

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES DE GESTIO.**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**



# **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention d'un Diplôme de Master en Sciences Financières et  
Comptabilité

**Spécialité : Finance d'entreprise**

## *Thème*

**La gestion de la trésorerie comme facteur  
d'analyse de la santé financière d'une entreprise  
économique cas « ENIEM »**

**Réalisé par :**

-BELHADJAR Melissa  
- MOUSSI Fahima

**Dirigé par :**

-Mr.CHIRIGIE Djaafar

**Membres de jury :**

**Président: Mr. GUENDOZI Mohammed .....UMMTO..... MCB.**

**Examineur: Mr. OUCIF FAIZA Khireddine.... .UMMTO..... MCB.**

**Rapporteur : Mr. CHIRIGIE Djaafar.....UMMTO ..... MCB.**

**Promotion : 2022-2023**

# Remerciements

*Nous remercions Dieu le tout puissant pour nous avoir accordé la force et le courage nécessaires pour mener à bien ce projet.*

*Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à Monsieur CHIRIGIE DJAAFAR qui a accepté de nous encadrer, et pour son soutien inestimable ainsi que les conseils précieux prodigués tout au long de cette réalisation.*

*Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers notre chef de spécialité.*

*Un grand merci à nos enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre parcours universitaire.*

*Nous exprimons notre gratitude envers Monsieur LAARIBI chef de service de trésorerie pour son soutien durant notre stage pratique au sein de la direction finance et comptabilité.*

*Nos chaleureux remerciements vont à tout le personnel de l'ENIEM pour leur esprit de coopération et leur courtoisie tout au long de notre stage.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.*

*Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste projet.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à ma petite famille :*

*À mon père pour sa tendresse inégalée*

*À ma mère pour sa douceur incontestable*

*À ma grande sœur ZAHIA pour sa présence sans failles*

*À ma petite sœur KHALIDA mon acolyte de toujours*

*Je saisis cette occasion pour exprimer mon immense gratitude de vous avoir à mes côtés, merci de m'avoir tiré toujours vers le haut et de me pousser constamment à donner le meilleur de moi-même.*

*Fahima*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*À mes parents bien-aimés, dont l'amour, la patience, le soutien et l'encouragement constants ont été ma source d'inspiration. Je vous exprime ma profonde gratitude et mon affection sincère à travers ce travail. Que Dieu me guide pour vous rendre ne serait-ce qu'une partie des sacrifices que vous avez consentis.*

*À mes chères sœurs, dont l'aide et la présence ont été inestimables.*

*À mes précieux amis, qui ont toujours été là pour moi, je vous remercie pour votre patience, vos conseils et surtout votre constante présence à mes côtés*

*Je n'oublie pas non plus tous ceux et celles qui me sont chers et que j'ai omis de mentionner ici. Votre influence positive dans ma vie est précieuse, et ce travail est également dédié à vous.*

*Enfin, à ma binôme FAHIMA, je veux te remercier pour votre collaboration fructueuse. Ton aide a été inestimable.*

*Melissa*

## *Liste des abréviations*

<b>AC</b> : Actif Circulant
<b>AI</b> : Actif Immobilisé
<b>BFR</b> : Besoin en Fonds de Roulement
<b>BFRE</b> : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitations
<b>BFRHE</b> : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitations
<b>BF</b> : Bilan Financière
<b>CP</b> : Capitaux Permanents
<b>CAF</b> : Capacité d'Auto Financement
<b>DCT</b> : Dettes à Court Terme
<b>DLMT</b> : Dettes à Long et Moyen Terme
<b>EP</b> : Emplois Stables
<b>ENIEM</b> :Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménagers
<b>FR</b> : Fonds de Roulement
<b>FR</b> : Fonds de Roulement
<b>FP</b> : Fonds propres
<b>RAF</b> : Ratio de l'Autonomie Financière
<b>RE</b> : Ratio d'endettement
<b>RLG</b> : Ratio Liquidité Générale
<b>RLR</b> : Ratio de Liquidité Réduite
<b>RLI</b> : Ratio de Liquidité Immédiate
<b>RSG</b> : Ratio de Solvabilité Générale
<b>RS</b> : Ressource Stable
<b>TFT</b> : Tableau des Flux de Trésorerie
<b>TFTMD</b> : Tableau des Flux de Trésorerie Méthode Directe
<b>TFTMI</b> : Tableau des Flux de Trésorerie Méthode Indirecte
<b>TF</b> : Tableau de Financement
<b>TN</b> : Trésorerie Nette
<b>TA</b> : Trésorerie Actif
<b>TP</b> : Trésorerie Passif
<b>VD</b> : Valeurs Disponibles
<b>VE</b> : Valeurs d'Exploitations
<b>VI</b> : Valeurs Immobilisées
<b>VR</b> : Valeurs Réalisables

## *Liste des tableaux*

<b>Liste des tableaux</b>	<b>Pages</b>
Tableau N°01 : Evolution du fonds de roulement net global	43
Tableau N°02 :Les ratios de liquidité	47
Tableau N°03 : Les ratios de solvabilité	48
Tableau N°04 : Le ratio d'endettement	48
Tableau N°05 : Présentation du bilan financier	52
Tableau N°06 : Bilan en grandes masses (condensé)	54
Tableau N°07 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	58
Tableau N°08 : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net	59
Tableau N°09 : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation	60
Tableau N°10 : Modèle de tableau des emplois et des ressources	64
Tableau N°11 : Modèle de tableau de variation du FRNG	65
Tableau N°12 : Le budget de trésorerie	72
Tableau N°13 : Budget des encaissements	73
Tableau N°14 : Budget des décaissements	74
Tableau N°15 : Budget de TVA	75
Tableau N°16 : Budget de trésorerie	75
Tableau N°17 : Les déficient produit de l'ENIEM par unité production	85
Tableau N°18 : Bilan financier de l'actif des exercices 2017,2018,2019.	92
Tableau N°19 : Bilan financier de passifdes exercices 2017.2018.2019	93
Tableau N°20 : Bilan financier 2017 en grandes masses.	93
Tableau N°21 :Bilan financier 2018 en grandes masses	94
Tableau N°22 : Bilan financier 2019 en grandes masses.	94
Tableau N°23 : Le fonds de roulement net global par haut et bas de bilan.	98
Tableau N°24 : Le besoin en fonds du roulement.	100
Tableau N°25 : Calcul de la trésorerie nette. Ratio de liquidité générale	101
Tableau N°26 : Ratio de liquidité générale.	103
Tableau N °27 : Ratio de liquidité réduite. Ratio de liquidité immédiate	104
Tableau N°28 : Ratio de liquidité immédiate.	105
Tableau N°29 : Ratio de solvabilité générale.	106
Tableau N°30 : Ratio d'endettement.	107
Tableau N°31 : Ratio d'autonomie financière.	107
Tableau N°32 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017.	109
Tableau N°33 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018.	110
Tableau N°34 : Tableau des flux de trésorerie de l'année2019.	112

## *Liste des graphiques*

<b>Liste des Graphique</b>	<b>Pages</b>
<b>Graphique N°01</b> : Les actifs des bilans financiers condensés	95
<b>Graphique N°02</b> : Les passifs des bilans financiers condensés	95
<b>Graphique N°03</b> : Le fond de roulement net global	99
<b>Graphique N°04</b> : Le besoin en fonds de roulement	100
<b>Graphique N°05</b> : Le TN à partir du FR et le BFR	102
<b>Graphique N°06</b> : Ratios des liquidités	105
<b>Graphique N°07</b> : Ratio de solvabilité	108

## *Liste des schémas*

<b>Liste des schémas</b>	<b>Pages</b>
<b>Schéma N°01</b> : La place de la trésorerie dans la moyenne entreprise	<b>08</b>
<b>Schéma N°02</b> :La place du trésorerie dans la grande entreprise	<b>09</b>
<b>Schéma N°03</b> : Budget de trésorerie	<b>71</b>

## *Liste des figures*

<b>Liste des figures</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b> : L'erreur d'équilibrage	17
<b>Figure N°02</b> :L'erreur de sur mobilisation	18
<b>Figure N°03</b> :L'erreur se sous-mobilisation	19
<b>Figure N°04</b> : La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance	30
<b>Figure N°05</b> : La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion de BFR	31
<b>Figure N°06</b> : La trésorerie en situation de mauvais choix de financement	31
<b>Figure N°07</b> : La trésorerie en situation de perte de rentabilité	32
<b>Figure N°08</b> : La trésorerie en situation de réduction conjoncturelle	32
<b>Figure N°09</b> : Besoin en fonds de roulement	38
<b>Figure N°10</b> : Le fonde de roulement à partir du bilan fonctionnel horizontal	41
<b>Figure N°11</b> : Présentation des différents ratios	42
<b>Figure N°12</b> : Représentation schématique en fonds de roulement nette globale	42
<b>Figure N°13</b> : présentation déférent ration	46
<b>Figure N°14</b> : Organigramme de l'ENIEM	84
<b>Figure N°15</b> : Organigramme de l'unité froid	89

## *Sommaire*

Introduction générale.....	04
----------------------------	----

### **Chapitre I : Approche théorique de la gestion de trésorerie**

Introduction .....	05
<b>Section 01:</b> Définition et concept clé de la trésorerie .....	06
<b>Section 02:</b> Les enjeux et les sources de financement de la gestion de trésorerie .....	16
<b>Section 03:</b> Les Origines et les solutions aux problèmes de trésorerie .....	27
Conclusion.....	35

### **Chapitre II: Les méthodes et les instruments de la santé financière de l'entreprise**

Introduction .....	36
<b>Section 01:</b> les indicateurs de la santé financière de la gestion de trésorerie .....	37
<b>Section 02 :</b> Les outils de la gestion de trésorerie.....	49
<b>Section 03:</b> Le budget de trésorerie .....	68
Conclusion.....	78

### **Chapitre III : Analyse de la gestion de trésorerie d'une EntrepriseCas : ENIEM**

Introduction .....	79
<b>Section 01 :</b> Présentation de l'entreprise l'ENIEM .....	80
<b>Section 02 :</b> Analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM.....	91
<b>Section 03 :</b> Proposition d'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENEIM .....	115
Conclusion.....	117
Conclusion générale & recommandations.....	120

# *Introduction générale*

## **Introduction**

Les entreprises économiques sont la base fondamentale autour de laquelle l'économie tourne, car elles visent à réaliser des profits, à assurer leur continuité et leur croissance. Ces objectifs sont liés à l'efficacité de leur gestion, en utilisant des techniques de gestion pour maintenir leur performance financière et éviter les difficultés financières, ainsi que pour faire face aux problèmes et aux obstacles auxquels l'entreprise peut être confrontée dans le cadre de sa complexité et de son expansion.

L'une des principales difficultés auxquelles est confrontée l'entreprise économique en Algérie dans le contexte de la transition vers une économie de marché est d'atteindre son équilibre financier, car il est le seul moyen de garantir sa survie et sa continuité sans dépendre de l'aide de l'État. La source de ces difficultés réside dans le manque de contrôle des indicateurs d'équilibre financier (en particulier de la trésorerie). Cette dernière est au cœur de notre étude, car la gestion de la trésorerie représente la capacité de l'entreprise à faire face à toutes ses obligations, en particulier celles liées à l'exploitation et au financement externe. La trésorerie est le point de convergence de tous les flux financiers réels de l'entreprise, et donc le reflet de toutes les décisions prises à l'intérieur de l'entreprise. Elle est également le principal déterminant de toute la gestion financière.

Une bonne gestion efficace de la trésorerie permet d'atteindre un équilibre financier dans l'entreprise, ce qui l'aide à honorer ses engagements dans les délais fixés. La trésorerie représente le véritable aspect de toutes les opérations financières de l'entreprise et reflète l'état financier qu'elle traverse de manière réaliste.

La gestion de trésorerie est considérée comme le Cœur de la fonction financière au sein d'une entreprise, en raison de son importance cruciale dans la gestion de ses ressources et de leur utilisation, elle nécessite donc une grande efficacité lors de sa mise en œuvre, l'efficacité dans l'exécution de la fonction financière repose sur l'utilisation des méthodes scientifiques pour gérer et contrôler les ressources financières.

### **Problématique:**

A partir de ce qui précède, la problématique principale se dessine comme suit:

**Quel est l'impact de la gestion de la trésorerie sur la santé financière de l'ENIEM, et comment peut-on l'utiliser comme facteur d'analyse?**

Les questions secondaires qui découlent de cette problématique sont les suivantes:

- Quels sont les concepts clés liés à la trésorerie et la gestion de trésorerie, et

comment sont-ils pertinent pour l'analyse de la santé financière de l'ENIEM?

- Comment les méthodes et les instruments de la gestion de trésorerie qui peuvent être appliqués pour améliorer et évaluer la santé financière de l'ENIEM?
- Quels sont les résultants de l'analyse de la gestion de trésorerie de l'ENIEM et quelles recommandations peuvent être formulées pour améliorer sa santé financière

Dans le cadre de l'étude et de l'analyse du sujet, voici les hypothèses formulées:

- **Hypothèse 1:** Une gestion efficace de la trésorerie améliore la liquidité de l'ENIEM.
- **Hypothèse 2:** Une gestion inefficace de la trésorerie peut entraîner des problèmes de solvabilité.
- **Hypothèse 3:** Une gestion proactive de la trésorerie permet d'optimiser les rendements financiers.

### **Objectifs de la recherche**

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la santé financière de l'ENIEM. Plus précisément, nous chercherons à:

- Acquérir une compréhension des principes théoriques et des concepts clés pertinents à la gestion de trésorerie dans un contexte commercial.
- Examiner les différentes méthodes et outils utilisés pour la gestion de la trésorerie et évaluer leur pertinence dans le cas de l'ENIEM.
- Analyser les pratiques de gestion de trésorerie de l'ENIEM et évaluer leur efficacité à maintenir une santé financière optimale.
- Des recommandations concrètes pour améliorer la gestion de trésorerie de l'ENIEM et renforcer sa santé financière

### **Motifs de choix du sujet de la recherche**

Nous avons choisi ce sujet de recherche parce que la gestion de trésorerie revêt une importance capitale dans le contexte économique actuel. Les entreprises doivent faire face à des marchés financiers de plus en plus volatils, à des contraintes de liquidité et à des risques financiers croissants. Comprendre les pratiques et les stratégies de gestion de trésorerie peut aider les entreprises à prendre des décisions éclairées et à préserver leur santé financière. Par conséquent, le choix de ce sujet de recherche est motivé par la nécessité de fournir des connaissances pratiques aux entreprises pour améliorer leur gestion de trésorerie.

