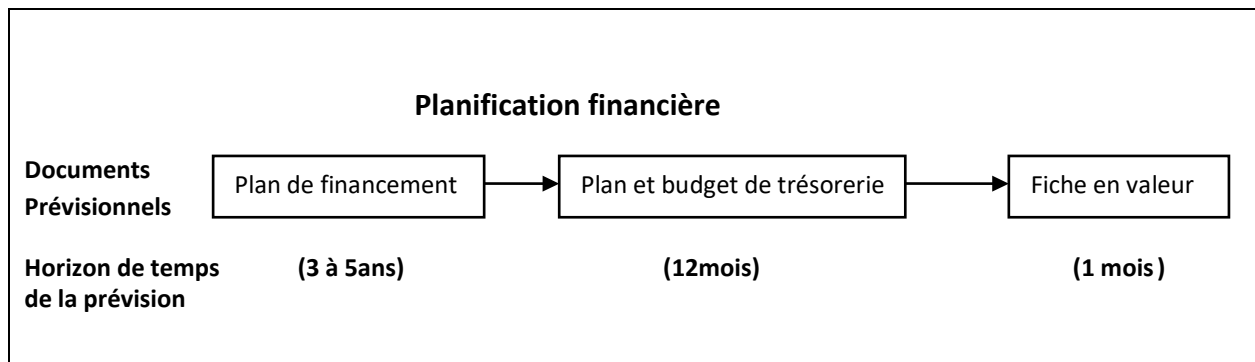
L'utilisation d'une gestion prévisionnelle présente plusieurs intérêts pour l'entreprise à savoir :

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;
- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévention des événements éventuels (au lieu de les subir) ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.<sup>38</sup>

### 2.3.2 Les différents niveaux de l'élaboration des prévisions de la trésorerie :

La gestion des prévisions de trésorerie peut être effectuée à trois niveaux distincts. Tout d'abord, par le biais du plan de financement, qui englobe les projections des besoins et des ressources financières sur plusieurs années. Ensuite, par le biais du budget de trésorerie, qui affine les prévisions précédentes en les détaillant mois par mois, généralement sur une période d'un an. Enfin, on peut utiliser la fiche en date de valeur, qui représente la situation de trésorerie au jour le jour, sur une durée maximale d'un mois.

Figure 7: Synthèse des prévisions de la trésorerie



Source : COILLE, J, ROGER, A, Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change. Lyon : cnam intec, 2014, p. 22.

#### 2.3.2.1 Le plan de financement :

Le plan de financement englobe la projection pluriannuelle des flux de trésorerie, et il est principalement utilisé par le directeur financier, et éventuellement par le trésorier lorsque ces deux rôles sont distincts au sein de l'entreprise. Après avoir analysé ce plan, le responsable financier est en mesure de prendre des mesures en cas de détérioration structurelle de la trésorerie, en mettant en place des financements durables pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. Lorsqu'il est nécessaire de financer un besoin spécifique, le responsable financier détermine la répartition entre l'endettement à long terme et les capitaux propres

---

DRGB wilaya de BEDJAIA. Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018. Format PDF. P. 34, disponible sur: <http://univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/4121/1/>, (Consulté le 03/09/2020).

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

externes. Le trésorier quant à lui, en déduit la part des concours bancaires courants et évalue l'impact de ces décisions sur la trésorerie, y compris les intérêts, les remboursements d'emprunts et la distribution de dividendes. Toutes ces décisions et leurs conséquences sont résumées dans le plan de financement, dont la période de projection s'étend sur une durée de 3 à 5 ans. Ce plan se divise en deux composantes distinctes :

- Les besoins, qui correspondent à ce que l'entreprise doit financer ;
- Les ressources, qui correspondent aux moyens à disposition de l'entreprise.

### 2.3.2.1.1 Les objectifs du plan de financement :

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :

- Assure le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle les a affectées ;
- Établi sur plusieurs années consécutives, il constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'expliquer l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Peut être utilisé comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;
- Permet la vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.<sup>39</sup>

### 2.3.2.1.2 L'élaboration d'un plan de financement :

En pratique, le plan de financement initial peut être élaboré en procédant ainsi :

- Budgétiser les frais liés à la création d'entreprise ;
- Recenser et évaluer tous les investissements nécessaires à la conduite du projet ;
- Calculer le besoin en fonds de roulement au démarrage ;
- Recenser tous les apports effectués par les associés ou par l'exploitant individuel ;
- Rechercher tous les financements que l'entreprise peut obtenir ;
- Équilibrer le plan de financement et analyser sa cohérence.

Le plan de financement se compose de deux parties, à savoir les emplois et les ressources citées ci-dessous :

---

Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018. P.40. Format PDF, disponible sur : <http://univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/4121/1/>, (consulté le 03/09/2020).

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière**

### **2.3.2.1.2.1 Les besoins de financement initiaux à financer (les emplois) :**

Les besoins initiaux à financer sont constitués des investissements nécessaires à la création de l'activité et du besoin de fond de roulement initial, les investissements doivent être retenus pour leur prix d'achat hors taxes. On y retrouve notamment :

- Les achats de matériels, d'outillage, de machines, de mobilier, de véhicules ;
- Les acquisitions de terrains et de bâtiment ainsi que les travaux, les dépenses de rénovation et d'agencement ;
- Les achats de licence, de brevet, de marque, de droit au bail, de fonds de commerce, des droits d'entrée pour les créations en franchise ;
- Les dépôts et cautionnements versés ;
- Les titres de sociétés en cas de prise de participation ou de rachat.

Le besoin en fonds de roulement désigne la trésorerie nécessaire à l'entreprise pour financer le décalage entre les entrées et les sorties d'argent liées à l'activité. Dans le plan de financement initial, on retrouve en principe uniquement des sorties d'argent qui correspondent aux achats (hors investissements) nécessaires au démarrage de l'entreprise, par exemple :

- Les frais liés à la création de l'entreprise ;
- L'achat du stock de départ ;
- Les petits achats de matériel et de fourniture.

### **2.3.2.1.2.2 Les ressources financières initiales :**

Les ressources financières initiales sont constituées de tous les moyens mis à la disposition de l'entreprise à son démarrage afin de pouvoir couvrir ses besoins. On y trouve notamment :

- Les apports en capital social (apports en numéraire et apports en nature) ;
- Les apports de l'exploitant pour les entreprises individuelles ;
- Les apports en compte courant d'associés ;
- Les emprunts souscrits ;
- Les subventions d'équipement reçues à la création.

### **2.3.2.1.3 La structure du plan de financement avant et après la prise de décisions financières :**

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### 2.3.2.1.3.1 Le plan de financement avant la prise de décisions financières :

Tableau 4: Le plan de financement avant la prise de décisions financières

Plan avant financements	N	N+1	...	N+4
<b>Emplois</b>				
-Investissement nouveaux(HT) -Remboursement des emprunts -Dividendes sur fonds propres externes existants -Variation BFR d'exploitation ou hors exploitation				
<b>Total des emplois</b>				
<b>Ressources</b>				
-Capacité d'autofinancement (CAF) avant incidence des frais financiers liés aux décisions financières -Cession d'actifs -Nouvelles subventions d'investissements				
<b>Total des ressources</b>				
<b>Solde = Ressources – Emplois</b>				
<b>Trésorerie initiale</b>				
<b>Besoin à financer ou excédent à payer</b>				

Source : DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : Ems management et société, 2015, p. 48.

### 2.3.2.1.3.2 Le plan de financement après la prise de décisions de financement et de placement :

Tableau 5: Le plan de financement après décisions de financement et de placement

Plan avant financements	N	N+1	...	N+4
<b>Emplois</b>				
-Investissement nouveaux(HT) -Remboursement des emprunts (existants et nouveaux) Dividendes /fonds propres externes -Variation BFR d'exploitation ou hors exploitation				
<b>Total des emplois</b>				

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

<b>Ressources</b>				
-Capacité d'autofinancement (corrigée des charges Financières nettes d'impôt liées aux décisions financières) -Cession d'actifs -Nouvelles subventions d'investissements -Augmentation de capital - Nouvel emprunt				
<b>Total des ressources</b>				
<b>Solde = Ressources – Emplois</b>				
<b>Trésorerie initiale</b>				
<b>Besoin à financer résiduel</b>				
<b>Plafond des concours bancaires</b>				
<b>Nouveaux concours bancaires*</b>				

**Source** : DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : Ems management et société, 2015, p. 49.

\*Le montant des concours bancaires courants pourra être supérieur si le paiement des agios correspondants est intégré dans la capacité d'autofinancement.

### 2.3.2.2 Le budget ou plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est un plan prévisionnel à court terme visant à identifier les encaissements et les décaissements futurs. Il concerne les flux de gestion courante mais aussi les flux d'investissement et de financement. Cela permet à l'entreprise d'avoir une certaine visibilité sur le mois à venir.

#### 2.3.2.2.1 L'intérêt du plan de trésorerie :

L'utilisation d'un plan de trésorerie présente plusieurs intérêts pour l'entrepreneur à savoir :

- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux décaissements programmés sur les jours, semaines ou mois à venir ;
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement ;
- En cas d'activité saisonnière, vérifier que la trésorerie permettra de faire face aux périodes creuses.

Le plan de trésorerie est également utilisé en phase de création de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation du [bilan prévisionnel](#). Il permet de :

- S'assurer qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise parviendra à dégager de la trésorerie et à faire face aux dépenses budgétées ;

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

- Mettre en évidence le besoin de financement du projet de création de l'entreprise.<sup>40</sup>

### 2.3.2.2.2 L'élaboration du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques :

- Budget des encaissements ;
- Budget des décaissements ;
- Budget de la TVA.

#### 2.3.2.2.2.1 Le budget des encaissements :<sup>87</sup>

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. (Les ventes sont enregistrées en TTC).

##### 2.3.2.2.2.1.1 Les encaissements d'exploitation :

Ils proviennent essentiellement des :

- Ventes au comptant ;
- Ventes à crédit ;
- Créances clients au bilan d'ouverture ;

##### 2.3.2.2.2.1.2 Les encaissements hors exploitation :

Ils regroupent :

- Nouveaux emprunts ;
- Cessions d'immobilisation ;
- Autres produits encaissés.

##### 2.3.2.2.2.2 Le budget des décaissements :

---

40 Le coin des entrepreneurs, Comment faire son plan de financement, 04/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/>, (consulté le : 06/11/2020).

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Il comprend les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation.

### 2.3.2.2.2.1 Les décaissements d'exploitation :

Ils proviennent essentiellement des :

- Paiement des charges du personnel ;
- Impôts et taxes d'exploitation ;
- TVA à payer ;
- Charges financières à déboursier ;
- Achats (au comptant, à crédit) ;
- Dettes (fournisseurs, liées au bilan d'ouverture).

### 2.3.2.2.2.2 Les décaissements hors exploitation :

Ils proviennent essentiellement des :

- Investissements ;
- Echéance de remboursement d'emprunts ;
- Impôt sur les bénéfices ;
- TVA à payer.