## **Choix de la population d'étude**

Le sujet de cette étude sera l'ENIEM, une entreprise nationale algérienne spécialisée dans la fabrication d'équipements électroniques. Nous avons spécifiquement sélectionné cette entreprise en raison de sa taille, de son importance économique et de sa position dans un monde des affaires de plus en plus concurrentiel à l'échelle internationale. L'analyse de la gestion de trésorerie de l'ENIEM nous permettra d'obtenir des informations spécifiques sur les défis et les opportunités auxquels sont confrontées ces entreprises.

## **Méthode et outils de la recherche**

Pour aborder cette problématique, notre recherche utilisera une approche combinant des méthodes quantitatives et qualitatives, nous collecterons des données financière pertinentes sur l'ENIEM, telles que ses états financiers, ses rapports annuels et d'autres sources d'information disponibles au public, nous examinerons également les pratiques actuelles de gestion de trésorerie de l'entreprise, notamment sa politique de gestion de liquidité, ses stratégies de financement et ses mesures de contrôle des risques.

## **Obstacles et difficultés de recherche**

La recherche peut faire face à certaines difficultés, telles que l'accès à des données financières confidentielles et la participation volontaire des entreprises à l'étude. De plus, l'identification des pratiques de gestion de trésorerie les plus efficaces peut varier en fonction du contexte et des spécificités de chaque entreprise. Néanmoins, ces obstacles seront abordés en respectant les principes d'éthique de la recherche et en utilisant des méthodologies rigoureuses pour obtenir des résultats fiables.

## **Plan de travail:**

Le projet de recherche est divisé en trois chapitres, dont deux sont consacrés à l'aspect théorique, tandis que le troisième chapitre concerne l'aspect pratique.

- Ce chapitre se présente comme introduction introductive au sujet de l'étude, nous aborderons les différentes approches théoriques de la gestion de trésorerie, ce chapitre sera subdivisé en trois sections, la première section se concentrera sur les concepts clés de la gestion de trésorerie, dans la deuxième section, nous aborderons les enjeux liés à la gestion de trésorerie, et la troisième section se concentrera sur les problèmes courants rencontrés dans la gestion de trésorerie et les solutions correspondantes.

- Dans le deuxième chapitre, nous explorerons les instruments et les méthodes de gestion de trésorerie. La première section se concentrera sur les indicateurs de l'équilibre, et la deuxième section abordera sur les outils de gestion de trésorerie, la troisième section sera consacrée.
- Enfin, dans le troisième chapitre, nous présenterons un cas pratique de l'entreprise ENIEM, où nous analyserons sa gestion de trésorerie, et formulerons des propositions concrètes pour améliorer sa gestion de trésorerie.

# *Chapitre I*

## *Approche théorique de la gestion de trésorerie*

## **Introduction**

La gestion de trésorerie suscite une grande attention de la part des analyses financière dans le domaine de la gestion financière car elle permet de gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants pour assurer la stabilité financière à court et à long terme. L'objectif principal de la gestion de trésorerie est de gérer les liquidités de manière à assurer la solvabilité et la pérennité de l'entreprise.

La gestion financière repose largement sur la trésorerie, qui est le résultant des flux de trésorerie entrants et sortants principalement liés à l'activité de l'entreprise, il essentiel de gérer efficacement ces flux afin d'atteindre les objectifs fixés, la trésorerie revêt donc une importance capital pour l'entreprise, car elle influence sa situation financière et ses performances.

Dans ce chapitre, nous allons aborderons les approches théoriques de la gestion de trésorerie, en nous concentrant sur trois sections clés :

La première section sera consacrée aux généralités de la trésorerie et explorera les concepts clés de la gestion de trésorerie.

La deuxième section portera sur les enjeux et les sources de financement défis auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles cherchent à optimiser leur gestion de trésorerie.

Enfin, dans la troisième section, nous allons examinerons les origines des problèmes de trésorerie et proposerons des solutions pour améliorer.

## Section 01: Définition et concept clé de la trésorerie

L'objectif principal de la trésorerie dans toutes les entreprises est savoir comment obtenir et gérer les fonds pour assurer la stabilité financière et bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise et anticiper les flux de trésorerie entrants et sortants, L'un des éléments les plus importants sur lequel repose cette gestion financière est la trésorerie.

Dans cette section nous cherchons à comprendre les concepts clés de la trésorerie et la gestion de trésorerie, et ses composantes pour une gestion efficace.

### 1.1 Définition et concept clé de la trésorerie

#### 1.1.1 Définition de trésorerie

La trésorerie peut être définie de plusieurs façons selon le contexte.

Selon FORGET.J: « La trésorerie et la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qui il s'agisse de cycle d'exploitations, de cycle d'investissement ou des opérations hors exploitations. »<sup>1</sup>

Selon GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R : « La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiate. »<sup>2</sup>

Selon MARTINET et SILEM: « La trésorerie comme étant l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ces dépenses de tous nature: encaisse, crédit bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avance (facilité de caisse). »<sup>3</sup>

Pour SALL : « La trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif). »<sup>4</sup>

D'après la définition précédente la trésorerie revêt plusieurs significations selon le contexte, il est possible de conclure que la trésorerie correspond à la totalité des flux de trésorerie entrants et sortants, représentant ainsi la disponibilité financière dont dispose une institution pour répondre à ses besoins quotidiens. Elle peut être utilisée comme indicateur de la santé financière de l'entreprise et de sa capacité à faire face à ses échéances à court terme.

---

<sup>1</sup> JACK FORGET : « gestion de trésorerie », édition d'organisation, Paris, 2005, p11.

<sup>2</sup> MARC GAUGAIN ET AUTRES : « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris ,2007, p24.

<sup>3</sup> MARTINET A .ET SILEM A: « Lexique de gestion et de management », édition Dalloz, 2005, p29.

<sup>4</sup> MACKY SALL, La revue des sciences de gestion (La RSG), 2008, p38.

### 1.1.2 Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont déterminés par le budget financier, La trésorerie est généralement constituée des éléments suivants:<sup>5</sup>

- **Les disponibilités** comprennent les comptes de caisse et les comptes à vue, à l'exception de ceux qui sont soumis à des restrictions, tels que les comptes dans des pays où il existe des contrôles stricts des changes.
- **Les comptes à terme** peuvent également être inclus s'ils ont été ouverts moins de trois mois avant la clôture de l'exercice et ont une échéance ne dépassant pas trois mois.
- **Les valeurs mobilières de placement** font également partie des disponibilités, à condition qu'elles aient une liquidité immédiate et ne présentent pas de risque significatif de volatilité. Cela peut inclure des fonds communs de placement monétaires en euros et des obligations acquises moins de trois mois avant leur échéance.
- **Les soldes créditeurs de banque** qui correspondent à des découverts temporaires ou à des comptes courants créditeurs dont l'exigibilité est immédiate.

Cela peut également inclure tout ou partie des comptes courants avec des entreprises liées, telles que la société mère ou les filiales.

Ces éléments de trésorerie représentent des liquidités et des actifs financiers dont disposent les entreprises dans l'immédiat ou à court terme, leur permettant de faire face à ses dépenses et à ses besoins de financement et d'investir dans de nouvelles opportunités.

### 1.1.3 Le rôle de la trésorerie

La fonction de trésorerie, du point de vue financier, vise un objectif constant qui consiste principalement à garantir la capacité de faire face aux besoins de dépenses, c'est-à-dire à rechercher en permanence l'équilibre entre les recettes et les dépenses. La trésorerie est responsable de la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise, ainsi que de la gestion des liquidités et de la gestion des risques financiers. Elle joue un rôle crucial dans la stabilité financière de l'entreprise et la maximisation du rendement des fonds disponibles.

La trésorerie est chargée de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société. Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables

---

<sup>5</sup> DOV OGIEN : « Gestion financière de l'entreprise », édition, Dunod, Paris, 2008, p64.

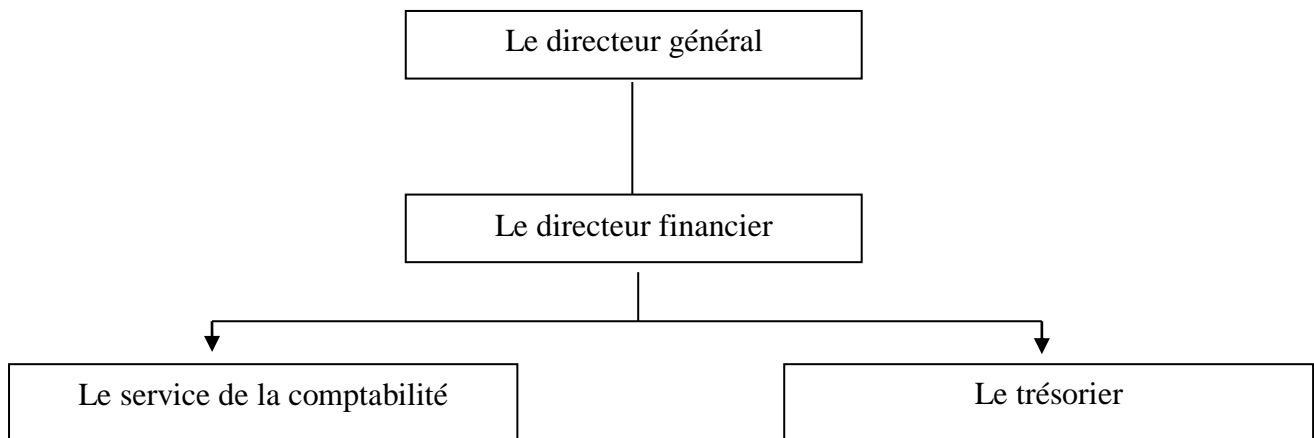
qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques.<sup>6</sup>

La trésorerie joue un rôle clé dans la gestion financière de l'entreprise car elle lui permet de déterminer le niveau de liquidité nécessaire pour mener à bien ses différentes activités, Elle doit être gérée avec soin afin d'assurer la stabilité financière de l'entreprise et d'optimiser ses performances financières.

#### 1.1.4 La place du trésorier dans l'entreprise

Au cours des trois dernières décennies, le rôle du trésorier s'est considérablement accru au sein des entreprises. Autrefois cantonné à la gestion de la caisse, ce professionnel est aujourd'hui chargé de la gestion des risques. L'évolution des marchés financiers, la mondialisation des échanges et les avancées technologiques ont renforcé l'importance de la fonction de trésorerie et ont contribué à optimiser la gestion financière des entreprises.<sup>7</sup>

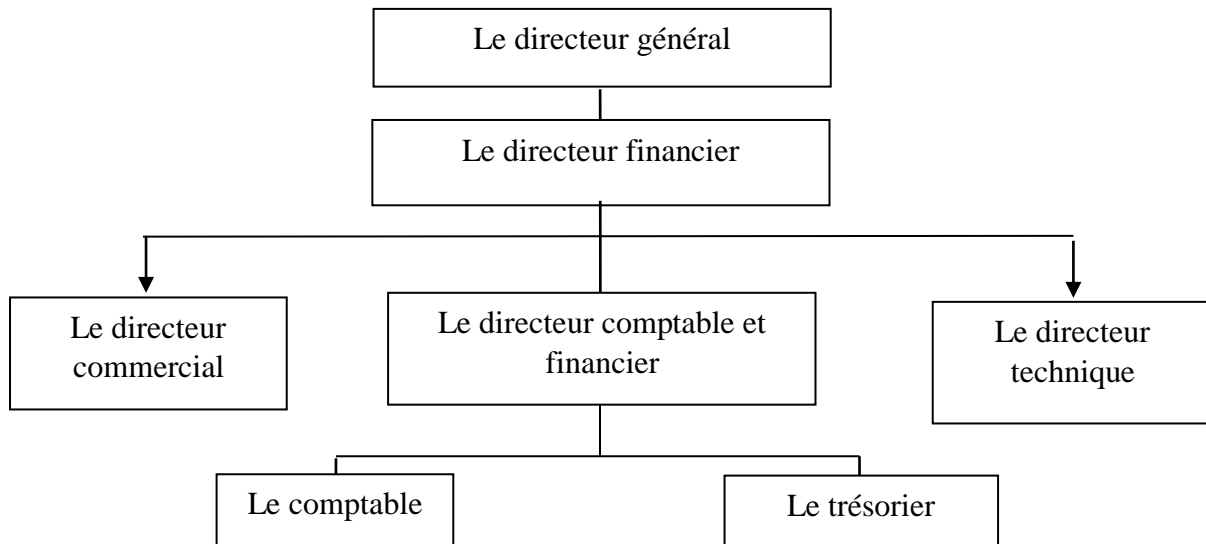
#### Schéma N°01: La place du trésorier dans la moyenne entreprise



*Source: Annie Bellier Delienne, Sarun Khath Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p20.*

<sup>6</sup> MARC. GAUGAIN, ROSELYNE SAUVEE-CRAMBERT: « Gestion de la trésorerie », 2ème édition, Economica, Paris, 2004, P43.

<sup>7</sup> AMINE BELLIER DELIENNE SARUN KHATH : « Gestion de trésorerie », édition economic, Paris, 2000, P20.

**Schéma N°02: La place du trésorier dans la grande entreprise**

*Source: Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Edion Economica, paris, P20.*

**1.2 Définition de gestion de trésorerie**

La gestion financière englobe les activités liées à la gestion des ressources financière d'une institution, y compris la gestion de trésorerie est considérée comme l'une des tâches essentielles de la gestion financière elle représente l'équilibre entre liquidité et solvabilité elle consiste à surveiller les liquidités de l'entreprise, à prévoir les besoins futurs en liquidités, à gérer les excédents et les déficits de trésorerie, à investir les liquidités excédentaires de manière rentable et à financer les déficits de manière économique.

Selon BANGALA A: « La gestion de trésorerie est levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux à un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers.»<sup>8</sup>

Et selon Eric Stephany: « La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise, la gestion de trésorerie s'affirme comme une composante à part entière de la fonction finance de l'entreprise. »<sup>9</sup>

<sup>8</sup> BANGALA A, les fondements de gestion financière, ED l'université de L'iegé, Belgique, 2007, p46.

<sup>9</sup> ERIC STEPHANY : "Gestion financière", 2ème édition, Economica, Paris, 2000, p175.

En conclusion, la gestion de trésorerie consiste à gérer la liquidité disponible au sien d'une entreprise afin de garantir sa solvabilité, assurer la disponibilité des liquidités nécessaires l'exploitation de l'entreprise tout en minimisant les risques financiers liés à leur gestion.

### 1.2.1 Les objectifs de gestion de trésorerie

Pour la gestion de trésorerie, il existe différents objectifs .Cela peut être détaillé de la manière suivante :<sup>10</sup>

- **Maximiser la liquidité:** l'objectif de la gestion de trésorerie est de s'assurer que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme, et capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes au coût le plus bas possible tels que le paiement des factures, des salaires et des impôts. et maximiser le rendement des excédents de trésorerie.
- **Assurer la solvabilité à court terme :** Le trésorier doit rechercher le financement permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie
- **Optimiser le résultant financier:** En choisissant les options de financement les moins coûteuses. De plus, il est chargé de placer les excédents de trésorerie afin de générer des revenus financiers importants et réduire ainsi le poids des charges financières éventuelles.
- **Gérer les risques de taux et de change:** est une responsabilité clé de la fonction de trésorerie. Le trésorier doit mettre en place des stratégies de couverture pour se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, afin de minimiser les risques financiers pour l'entreprise.
- **Négocier avec les banques :** Pour obtenir les meilleures conditions de financement possibles. Cela implique de rechercher des taux d'intérêt compétitifs, des conditions de remboursement flexibles et d'autres avantages liés aux produits financiers proposés par la banque.
- **Réduire les coûts financiers à court terme :** Les préoccupations quotidiennes de l'entreprise sont principalement axées sur la réduction des coûts financiers à court terme, qui sont liés aux emprunts à moyen et long terme. Ces objectifs sont essentiels pour une gestion efficace de la trésorerie de l'entreprise, car ils permettent de réduire les risques, et de minimiser les coûts.

---

<sup>10</sup> ERIC STEPHANY, op cit,p175.

### 1.2.2 Le processus de gestion de la trésorerie

Le processus de gestion de trésorerie est l'ensemble des activités et des procédures mises en place pour gérer efficacement la trésorerie d'une entreprise. Voici les principales étapes du processus de gestion de trésorerie:<sup>11</sup>

#### a) La prévision

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds, elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquels correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie. La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et financement.

#### b) L'arbitrage

Dans cette deuxième étape, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidité, de contrepartie de taux d'intérêt et de change, elle s'appuie sur:

- Une situation de trésorerie (En valeur) à jour et faible.
- Une situation prévisionnelle à très court terme.

#### c) Contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

### 1.2.3 Les motifs de gestion de trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux opérations de collecte et de dépenses mais englobe un ensemble des décisions, en distingue trois motifs de la gestion de trésorerie incluent:<sup>12</sup>

- **Motif de transaction:** il est relatif aux différentes opérations d'achats et de ventes qui affectant l'exploitation de l'entreprise, il peut également s'agir du besoin de répondre aux

---

<sup>11</sup> FORGET.J: « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, Paris 2001, P 32.

<sup>12</sup> BENNACEUR SAMY: «gestion financière », édition l'harmattan, paris, 2003, p58.

exigences des banques qui exigent un montant d'encaissement et des actifs liquides pour octroyer du crédit.

- **Motif de précaution:** Le motif de précaution reflète le besoin de détenir des liquidités pour se prémunir contre des baisses imprévues du chiffre d'affaires ou des dépenses non anticipées.

- **Motif de spéculative :** La détention de la liquidité est justifiée par le fait que son placement est auprès des agents à besoin de financement qui rapporte une rémunération supplémentaire est contribué à l'amélioration du résultat de l'entreprise. Elle peut également être justifiée par l'anticipation d'une opportunité d'investissement rentable.

## 1.2.4 Les missions de la gestion de trésorerie et les qualités requises

### 1.2.4.1 Les missions de la gestion de trésorerie

La principale mission de la trésorerie est la gestion de liquidité est consiste à gérer de manière efficace afin d'optimiser ses flux de trésorerie, La gestion de trésorerie a différents missions, parmi lesquels nous pouvons citer les suivants:<sup>13</sup>

#### - Réduire le coût des services bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail du -maquis des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si Ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

#### - Gérer les risques financiers CT

Gérer les risques spécifiques à la fonction IL s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux ainsi que du risque de fraude. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier fera valider par la direction générale une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

---

<sup>13</sup> MICHEL SION: «Gérer la Trésorerie et la relation bancaire », 4ème édition, dunod, Belgique, 2006, p27.

**- Assurer la liquidité de l'entreprise**

Cette mission est consistée à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de tirer la sonnette d'alarme lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier et du directeur financier lorsqu- que les encours de crédit CT menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

**- Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de finance ment ou placement les plus justes.

**- Assurer la sécurité des transactions**

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utilise les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

La gestion de trésorerie consiste à gérer les flux de trésorerie de l'entreprise de manière efficace afin de maximiser ses liquidités disponibles, de minimiser les coûts liés à la gestion de ses fonds et de réduire les risques financiers

**1.2.4.2 Les qualités requises**

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences.<sup>14</sup>

**➤ Organisateur**

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

---

<sup>14</sup> MICHEL SION, Op cit, p29.

**➤ Technicien**

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. La trésorerie devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie. Quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de changes et de taux...

**➤ Savoir anticiper**

La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de compte prévisionnels. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps: quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

**➤ Communicateur**

Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

**1.2.5 Les techniques de la gestion de trésorerie**

Les entreprises économiques cherchent à atteindre une série d'objectifs afin de réaliser leur objectif ultime, qui est de rester en activité, d'assurer leur continuité et de devenir des leaders sur les marchés. Pour ce faire, elles mettent constamment à jour leurs techniques de gestion de trésorerie qui permettent d'assurer un équilibre financier et visent essentiellement à contrôler la sélection des meilleurs outils de gestion afin d'atteindre leurs objectifs.<sup>15</sup>

**- Gestion des flux de trésorerie**

Le flux de trésorerie mesure l'argent qu'une entreprise encaisse contre ce qu'elle dépense afin de garantir un équilibre entre les deux. Cette technique permet de prévoir les besoins en fonds de roulement de l'entreprise et d'éviter les découverts et les retards de paiement.

**- Gestion des soldes bancaires**

Est un procédé comptable de contrôle. Il s'agit de suivre et vérifier régulièrement les soldes bancaires pour éviter les frais de découvert bancaire. Cette technique permet également d'optimiser l'utilisation des ressources financières de l'entreprise.

---

<sup>15</sup> MICHEL DIETSCH : « Techniques de gestion de trésorerie », 3<sup>ème</sup> édition, France, 2018, P 27-68.

- **Gestion des placements financiers**

Est une opération qui consiste à placé une somme définie dans le but d'obtenir bénéfiques. Cette technique permet d'optimiser la rentabilité de la trésorerie de l'entreprise tout en garantissant sa liquidité.

- **Gestion des risques de change**

Il s'agit de limiter les pertes liées aux fluctuations des taux de change en utilisant des instruments financiers, les défauts de paiement par un commerçant ou un courtier. Cette technique permet de se prémunir contre les variations des taux de change et de protéger les marges de l'entreprise.

- **Gestion des risques de taux d'intérêt**

Il s'agit le composant pivot dans la gestion 'un portefeuille d'actifs et d'engagements d'une institution financière limiter en utilisant des instruments financiers tels que les swaps de taux d'intérêt. Cette technique permet de se prémunir contre les variations des taux d'intérêt et de protéger les marges de l'entreprise.

- **Gestion des crédits clients**

Ils'agit de limiter les pertes en vérifiant si les fonds propres d'une banque et les risques liés aux impayés des clients en évaluant leur solvabilité et en mettant en place des mesures de recouvrement. Cette technique permet de réduire les délais de paiement clients et d'améliorer le BFR de l'entreprise.

## Section 2: Les enjeux et les sources de financement de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie revêt une importance capitale pour toute entreprise, car elle permet de maintenir une santé financière stable en gérant les liquidités de manière efficace. Une bonne gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux opérations de collecte et de dépenses, pour devenir un ensemble des décisions et enjeux peuvent varier en fonction de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son contexte économique.

Dans cette section nous allons mettre en évidence sur les enjeux de la gestion de trésorerie ainsi que le rôle et de la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier, y compris celui de la trésorerie, au sien des organisations, de plus nous exposerons les sources de financement.

### 2.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est considérée comme une tâche fondamentale du gestionnaire financier sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire financiers .Les enjeux de la gestion de trésorerie sont multiples et cruciaux pour la santé financière d'une entreprise.

#### 2.1.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu productifs, ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme.

Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage: l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.<sup>16</sup>

#### 2.1.2 Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré

---

<sup>16</sup> DESBRIERES .P, POINCELOT .E: « La gestion de trésorerie », édition management, Paris, 1999. p14.

des ressources financières de la firme (ou coût du capital"). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel.

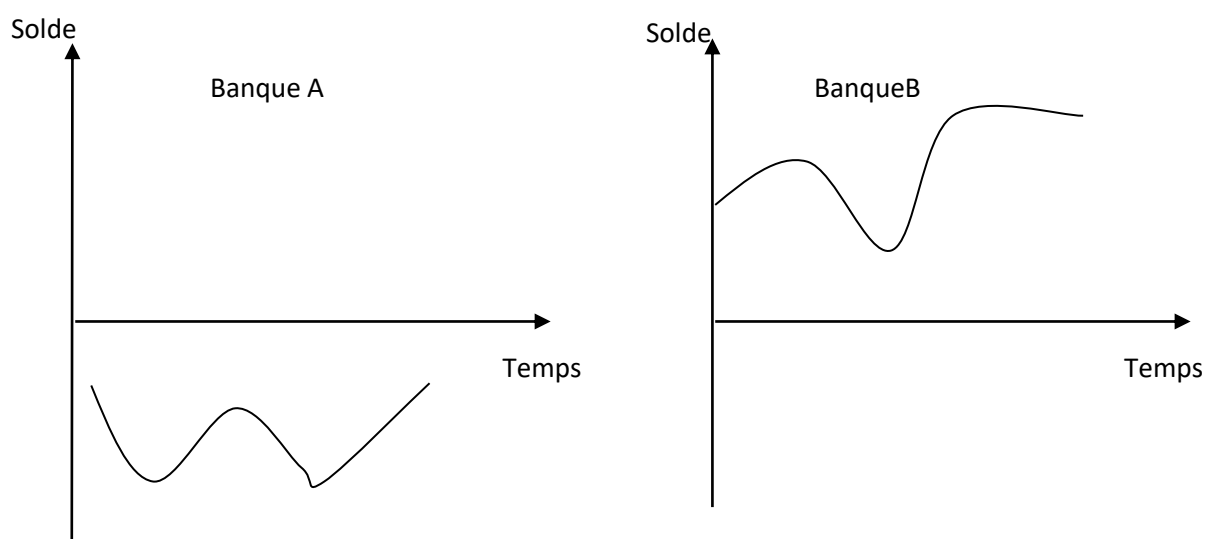
Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du aux déséquilibres financiers. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négative.<sup>17</sup>

### 2.1.3 Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.<sup>18</sup>

#### ➤ L'erreur d'équilibrage

Figure N°01:L'erreur d'équilibrage



Source: ROUSSELOT.P. Verdie.J-F, La gestion de trésorerie, Edition DUNOD, Paris, p81.

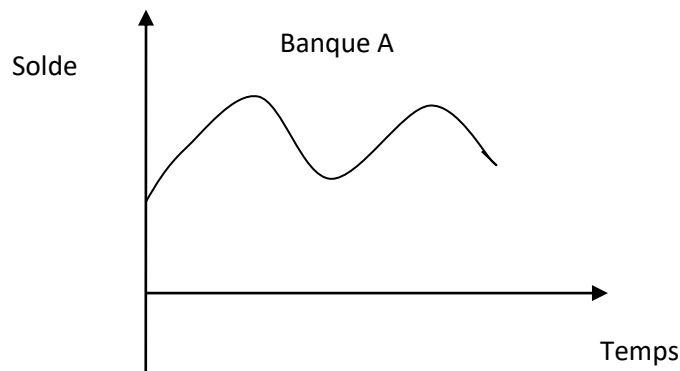
<sup>17</sup> DESBIERES .P, POINCELOT.E, Opcit, p15.

<sup>18</sup> DESBIERES .P, POINCELOT.E, Ibid., p15.

La première est l'erreur d'équilibrage, qui provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants. Le coût de l'erreur d'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire unique. On parle alors de banque cumul, ou de banque fictive, dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.

➤ **L'erreur de sur mobilisation**

**Figure N°02:L'erreur de sur-mobilisation**



*Source: ROUSSELOT.P, Verdie.J-F, gestion de trésorerie, Edition DUNOD, Paris, P82.*

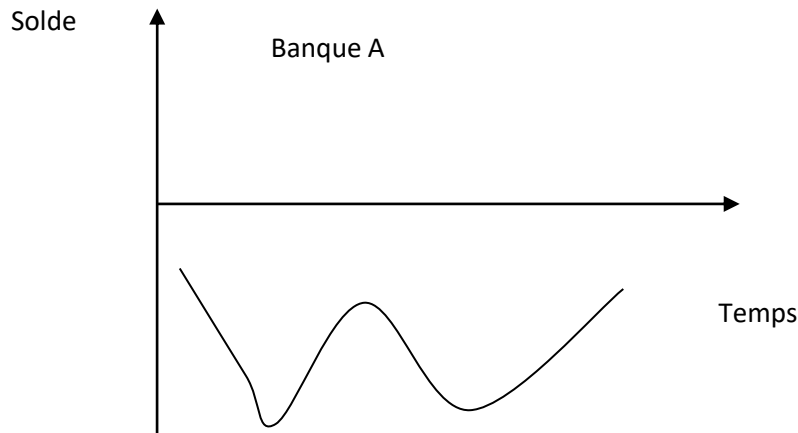
Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...), soit un défaut de placement.

L'erreur de sur mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement, et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elles auraient pu produire. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la

rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés.<sup>19</sup>

➤ **L'erreur de la sous-mobilisation**

**Figure N°03:L'erreur de la sous-mobilisation**



*Source: ROUSSELOT.P, VERDIE.J-F, gestion de trésorerie, Edition DUNOD, Paris, p85.*

Enfin, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux inférieur du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire...

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE .J-F : « la gestion de trésorerie », édition 2<sup>ème</sup>, paris, 2004, p55.

<sup>20</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE , J-F, Ibid. , p55.

## 2.2 Le rôle de la fonction trésorerie et sa place dans l'organisation

Il est important de situer les développements concernant l'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers de la firme dans un cadre plus général précisant le rôle et la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier, dans l'organisation.<sup>21</sup>

### 2.2.1 Les missions du trésorier

Quelles que soient la taille et l'activité des entreprises dans lesquelles ils exercent leurs fonctions, les trésoriers sont fondamentalement chargés, premièrement, de la gestion des liquidités et, deuxièmement, de la maîtrise des risques financiers.