### 2.3.2.2.3 La structure du budget de trésorerie :

Le tableau du budget de trésorerie peut être présenté comme suit :

**Tableau 6: Le tableau du budget de trésorerie**

Désignation :	Jan	Fév	...	Déc
<sup>41</sup> Encaissements sur ventes (TTC) :				
- Produits financiers à encaisser				
- Règlement client				
- Autres recettes à encaisser				
= Total des recettes d'exploitation (1)				

---

Ibid

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

<b>Décaissements sur les achats (TTC) :</b>				
- Paiement des charges du personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Achats au comptant				
- Achat à crédit				
- Autres charges d'exploitation à payer				
- Dettes fournisseurs				
- Dettes du bilan d'ouverture				
- Autres dettes				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
<b>Encaissement hors exploitation (TTC)</b>				
- Cession des immobilisations				
- Nouveaux emprunts contractés				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
<b>Décaissement hors exploitation :</b>				
- Investissements				
- Echéance de remboursement d'emprunts				
- Impôt sur les bénéfices				
- TVA à payer				
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>				
<b>Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

**Source :** Fait par nous même à partir de : JEAN-CLAUDE, J, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978. p. 47.

Lorsque la trésorerie est excédentaire, cela signifie que l'entreprise dispose d'un surplus de liquidités. Dans ce cas, il est judicieux de considérer des investissements rémunérateurs pour éviter de laisser dormir ces ressources et maximiser leur valeur.

En revanche, si la trésorerie est déficitaire, cela indique une insuffisance de liquidités. L'entreprise doit alors trouver des moyens de financer ses besoins à court terme. Cela peut

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

être réalisé à travers des techniques telles que l'escompte, les découverts bancaires ou les concours bancaires. Cependant, il est important de noter que ces solutions, en particulier les découverts et les concours bancaires, peuvent entraîner des coûts élevés sous forme d'agios.

Selon CONSO et d'autres experts, le budget de trésorerie joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise. Il est élaboré en reportant la trésorerie précédente comme trésorerie initiale pour chaque période, et la trésorerie finale est obtenue en calculant le solde entre la trésorerie initiale et la trésorerie finale pour chaque période. Ce budget permet de suivre de près la santé financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion de trésorerie.

### 2.3.2.3 La fiche en valeur :

Les prévisions quotidiennes de trésorerie sont enregistrées dans une fiche en date de valeur, établie pour chaque escompte bancaire détenu par l'entreprise. Idéalement, cette fiche couvre une période glissante de 30 jours afin de permettre une optimisation des décisions de trésorerie. Une période de 30 jours peut s'avérer nécessaire si le trésorier envisage de placer les fonds, par exemple, dans des comptes à terme. Ce choix peut être justifié par le fait que ces comptes offrent un rendement supérieur à celui des comptes courants, mais à condition que les fonds restent bloqués pendant au moins un mois pour bénéficier de cette rémunération accrue.

#### 2.3.2.3.1 L'utilité de la fiche en valeur :

La fiche en date de valeur revêt une importance cruciale pour atteindre le principe de trésorerie zéro. Elle permet au trésorier de réaliser plusieurs objectifs essentiels :

- Assurer une meilleure concordance entre les flux de rentrées et de sorties de fonds. Cela peut se traduire par un décalage délibéré de ces flux sur quelques jours. Par exemple, anticiper ou retarder les paiements aux fournisseurs en fonction de la situation de trésorerie globale de l'entreprise, que celle-ci soit excédentaire ou déficitaire.
- Effectuer des virements de compensation pour équilibrer les comptes débiteurs avec les comptes créditeurs inutilisés, ce qui permet de minimiser les coûts d'agios.
- Optimiser la durée, le montant et les taux des décisions de placement de liquidités, maximisant ainsi les opportunités de rendement.

La fiche en date de valeur sert de pivot pour garantir une gestion de trésorerie plus efficace, en veillant à ce que les liquidités soient utilisées de manière optimale tout en évitant les coûts inutiles liés à la trésorerie excédentaire ou aux découverts.<sup>42</sup>

#### 2.3.2.3.2 La structure de la fiche en valeur :

---

ibid

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

**Tableau 7: La fiche en valeur**

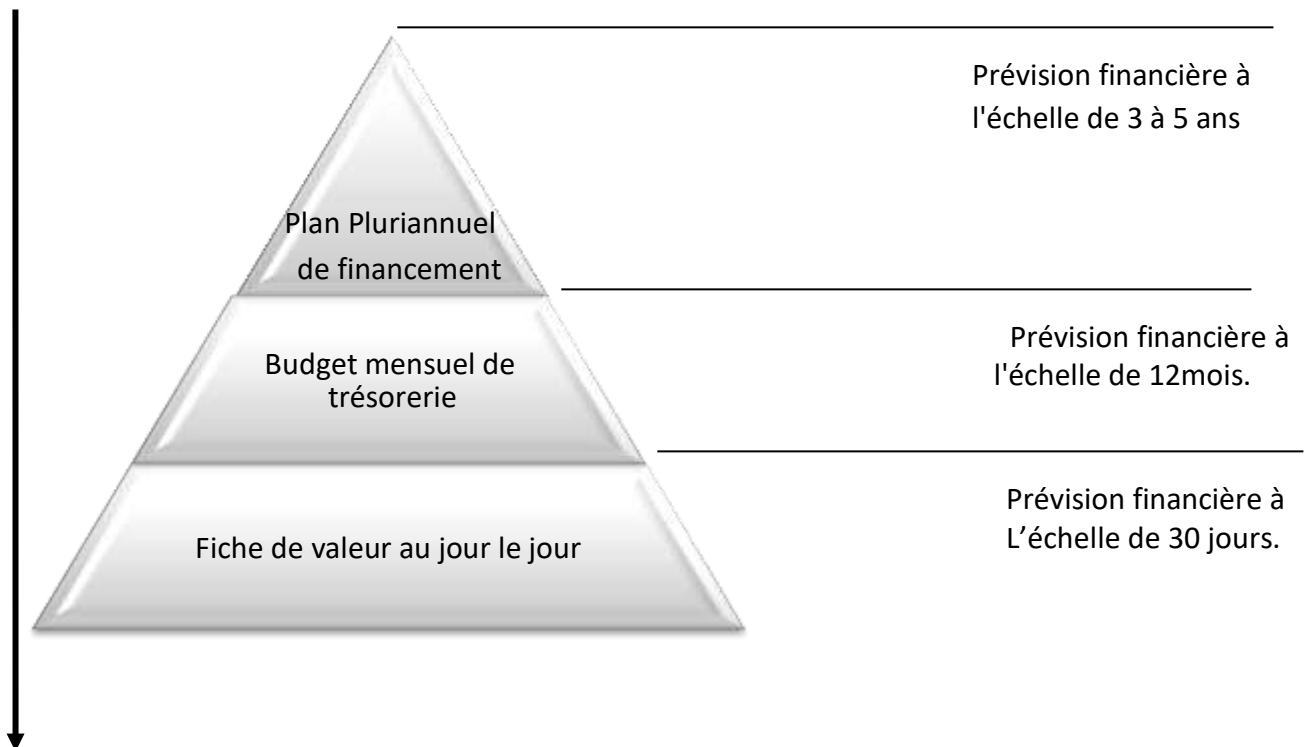
Désignation	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi...
<b>Solde initial</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvements créditeurs</li> <li>- Remise chèques</li> <li>- Remise espèces</li> <li>- Effets à l'encaissement</li> <li>- Effets à l'escompte</li> <li>- Virement reçus</li> <li>- Autres</li> </ul>				
<b>Total recettes</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvements débiteurs</li> <li>- Chèques émis</li> <li>- Effets domiciliés</li> <li>- Virements émis</li> <li>- Impayés</li> <li>- Autres</li> </ul>				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Soldes avant décisions</b>				
<b>Décisions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escompte - Placement</li> <li>- Agio</li> <li>- Virement banque à banque</li> </ul> <b>Recettes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges recettes</li> <li>- Virement banque à banque</li> </ul> <b>Dépense :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges, dépenses</li> </ul>				
<b>Solde après décisions</b>				

Source : DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Gestion de trésorerie. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 55.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Figure 8: Production budgétaire

Information variable, aléatoire définie, synthétique



## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

### Conclusion du chapitre :

La gestion de trésorerie est un élément clé de l'analyse financière d'une entreprise. Elle revêt une importance capitale pour garantir sa stabilité financière et sa pérennité. En résumé, voici quelques points clés à retenir sur la gestion de trésorerie dans l'analyse financière :

- **Optimisation des liquidités** : La gestion de trésorerie vise à optimiser les liquidités de l'entreprise, en veillant à ce qu'elle ait suffisamment de fonds pour répondre à ses besoins tout en maximisant les rendements sur les excédents de trésorerie.
- **Prévision et planification** : Les prévisions de trésorerie jouent un rôle essentiel en permettant à l'entreprise d'anticiper ses besoins de financement et de planifier ses investissements.
- **Équilibre entre les flux** : Une gestion efficace de la trésorerie implique un équilibre entre les flux de trésorerie entrants et sortants, ce qui peut nécessiter de retarder ou d'accélérer certains paiements en fonction de la situation financière globale.
- **Réduction des coûts financiers** : La gestion de trésorerie contribue à minimiser les coûts associés à des découverts bancaires ou à un excès de liquidités non investies, tels que les agios bancaires.
- **Placement optimal des fonds** : Elle permet également de prendre des décisions éclairées sur le placement des liquidités, en recherchant des opportunités de rendement.
- **Rapports financiers** : Les résultats de la gestion de trésorerie sont reflétés dans des rapports financiers tels que le budget de trésorerie et les états de trésorerie, qui sont essentiels pour les parties prenantes internes et externes.
- **Adaptation aux besoins de l'entreprise** : La gestion de trésorerie doit s'adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise, en fonction de son secteur d'activité, de sa taille et de ses cycles opérationnels.

En conclusion, une gestion de trésorerie efficace est un élément fondamental de la gestion financière globale de l'entreprise. Elle permet de maintenir la stabilité financière, de réduire les risques, d'optimiser les ressources financières et de favoriser la croissance à long terme. Une analyse financière complète doit prendre en compte la gestion de trésorerie comme un élément central de la santé financière de l'entreprise

# **Chapitre III :**

# **Etude de cas sur**

# **l'analyse de la**

# **trésorerie au sein de**

# **l'entreprise ENIEM**

### 3 Chapitre III : Etude de cas sur le budget de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

#### 3.1 Section I : présentation de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procède à l'ouverture de dépôts des ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national.

##### 3.1.1 Création et l'évolution de l'organisme d'accueil

###### 3.1.1.1 Création de l'entreprise ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21/08/1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars.

Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle de Oued Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'ENIEM est entré en production le 16/06/1977, sa superficie totale est de 55 hectares dont 12.5 hectares couverts.

###### 3.1.1.2 L'évolution de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est issue de la restructuration de la société nationale de la fabrication et de montage de matériaux électriques (SONELEC) par décret présidentiel n° 83-19 du 02-01-1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

Elle est indépendante de l'Etat après la signature des statuts de l'autonomie holdings (SGP) mécaniques et électroniques (HOEMELEC).

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, et disposée à sa création de :

- Complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- L'unité lampe de MOHAMADIA (ULM) entrée en production en février 1979.

###### 3.1.1.3 Le capital social et le patrimoine de l'entreprise

Le 08 octobre 1989, L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA) dotée avec un capital social de 40.000.000.00 DA.

Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

## **Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM**

En juillet 1993, le capital de l'ENIEM a été porté à 957 500 000DA dont les actions sont réparties comme suit :

- 76.82% Fonds de participation étrangère.
- 21.93% Fonds de participation industries diverses.
- 1.25% Fonds de participation biens d'équipements.