#### - La gestion des liquidités

Dans le cadre de sa première mission, le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles. La première est la contrainte de liquidité qui, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à la firme la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats (paiements des salaires, des factures émises par les fournisseurs, des mensualités d'emprunt...). Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement auprès de ses banquiers. Selon l'ampleur et la nature du déséquilibre financier, ceux-ci exigeront une prime de risque substantielle qui renchérit les ressources financières mobilisées par l'entreprise. Au pire, c'est un partenaire d'exploitation ou un créancier financier qui, craignant la défaillance de la firme, engagera une procédure judiciaire à l'encontre de celle-ci afin de tenter de récupérer, le plus souvent dans le cadre d'une liquidation, tout ou partie des sommes dues.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels et qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leur échéance contractuelle. La capacité qu'a l'entreprise de faire face à ces engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité. Une contrainte de solvabilité s'exerce donc, par exemple, lors de la souscription de nouveaux emprunts et lors d'achats de marchandises ou de matières prévoyant un paiement à une date ultérieure: les liquidités devront être suffisantes pour couvrir chacun des règlements futurs.

En résumé La gestion de liquidité est l'ensemble des processus et des techniques utilisés par les entreprises pour gérer leurs flux de trésorerie et s'assurer qu'elles disposent toujours des liquidités nécessaires pour répondre à leurs besoins financiers à court terme.

---

<sup>21</sup> DESBRIERES.P, POINCELOT.E, Op cit, p20.

La gestion de liquidité comprend la gestion des entrées et des sorties de trésorerie, la prévision des flux de trésorerie futurs, la gestion des risques liés à la trésorerie, la gestion de la dette et des placements à court terme, ainsi que la gestion des relations avec les banques et autres partenaires financiers. Les entreprises doivent être en mesure de gérer efficacement leur liquidité pour éviter les problèmes de trésorerie tels que les retards de paiement, les découverts bancaires, les coûts élevés d'emprunt et les pertes financières. Une gestion de liquidité efficace peut également aider les entreprises à maximiser leurs rendements financiers en leur permettant d'investir leur excédent de trésorerie dans des placements à court terme.

- **La maîtrise des risques**

Chacune des décisions prises par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut évidemment maîtriser. Il s'agit fondamentalement du risque de signature qui réside dans le non respect des engagements de la contrepartie (risque de contrepartie) ou dans la défaillance de celle-ci (risque de défaut). Le principal risque de défaut est celui attaché aux clients. Une prévention interne fondée sur un suivi individualisé de la clientèle, ainsi que l'affacturage, concourent à le réduire significativement.

Le risque de liquidité tient à l'impossibilité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix. Il est souvent limité à l'aide de clauses de remboursement anticipé dans les conventions de crédit.

A ceux-ci s'ajoutent le risque de change et le risque de taux d'intérêt que l'on couvre 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 (swaps, caps, floors, collars...). Pour contrôler tout comportement spéculatif (actif ou passif) du trésorier et afin de le canaliser vers des instruments de couverture appropriés, il est important qu'un mandat prévoie la nature et le degré de ses interventions sur les marchés (dans le cadre de la gestion des risques financiers de l'organisation).

La réduction des risques est toutefois coûteuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier consistant à minimiser les coûts financiers supportés par l'entreprise. Aussi, comme en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier pourra être conduit à effectuer certains arbitrages. Par exemple, accepter un certain niveau de risque financier peut se justifier si le coût des couvertures est supérieur aux gains financiers espérés... Sous-traiter la gestion du risque de taux d'intérêt à des institutions financières spécialisées permet aux entreprises dont l'équipe de trésorerie est trop réduite d'accéder à un niveau d'expertise dont elles ne disposent pas, de réaliser des économies sur les coûts de gestion interne et sur le

coût des couvertures et, enfin, de bénéficier d'une nouvelle source d'information utile en matière d'anticipations et de prévisions . Ces aspects renvoient à la question importante de la marge de manœuvre laissée au trésorier et de la définition de celle-ci par la direction générale de l'entreprise.

Au total, on peut spécifier davantage et 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, par le directeur financier ou par le directeur général de la firme selon le 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
- prévision des flux financiers; action sur les flux permettant un décalage dans le temps des décaissements et encaissements en date de valeur
- Arbitrages et virements entre banques
- choix des modes de financement ou des formes de placement sur les marchés bancaires et financiers
- Evaluation, définition d'une politique de couverture et gestion des risques de change et de taux d'intérêt
- participation à la définition et à la mise en œuvre des aspects organisationnels de la gestion de trésorerie, particulièrement 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; reportings de trésorerie...

### **2.2.2 La fonction trésorerie dans l'organisation**

Il est peu aisé de traiter de l'importance de la fonction trésorerie dans les différentes entreprises tant celles-ci sont différentes, en taille et en complexité. Il est donc nécessaire de distinguer ici les grandes organisations des petites et moyennes entreprises. Ces dernières n'ont généralement pas de trésorier et ne sont pas toujours dotées d'un directeur financier. Toutefois, l'inexistence d'un service spécialisé ne signifie pas que la fonction trésorerie ne soit pas assurée en tant que telle par l'un des dirigeants (PDG, directeur général) ou des cadres supérieurs de l'entreprise <sup>22</sup>

Par ailleurs, bien que les grandes sociétés, dont l'archétype est la firme internationale cotée en bourse, aient des activités, un cheminement et des structures très variés, on peut

---

<sup>22</sup> DESBRIERES.P, POINCELOT.E, Op cit, P22-24.

trouver quelques tendances communes concernant l'évolution passée de la fonction trésorerie et son statut actuel. On distingue en effet plusieurs phases.

Dans un premier temps et jusque dans les années soixante, les entreprises ont souvent considéré la gestion de trésorerie comme une activité marginale annexe de la comptabilité. Puis, la fonction trésorerie a été créée en tant que telle, souvent sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, et ne constituait qu'un centre de coûts.

Ces entreprises l'ont ensuite souvent laissée se développer parfois de manière incontrôlée au cours des années quatre-vingt. Cette dérive fut provoquée par plusieurs phénomènes: le fort accroissement de la volatilité des taux; la déréglementation et la globalisation des marchés; la désintermédiation financière; la sophistication des instruments financiers; des taux réels monétaires supérieurs à la rentabilité des actifs industriels... D'un centre de coûts au service de la firme, la trésorerie a eu tendance à devenir un centre de profit à part entière. Il est vrai que cette évolution a permis à certains groupes industriels et commerciaux de se diversifier avec succès dans les métiers de la finance.

Depuis, les diverses crises boursières survenues depuis octobre 1987 ont conduit nombre d'organisations à développer progressivement l'intégration des responsabilités et le respect des grands équilibres financiers, privilégiant ainsi une attitude préventive (pas de positions spéculatives ni de couverture superflue; pas d'intervention particulière) et la qualité de service (optimisation interne de la gestion de trésorerie).

Enfin, depuis quelques années, avec l'élargissement des différents moyens informatisés de gérer la trésorerie (de l'application autonome jusqu'à des solutions totalement intégrés au sein de progiciels de type ERP ou Enterprise Resource Planning), il est devenu essentiel de bien situer la fonction trésorerie au sein du système d'informations de l'entreprise.

Cette évolution souligne le rôle devenu de plus en plus opérationnel de la fonction de trésorerie, plus particulièrement dans les activités bien définies comme la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, l'ajustement de l'équilibre financier par le recours à des crédits de trésorerie... De plus, bien que la gestion de trésorerie ait la capacité à générer ses propres produits (revenus financiers, réduction des coûts financiers...), il est difficile d'imaginer qu'elle devienne un centre de profit autonome dans les entreprises industrielles et commerciales. En effet, un centre de profit est une unité organisationnelle cohérente dont le responsable a la possibilité de combiner au mieux coûts et recettes, c'est-à-dire qu'il peut contrôler les différents facteurs qui conditionnent son activité et sa performance. « Ce ne peut être le cas de l'activité traditionnelle de gestion de liquidité de l'entreprise que remplit la

trésorerie. La structure des flux monétaires est la traduction de l'activité économique et financière de l'entreprise

La fonction de trésorerie dans une organisation est cruciale pour la gestion des flux financiers et pour garantir la liquidité de l'entreprise. Les principales tâches de la trésorerie sont la gestion des encaissements et des décaissements, la gestion des placements financiers, la gestion des financements et la gestion des risques financiers. En somme, la fonction de trésorerie joue un rôle crucial dans la gestion financière d'une organisation, car elle permet de garantir la liquidité de l'entreprise et de minimiser les risques financiers.

En résumé, une bonne gestion de la trésorerie permet d'éviter les risques de règlement des dettes d'optimiser la liquidité, de réduire les coûts, de gérer les risques et de prendre des décisions stratégiques.

### **2.3 Les sources de financement de la gestion de trésorerie**

On peut classer les sources de financement en grandes catégories principales : les sources de financement interne et les sources de financement externe.

#### **2.3.1 Sources de financement interne**

Sont les fonds générés par l'entreprise elle-même, lorsque l'entreprise peut satisfaire son besoin de financement grâce aux ressources disponibles ces sources peuvent être utilisées pour financer les activités courantes de l'entreprise.

➤ **La capacité d'autofinancement**, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens:<sup>23</sup>

- La rémunération des associés
- Le renouvellement des investissements
- L'acquisition des nouveaux investissements
- Le remboursement des emprunts
- La couverture des pertes probables et des risques

#### ➤ **L'autofinancement**

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice, le compte de résultat mesure des coûts.

---

<sup>23</sup> HUBERT de la BRUSLERIE : « Analyse financière, évaluation financière, diagnostic », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p88.

L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice.<sup>24</sup>

➤ **Les ventes à terme** <sup>25</sup>

Les ventes à terme permettent au client de disposer de la marchandise et de payer à une date précise. Ils sont généralement fabriqués en grande quantité. Dès réception du bon de commande du client, la facture du client sera émise selon la date de paiement de la facture ci-dessus, et la commande sera livrée. La durée du crédit est déterminée par l'entreprise. Afin de bénéficier des ventes à terme, pour les clients étrangers, l'entreprise devra solliciter une lettre de crédit ou crédit documentaire, communément appelée « CREDOC », qui est une opération réalisée par la banque du client sur ordre et pour le compte du client. En dernier lieu, nous appartenons de résoudre dans le délai imparti.

➤ **Les ventes au comptant**

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de facture avant la livraison des marchandises. Les paiements peuvent être effectués par versements d'espèces ou par paiement bancaires et le reçu de versement remis par la caisse ou l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au responsable des stocks afin de faire la livraison des marchandises au client. Les ventes au comptant sont très importantes et bénéfiques pour l'exploitation d'une entreprise, car elles procurent des liquidités instantanées.

### 2.3.2 Sources de financement externe

Il existe des fonds externes qui agissent comme liquidités pour l'entreprise tels que le prêt bancaire, les avances des fonds et le crédit-bail :

➤ **Les emprunts bancaires**

Lorsqu'une entreprise présente un déficit de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières contractées à la suite de l'émission d'emprunts à terme remboursables qui, avec les capitaux propres participent à la satisfaction des besoins de financement de l'entreprise.

➤ **Les crédits bancaires à court terme**

Le crédit bancaire à court terme, aussi appelé « crédit courant » ou « crédit d'exploitation », est destiné à assurer l'équilibre de la trésorerie d'une entreprise. Ils servent par exemple à régler les paiements des fournisseurs et les dépenses courantes de l'entreprise.

---

<sup>24</sup>HUBERT de la BRUSLERIE, Op cit, p88.

<sup>25</sup> M<sup>lle</sup> GOUGAM YASMINE, NASSOU ANISSA : « L'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance de l'entreprise », Bejaia, 2021-2022.p9-10.

Il existe plusieurs types de crédit bancaires sur lesquels les entreprises ont le plus souvent recours :

➤ **L'escompte commercial**

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.

➤ **L'affacturage**

L'affacturage, cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé, la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente, l'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service.

➤ **Le découvert**

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues, il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable.

➤ **Crédit sport**

Le véritable crédit sport est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement, la durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

➤ **Les placements bancaires et les placements sur marché**

On a deux types de placements les placements bancaires et le marché :

- **Placements bancaires**

Concernant les placements bancaires, on trouve généralement deux catégories : dépôts à terme et dépôts à vue.

- **Placement sur le marché**

Les placements les plus connus sur le marché financier sont nommés les valeurs mobilières de placement, elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue : les actions et les obligations.

## Section 03: Les Origines et les solutions aux problèmes de trésorerie

Toutes entreprises, quel que soit son domaine d'activité dans la gestion de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise a entraîné plusieurs problèmes qui peuvent être regroupés en problèmes structurels, conjoncturels et organisationnels, une mauvaise gestion de trésorerie peut arriver plus facilement qu'on le soupçonne et nuire à votre entreprise. Il est essentiel de prendre en compte l'analyse en fonction de gravité présumée. Ces derniers peuvent se impliquer soit dans la partie haut du bilan, notamment en termes de besoin de fonds de roulement, soit dans partie bas du bilan, en ce qui concerne les besoins en fonds de roulement, D'autre problèmes peuvent liés à l'organisation de gestion de la trésorerie.<sup>26</sup>

### 3.1 Les Origines aux problèmes de trésorerie

#### 3.1.1 Problème structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement(FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers' trop importants (prises de contrôle de sociétés. achats de titres de participations, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - ✓ A la faiblesse du capital social de la société :
  - ✓ Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise :
  - ✓ A la faiblesse des bénéfices mis en réserves:
  - ✓ A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entrepris.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en Fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer:

- des niveaux de stocks trop importants.
- des crédits consentis aux clients trop longs.

---

<sup>26</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN –FRANCOIS VERDIE : « Gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris,2017, p13-60

- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise

En résumé les problèmes structurels de trésorerie font référence aux difficultés financières rencontrées par une entreprise en raison d'un déséquilibre dans sa gestion de trésorerie. Ces problèmes peuvent être causés par plusieurs facteurs, tels que la gestion inadéquate des flux de trésorerie, des niveaux élevés de dettes, des coûts d'exploitation élevés, des investissements imprudents, une baisse des ventes ou des changements dans l'environnement économique.

Ces problèmes peuvent entraîner une perte de confiance des investisseurs, une baisse de la cote de crédit de l'entreprise, des problèmes de liquidité, des retards de paiement aux fournisseurs, une réduction des investissements dans la recherche et le développement, et même une faillite potentielle.

### **3.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme. Tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement Les principales causes identifiables sont les suivants :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année
- le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes
- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement:
- des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves...etc.

D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

Les problèmes conjoncturels de trésorerie font référence aux difficultés financières temporaires rencontrées par une entreprise en raison de circonstances économiques imprévues. Ces problèmes peuvent être causés par plusieurs facteurs, tels que des fluctuations des taux d'intérêt, des variations des taux de change, des perturbations dans la chaîne

d'approvisionnement, des événements géopolitiques, des catastrophes naturelles ou des crises économiques.

Ces problèmes peuvent entraîner une réduction de la liquidité de l'entreprise, des retards de paiement aux fournisseurs, des difficultés à honorer les obligations de dette, une perte de confiance des investisseurs et une baisse de la cote de crédit de l'entreprise.

### **3.1.3 Problèmes d'ordre organisationnel**

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes:

- Le non existence d'un poste clairement défini de trésorerie
- L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

Les problèmes d'ordre organisationnel en matière de trésorerie font référence aux difficultés financières rencontrées par une entreprise en raison d'une mauvaise gestion interne de la trésorerie. Ces problèmes peuvent être causés par plusieurs facteurs, tels que des processus de facturation inefficaces, des politiques de crédit laxistes, une mauvaise communication entre les départements, une mauvaise gestion des stocks et une mauvaise gestion des budgets.

Ces problèmes peuvent entraîner des retards de paiement aux fournisseurs, une mauvaise gestion des dettes, des erreurs de facturation, une perte de confiance des investisseurs et des coûts d'emprunt plus élevés.

Pour éviter les problèmes d'ordre organisationnel en matière de trésorerie, les entreprises doivent établir des processus clairs pour la facturation et la gestion des stocks, mettre en place des politiques de crédit strictes, encourager la communication interne et surveiller régulièrement les budgets et les dépenses. Il est également important de mettre en place un système de gestion de trésorerie efficace pour assurer un suivi précis des flux de trésorerie.

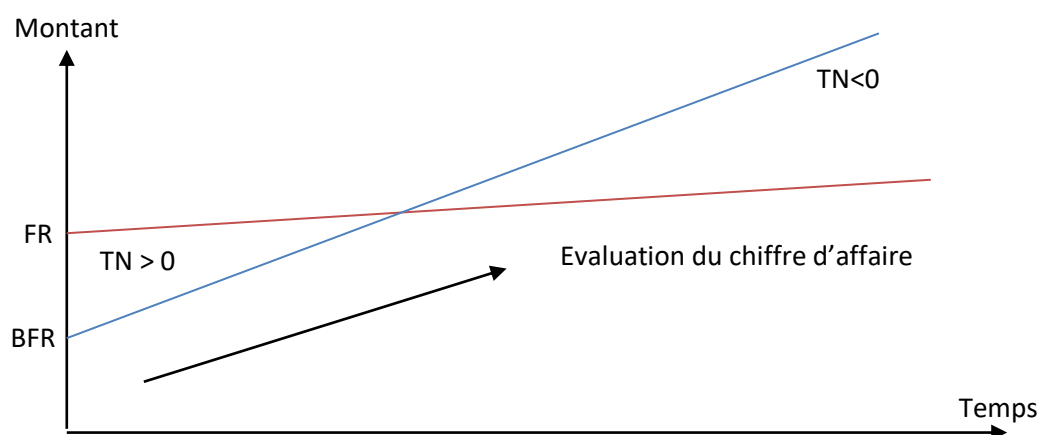
En somme, les problèmes d'ordre organisationnel en matière de trésorerie peuvent être évités grâce à une gestion efficace de la trésorerie et à une communication interne efficace. Les entreprises doivent s'assurer que leurs processus internes sont bien établis et que tous les départements travaillent ensemble pour maintenir une situation financière saine.

## 3.2 Les causes de crises de trésorerie<sup>27</sup>

### 3.2.1 Crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque normalement une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements, C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes, notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

**FigureN°04:La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance**



*Source: M. SION: « gérer la trésorerie et la relation bancaire », édition DUNOD, paris, 2006, p20.*

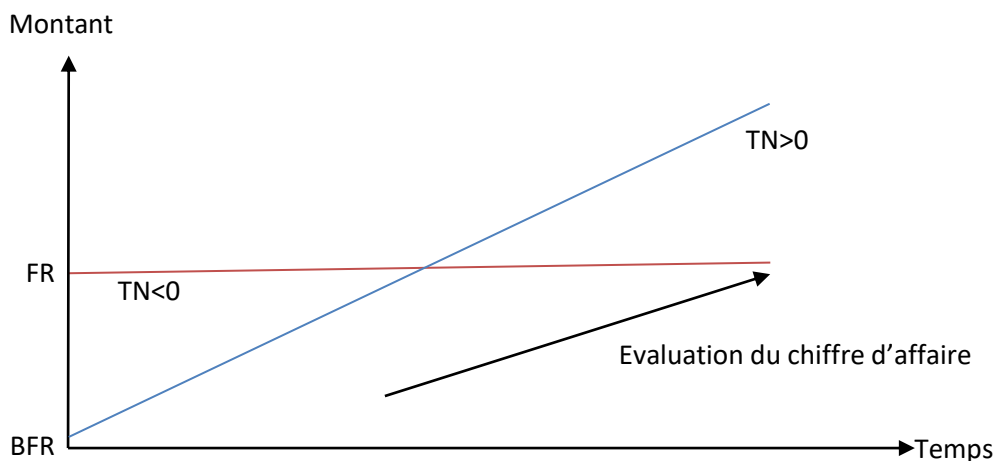
### 3.2.2 Une mauvaise gestion du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client, Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Le BFR représente le montant de liquidités dont une entreprise a besoin pour financer ses activités opérationnelles quotidiennes. Si le BFR est mal géré, cela peut entraîner des pénuries de liquidités, des problèmes de paiement des fournisseurs et des clients, ainsi que des difficultés à honorer les dettes à court terme. Cette mauvaise gestion du BFR peut donc être une cause majeure de crise de croissance pour une entreprise.

<sup>27</sup> MICHEL SION, Op cit, p20-24.

FigureN°05:La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion de BFR



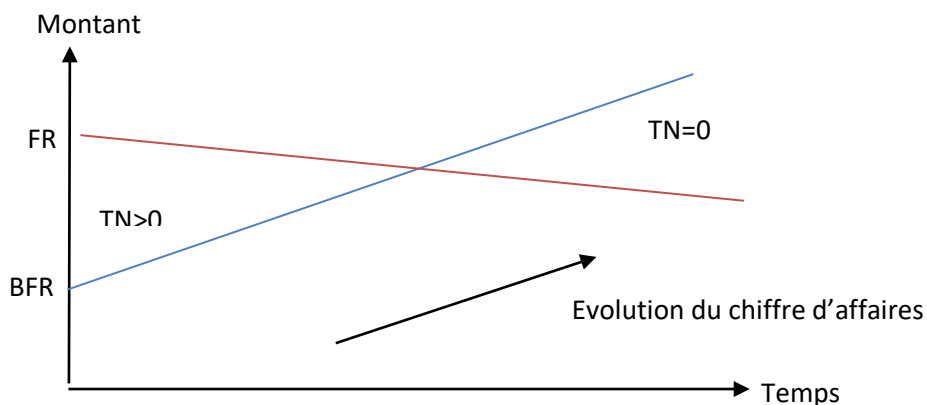
Source: M.SION « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » Edition Dunod, BELGIQUE, 2006, p21.

### 3.2.3 L'erreur choix de financement

Il s'agit d'un autofinancement « abusif ». L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelle ressource stable, si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le BFR se dégrade.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet, le remboursement en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

FigureN°06:La trésorerie en situation de mauvais choix de financement

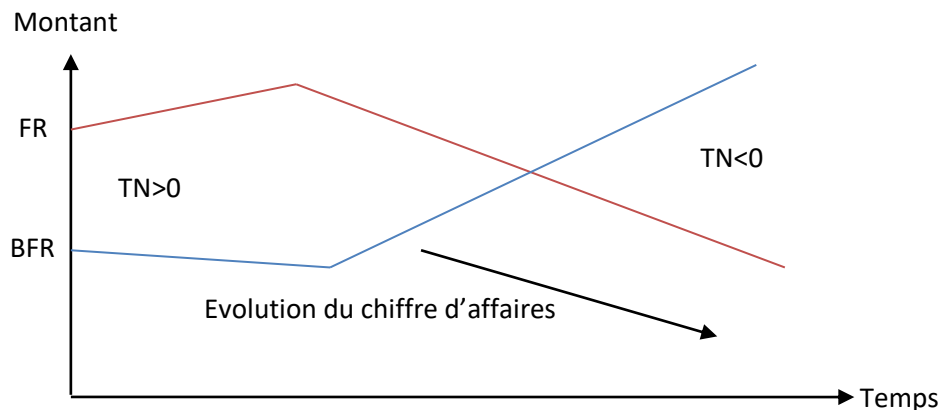


Source: SION.M: GÉRER la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, Paris, 2003, p 21.

### 3.2.4 Perte de profitabilité:

Les pertes diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements d'exploitation

**FigureN°07: La trésorerie en situation de perte de rentabilité .**

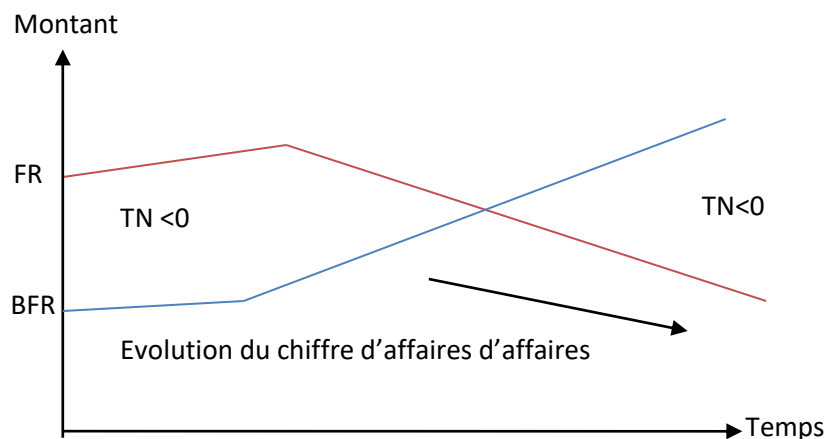


*Source: M. SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Belgique, 2006, p23.*

### 3.2.5 La Réduction conjoncturelle

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de fabrication. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Par conséquent, le stock augmente.

**FigureN°08: La trésorerie en situation de réduction conjoncturelle.**



*Source : SION.M : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition, BELGIQUE, 2006, p 24.*

### 3.3 Les solutions aux problèmes de la gestion de trésorerie

Pour éviter les problèmes structurels, conjoncturels et organisationnel, les entreprises doivent trouver des solutions pour résoudre ces problèmes peuvent varier en fonction de la nature et de la cause du problème. Voici quelques solutions qui peuvent résoudre les différents types de problèmes de trésorerie :<sup>28</sup>

Pour éviter les problèmes structurels de trésorerie, les entreprises doivent maintenir un contrôle strict sur leurs flux de trésorerie, maintenir des niveaux appropriés de liquidités, minimiser les coûts d'exploitation, surveiller régulièrement les niveaux d'endettement, effectuer des investissements judicieux et surveiller les tendances économiques. Une gestion efficace de la trésorerie peut aider les entreprises à éviter les problèmes structurels de trésorerie et à maintenir une situation financière saine.

Pour faire face aux problèmes conjoncturels de trésorerie, les entreprises doivent être préparées à faire face à des situations économiques imprévues en ayant des réserves de liquidités adéquates, en utilisant des instruments financiers pour gérer les risques de change et d'intérêt, en diversifiant leurs sources d'approvisionnement et en anticipant les perturbations potentielles dans la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises peuvent également envisager des mesures d'urgence telles que la renégociation des échéances de paiement, la réduction des coûts d'exploitation et la vente d'actifs non essentiels.

Pour éviter les problèmes d'ordre organisationnel en matière de trésorerie, les entreprises doivent établir des processus clairs pour la facturation et la gestion des stocks, mettre en place des politiques de crédit strictes, encourager la communication interne et surveiller régulièrement les budgets et les dépenses. Il est également important de mettre en place un système de gestion de trésorerie efficace pour assurer un suivi précis des flux de trésorerie.

#### ➤ Les solutions de crise

Réaliser un apport en capital. Face à l'augmentation du BFR, la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Op cit ,p14-15.

<sup>29</sup> MICHEL SION ,Op cit,p24.

- Modérer la croissance. Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Une forte croissance n'est certes pas un mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer! Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus, l'augmentation du BFR est

- Pour sortir de cette crise, il faut bien entendu mieux gérer le BFR. L'amélioration du BFR repose sur des actions propres à chaque entreprise

- gestion des stocks et des approvisionnements
- négociation des délais de paiement client et fournir demandes d'acompte résolution rapide des litiges administratifs et techniques amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité);

- création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique

- L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre en amont. L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprises n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant une augmentation découverte avec leur banquier ou un délai supplémentaire auprès de les fournisseurs.

- Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'actions correctrices, le trésorier demandera à la direction générale de réunir les différents responsables opérationnels. Il doit sensibiliser l'importance d'une trésorerie qui soit équilibrée, et pour demander les actions permettant d'améliorer la situation et fera adopter des chèques par la direction générale.

- L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT à posteriori pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation du découvert en prêt à moyen terme seront envisagées avec le banquier. L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise.

## **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, nous retenons que la gestion de la trésorerie est élément essentielle pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité, puisqu'elle lui permet de financer son activité en raison de son impact direct sur leur situation financière. La fonction principale de la gestion de trésorerie consiste d'optimiser la gestion des flux financiers de l'entreprise afin de garantir sa pérennité.

La trésorerie consiste à suivre en temps réel les mouvements des flux de trésorerie au sien de l'entreprise il est chargé du contrôle de l'aspect financier, afin de déterminer le niveau de liquidité dont elle dispose.

L'objectif principal de la trésorerie est de veiller à ce que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour répondre à ses engagements financiers et opérationnels en temps opportun, la priorité absolue du gestionnaire de trésorerie est d'assurer la continuité de celle-ci, ce qui implique le paiement ponctuel de toutes les dettes, une gestion efficace de la trésorerie ne se limite pas uniquement aux opérations de collecte et de dépenses, mais englobe également un ensemble de décisions et décisions et de mesures visant à préserver l'équilibre financier de l'entreprise

La gestion de la trésorerie est un domaine crucial pour assurer la stabilité financière et la pérennité des entreprises, par conséquent, dans le prochain chapitre, nous aborderons les outils et les instruments d'analyse de la trésorerie

# *Chapitre II*

*Les méthodes et les instruments de la  
santé financière de l'entreprise*

## **Introduction**

L'analyse financière par le gestionnaire financier repose sur l'ensemble d'indicateurs pour mettre en évidence l'équilibre financier et permet de prendre des décisions éclairées concernant la gestion de trésorerie. Elle consiste à gérer les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise, en veillant à ce que la liquidité soit maintenue à un niveau suffisant pour répondre aux obligations financières de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur les méthodes et les instruments utilisés pour évaluer la santé financière de la gestion de trésorerie, ainsi que les outils disponibles pour optimiser cette gestion.