Depuis mars 1994, la totalité des actions est détenue par les fonds de participation électronique, tel que la communication et l'information, fonds qui ont été érigés en HOLDING dans la dénomination HEELIT depuis le 04 juillet 1996.

Les multiples et successives augmentations de son capital social suite aux divers opérations d'assainissement financier et restructuration ont porté ce dernier au montant 10 279 800 000.00, qui demeure à ce jour et détenu en totalité (100%) par la société gestion et de participation.

### **3.1.2 Mission et objectifs de l'organisme d'accueil**

#### **3.1.2.1 Mission de l'entreprise ENIEM**

Mission essentielle est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager. Les activités de l'ENIEM sont :

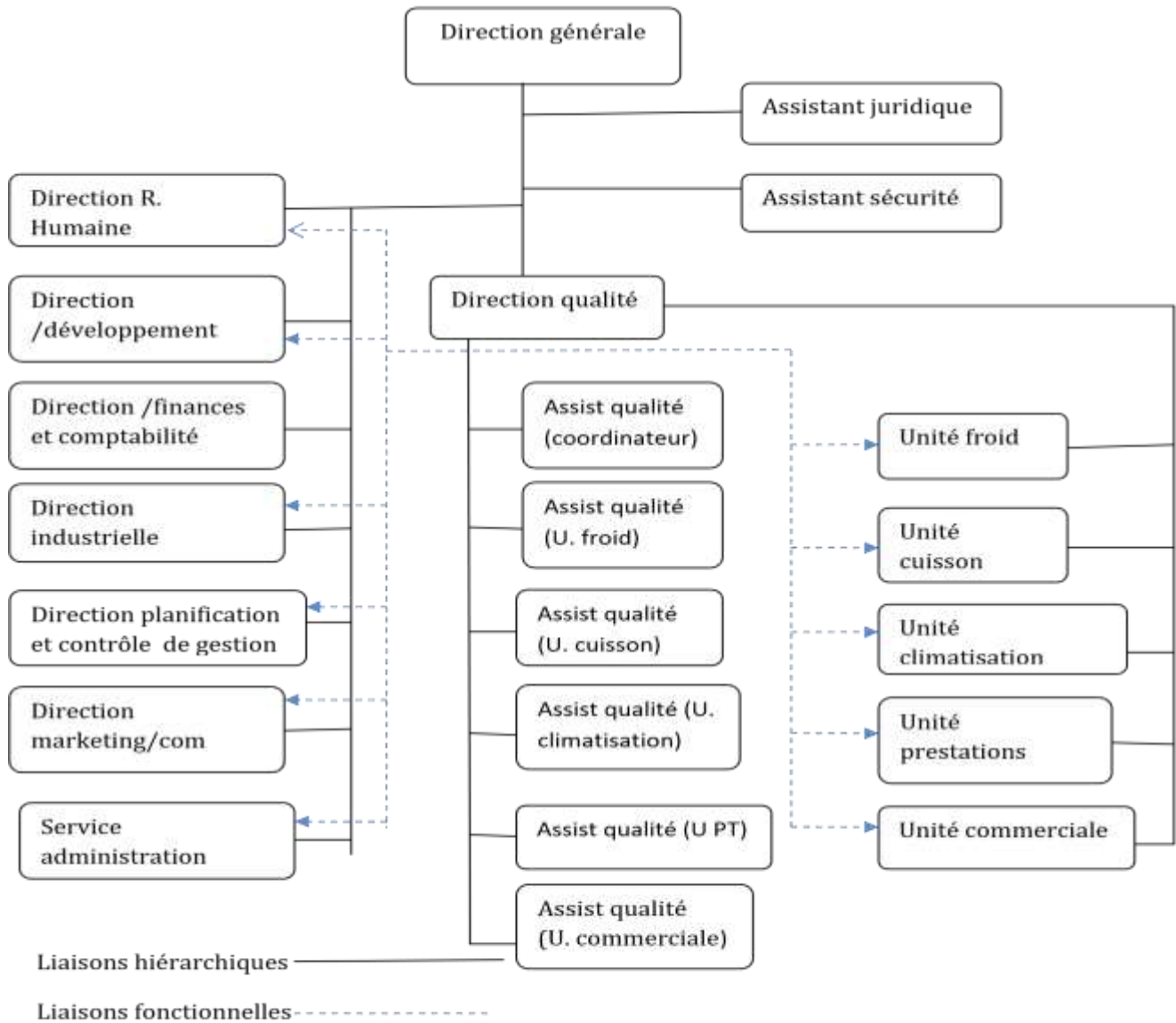
- Transformation de tôles.
- Traitement des revêtements de surface (peinture, plastification).
- Injection plastique et polystyrène.
- Rétablir le déséquilibre financier.
- Réduire le découvert bancaire.
- Réorganisation des créances.
- Réorganisation du circuit de distribution.
- Augmentation des parts de marché.

#### **3.1.2.2 Objectifs de l'entreprise ENIEM**

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction des clients.
- Diversifier les produits.
- Améliorer les compétences du personnel.
- Réduire les rebuts.
- Augmenter la valeur de la production.
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Figure 9: organigramme de l'organisme d'accueil



Source : L'entreprise « ENIEM » de TIZI-OUZOU

### 3.2 Section II : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM

Après avoir dressé une vue d'ensemble de l'entreprise ENIEM, nous sommes désormais prêts à explorer son fonctionnement interne et sa structure organisationnelle. Cette deuxième section se concentrera sur l'analyse et l'examen de la trésorerie de l'entreprise au cours des trois dernières années (2019 et 2020). Cette analyse sera réalisée en utilisant des bilans financiers, en calculant des indicateurs d'équilibre financier et en appliquant la méthode des ratios.

#### 3.2.1 Elaboration des bilans financiers de l'ENIEM pour les années 2019,2020

Les bilans financiers de l'entreprise se présentent comme suit :

Tableau 8: L'actif du bilan financier de l'exercice 2019,2020(en DA) de l'ENIEM

Désignation	Année 2020	Année 2019
<b>Valeurs immobilisées</b>	<b>8.993.563.223,34</b>	<b>9.005.093.463,90</b>
immobilisations incorporelles	2.099.378,50	2.581.028,50
Immobilisations corporelles	7.596.454.455,48	2.135.262,50
Immobilisations en cours	130.585.633,30	456.943.508,73
Immobilisations financières	0,00	0,00
Autres Immobilisations financières	603.677.872,49	569.036.372,49
Impôts différés actif	660.745.883,57	569.036.372,49
<b>Valeurs d'exploitation</b>	<b>2.457.735.698,48</b>	<b>2.945.920.789,19</b>
Stocks et encours	2.457.734.698,48	2.945.920.789,19
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>903.458.409,88</b>	<b>2.259.344.071,83</b>
Clients	426.823.913,85	1.274.844.504,93
Autres débiteurs	101.149.627,78	58.891.036,93
Impôts et assimilés	15.361.855,41	19.320.911,53
Groupe et associés	360.123.012,84	906.287.618,44
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>2.576.711.595,66</b>	<b>1.795.434.233,99</b>
Banque, établissements financiers	2.576.711.695,66	1.794.455.071,99
Caisse	00,00	979.162,00
Régies d'avances et accreditifs	00,00	00,00

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

<b>Total des emplois</b>	<b>14.931.467.927,36</b>	<b>16.005.792.558,91</b>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Tableau 9: Le passif du bilan financier de l'exercice 2019,2020 (en DA) de l'ENIEM**

Désignation	2020	2019
<b>Capitaux propres</b>	<b>6.376.630.845,06</b>	<b>8.520.776.129,07</b>
Capital émis	13.124.531.337,69	13.124.531.337,69
Réserves légale	285.632.230,67	285.632.230,67
Écart de réévaluation	137.475.497,97	137.475.497,97
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	- 1.736.728.254,93	-495.995.196,96
Autres capitaux propres - Report à nouveau	- 5.434.279.966,34	-4.530.867.740,30
Charges, pertes et produits non-inscrits au compte de résultats	- 1.771.824.020,17	-1.364.406.991,09
Résultats non affectés	- 3.662.455.946,17	-3.166.460.749,21
<b>Dettes à moyen et à long terme</b>	<b>1.965.393.320,14</b>	<b>2.137.136.074,55</b>
Emprunts et dettes financières	1.683.624.679,10	1.915.499.679,10
Impôts (différés et provisionnés)	42.592.532,44	50.900.424,24
Provisions à long terme	234.098.300,03	165.501.587,46
Provisions et produits comptabilisé d'avance	5.077.808,57	5.234.383,75
<b>Dettes à court terme</b>	<b>6.589.443.762,16</b>	<b>5.347.880.355,29</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	1.448.405.747,06	712.705.673,69
Autres créditeurs	482.267.624,44	371.469.888,78
Impôts	42.560.748,88	246.124.789,14
Groupe et associés	14.485.391,53	14.485.391,53
Banque, établissement financiers et assimilés	4.601.724.250,25	4.003.094.612,15

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

<b>Total des ressources</b>	<b>14.931.467.927,36</b>	<b>16.005.792.588,91</b>
-----------------------------	--------------------------	--------------------------

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

#### 3.2.1.1.1 Présentation des bilans financiers condensés 2019,2020 :

Ces bilans établis à partir des bilans financiers comprennent quatre masses à l'actif : Valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles, et trois masses au passif : fonds propres, dettes à moyen et long terme et les dettes à court terme

**Tableau 10: Le bilan financier condensé de 2019 (en DA)**

<b>Actif</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>
VI	9.005.093.463,90	56,26	FP	8.520.776.129,07	53,24
VE	2.945.920.789,19	18,41	DLMT	2.137.136.074,55	13,35
VR	2.259.344.071,83	14,12	DCT	5.347.880.355,29	33,41
VD	1.795.434.233,99	11,21			
<b>TOTAL</b>	<b>16.005.792.558,91</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16.005.792.558,91</b>	<b>100</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM

**Tableau 11: Le bilan financier condensé de 2020 (en DA)**

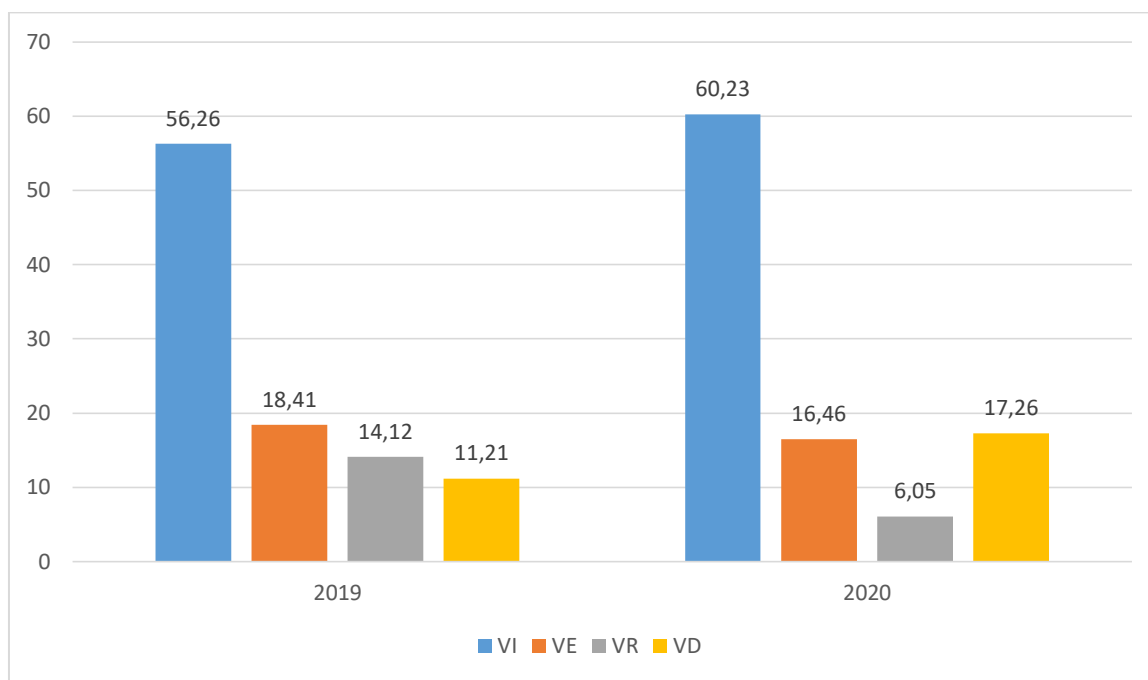
<b>Actif</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>
VI	8.993.563.223,34	60,23	FP	6.376.630.845,06	42,71
VE	2.457.734.698,48	16,46	DLMT	1.965.393.320,14	13,16
VR	903.458.409,88	6,05	DCT	6.589.443.726,16	44,13
VD	2.576.711.595,66	17,26			
<b>TOTAL</b>	<b>14.931.467.927,36</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14.931.467.927,36</b>	<b>100</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

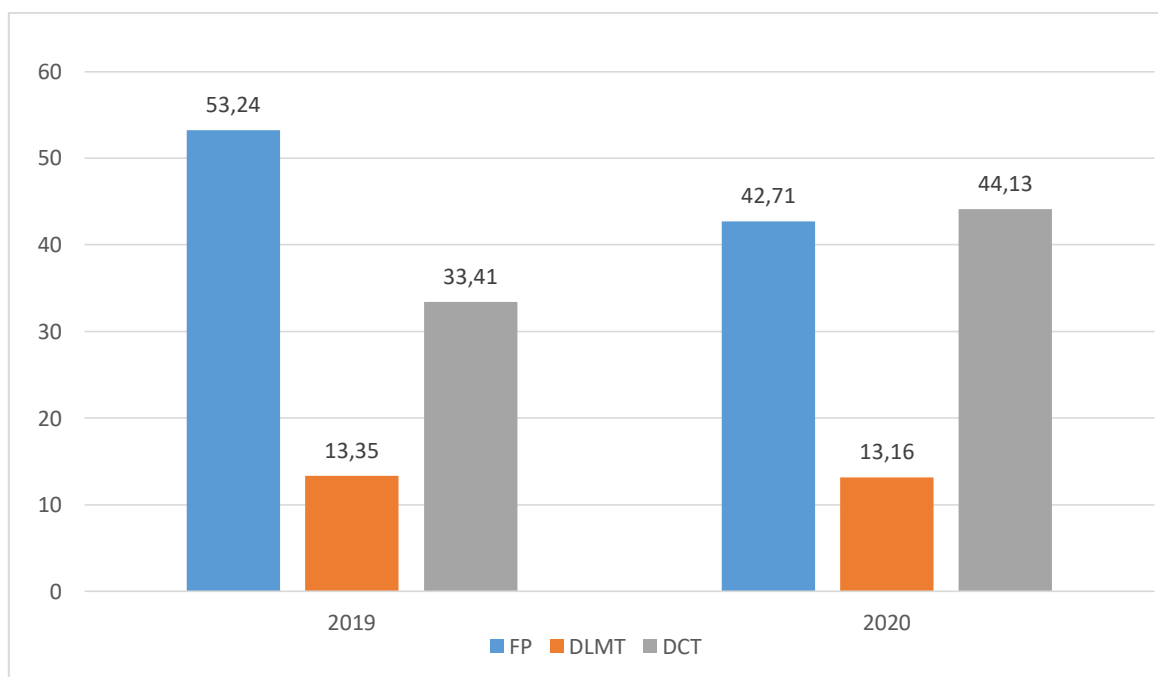
Pour analyser l'évolution des masses d'emplois et de ressources dans les bilans de l'entreprise au cours des années 2019 et 2020 nous avons créé le graphique suivant :

**Graphique N°01 : Les actifs des bilans financiers condensés**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers condensés

**Graphique N°02 : Les passifs des bilans financiers condensés**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers condensés

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

En analysant les bilans que nous avons préparés et les calculs que nous avons effectués, nous observons ce qui suit :

- **Les valeurs immobilisées** : La proportion des actifs immobilisés dans le bilan de l'entreprise pour les années 2019 et 2020 s'élève respectivement à 56,26 % et 60,23 % de la totalité des emplois. Conformément aux normes acceptées, la part des actifs immobilisés dans le bilan d'une entreprise industrielle dépasse généralement les 50 %, ce qui indique que l'entreprise possède une orientation industrielle.

- **Les Valeurs d'Exploitation (VE)** : comprennent principalement les produits finis, les matières premières et les fournitures. Pour les années 2019 et 2020, les VE représentent respectivement 18,41 % et 16,46 % du total des emplois. Selon les normes, il est recommandé que les VE se situent entre 20 % et 30 % des emplois, ce qui suggère que l'entreprise se trouve en position défavorable par rapport à ces normes.

- **Les Valeurs Réalisables (VR)** : composées principalement des créances clients, Pour les années 2019 et 2020, les Valeurs Réalisables (VR) représentent respectivement 14,12 % et 6,05 % du total des emplois, marquant ainsi une diminution de 1,355 MDA en 2020 par rapport à 2019.

- **Les valeurs disponibles (VD)** : représentent, pour les deux exercices, 11,21 % en 2019 et 17,26 % en 2020 du total des emplois. Il est à noter qu'au cours des exercices 2019 et 2020, les valeurs disponibles ont dépassé les 5 % du total des emplois. En conséquence, on peut affirmer que l'entreprise n'a pas respecté la norme préconisée par les analystes financiers, qui recommandent que le taux des VD ne dépasse pas 5 %. Cela suggère que l'entreprise ENIEM peut rencontrer des difficultés en matière de gestion de sa liquidité.

- **Les fonds propres** : pour les années 2019 et 2020, représentent respectivement 53,24 % et 42,71 % du total des ressources. Il est à noter que la part des fonds propres a enregistré une diminution au cours de la période étudiée. Cette baisse est due au résultat déficitaire de 1,736 MDA enregistré en 2020, ce qui a entraîné une réduction de la valeur des fonds propres en 2020 de 2,144 MDA par rapport à 2019. Ainsi, les fonds propres sont passés de 8,520 MDA en 2019 à 6,376 MDA en 2020.

- **Les dettes à long et à moyen terme (DLMT)** : comprenant principalement les dettes d'investissements telles que les emprunts bancaires, représentent une part relativement faible par rapport au total des ressources. Le taux s'élève à 13,16 % en 2020 et 13,35 % en 2019. En se référant aux normes établies en matière de structure de l'endettement, il est recommandé que les dettes financières durables ne dépassent pas les capitaux propres. Cela suggère que l'entreprise dispose d'une solide capacité d'endettement.

- **Le montant des dettes à court terme (DCT)** : atteint les 6,589 millions de DA en 2020, enregistrant ainsi une augmentation par rapport à 2019 où elles s'élevaient à 5,347 millions de DA. Cette hausse représente 1,241 million de DA supplémentaires, soit une augmentation de 23,22 %. Cette variation s'explique principalement par une augmentation significative du découvert mobilisable (la trésorerie passif) de 598 millions de DA que l'entreprise a contracté

## Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

auprès de la banque pour faire face à son cycle de production. Le découvert mobilisable est passé de 4,003 millions de DA en 2019 à 4,601 millions de DA en 2020.

### 3.2.1.1.2 Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financier repose sur le calcul de plusieurs mesures clés, à savoir le fonds de roulement net global, qui évalue l'équilibre financier à long terme, le besoin en fonds de roulement, qui mesure l'équilibre financier à court terme, et enfin l'équilibre financier immédiat, qui représente la trésorerie nette de l'entreprise.

#### 3.2.1.1.2.1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2019,2020 :

Le fonds de roulement net global constitue une marge de sécurité pour l'entreprise qu'on peut calculer par deux méthodes.

##### a. Le fonds de roulement net global par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Tableau 12: Le FRNG par le haut du bilan

Désignation	2019	2020
Fonds propres (1)	8.520.776.129,07	6.376.630.845,06
Dettes à long et moyen terme (2)	2.137.136.074,55	1.965.393.320,14
Actif immobilisé (3)	9.005.093.463,90	8.993.563.223,34
FRNG= (1) + (2)-(3)	<b>1.652.818.739,72</b>	<b>-651.539.058,14</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

##### b. Le fonds de roulement net global par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Tableau 13: Le FRNG par le bas du bilan

Désignation	2019	2020
Actifs circulants (1)	7.000.699.095,01	5.937.904.704,02
Dettes à court terme (2)	5.347.880.355,29	6.589.443.726,16
FRN= (1)-(2)	<b>1.652.818.739,72</b>	<b>-651.539.058,14</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM

### Interprétation des résultats :

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

On a constaté qu'en 2019, le fonds de roulement net global (FRNG) est positif. Cela signifie que les emplois durables, tels que l'actif immobilisé, sont entièrement financés par les ressources stables, à savoir les capitaux permanents. Cette situation indique que l'entreprise ENIEM se trouve en équilibre financier à long terme, avec une marge de sécurité qui représente la part des capitaux permanents restants après le financement des immobilisations. Cette marge de sécurité peut être utilisée pour financer une partie de l'actif circulant de l'entreprise.

Par contre, en 2020, le fonds de roulement net global (FRNG) est négatif. Cela indique que les emplois durables, tels que l'actif immobilisé, ne sont pas financés par les ressources stables, c'est-à-dire les capitaux permanents. Cette situation suggère que l'entreprise ENIEM se trouve en déséquilibre financier à long terme, car elle ne dispose pas de suffisamment de ressources stables pour couvrir ses investissements durables. Cela peut être un signe de préoccupation en ce qui concerne la capacité de l'entreprise à maintenir sa stabilité financière à long terme.

#### 3.2.1.1.2.2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2019 et 2020 :

Après la détermination du fond de roulement, nous allons procéder au calcul du besoin en fonds de roulement.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}).$$

Tableau 14: Le calcul du besoin en fonds de roulement

Désignation	2019	2020
Valeurs d'exploitation (1)	2.945.920.789,19	2.457.734.698,48
Valeurs réalisables (2)	2.259.344.071,83	903.458.409,88
Dettes à court terme (3)	5.347.880.355,29	6.589.443.726,16
Concours bancaires (4)	4.003.094.612,15	4.601.724.250,25
<b>BFR= (1+2)-(3-4)</b>	<b>3.860.479.117,88</b>	<b>1.373.473.596,45</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM

#### Interprétation des résultats :

Lorsque l'on observe les résultats, on constate que le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif au cours des deux exercices (2019, 2020). Cela signifie que les ressources à court terme ne parviennent pas à couvrir les besoins à court terme, ce qui implique que les emplois d'exploitation dépassent les ressources d'exploitation.