Nous avons divisé ce chapitre en trois sections. La première section abordera les indicateurs clés de la santé financière de la gestion de trésorerie, La deuxième section portera sur les outils disponibles pour gérer efficacement la trésorerie de l'entreprise, Enfin, la troisième section examinera l'importance du budget de trésorerie dans la gestion de trésorerie.

Ce chapitre fournira une base solide pour comprendre les méthodes et les instruments de la gestion de trésorerie, ainsi que l'importance de la gestion de trésorerie efficace pour la santé financière globale de l'entreprise.

## Section 1: les indicateurs de la santé financière de la gestion de trésorerie

La trésorerie est un indicateur précis de l'équilibre financier d'une entreprise. Dans cette section, nous aborderons les différentes méthodes de calcul de la trésorerie ainsi que les situations dans les quelles elle peut se trouver ainsi importance dans l'évaluation de la santé financière de la gestion de trésorerie d'une entreprise.

### 1.1 Équilibre financier et trésorerie

L'équilibre financier est l'un des objectifs principaux recherché par une entreprise d'une société peut être appréhendé dans un premier temps à partir de son bilan. Dans ce contexte, nous étudierons le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie est la algébrique entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise.

#### 1.1.1 Le besoin en fonds de roulement

- **Définition**

Le BFR provient fondamentalement des décalages dans le cycle achat production vente, c'est-à-dire le cycle d'exploitation, qui est alimenté par diverses contraintes d'ordre commercial et technique supportées par l'entreprise. Par exemple, il est souvent nécessaire, dans l'industrie, d'avoir à supporter un certain niveau de stock de matières premières et de produits finis afin de ne pas provoquer de rupture dans les processus de production et de commercialisation. Il est aussi courant de voir les firmes s'aligner sur les usages sectoriels en matière de crédit client. Il s'agit là d'emplois, d'actifs d'exploitation, dont le financement est coûteux. Parallèlement, le cycle d'exploitation peut générer des ressources comme le crédit fournisseur.<sup>30</sup>

Au totale, le BFR peut être défini comme suit :

---

<sup>30</sup> PHILIPPE DESBRIERES et EVELYNE POINCELOT: « Gestion de trésorerie », édition management, paris, 1999, P10.

**Figure N°09: besoin en fonds de roulement**

<b>Besoin en fonds de roulement</b>
$\text{BFR} = \text{stock}^* + \text{créances clients}^{**} - \text{dettes fournisseurs}^{***}$
*Ensemble des stocks détenus par l'entreprise, des matières premières et marchandises aux produits finis.
**client + comptes rattachés (Effets à recevoir + Effets escomptés non échus - Avances clients + charges constatées d'avance + Acomptes verses....).
***Fournisseurs + comptes rattachés (Effets à payer - Avances fournisseurs + Produits constatés d'avance + Acomptes reçus....).

*Source: Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT: « gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, p10.*

Selon Christophe THIBIBIERGE: « Le besoin en fonds de roulement c'est la différence entre les actifs d'exploitation et les dettes d'exploitation. Il exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et de ressources d'exploitation de dettes à court terme. »<sup>31</sup>

En résumé que le besoin en fonds de roulement se détermine par différence entre les actifs circulants (stock, créances client, disponibilités) et les passif circulants (dette fournisseurs, dette bancaires à court terme), est le montant de financement pour assurer la continuité de l'activité d'une entreprise.

#### **A. Les parties de besoin en fonds de roulement**

Il est décomposé en deux parties suivantes:

---

<sup>31</sup> CHRISTOPHE THIBIBIERGE: « Analyse financière », édition Vuibert, Paris, 2005, P46.

**- Le besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Le besoins en fonds de roulement est la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation.<sup>32</sup>

$$\begin{array}{c} \text{Actif circulant d'exploitation} \\ - \\ \text{Dettes d'exploitation} \\ = \\ \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation} \end{array}$$

**- Le besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRHE)**

Le besoin en fonds déroulement hors exploitation est la partie des besoins de financement circulants, non lies directement au chiffre d'affaires, qui n'est pas financée par les dettes circulantes hors exploitation.<sup>33</sup>

$$\begin{array}{c} \text{Actif circulant hors exploitation} \\ - \\ \text{Passif circulant hors exploitation} \\ = \\ \text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation} \end{array}$$

Le BFR est un outil utilise dans l'analyse financière pour évaluer la structure financière d'une Entreprise et juger de son équilibre financier, car il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme. Il représente la partie des actif circulants d'exploitation utilises pour financer une partie des dettes d'exploitation.

<sup>32</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT : « L'essentiel de l'analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2001, p48.

<sup>33</sup> Idem, P49.

**B. Mode de calcul le besoin en fonds de roulement**

**BFR**= Besoin en fonds de roulement exploitation - Besoin en fonds de roulement hors exploitation.

**C. Interprétation le besoin en fonds de roulement**

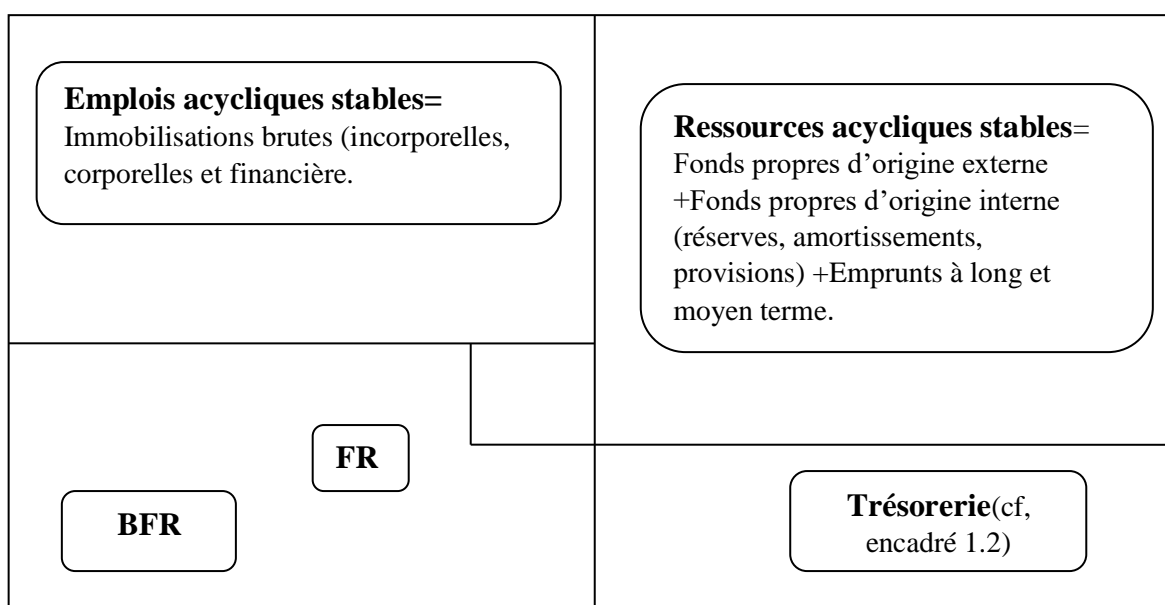
- **Si le BFR supérieur 0:** cela signifie que l'entreprise a besoin de fonds supplémentaires pour financer ses activités courantes, c'est-à-dire les actifs circulants d'exploitation sont supérieures aux dettes d'exploitation, L'entreprise doit donc financer ses besoin à court terme. Cela peut être un signe d'un manque de liquidités dans l'entreprise.
- **Si le BFR est inférieur à 0:** cela signifie que l'entreprise dispose de liquidités excédentaires pour financer ses activités courantes. Cependant, cela peut également indiquer que les ressources cycliques sont supérieures aux emplois cycliques.
- **Si le BFR est égal à 0:** cela signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux ressources d'exploitation l'entreprise dispose exactement des fonds nécessaires pour financer ses activités courantes.

**1.1.2 Le fonds de roulement (FR)****A. Définition**

Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT: « le FR est défini comme étant la différence entre les ressources et les emplois acycliques stables de l'entreprise, c'est-à-dire entre les ressources et les emplois relevant de ses cycles de financement et d'investissement (le terme cyclique étant réservé aux emplois et ressources résultant du cycle d'exploitation). »<sup>34</sup>

<sup>34</sup> PHILIPPE DESBRIERES et EVELYNE POINCELOT, op cit, P11.

Figure N° 10 : Le fonds de roulement à partir du bilan fonctionnel horizontal.



*Source: Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT: "Gestion de trésorerie", 2ème édition, 2015, P11.*

Et solen Pierre RAMA: «Le fond de roulement fait partie des ressources durables qui contribuent au financement de l'actif circulant. »<sup>35</sup>

Solen Béatrice et Francis GRANDGUILLOT: « Le fonds de roulement représente la part des ressources durables consacrée à financer des emplois circulants. »<sup>36</sup>

En résumé, le fond de roulement est une mesure financière clé pour évaluer la santé financière et juger de son équilibre financier à court terme d'une entreprise, Cela représente la partie des capitaux permanents utilisée pour financer une partie des actif circulant après le financement de tous les actifs fixes, Un fonds de roulement adéquate est essential pour assurer la stabilité financière et la croissance de l'entreprise.

## B. Mode de calcul de fonds de roulement

Le fonds de roulement peut être calculé à l'aide de la formule suivante:

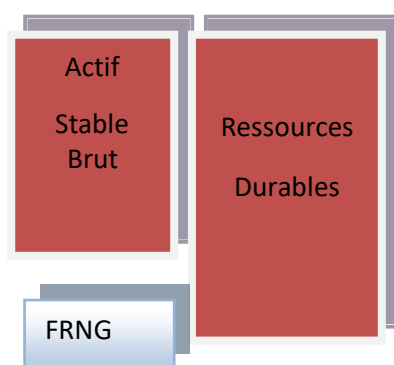
- **Première méthode à partir du haut du bilan**

$$\text{Fonds de roulement} = \text{capitaux permanent} - \text{valeur immobilisée}$$

<sup>35</sup> RAMAG PIERRE : « analyse et diagnostic financière », 1<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p71.

<sup>36</sup> BEATRIC et FRANCIS GRANDGUILLOT : « L'essentiel de l'analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P48.

Figure N° 11: Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan

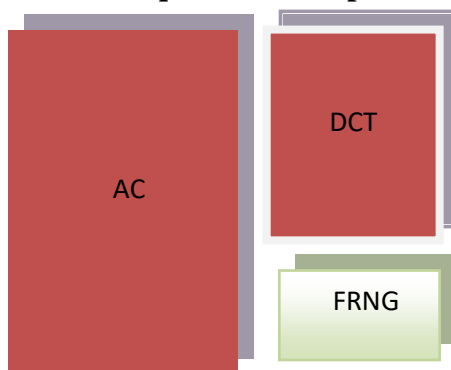


*Source: SION, M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3eme édition, France: DUNOD, 2003, P7.*

- **Deuxième méthode à partir du bas du bilan**

Fonds de roulement = (Actif circulant + Actif de trésorerie) – (Passif circulant + passif de trésorerie)

Figure N°12: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



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

### C. L'interprétation de fond de roulement<sup>37</sup>

L'interprétation du fonds de roulement se présente comme suit:

- **Un fonds roulement positif:** cela signifie que les capitaux permanents sont supérieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanent ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise

<sup>37</sup> COHEN, E : « Analyse financière », édition Economica, 5ème édition, Paris, 2004, p263.

dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources qui lui permettront de financer ces autres besoin à court terme.

- **Un fonds roulement négative:** Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilise constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanent ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée, elle doit donc financer une partie de ses employés à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risqué important d'insolvabilité. cela signifie que l'entreprise doit utiliser ses actifs à court terme pour financer ses dettes à court terme. Un FR négatif peut indiquer que l'entreprise a des difficultés à générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses courantes et qu'elle doit emprunter de l'argent pour combler le déficit. Une entreprise avec un FR négatif peut avoir des difficultés financières et être considérée comme étant en situation de risque.
- **Un fonds de roulement nul:** Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont égaux à l'actif immobilise constitué, c'est-à dire que les capitaux permanent couvrent les besoin à long terme de l'entreprise. Maismême si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

#### D. L'évolution du fonds de roulement

**Tableau N°01: Evolution du fonds de roulement net global**

Variation	Origines	Effets
Augmentation du fonds de roulement net global	+Ressources durables -Emploi stables	Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du fonds de roulement ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme.

Diminution du fonds de roulement net globale	+Emploi stables -Ressources durables	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement D'investissements rentables.
Fonds de roulement net Globale identique	Stabilité Des ressources durables Et de l'actif stable	Stagnation temporaire de L'entreprise. Ralentissement prolongé de la Croissance.

*Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F: "L'analyse financière", 21<sup>ème</sup> édition, paris, 2017, P10.*

### 1.1.3 La trésorerie nette

#### A. Définition

Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT: « La trésorerie nette apparaît, à un instant t donné, comme une résultante de l'équilibre financier de l'entreprise. La première relation présentée dans l'encadré 1.2, qui explique la trésorerie de l'entreprise à partir de ses déterminants structurels, est vérifiée à tout moment. »<sup>38</sup>

Selon Béatrice et Francis Ganguillât: « La trésorerie nette est la résultante du fonds de roulement net globale et du besoin en fonds de roulement. »<sup>39</sup>

La trésorerie nette est le critère le plus objectif pour évaluer la capacité d'une entreprise à utiliser ses liquidités pour faire face à ses obligations de trésorerie à court terme, car elle indique sa capacité à honorer ses dettes et à financer ses opérations courantes. La trésorerie nette c'est la différence entre le fonds en roulement et besoin en fonds de roulement.

#### B. Méthode de calcul de la trésorerie nette

##### Méthode 1

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

##### Méthode 2

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

<sup>38</sup> PHILIPPE DESBRIERES et EVELYNE POINCELOT, Op cit, p11.

<sup>39</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, p49.

### C. La variation de la trésorerie nette

- Si fonds de roulement est supérieur besoin de fonds de roulement, le fonds de roulement finance en totalité le BFR et il existe un excédent de ressources qui se retrouve en trésorerie.