De plus, il est important de noter que le BFR a diminué au fil de la période étudiée, en raison de l'augmentation des dettes à court terme. Cela nous conduit à conclure que l'entreprise ENIEM pourrait rencontrer des difficultés pour faire face à son cycle d'exploitation, et par conséquent, elle ne se trouve pas en situation d'équilibre financier à court terme au cours des deux années étudiées. Cette situation peut nécessiter une gestion plus prudente de la trésorerie à court terme pour maintenir la stabilité financière de l'entreprise.

### 3.2.1.1.2.3 L'équilibre financier immédiat (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle se calcul à partir de deux méthodes :

#### Méthode 01 : La TN à partie du FR et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau 15: Le calcul de la trésorerie nette

Désignation	2019	2020
Fonds de roulement (1)	1.652.818.739,72	-651.539.058,14
Besoin en fonds de roulement (2)	3.860.479.117,88	1.373.473.596,45
Trésorerie nette (1)- (2)	<b>-2.207.660.378,16</b>	<b>-2.025.012.654,59</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

#### Méthode 02 : La TN à partir du bilan

$$TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau 16: Le calcul de la trésorerie nette

Désignation	2019	2020
Trésorerie active (1)	1.795.434.233,99	2.576.711.595,66
Trésorerie passive (2)	4.003.094.612,15	4.601.724.250,25
Trésorerie nette (1)- (2)	<b>-2.207.660.378,16</b>	<b>-2.025.012.654,59</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

#### Interprétation des résultats :

D'après les résultats obtenus, il est évident que la trésorerie nette de l'ENIEM est déficitaire au cours des deux années (2019, 2020). De plus, le besoin en fonds de roulement (BFR) est supérieur au fonds de roulement net global (FRNG), ce qui indique que le FRNG ne suffit pas à couvrir la totalité du BFR.

Cela signifie que l'entreprise ENIEM se trouve en situation de déséquilibre financier immédiat, avec un solde négatif de (-2.207.660.378,16DA) en 2019 et de (-2.025.012.654,59DA) en 2020. Cette situation s'explique par le fait que l'entreprise a généré des besoins à court terme très importants et qu'elle ne dispose pas de ressources adéquates pour faire face à ces besoins. Il est clair que l'entreprise a recours de manière excessive aux concours bancaires pour combler ces déficits de trésorerie. Cette situation peut nécessiter une gestion plus rigoureuse de la trésorerie et une réduction des besoins à court terme pour rétablir l'équilibre financier immédiat.

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

Après avoir, analysé l'équilibre financier de l'entreprise ENIEM, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise.

#### 3.2.1.1.3 Analyse par la méthode des ratios pour les années 2019,2020 :

Le calcul de différents ratios est un moyen essentiel pour renforcer l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier. Ces ratios nous aideront à évaluer la structure financière de l'entreprise, sa rentabilité, sa trésorerie et son activité. Parmi les catégories de ratios couramment utilisées dans l'analyse financière, nous retrouvons les ratios de structure financière, les ratios de rotation et les ratios de rentabilité.

##### 3.2.1.1.3.1 Ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière =  $\text{Capitaux propres} / \text{Total ressources}$

Désignations	2019	2020
Capitaux propres	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
Total ressources	16 005 792 558,91	14 931 467 927,36
<b>Autonomie Financière</b>	<b>53,24%</b>	<b>42,71%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Commentaires :** En examinant les données du tableau, on constate que le ratio d'autonomie financière dépasse la norme acceptée de 50 % pendant l'année 2019, ce qui signifie que l'entreprise a atteint une autonomie financière au cours de cette période.

En revanche, pour l'année 2020, ce ratio est inférieur à la norme acceptée, ce qui indique que l'entreprise n'a pas réalisé une autonomie financière au cours de cette période. Le ratio d'autonomie financière est un indicateur clé de la capacité d'une entreprise à financer ses actifs avec ses ressources propres, et sa variation peut refléter des changements dans la structure de financement de l'entreprise.

##### 3.2.1.1.3.2 Ratio d'indépendance financière :

Le ratio de l'indépendance financière =  $\text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents}$

Désignations	2019	2020
Capitaux propres	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
Capitaux permanents	10 657 912 203,62	8 342 024 165,20
<b>Indépendance financière</b>	<b>79,95%</b>	<b>76,44%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

**Commentaires :** En examinant les données du tableau, on constate que le ratio d'indépendance financière dépasse la norme acceptée au cours de la période étudiée (2019, 2020). Cela suggère que l'entreprise a atteint une indépendance financière au cours de cette période, ce qui signifie qu'elle dispose de ressources suffisantes pour rembourser aisément ses dettes financières. Un ratio d'indépendance financière élevé est un signe positif, indiquant que l'entreprise a une solide position financière pour faire face à ses obligations envers ses créanciers.

#### 3.2.1.1.3.3 Ratio d'endettement :

**Le ratio d'endettement = Total dettes / Fonds propres = (DLMT+DCT) / FP**

Désignations	2019	2020
Total des dettes	7 485 016 429,84	8 554 837 082,30
Fonds propres	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
<b>Ratio d'endettement</b>	<b>87,84%</b>	<b>134,16%</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Commentaire :** Ce rapport nous donne une indication de la capacité de l'entreprise à effectuer des remboursements au cours des deux l'exercices 2019 et 2020.

#### 3.2.1.1.3.4 Ratio de solvabilité :

Désignations	2019	2020
Total emplois	16 005 792 558,91	14 931 467 927,36
Total des dettes	7 485 016 429,84	8 554 837 082,30
<b>Ratio d'endettement</b>	<b>213,84%</b>	<b>174,54%</b>

**Solvabilité = Total emplois / Total des dettes \*100**

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Commentaire :** D'après les données fournies dans le tableau ci-dessus, on peut observer que ce ratio a dépassé la norme acceptée à la fois en 2019 et 2020. Cela indique que l'entreprise affiche une solvabilité très solide, ce qui signifie qu'elle est en mesure de rembourser tous les

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

capitaux empruntés en cas de besoin, par exemple, en cas de liquidation. De plus, elle est également en position favorable pour contracter de nouveaux emprunts si nécessaire.

#### 3.2.1.1.4 Les ratios de liquidité :

On distingue habituellement trois ratios de liquidité, à savoir :

##### 3.2.1.1.4.1 Ratio de Liquidité Générale (LG) :

**Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme**

$$LG = (VE+VR+VD) / DCT$$

Désignations	2019	2020
Actif circulant	7 000 699 095,01	5 937 904 704,02
DCT	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
<b>Liquidité générale</b>	<b>130,91%</b>	<b>90,11%</b>

**Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.**

**Commentaire :** En 2019, ce ratio est supérieur à 100%, ce qui signifie que l'entreprise a la capacité de faire face au paiement de ses dettes à court terme. En revanche, en 2020, ce ratio est inférieur à la norme acceptable, ce qui suggère que l'entreprise pourrait rencontrer des difficultés financières pour honorer ses dettes à court terme.

##### 3.2.1.1.4.2 Ratio de Liquidité Immédiate (LI) :

**Ratio de liquidité immédiate = Valeurs Disponibles / Dettes à court terme**

$$LI = VD / DCT$$

Désignations	2019	2020
Valeurs Disponibles	1 795 434 233,99	2 576 711 595,66
DCT	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
<b>Liquidité immédiate</b>	<b>33,57%</b>	<b>39,10%</b>

**Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.**

**Commentaire :** Selon les informations du tableau ci-dessus, ce ratio indique une incapacité à effectuer un remboursement immédiat. Cette situation est due à la mise en place d'un

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

découvert bancaire mobilisable à court terme, ce qui signifie que l'entreprise ne pourra pas honorer ses dettes à court terme avec sa trésorerie disponible instantanément.

#### 3.2.1.1.4.3 Ratio de Liquidité Réduite (LR) :

**Liquidité réduite = Valeurs Réalisables + Valeurs Disponibles / Dettes à court terme**

$$LR = (VR+VD) / DCT$$

Désignations	2019	2020
VR + VD	4 054 778 305,82	3 480 170 005,54
DCT	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	<b>75,82%</b>	<b>52,81%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Commentaire : En analysant les données du tableau mentionné, il est évident que l'entreprise ne serait pas en mesure de respecter ses échéances en se basant uniquement sur ses disponibilités, ses créances, même en liquidant ses stocks.

#### 3.2.1.1.5 Les ratios de rentabilité :

Analyse de la rentabilité de l'entreprise à partir du compte de résultat et par les ratios suivants :

**Tableau 17: Présentation du tableau de compte résultat par nature de la société ENIEM pour les années 2019 et 2020**

N° DE COMPTE	DESIGNATIONS	Montants au 31/12/2020	Montants au 31/12/2019
70	Ventes et produits annexes	2 948 923 498,37	4 923 249 462,88
72	Variation stocks produits finis et en cours	-417 135 669,29	-276 716 212,99
73	Production immobilisée	319 745,75	1 135 212,63
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 532 107 574,83</b>	<b>4 647 668 334,52</b>
60	Achats consommés	1 885 174 974,94	3 204 417 533,77
	<b>Services extérieurs et autres consommations</b>	<b>142 513 216,63</b>	<b>141 723 654,42</b>
61	Services extérieurs	36 192 038,69	46 829 356,61
62	Autres services extérieurs	106 321 177,94	94 894 297,81
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 027 688 191,57</b>	<b>3 346 141 188,19</b>

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I -II)</b>	<b>504 419 383,26</b>	<b>1 301 527 146,33</b>
63	Charges de personnels	1 229 429 758,54	1 380 525 176,07
64	Impôts, taxes et versements assimilés	88 996 214,39	79 386 228,01
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-814 006 589,67</b>	<b>-158 384 257,75</b>
75	Autre produits opérationnels	94 005 520,55	188 448 365,68
65	Autres charges opérationnelles	51 040 337,68	59 094 406,17
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur	809 008 310,07	279 956 654,88
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	13 635 729,37	31 704 433,91
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-1 566 413 987,50</b>	<b>-277 282 519,21</b>
76	Produits financiers	13 670 181,86	12 174 664,48
66	Charges financières	313 814 934,65	74 400 897,33
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-300 144 752,79</b>	<b>-62 226 232,85</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>	<b>-1 866 558 740,29</b>	<b>-339 508 752,06</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>	<b>0,00</b>	<b>10 000,00</b>
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	0,00	10 000,00
698	Autres impôts sur les résultats	0,00	0,00
	<b>Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires</b>	<b>-129 830 485,36</b>	<b>156 476 444,90</b>
692	Imposition différée actif	-121 522 593,56	167 169 834,40
693	Imposition différée passif	-8 307 891,80	-10 693 389,50
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 653 419 006,61</b>	<b>4 879 995 798,59</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4 390 147 261,54</b>	<b>5 375 990 995,55</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 736 728 254,93</b>	<b>-495 995 196,96</b>
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00
	<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-1 736 728 254,93</b>	<b>-495 995 196,96</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

#### 3.2.1.1.5.1 La rentabilité commerciale (RC) :

Elle permet de s'avoir s'il y a une croissance satisfaisante, une régression ou une stagnation des ventes.

**RC = Excédent Brut d'exploitation / Chiffre d'affaires**

**RC = EBE / CA**

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

Désignations	2019	2020
EBE	-158 384 257,75	-814 006 589,67
CA	4 923 249 462,88	2 948 923 498,37
<b>Rentabilité Commerciale</b>	<b>-3,22%</b>	<b>-27,60%</b>

**Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.**

**Commentaire :** En 2019 et 2020, l'entreprise a enregistré une rentabilité commerciale négative, principalement en raison de l'excédent brut d'exploitation négatif au cours de ces années. Cela indique que, pendant cette période, les revenus provenant des ventes ne couvrent pas les dépenses essentielles, notamment les coûts des consommations intermédiaires et des charges du personnel.

#### **3.2.1.1.5.2 La rentabilité économique (RE) :**

Elle permet d'évaluer la rentabilité d'exploitation sans tenir compte de la politique d'investissement.

**RE = Résultat Net / Total Actif Net**

**RE = RN / TAN**

Désignations	2019	2020
Résultat Net	-495 995 196,96	-1 736 728 254,93
Total Actif Net	14 030 627 445,74	14 758 753 110,88
<b>Rentabilité Economique</b>	<b>-3,54%</b>	<b>-11,77%</b>

**Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM**

**Commentaire :** Pendant les années 2019 et 2020, l'entreprise a enregistré une rentabilité économique négative, principalement en raison d'un résultat net de l'exercice négatif pour cette période. Cette situation découle de la rentabilité commerciale défavorable, ainsi que d'une surcharge du besoin en fonds de roulement (BFR) sur cette période.

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

#### 3.2.1.1.5.3 La rentabilité financière (RF) :

Elle estime le degré de rentabilité des capitaux propres.

**RF = Résultat Net / Capitaux Propres**

**RF = RN / CP**

Désignations	2019	2020
Résultat Net	-495 995 196,96	-1 736 728 254,93
Capitaux propres	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
<b>Rentabilité Financière</b>	<b>-5,82%</b>	<b>-27,24%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Commentaire :** En 2019 et 2020, l'entreprise a enregistré une rentabilité financière négative en raison d'un résultat net de l'exercice déficitaire pendant cette période.

#### Présentation du tableau des flux de trésorerie des années 2019,2020 :

Le TFT des années 2019,2020 se présente comme suit :

**Tableau 18:Présentation du tableau des flux de trésorerie des années 2019,2020**

Libelle	Montant au 31/12/2019	Montant au 31/12/2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissement reçus des clients	5.829.371.798,14	4.137.615.839,15
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	4.815.226.988,19	3.355.525.633,48
Autres flux liés à l'activité opérationnelle	8.713.060,50	13.413.643,41
Flux inter unités	37.252.299,31	25.323.615,01
Intérêts et autres frais financiers payés	226.522.337,89	836.057.957,10
Impôt et taxes payés	52.026.781,86	52.040.489,36
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	781.561.050,01	-67.270.982,37
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires	91.179.442,05	-1.333.636,60
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>872.740.492,82</b>	<b>-68.604.618,97</b>

### Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements</b>		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles et Incorporelles	51.701.614,01	50.193.436,35
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	2.643.185,00	19.612.947,84
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0,00	0,00
Dépôts et cautionnements décaissés	0,00	0,00
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0,00	0,00
Dépôts et cautionnements restitués	0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	0,00	0,00
Dividendes et quote-part des résultats reçus	0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-49.058.429,01</b>	<b>-30.580.488,51</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>		
Encaissement suite à l'émission d'action	0,00	0,00
Dividendes et autres distribution effectuées	0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts	805.000.000,00	4.180.211.137,54
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	1.095.517.043,81	4.086.382.898,19
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-290.476.375,70</b>	<b>99.657.683,98</b>
<b>Incidences variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités</b>	<b>40.668,11</b>	<b>5.829.209,63</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>533.205.688,11</b>	<b>472.576,50</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>406.450.962,28</b>	<b>939.657.125,91</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de période</b>	<b>939.656.650,93</b>	<b>940.129.702,41</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>533.205.688,11</b>	<b>472.576,50</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		

Source : Document interne de l'entreprise ENIEM

#### Interprétation du TFT de l'année 2019 :

Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles ont eu un impact positif sur la trésorerie, en enregistrant une valeur de (872.740.492,82DA). Cela signifie que les encaissements provenant des activités opérationnelles de l'entreprise ont dépassé les décaissements. Plus précisément, l'entreprise a reçu un total de (5.829.371.798,14DA) de la part de ses clients, tandis qu'elle a dépensé (5 093 776 107,94DA) pour les fournisseurs, le personnel, les intérêts, autres frais et le paiement des impôts.

En revanche, les flux de trésorerie issus des activités d'investissement sont négatifs, s'élevant à (-49.058.429,01DA). Cela indique que l'entreprise a déboursé (-49.058.429,01DA) pour acquérir des actifs corporels ou incorporels, utilisant ses propres ressources.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont eu un impact négatif sur la trésorerie, en enregistrant un montant de (-290.476.375,70DA). Les recettes étaient inférieures aux dépenses, avec un montant de (805.000.000,00 DA) encaissé grâce à des emprunts, ce qui n'a pas couvert les décaissements liés aux remboursements d'emprunts et autres dettes similaires, d'une valeur de (1.095.517.043,81 DA).

### **Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM**

En fin de compte, il est à noter que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie positive d'un montant de (533.205.688,11DA) au cours de l'année 2019.

#### **Interprétation du TFT de l'année 2020 :**

Les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles ont eu un impact négatif sur la trésorerie, enregistrant une valeur de (-68.604.618,97DA). Cela indique que les encaissements provenant des activités opérationnelles de l'entreprise ont été inférieurs aux décaissements. Plus précisément, l'entreprise a reçu un total de (4.137.615.839,15DA) de la part de ses clients, tandis qu'elle a dépensé (4 243 624 079,94DA) pour les fournisseurs, le personnel, les intérêts, autres frais et le paiement des impôts.

En revanche, les flux de trésorerie issus des activités d'investissement sont négatifs, s'élevant à (-30.580.488,51DA). Cela indique que l'entreprise a déboursé (-30.580.488,51DA) pour acquérir des actifs corporels ou incorporels, en utilisant ses propres ressources.

Les flux de trésorerie issus des activités de financement ont eu un impact positif sur la trésorerie, en enregistrant un montant de (99.657.683,98DA). Les recettes ont excédé les dépenses, avec un montant de (4.180.211.137,54DA) encaissé grâce à des emprunts, ce qui a largement couvert les décaissements liés aux remboursements d'emprunts et autres dettes similaires, d'une valeur de (4.086.382.898,19DA).

Au final, il est à noter que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie positive d'un montant de (472.576,50DA) au cours de l'année 2020.

À la fin de cette section, nous avons effectué une analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM pour la période (2019, 2020) en utilisant divers indicateurs d'équilibre financier, des ratios variés, ainsi que le tableau des flux de trésorerie. Cette approche nous a permis d'obtenir une vision globale de la situation financière de l'entreprise.

### Conclusion du chapitre :

À la fin de notre cas pratique, l'analyse des bilans financiers a révélé que les postes d'actif et de passif pour l'exercice 2020 sont moins favorables par rapport à l'exercice 2019. Pour approfondir notre étude, nous avons utilisé d'autres techniques d'analyse financière pour identifier les forces et les faiblesses de la situation de l'entreprise.

- **Les forces de l'entreprise comprennent les éléments suivants :**

- La structure financière de l'entreprise est équilibrée à court terme.
- L'entreprise présente une solide indépendance financière.
- Elle a la capacité de contracter davantage d'emprunts.
- L'entreprise affiche une solvabilité très favorable.

- **Les faiblesses de l'entreprise sont les suivantes :**

- La structure financière de l'entreprise est déséquilibrée à très court terme.
- La structure financière de l'entreprise est également déséquilibrée à long terme.
- Des problèmes de trésorerie sont présents, avec un encombrement de la trésorerie.
- L'activité de l'entreprise n'est pas rentable.
- Le Besoin en Fonds de Roulement augmente.
- Les frais de personnel connaissent une croissance.

### **Chapitre III : Etude de cas sur l'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM**

Cette analyse des forces et des faiblesses permet de mieux comprendre la situation financière de l'entreprise et peut servir de base pour des décisions futures en matière de gestion et de stratégie.

# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale :**

À l'issue de notre travail sur la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, nous avons constaté que ce domaine a connu une évolution significative au cours des dernières années. Nous avons observé que la gestion de trésorerie, grâce aux calculs d'indicateurs et aux résultats obtenus par la firme ENIEM, facilite ses activités et lui permet de mesurer sa résistance dans son environnement. De plus, elle lui permet d'évaluer son niveau de développement durable, tout en maintenant la solvabilité, la liquidité et l'équilibre financier de l'entreprise.

Nous pouvons également conclure que ENIEM accorde une grande importance à la gestion de trésorerie, et c'est grâce à cette attention qu'elle parvient à maintenir une gestion de trésorerie solide. Notre recherche au sein d'ENIEM nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie de notre domaine d'étude. La période de stage nous a également permis de passer de la théorie à l'expérience pratique.

Enfin, nous avons constaté que la gestion de trésorerie, bien que composée de nombreuses étapes, est essentielle pour le développement et la croissance de l'entreprise. Par conséquent, nous pouvons affirmer que nos hypothèses initiales, énoncées au début de notre recherche pour répondre à la problématique, se sont révélées justes.

## Références bibliographiques

### Les ouvrage :

- NOEL, G., GENEVIEVE, C. La trésorerie dans l'Entreprise.
- MBENGUE, D. Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise
- ROUSSELOT, P., VERDIE, GESTION DE TRESORERIE
- BELLIER DELIENNE, A, KHATH, S, Gestion de trésorerie
- SION, M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire

### Les site internet :

- <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html>
- <https://fr.wikipedia.org>
- [www.lecoindesentrepreneurs.fr](http://www.lecoindesentrepreneurs.fr)
- [www.cegos.fr](http://www.cegos.fr)

### Les mémoires et thèses :

- Travaux. Mémoire de master, finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016
- Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia
- Mémoire de master, comptabilité et contrôle audit, université Abderrahmane Mira Bejaia.
- Mémoire de master, finance d'entreprise, UMMTO Tizi-Ouzou.