- Si fonds de roulement est inférieur besoin de fonds de roulement, le fonds de roulement ne finance qu'une partie du BFR, la différence doit alors être financée par crédit bancaire.<sup>40</sup>

### D. Interprétation de trésorerie nette

#### - TN est positive

L'entreprise finance la majeure partie du besoin en fonds de roulement avec la totalité ressources stables c'est plutôt une bonne situation, mais il faut veiller à ce que le niveau de la trésorerie ne soit pas très élevé.

Le FR supérieur BFR, l'entreprise constitue des placements financiers liquides, apurés des partenaires financiers pour un montant qui dépasse celui des ressources à court terme.

#### - TN est négative

Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ses ressources financiers à court terme.

Le  $FR < BFR$ , L'intégralité du besoin n'est pas financée par ses ressources, L'entreprise fait recours à des crédits bancaires à court terme pour financer ses besoins.

#### - TN nulle

L'entreprise sera uniquement capable de couvrir ses besoins courant Les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois d'exploitation l'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier

## 1.2 L'analyse par la méthode des ratios

Les ratios financiers sont des outils d'analyse financière qui permet de mieux comprendre la situation financière d'une entreprise et revêtent une grande importance dans la prise de décision concernant la situation financière d'une entreprise, les ratios financiers peuvent être utilisés pour évaluer la liquidité, la rentabilité, la solvabilité, et l'efficacité opérationnelle d'une entreprise. Dans cette étude nous traitons de mettre en évidence les ratios financiers les plus importants.

---

<sup>40</sup> JEAN BARREAU.JACQUELINE DELAHAYE: «Gestion financière »,10<sup>ème</sup>édition, Paris, p149.

### 1.2.1 Définition de ratio

. Les ratios se définissent comme des instruments de mesure et de suivi permettant d'évaluer et de contrôler de l'évolution dans le temps et dans le domaine de la finance.<sup>41</sup>

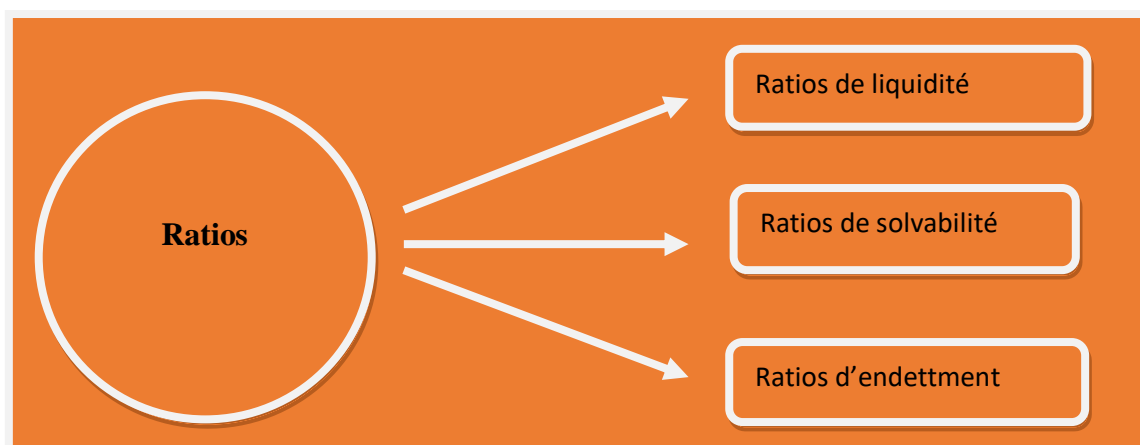
Selon JEAN LOCHARD: « un ratio est un élément de synthèse qui consiste à établir un rapport entre deux données économiques de l'entreprise. »<sup>42</sup>

Et Selon GÉRARD MELYON: « Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financière ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise. »<sup>43</sup>

### 1.2.2 Classification des ratios

On peut généralement les classer en trois catégories principales:

**Figure N°13: Présentation des différents ratios**



*Source: MELYON, GÉRARD: "Gestion financière", 4ème Edition, BRÉAL, 2007, p159.*

#### 1.2.2.1 Le ratio de liquidité

Ce sont des ratios financiers qui mesurent la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations par mise en œuvre du fonds de roulement court terme en utilisant ses actifs courants, il est calculé en divisant le total des actifs à moins d'un an de l'entreprise par le total de ses passifs à moins d'un an.

<sup>41</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT: « L'analyse financière », 21ème édition, Gualino, 2017, p155.

<sup>42</sup> JEAN LOCHARD : « Les bases de l'analyse financière », édition d'organisation, France, 1997, p52.

<sup>43</sup> GERARD MELYON : « Gestion financière », 4ème édition Bréal, France, 2007, p158.

Tableau N°02: Le ratio de liquidité

Nature	Formules	Interprétation
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	Ce ratio il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant l'ensemble de l'actif.
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{\text{Actif à moins d'un an sauf les stocks}}{\text{Passif à mois d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.
<b>Liquidité immédiate</b>	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à mois d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise À payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.

Source: BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, *Op cit*, p78.

### 1.2.2.2 Ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité c'est l'aptitude de l'entreprise à régler ses dettes longues terme en utilisant ses actifs à long terme. Ce ratio utilisé pour évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à long terme, ainsi que pour évaluer le risqué. Deux ratios sont utilisé pour évaluer la solvabilité :

- Ratio de solvabilité générale
- Ratio d'autonomie financière

**Tableau N°03: Le ratio de solvabilité:**

Nature	Formule	Interprétation
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total dette}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

*Source: BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, P79.*

### 1.2.2.3 Ratios d'endettement

Les ratios d'endettement sont des actifs d'une entreprise qui sont fournis par la dette, l'objectif de ces ratios est d'évaluer la solvabilité de l'entreprise et sa capacité à honorer ses dettes.

**Tableau N° 04: Le ratio d'endettement.**

Nature	Formules	Interprétation
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dette}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.
Endettement à terme	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à plus d'un an}}$	Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise.

*Source: BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, p78.*

## Section 02 : Les outils de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est un aspect crucial de la gestion financière d'une entreprise, qui peut avoir un impact significatif sur la santé financière de l'entreprise, la gestion efficace de la trésorerie permet de s'assurer que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour soutenir ses activités quotidiennes, pour investir dans de nouveaux projets et pour faire face à d'éventuels imprévus pour y parvenir, il est essentiel de disposer des bons outils de gestion de trésorerie, tel que la bilan financière, les tableaux de flux de trésorerie et les budget de trésorerie.

Dans cette section nous allons traite en détail chacun de ces outils, et les différent retraitements et comment les utiliser efficacement pour une gestion optimal de la trésorerie.

### 2.1 Bilan financier

#### 2.1.1 Définition de bilan financier

Le bilan financier se définit comme une image de la valeur du patrimoine de l'entreprise. Il est un indicateur du risqué d'insolvabilité et de faillite de l'entreprise. Il s'obtient généralement à partir d'un bilan après répartition.<sup>44</sup>

Selon P.VIZZAVONA : « le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné. »<sup>45</sup>

Selon Béatrice rocher-meunier: « Le bilan financier et le bilan comptable retrait en fonction de critères qui intéressent particulièrement les banque. »<sup>46</sup>

Le bilan financier c'est un document comptable qui présente reclassant les postes du bilan selon leurs liquidités et la situation patrimoniale d'une entreprise. Il est généralement établi à la fin de chaque exercice comptable et peut être comparé d'une année sur l'autre pour évaluer l'évolution de la situation financière de l'entreprise sur le long terme, c'est un outil essentielle pour évaluer la santé financière d'une entreprise.

#### 2.1.2 Les objectifs de bilan financier

- L'objectif principal d'un bilan financier est de fournir une image complète de la situation financière de l'entreprise:

---

<sup>44</sup> ERIC STEPHANY: « Gestion financière », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, paris, 2000, p116.

<sup>45</sup> VIZZAVONA PATRIC : « Gestion financière », 6<sup>ème</sup> édition Atol, 1988, p53.

<sup>46</sup> BÉATRICE ROCHER-MEUNIER : « l'essentiel du diagnostic financier », édition D'organisation, 2011, p83.

- De présenter la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant:
- Le bilan financier permet d'informer les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière
- Permet de porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise
- Le bilan financier permet de déterminer en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.<sup>47</sup>

### 2.1.3 Structure du bilan financier

Le bilan financier se présente à partir du bilan comptable, est reparti en deux parties: La première partie c'est l'actif de bilan, la seconde partie c'est passif de bilan.

#### 2.1.3.1 Retraitements à l'actif du bilan

Les corrections concernent l'actif immobilisé, d'une part, l'actif circulant, d'autre

##### A. L'actif immobilisé

C'est une catégorie du bilan d'une entreprise qui regroupe les biens durables et les immobilisations corporelles qui sont destinées à être utilisées de manière continue dans l'activité de l'entreprise pendant une période de plus d'un an, l'actif immobilisé est reparti en deux postes:

- **Les immobilisations incorporelles:** en principe on assimile les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non valeurs, puisqu'il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent générer des rentrées de fonds. Par conséquent, il faut les éliminer, c'est-à-dire diminuer d'autant l'actif immobilisé.
- **Les immobilisations financière:** Dans le cas certaines immobilisations financière présentent une durée inférieure à un an il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement, Il est par ailleurs nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an: certaines charges constatées d'avance ou certaines créances à plus d'un an.

---

<sup>47</sup> M GAUGAIN, R-S.CRANBERT : « Gestion de la trésorerie », édition economica, Paris, 2007, p6.

## B. L'actif circulant

Les actifs circulants peuvent inclure des éléments tels que les stocks de marchandises, les créances clients, les placements à court terme, les espèces et équivalents de trésorerie,

Il faut regrouper un certain nombre de postes afin de mettre en exergue trois grandes catégories d'actifs:

- **Valeur d'exploitation:** La valeur d'exploitation est une mesure de la performance financière d'une entreprise qui correspond au résultat d'exploitation généré par ses activités commerciales. Il constitue l'ensemble des stocks, des marchandises, des produits finis.
- **Valeur réalisables:** Ce sont créances clients et comptes rattachés, les avances et acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif. Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus,
- **Valeur disponibilité:** qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise : les comptes banques, comptes chèques postaux, valeurs mobilières de placement.

### 2.1.3.2 Retraitements au passif du bilan

Les retraitements concernent les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

#### ➤ Les capitaux permanents

Les capitaux permanents sont une catégorie du passif du bilan d'une entreprise qui regroupe les ressources financières à long terme, telles que les fonds propres et les dettes à long terme. Les capitaux permanents sont une source stable de financement pour l'entreprise à long terme, ce qui leur confère une certaine importance pour l'analyse de la structure financière de l'entreprise.

#### - Capitaux propres

Les fonds propres comprennent les capitaux propres de l'entreprise, tels que les actions émises et les bénéfices non distribués, ainsi que les subventions d'investissement ou les réserves de l'entreprise.

#### ➤ Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)

On regroupe les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les prêts participatifs, la part des provisions pour risques et charges justifiées à plus d'un an, la partie des produits constatés d'avance à plus d'un an.

➤ **Les dettes à court terme (moins d'un an)**

Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées:

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les dettes sociales;
- La partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissable à moins d'un an
- les écarts de conversion de poste du passif;
- la partie des produits constatés d'avance à moins d'un an
- les dettes diverses (fiscales: IS...): les dividendes à payer;
- les dettes financières arrivant à échéance;
- les concours bancaires courants.<sup>48</sup>

#### 2.1.4 La forme du bilan financier

Le bilan financier est un état financière qui présente la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, il se présente sous la forme d'un tableau qui composé deux parties comme suite: l'actif et le passif.

**Tableau N°05: Présentation du bilan financier:**

<b>ACTIF</b>	<b>MONTANT</b>	<b>PASSIF</b>	<b>MONTANT</b>
<b>Actif immobilisé:</b> Immobilisation incorporelles Immobilisation corporelles Immobilisations financiers		<b>Capitaux permanents:</b> Capitaux propres Primes et réserves Résultat reporté <b>Passif non courant</b>	
<b>Actif à courant:</b> Stock et en cours Créances à un an au plus Valeurs disponibles		<b>Passif courant:</b> Fournisseurs et comptes rattachés Impôt Trésorerie Passif Autres dettes	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

*Source: BEKOUR FARIDA E<sup>pse</sup> AMOKRANE, Extrait du cours de l'analyse financière, 3<sup>ème</sup> année finance de système classique et comptabilité, finance de système LMD, janvier 2018, P49.*

<sup>48</sup>M GAUGAIN R.S, CRAMBERT, Op cit, p7-8.

## 2.2 Le bilan en grandes masses (ou condensé)

### 2.2.1 Définition du bilan condensé

Le bilan condensé c'est le résumé des informations du bilan financier qui décrit la santé financière de l'entreprise, dont il représente les grandes masses qui est beaucoup plus détaillé, Il est utilisé pour comprendre la situation financière de l'entreprise et déterminer l'évolution au cours des années

### 2.2.2 Intérêt du bilan condensé

Le bilan condensé peut présenter plusieurs intérêts:

➤ **Comprendre la situation financière de l'entreprise:** Le bilan condensé permet d'obtenir la compréhension de la situation financière de l'entreprise, en mettant en évidence les actifs et les passifs, cette information peut être comprise pour les choix stratégiques et les performances de l'entreprise.

➤ **Analyser l'évolution de l'entreprise:** le bilan condensé peut être utilisé pour comparer la situation financière de l'entreprise d'une période à l'autre, ce qui permet d'analyser son évolution et de mettre en évidence les éventuelles tendances positives ou négatives.

➤ **Évaluer la solvabilité de l'entreprise:**

Le bilan condensé peut être utilisé pour évaluer la solvabilité de l'entreprise, et expliquer la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements une expansion et une croissance à long terme.

### 2.2.3 Présentation schématique du bilan condensé

Le bilan financier condensé se présente comme suit:

Tableau N°06: Bilan en grandes masses (condensé)

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Actif immobilisé</b> <b>Actif circulant</b> -Valeur d'exploitation -Valeur réalisables -Valeur disponibles			<b>Capitaux permanents</b> -Capitaux propres -Dettes à moyen et long terme <b>Dettes à court terme</b>		
<b>Total actif</b>			<b>Total passif</b>		

Source: MELYON.G, "gestion financière" 4<sup>ème</sup> Edition, Bréal, 2007, p60.