## Annexes

### Actif du bilan financier ENIEM 2019, 2020.

ENIEM SOCIETE MERE					
BILAN					
Exercice clos le 31/12/2020					
DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net 31/12/2020	au Montant Net au 31/12/2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Immobilisations incorporelles		18 817 348,17	18 817 967,67	2 099 378,50	2 581 028,50
Immobilisations corporelles		20 187 986 461,69	12 581 531 996,21	7 606 454 465,48	7 437 309 264,17
Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
Batiments		7 775 504 058,35	6 171 473 608,86	1 604 120 451,49	1 893 023 654,28
Installations techniques, matériel et outillage industriel		6 797 288 259,39	6 133 063 378,54	664 224 880,85	412 674 091,24
Autres immobilisations corporelles		293 905 093,95	256 995 010,81	36 910 083,14	40 412 478,85
Immobilisations en cours		130 585 633,30		130 585 633,30	456 943 508,73
Immobilisations financières		986 000 000,00	986 000 000,00	0,00	0,00
Titres de filiales		986 000 000,00	986 000 000,00	0,00	0,00
Autres titres de participation					
Prêts et autres actifs financiers non courants		603 677 672,49		603 677 672,49	669 036 372,49
Impôts différés actif		660 746 883,67	0,00	660 746 883,67	539 223 290,01
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22 567 913 187,22</b>	<b>13 664 349 963,88</b>	<b>8 993 663 223,34</b>	<b>9 006 093 483,90</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 614 873 134,82	167 138 436,34	2 467 734 698,48	2 945 920 786,19
Marchandises et Matières premières et fournitures		1 711 014 310,66	101 190 864,87	1 609 823 445,69	1 627 755 517,67
Produits finis et encours		600 508 404,88	55 947 571,37	744 560 833,51	1 223 272 482,26
Autres stocks Stocks		103 350 419,28		103 350 419,28	94 862 819,26
Créances et emplois assimilés		1 940 723 120,54	1 037 264 710,66	903 458 409,88	2 289 344 071,83
Clients		930 911 534,55	504 087 620,70	426 823 913,85	1 274 844 504,90
Autres débiteurs		225 683 411,84	124 533 784,06	101 149 627,78	58 891 036,90
Impôts et assimilés		15 361 855,41		15 361 855,41	19 320 911,53
Groupe et associés		768 766 318,74	408 643 305,90	360 123 012,84	906 267 818,44
Disponibilités et assimilés		2 676 711 696,66	0,00	2 676 711 696,66	1 796 434 233,99
Trésorerie		2 676 711 696,66		2 676 711 696,66	1 796 434 233,99
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 132 307 881,02</b>	<b>1 194 403 147,00</b>	<b>5 937 904 734,02</b>	<b>7 000 699 096,01</b>
		<b>29 690 221 038,24</b>	<b>14 768 753 110,88</b>	<b>14 931 467 927,36</b>	<b>16 006 792 558,81</b>

## Passif du bilan ENIEM 2019, 2020.

SOCIETE MERE

**BILAN**  
Exercice clos le 31/12/2020

DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2020	Montants au 31/12/2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé		13 124 531 337,69	13 124 531 337,69
Primes d'émission			
Réserves - Réserves consolidées (1)			
Écart de réévaluation		285 632 230,67	285 632 230,67
Écart d'équivalence (1)		137 475 497,97	137 475 497,97
Écart d'évaluation			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			
Report à nouveau		-1 736 728 254,93	-495 995 196,96
Dont:		-5 434 279 966,34	-4 530 867 740,30
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de résultats			
Résultats non affectés		-1 771 824 020,17	-1 364 406 991,09
Part de la société consolidante (1)		-3 662 455 946,17	-3 166 460 749,21
Part minoritaires (1)			
		<b>6 376 630 845,06</b>	<b>8 520 776 129,07</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>			
Emprunts et dettes financières		1 683 624 679,10	1 915 499 679,10
Impôts ( différés et provisionnés )		42 592 532,44	50 900 424,24
Autres dettes non courantes			
Provisions à long terme		234 098 300,03	165 501 587,46
Produits constatés d'avance à long terme		5 077 808,57	5 234 383,75
		<b>1 965 393 320,14</b>	<b>2 137 136 074,55</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 448 405 747,06	712 705 673,69
Autres créditeurs		482 267 624,44	371 469 886,78
Impôts		42 560 748,88	246 124 789,14
Groupe et associés		14 485 391,53	14 485 391,53
Autres dettes courantes			
Trésorerie passif		4 601 724 250,25	4 003 094 612,15
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>6 589 443 762,16</b>	<b>5 347 880 355,29</b>
		<b>14 931 467 927,36</b>	<b>16 005 792 558,91</b>

**COMPTE DE RESULTATS ( Par nature )**  
**Période du 01/01/2020 au 31/12/2020**

N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2020	Montants au 31/12/2019
70	Ventes et produits annexes		2 948 923 498,37	4 923 249 462,88
72	Variation stocks produits finis et en cours		-417 135 669,29	-276 716 340,99
73	Production immobilisée		319 745,75	1 135 212,63
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 532 107 574,83</b>	<b>4 647 668 334,52</b>
60	<b>Achats consommés</b>		<b>1 885 174 974,94</b>	<b>3 204 417 533,77</b>
	Services extérieurs et autres consommations		142 513 216,63	141 723 654,42
61	<b>Services extérieurs</b>		<b>36 192 038,69</b>	<b>46 829 356,61</b>
62	Autres services extérieurs		106 321 177,94	94 894 297,81
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 027 688 191,57</b>	<b>3 346 141 188,19</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>504 419 383,26</b>	<b>1 301 527 146,33</b>
63	<b>Charges de personnels</b>		<b>1 229 429 758,54</b>	<b>1 380 525 176,07</b>
64	Impôts, taxes et versements assimilés		88 996 214,39	79 386 228,01
	<b>IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-814 006 389,67</b>	<b>-158 384 257,75</b>
75	<b>Autre produits opérationnels</b>		<b>94 005 520,55</b>	<b>188 448 365,68</b>
65	Autres charges opérationnelles		51 040 337,68	59 094 406,17
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		-809 008 310,07	-279 956 654,88
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		13 635 729,37	31 704 433,91
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-1 566 413 987,50</b>	<b>-277 282 519,21</b>
76	<b>Produits financiers</b>		<b>13 670 181,86</b>	<b>12 174 664,48</b>
66	Charges financières		-313 814 934,65	-74 400 897,33
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-300 144 752,79</b>	<b>-62 226 232,85</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS ( V + VI )</b>		<b>-1 866 558 740,29</b>	<b>-339 508 752,06</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>		<b>0,00</b>	<b>10 000,00</b>
695	<b>Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires</b>			<b>10 000,00</b>
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-129 830 485,36	156 476 444,90
692	<b>Imposition différée actif</b>		<b>-121 522 593,56</b>	<b>167 169 834,40</b>
693	Imposition différée passif		-8 307 891,80	-10 693 389,50
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 653 419 006,61</b>	<b>4 879 995 798,59</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 390 147 261,54</b>	<b>5 375 990 995,55</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 736 728 254,93</b>	<b>-495 995 196,96</b>
77	Éléments extraordinaires ( produits)		0,00	0,00
67	Éléments extraordinaires ( charges)		0,00	0,00
	<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 736 728 254,93</b>	<b>-495 995 196,96</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

**Compte de résultat ENIEM 2019, 2020.**

## Le tableau comparatif de flux de trésorerie ENIEM 2019, 2020.

DESIGNATIONS	Décembre 2019 (1)	Décembre 2020 (2)	Ecart (2 - 1)	Evolution % (2-1) / 1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>				
<b>Encaissements reçus des clients (A1)</b>	<b>5829371798,14</b>	<b>4137615839,15</b>	<b>-1691755958,99</b>	<b>-29%</b>
1 Vente de marchandises	20185764,13	11403915,76	-8781848,37	-44%
2 Vente de produits finis	3102076078,02	2404791626,02	-697284452,00	-22%
3 Vente de produits intermédiaires	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
4 Vente de produits résiduels (déchets et rebuts)	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
5 Prestations fournies	7284695,96	7214666,63	-70029,33	-1%
Recouvrement créances :	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
6 Sur exercice en cours	1527413615,51	723184073,58	-804229541,93	-53%
7 Sur exercices antérieurs	1165516081,68	986749461,77	-178766619,91	-15%
8 Autres recettes (à détailler) *	6895562,84	4272095,39	-2623467,45	-38%
<b>Sommes versées aux fournisseurs et au personnel(A2)</b>	<b>4815226988,19</b>	<b>3355525633,48</b>	<b>-1459701354,71</b>	<b>-30%</b>
<b>Sommes versées aux fournisseurs</b>	<b>3511316290,28</b>	<b>2221927731,22</b>	<b>-1289388559,06</b>	<b>-37%</b>
9 Fournisseurs locaux	222466652,07	237290030,35	-1482378,28	7%
10 Fournisseurs étrangers	2749759827,98	792308756,97	-1957451071,01	-71%
11 droits de douanes	703235793,62	471365309,08	-231870484,54	-33%
12 Frais d'approvisionnement(fret, manutention, assurance.....)	67790483,24	63306819,72	-4483663,52	-7%
13 cautions décaissées	425793043,71	276925000,00	-148868043,71	-35%
14 Restitution de cautions	-474214438,86	-242730000,00	231484438,86	-49%
15 Provisions décaissées	231372661,85	652351520,53	420978858,68	182%
16 Restitution de provisions	-567281303,42	-104225000,00	463056303,42	-82%
17 ADE-Sonelqaz	43358843,37	45090889,68	1732046,31	4%
Services:	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
18 -Publicité	11905941,56	9452,64	-11896488,92	-100%
19 -Formation	7414469,23	43,60	-7414425,63	-100%
20 -honoraires	2014274,05	3419,73	-2010854,32	-100%
21 -Transport et loyer	36819704,60	39337,06	-36780367,54	-100%
22 -Telephone	2541945,26	1690,31	-2540254,95	-100%
23 -Indemnités douanières	1095375,00	835,50	-1094539,50	-100%
24 -Déplacements, missions et recep	12965850,68	7615,74	-12958234,94	-100%
25 -Autres services (à détailler) *	34277166,34	30182010,32	-4095156,02	-12%
<b>Sommes versées au personnel</b>	<b>1303910697,91</b>	<b>1133597902,26</b>	<b>-170312795,65</b>	<b>-13%</b>
26 Salaires	788196117,42	694513187,58	-93682929,84	-12%
27 Présalaires	5155825,91	2042379,11	-3113446,80	-60%
28 Indemnités de retraite (catégories)	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
29 Indemnités de retraite (bonus)	643430,23	0,00	-643430,23	-100%
30 Indemnité de décès	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
31 Oeuvres sociales (retenus produits)	26475264,88	24952701,99	-1522562,89	-6%
32 Cotisations aux OS (2%)	11116308,73	3569899,99	-7546408,74	-68%
33 IRG/ salaires	191043651,00	147493022,18	-43550628,82	-23%
34 Cotisations SS employeur (16%, 26%)	201037426,31	187295762,77	-13741663,54	-7%
35 Cotisations SS ouvrière (9%)	77091923,99	67602495,98	-9489428,01	-12%
36 Autres (à détailler)	3150749,44	6128452,66	2977703,22	95%
<b>autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)</b>	<b>8713060,50</b>	<b>13413643,41</b>	<b>4700582,91</b>	<b>54%</b>
<b>encaissements</b>	<b>60513389,72</b>	<b>78098223,07</b>	<b>17584833,35</b>	<b>29%</b>
37 alimentation caisse	21217440,40	13373036,19	-7844404,21	-37%
<b>Caisse régie</b>	<b>670000,00</b>	<b>625000,00</b>	<b>-45000,00</b>	<b>-7%</b>
38 assurance	6050814,66	7311717,68	1260903,02	21%
39 contribution du trésor (CTA)	8514720,84	6680136,39	-1834584,45	-22%
40 autres encaissements (à détailler)	24060413,82	50108332,81	26047918,99	108%
<b>decasements</b>	<b>51800329,22</b>	<b>64684579,66</b>	<b>12884250,44</b>	<b>25%</b>
41 Retrait de fonds pour alimentation caisse	21217440,40	13373036,19	-7844404,21	-37%
<b>Caisse régie</b>	<b>670000,00</b>	<b>625000,00</b>	<b>-45000,00</b>	<b>-7%</b>
42 assurance	19662009,07	24094389,03	4432379,96	23%
43 pénalités et amendes	1337500,00	425000,00	-912500,00	-68%
44 surestaries	3243425,95	151064,63	-3092361,32	-95%
45 autres decasements(à détailler)	5669953,80	26016089,81	20346136,01	359%
<b>flux inter unités (A4)</b>	<b>37252299,31</b>	<b>25323615,01</b>	<b>-11928684,30</b>	<b>-32%</b>
<b>Encaissements</b>	<b>5546919308,40</b>	<b>4796719533,58</b>	<b>-750199774,82</b>	<b>-14%</b>
46 Flux inter unités reçus de l'unité commerciale "Compte 030/58"	4967169348,93	3167215029,25	-1799954319,68	-36%
47 Flux reçus du compte "mise à niveau des installations"	178533,87	0,00	-178533,87	-100%
48 Flux reçus du compte "formation du personnel"	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
49 Autres recettes inter-unités (à détailler) *	579571425,60	1629504504,33	1049933078,73	181%
<b>decasements</b>	<b>5509667009,09</b>	<b>4771395918,57</b>	<b>-738271090,52</b>	<b>-13%</b>
50 Flux inter unités émis sur le "compte 030/58"	4967169348,93	3167215029,25	-1799954319,68	-36%
51 Flux émis sur compte "mise à niveau des installations"	178533,87	0,00	-178533,87	-100%
52 Flux émis sur compte "formation du personnel"	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
53 Autres Dépenses inter-unités (à détailler) *	542319126,29	1604180889,32	1061861763,03	196%
<b>Intérêts et autres frais financiers payés (A5)</b>	<b>226522337,89</b>	<b>836057957,10</b>	<b>609535619,21</b>	<b>269%</b>
54 Agios S/découvert bancaire	28707807,01	63659335,70	34951528,69	122%
55 Intérêts sur emprunts bancaires	139932710,96	713783589,67	573850878,71	410%
56 Frais de banque et de recouvrement	454572,67	404313,87	-50258,80	-11%
57 Commissions sur Crédocs-Remdocs- T/L	21991829,08	34556613,63	12564784,55	57%
58 Commissions sur cautions et avals	13776942,61	16242205,60	2465262,99	18%
59 Autres FF et commissions (à détailler) *	21658475,56	7411898,63	-14246576,93	-66%
<b>Impôts et taxes payés (A6)</b>	<b>52026781,86</b>	<b>52040489,36</b>	<b>13707,50</b>	<b>0%</b>
60 TAP	47793237,00	34100896,00	-13692341,00	-29%
61 TVA	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
62 IBS	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
63 Taxe foncière	1920335,00	2447616,00	527281,00	27%
64 Taxe S/déstockage de déchets et rebuts	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
65 Taxe S/Activité polluante	0,00	1683000,00	1683000,00	#DIV/0!
66 Autres impôts et taxes (à détailler) *	2313209,86	13808977,36	11495767,50	497%
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires A1= (A1+A3+A4)-(A2+A5)</b>	<b>781561050,01</b>	<b>-67270982,37</b>	<b>-848832032,38</b>	<b>-109%</b>
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) All=A1-A2</b>	<b>91179442,81</b>	<b>-1333636,60</b>	<b>-92513079,41</b>	<b>-101%</b>
<b>Encaissements(A7)</b>	<b>117078349,05</b>	<b>0,00</b>	<b>-117078349,05</b>	<b>-100%</b>
67 Virements reçus des filiales	0,48	0,00	-0,48	
68 autres encaissements (à détailler) *	117078348,57	0,00	-117078348,57	-100%
<b>Décaissements(A8)</b>	<b>25898906,24</b>	<b>1333636,60</b>	<b>-24565269,64</b>	<b>-95%</b>
69 Virements au profit des filiales	1283487,24	1333636,60	50149,36	4%
70 Autres décaissements (à détailler) *	24615419,00	0,00	-24615419,00	-100%
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)=A1+A3+A4-A2-A5</b>	<b>872740492,82</b>	<b>-68604618,97</b>	<b>-941345111,79</b>	<b>-108%</b>

<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>					
71	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles (B1)	51701614,01	50193436,35	-1508177,66	-3%
	- Parc roulant	8970000,00	0,00	-8970000,00	-100%
	- Equipement	10240405,03	19369004,60	9128599,57	89%
	- Etanchéité	9946247,88	8379104,06	-1567143,82	-16%
	- Matériel informatique	1189195,85	7448776,48	6259580,63	526%
	- Mobilier et Matériel de bureau	5162097,21	538130,00	-4623967,21	-90%
	- Autres (à détailler) (*)	16193668,04	14458421,21	-1735246,83	-11%
72	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles (B2) (*)	2643185,00	19612947,84	16969762,84	642%
73	Décaissements/acquisition d'immobilisations financières (B3)	0,00	0,00	0,00	
74	Dépôts et cautionnements décaissés (B4)	0,00	0,00	0,00	
75	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières (B5)	0,00	0,00	0,00	
76	Dépôts et cautionnements restitués (B6)	0,00	0,00	0,00	
77	Intérêts encaissés sur placements financiers (B7)	0,00	0,00	0,00	
78	Dividendes et quote - part de résultats reçus (B8)	0,00	0,00	0,00	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)=(B2-B3-B4-B5-B6-B7-B8)</b>		<b>-49058429,01</b>	<b>-30580488,51</b>	<b>18477940,50</b>	<b>-38%</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>					
79	Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)		0,00		
80	Dividendes et autres distributions effectuées (C2)		0,00		
81	Encaissements provenant d'emprunts (C3) :	805000000,00	4180211372,54	3375211372,54	419%
	- Avance sur stocks	800000000,00	0,00	-800000000,00	-100%
	- Découvert mobilisable à 180 jours	0,00	4180211372,54	4180211372,54	#DIV/0!
	- Fonds de roulement	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
	- Mise à niveau des installations (U. Siège)	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
	- Formation du personnel (U. Siège)	5000000,00	0,00	-5000000,00	-100%
	- Autres (à détailler) *	0,00	0,00	0,00	
82	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4) :	1095517043,81	4086382898,19	2990865854,38	273%
	- Avance sur stocks	20159569,90	779840430,10	759680860,20	3768%
	- Découvert mobilisable à 180 jours	1 050 357 474	3074667468,09	2024309994,18	193%
	- Fonds de roulement	25000000,00	50000000,00	25000000,00	100%
	- Mise à niveau des installations (U. Siège)	0,00	175000000,00	175000000,00	#DIV/0!
	- Formation du personnel (U. Siège)	0,00	6875000,00	6875000,00	#DIV/0!
	- Autres (à détailler) *	0,00	0,00	0,00	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)=(C1+C3-C4)</b>		<b>-290476375,70</b>	<b>99657683,98</b>	<b>384345518,16</b>	<b>-134%</b>
	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	40668,11	5829209,63	5788541,52	14234%
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>533205688,11</b>	<b>472576,50</b>	<b>-538521653,13</b>	<b>-100%</b>
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	406450962,28	939657125,91	533206163,63	131%
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	939656650,39	940129702,41	473052,02	0%
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>533205688,11</b>	<b>472576,50</b>	<b>-532733111,61</b>	<b>-100%</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>					

# Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	

## Table des matières

1	Généralité sur la gestion de la trésorerie .....	5
1.1	Section 1 : Notions générales sur la trésorerie.....	5
1.1.1	La notion de trésorerie .....	5
1.1.2	La gestion de la trésorerie : .....	7
1.1.3	Les rôles et objectifs de la gestion de trésorerie : .....	8
1.1.4	Le trésorier et sa mission : .....	10
1.2	Section 2 : La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs.....	13
1.2.1	La fonction trésorerie dans l'organisation : .....	14
1.2.2	Les Composantes Essentielles de la Trésorerie : .....	15
1.3	Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation.....	18
1.3.1	Les enjeux de la gestion de trésorerie : .....	18
1.3.2	Les raisons de la dégradation de la trésorerie : .....	21
2	Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.....	27
2.1	Section 01 : L'Analyse de la trésorerie par le bilan : .....	27
2.1.1	Le bilan fonctionnel : .....	27
2.1.2	La détermination de la trésorerie : .....	32
2.1.3	La détermination de la trésorerie par le bilan : .....	32
2.1.4	L'équilibre financier : .....	39
2.2	Section 02 : L'Analyse la trésorerie par les flux de trésorerie .....	42
2.2.1	L'importance du tableau de flux : .....	42
	.....	43
2.2.2	Analyser le flux de trésorerie de l'activité (FTA) .....	43
	A l'inverse des deux flux suivants, le flux de l'activité se détermine de façon indirecte : .....	43
2.2.3	Analyser le flux de trésorerie de l'investissement (FTI) .....	46
2.2.4	Analyser le flux de trésorerie du financement (FTF) .....	46
2.2.5	Les limites de l'analyse par les flux .....	49

2.3	Section 03 : L'Analyse prévisionnelle :.....	49
2.3.1	L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie : .....	49
2.3.2	Les différents niveaux de l'élaboration des prévisions de la trésorerie : .....	50
3	Chapitre III : Etude de cas sur le budget de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM ...	63
3.1	Section I : présentation de l'entreprise ENIEM.....	63
3.1.1	Création et l'évolution de l'organisme d'accueil .....	63
3.1.2	Mission et objectifs de l'organisme d'accueil .....	64
3.2	Section II : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM.....	66
3.2.1	Elaboration des bilans financiers de l'ENIEM pour les années 2019,2020 .....	66

Conclusion générale

La bibliographie

Les annexes

Résumés

## **Résumé :**

Notre étude consiste à décrire et analyser les concepts liés à la trésorerie, ainsi que les principales techniques de gestion de celle-ci, notamment la budgétisation annuelle et le suivi permanent des flux de trésorerie. De plus, vous avez pour objectif de définir certains problèmes potentiels auxquels la trésorerie peut être confrontée et de proposer des solutions appropriées à ces problèmes.

Pour mener à bien cette étude, vous avez suivi une méthodologie basée sur deux approches complémentaires : une approche théorique où vous avez défini les concepts liés à la trésorerie et les méthodes de gestion, et une approche pratique qui implique un stage au sein de l'entreprise ENIEM TIZI-OUZOU, spécialisée dans la production électroménagère.

Au terme de votre étude, vous concluez que la gestion de la trésorerie est une composante essentielle pour une entreprise, jouant un rôle clé dans son activité et sa rentabilité. Elle représente une pierre angulaire de l'entreprise et a un impact positif sur son fonctionnement global.

**Mots clés :** la trésorerie, le budget de trésorerie, tableau des flux de trésorerie, la gestion provisionnelle de trésorerie, la gestion permanente de trésorerie, ENIEM TIZI-OUZOU

## **Abstract :**

Our study consists in describing and analyzing the various concepts related to cash flow as well as the main techniques of this management, namely annual budgeting and permanent cash flow monitoring. And even define some problems that is may encounter and therefore describe the adequate solutions to the aforementioned problems. In order to carry out this study, we followed a methodology based on two approaches: a theoretical approach, through which we defined the various concepts related to cash flow and the means of its management. And a practical approach consisting of a practical internship carried out within the company ENIEM of TIZI-OUZOU specialized in the production of household appliances. At the end of this study, it was deduced that cash management represents a cornerstone for the company and a capital function that positively and profitability of the company.

**Keywords:** the finance, the budget of finance, picture (board) of the cash flows, the projected management of finance, the permanent management