## 2.3 Tableau des flux de trésorerie:

### 2.3.1 Définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie se définit comme: c'est la trésorerie dégagée par les différentes opérations de l'entreprise (flux liés à des opérations d'exploitation, d'investissement, de financement).<sup>49</sup>

Selon BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT: « Le tableau des flux de trésorerie permet d'expliquer la variation de trésorerie, il renseigne l'entreprise sur les encaissements et les décaissements réalisés à la cour d'une période. »<sup>50</sup>

Le tableau des flux de trésorerie est un document financier qui illustre la situation financière d'une entreprise au cours d'une période donnée, et comment cette situation évolue dans le temps. Les flux de trésorerie sont utilisés comme outil d'analyse pour étudier et surveiller les variations des fonds de l'entreprise c'est-à-dire les entrées et sorties de trésorerie, cette analyse permet d'étudier les mouvements de trésorerie, donc il est très utile dans ses études financières.

### 2.3.2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est une composante essentielle du système financier, les principaux objectifs du tableau des flux de trésorerie permettent:<sup>51</sup>

<sup>49</sup>ERIC STEPHNY, Op cit, p127.

<sup>50</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, p69.

<sup>51</sup> BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, p204.

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise.
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie
- De mesurer le besoin de financement externe
- D'effectuer des prévisions.
- Évaluer la capacité à rembourser les dettes et à verser des dividendes
- Compléter les informations fournies par le compte de résultat et le bilan
- Mesurer la performance

### 2.3.3 Intérêts de l'analyse des flux de trésorerie

L'analyse des flux de trésorerie peut être un outil pour plusieurs raisons:<sup>52</sup>

- L'équilibre des flux de trésorerie est une condition de la pérennité de l'entreprise
- La trésorerie est un indicateur de la performance de l'entreprise: elle résulte en effet d'une part, des décisions des gestionnaires responsables en terme d'investissement...et d'autre part, de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents....
- La trésorerie joue un rôle stratégique, la trésorerie a une place à part entière dans les organigrammes des entreprises, traduisant l'intérêt que présente une gestion active des encaisses.
- Comprendre la situation financière de l'entreprise: L'analyse du tableau des flux de trésorerie permet de savoir si l'entreprise génère suffisamment de liquidités pour financer ses activités et rembourser ses dettes.
- Identifier les risques financiers: L'analyse du tableau des flux de trésorerie peut aider à identifier les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée, tels que les problèmes de liquidité ou les flux de trésorerie négatifs.

---

<sup>52</sup> ERIC STEPHANY : « Gestion financière », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2000, p127.

### 2.3.4 Les différents flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie peut être analysé à travers les fonctions fondamentales. Elles sont généralement classées en trois catégories principales: les flux de trésorerie liés à l'exploitation, les flux de trésorerie liés à l'investissement et les flux de trésorerie liés au financement:

#### 2.3.4.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Selon GAUGAIN MARC: « Les flux de trésorerie liés à l'activité correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement. »<sup>53</sup>

Et Selon JONATHAN BERK, PETER DEMARZO: « La première étape est de traiter les flux de trésorerie liés à l'activité. La méthode habituelle est de partir du résultat net de l'entreprise, puis d'ajouter ou d'enlever tous les éléments qui sont venus modifier ce résultat net sans qu'ils ne correspondent à des flux de trésorerie effectifs. »<sup>54</sup>

Les flux de trésorerie liés à l'exploitation: il s'agit des flux de trésorerie entrants et sortants générés par les activités principales de l'entreprise, c'est la période pendant laquelle l'entreprise supporte les dépenses d'achat généralement avant de recevoir les revenus de vente. Le cycle d'exploitation commence avec l'approvisionnement des stocks et se termine lorsque le client qui a effectué l'achat de biens ou de produits finis. Ces flux permettent de rembourser ses emprunts.

#### 2.3.4.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Selon STEPHANY .E: « C'est l'ensemble des encaissements et des décaissements destinés à acquérir ou à céder des biens ou des créances classés en immobilisations, une part du capital d'autres entreprises, à consentir ou à obtenir le remboursement de prêts ou d'avances. »<sup>55</sup>

Et Selon JONATHAN BERK, PETER DEMARZO: « La deuxième partie du tableau de flux de trésorerie concerne les flux liés aux opérations d'investissement. Les dépenses d'investissement concernent, par exemple, l'acquisition de nouveaux bureaux, de nouvelles usines ou de nouveaux équipements. Ces dépenses n'apparaissent pas en tant que telles dans le compte de résultat: seules apparaissent les dotations aux amortissements et les provisions. Pourtant, l'achat d'un immeuble ou d'une machine représente bien un flux de trésorerie négatif pour l'entreprise. Il faut donc soustraire tous les actifs immobilisés achetés par l'entreprise et

---

<sup>53</sup> GAUGAIN.M et PONCET.P, Op cit, p38.

<sup>54</sup> JONATHAN BERK, PETER DEMARZO : « Finance d'entreprise »,Edition Dalloz, Paris,2018,p57.

<sup>55</sup> ERIC SITEPHANY,Op cit,p128.

ajouter tous les actifs immobilisés cédés par l'entreprise, car ceux-ci engendrent des flux de trésorerie positifs. »<sup>56</sup>

Les flux de trésorerie liés à l'investissement représente le processus de détention des investissements qui participant tout au long de leur durée de vie, tels que des équipements, des immeubles, il générés par les activités d'investissement principalement des décaissements sur les acquisitions d'actifs non courants et d'encaissement sur cession d'actifs non courants.

### **2.3.4.3 Les flux de trésorerie lies aux opérations de financement**

Les flux de trésorerie lies aux opérations de financement se définit comme: « sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subventions) et des rémunération et remboursement réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non verse. »<sup>57</sup>

Selon JONATHAN BERK, PETER DEMARZO: "Le tableau des flux de trésorerie recense les flux liés aux opérations de financement par capitaux propres et par endettement."<sup>58</sup>

Les flux de trésorerie liés au financement il s'agit des flux de trésorerie liés aux décisions de financement de l'entreprise, tels que les emprunts, les remboursements de dette, Le cycle de financement englobe toutes les opérations intervenant entre la période pendant laquelle l'entreprise convertit les liquidités qu'elle a empruntées en bien et service. Ces flux de trésorerie sont donc liés aux activités de financement de l'entreprise est calculé par la différence entre les encaissements et les décaissements.

### **2.3.5 Élaboration du tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie est un outil essentiel pour analyser les mouvements de trésorerie d'une entreprise, sur une période donnée. Il existe deux méthodes utilisées pour élaborer et présenter ce tableau: la méthode directe et la méthode indirecte:

#### **2.3.5.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe**

La méthode directe consiste à présenter les principales les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise de manière détaillée, afin de dégager un flux de trésorerie net. A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période.

Le tableau des flux de trésorerie est présent comme suit:

---

<sup>56</sup>JONATHAN BERK, PETER DEMARZO, Op cit, p59

<sup>57</sup> GAUGAIN.M et PONCET., OP cit ,p39.

<sup>58</sup> JANATHAN BERK, PETER DEMARZO, OP cit, p59.

Tableau N°07 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissements reçu des clients		
Somme versés aux fournisseurs et au personnel		
Intérêt et autres frais financiers payés		
Impôts sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Décaissements sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle		
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Décaissements sur cession d'immobilisation financière		
Encaissements sur cession d'immobilisation financiers		
Intérêt encaissé sur placements financiers		
Dividende et quote-part de résultats reçus		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
Encaissements suite à l'émission d'action		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissement provenant d'emprunts		
Remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilées subventions		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		
<b>Variation de la trésorerie de la période(A)+(B)+(C)</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		
Rapprochement avec le résultat comptable		

*Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F: « L'essentiel de l'analyse financière » Gualino, Mouline aux cedex 12<sup>ème</sup> édition, paris, p126.*

### 2.3.5.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

La méthode indirecte, en revanche, commence par ajuster le solde net de l'entreprise pour obtenir le flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles, ces ajustements à ajouter les charges non liées à la trésorerie du résultant net.

Le tableau des flux de trésorerie indirecte fournit une vue indirect des flux de trésorerie à partir du résultant net, il se présente comme suit:

- **A partir du résultat net.**
- **A partir du résultat d'exploitation.**
- **A partir du résultat net.**

**Tableau N°08: Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net**

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultant net Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liées à l'activité -Amortissement et provisions -Transferts de charges au compte de charges à répartir -Plus-value de cession, nettes d'impôts -Quottes parts de subventions d'investissements virées au résultant <b>=Marge brute d'autofinancement</b> -Variation des stocks -Variation des créances d'exploitation +Variation des dettes d'exploitation -Variation des autres créances liées à l'activité +Variation des autres dettes liées à l'activité (y compris les intérêts courus) -Variation du BFR liées à l'activité		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b> -Acquisition d'immobilisation +Cession d'immobilisations, nette d'impôt +Réductions d'immobilisations financières +Variation des autres postes (dettes et créances) relatives aux immobilisations		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		

+Augmentation de capital en numéraire		
-Réduction du capital		
-Dividendes versés		
+Émissions d'emprunts		
-Remboursement d'emprunts		
+Subventions d'investissement reçus		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période(A)+(B)+(C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2014-2015), Op cit, p127.

➤ A partir du résultat d'exploitation

Tableau N°09:Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation

Désignation	Exercice N	Exercice N+1
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat d'exploitation (des sociétés intégrées (1))		
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
- amortissement et provisions		
Résultat brut d'exploitation		
Variation du besoin en fonds d'exploitation		
Flux nets de trésorerie d'exploitation		
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité		
- Frais financiers		
- Produit financiers		
- Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		
- Impôt sur les sociétés hors impôt sur la plus-value de cession		
- Charges et produit exceptionnelles à l'activité		
- Autre charges		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b>		
Acquisition d'immobilisations		
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt		
Incidence des variations de périmètre		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		

Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)		
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées		
Augmentation de capital en numéraire		
Émissions d'emprunts		
Remboursements d'emprunts		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) +(B)+(C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

*Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2014/2015), Op cit, p128.*

## 2.4 Tableau de financement

Le tableau de financement se définit comme: « C'est une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière d'une entreprise. Il met en évidence les mouvements, les flux monétaires ou les variations d'emplois et de ressources qui se sont produits au cours d'un exercice, dans le but d'expliquer l'origine des changements dans le fonds de roulement net global et d'analyser l'utilisation de cette variation. »<sup>59</sup>

Selon JEAN BARREAU, JACQUELINE DELAHAYE et FLORENCE DELAHAYE: « Le tableau de financement est un tableau des emplois et des ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence. »<sup>60</sup>

### 2.4.1 Les objectifs du tableau de financement<sup>61</sup>

Le tableau de financement permet:

- Le tableau de financement a pour objectif d'effectuer une analyse dynamique la situation financière d'une entreprise il vient compléter l'analyse statique réalisée à partir du bilan fonctionnel. Ce tableau permet spécifiquement d'étudier les flux de trésorerie qui se sont produits au cours d'une période donnée, généralement un exercice financier.
- Il permet d'examiner les flux de trésorerie, le tableau de financement permet de mesurer les variations du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la

<sup>59</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F: « L'analyse financière », édition, Gualino, Paris, 2017, P169.

<sup>60</sup> JEAN BARREAU, JACQUELINE DELAHAYE, FLORENCE DELAHAYE: « Gestion financière » 14<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, p194.

<sup>61</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, Op cit, p57.

trésorerie entre deux bilans. Ces variations sont essentielles pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à générer des liquidités.

- Il permet de suivre l'évolution du patrimoine et facilite l'analyse des décisions stratégiques mises en œuvre par l'entreprise.

#### 2.4.2 L'utilité de tableau de financement

➤ La première partie du tableau de financement permet d'évaluer:

- La politique d'investissement ou de désinvestissement (acquisition, produits de cession).
- La politique de financement des investissements (externe, interne)
- La capacité de remboursement (capacité d'autofinancement)
- La politique d'autofinancement et la politique de distribution des dividendes (capacité d'autofinancement, distributions des dividendes)
- Les conditions de l'équilibre financière d'après l'approche fonctionnelle.<sup>62</sup>

➤ La deuxième partie du tableau de financement permet:

- La gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et par conséquent, les politiques de stockage, de crédits clients et fournisseurs.
- Les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle et de connaître l'origine des variations constatées.

➤ Pour mener à bien cette analyse, il convient de comparer l'évolution du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie avec celle de l'activité de l'entreprise.<sup>63</sup>

#### 2.4.3 La constitution du tableau de financement<sup>64</sup>

Le tableau du financement est composé de deux parties à savoir:

##### ❖ Première partie

Le tableau des emplois et des ressources générées par l'activité, l'objectif est de faire apparaître leurs soldes, c'est-à-dire la variation du fonds de roulement net global entre le début et la fin de l'exercice.

---

<sup>62</sup>GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT .F ,op cit,P173.

<sup>63</sup> Idem, P181

<sup>64</sup>GERARD MELYON, Op cit, p186.

## ❖ Deuxième partie

Le tableau d'analyse des variations du fonds de roulement net global, explique la variation du fonds de roulement net globale mise en évidence dans la première partie de ce tableau des employés et des ressources.

### 2.4.3.1 Le tableau des emplois et des ressources

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formé la variation du fonds de roulement net global (évaluation de l'augmentation ou de la diminution du fonds de roulement net global)<sup>65</sup>

Il est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et de l'annexe, on utilise les bilans avant répartition des années N-1 et N pour faire apparaître les variations éventuelles des postes calculées sur les valeurs brutes, Chaque variation est enregistrée en employés et en ressources selon le principe suivant:<sup>66</sup>

#### ➤ Les ressources stables

Elle indique les ressources qui ont pour fonction le financement des emplois durables de l'entreprise:

- La CAF de l'exercice;
- Les cessions ou réduction d'actif immobilisé;
- L'augmentation des capitaux propres;
- L'augmentation des dettes financières.

#### ➤ Les emplois stables

Ils correspondent aux besoins de financement de long terme nés au cours de l'exercice:

- Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice;
- Les investissements;
- La réduction des capitaux propres;
- Le remboursement de dettes financières.

#### ➤ La présentation du tableau des emplois et des ressources

Se présente de manière suivante comme suite:

---

<sup>65</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, Op cit,p170.

<sup>66</sup> STEPHANY.E, Op cit,P124.

Tableau N°10:Modèle de tableau des emplois et des ressources

Emplois	Exercice N	Exercice N-1	Ressources	Exercice N	Exercice N-1
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé			Cession ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé		
-Immobilisations incorporelles			Cession d'immobilisations:		
-Immobilisations corporelles			-incorporelles		
-Immobilisations financiers			-Corporelles		
Charges à répartir			Cessions ou réductions d'immobilisations financières		
Sur plusieurs exercices (a)			Augmentation de capitaux propres:		
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits)			-Augmentation de capital ou apports		
Remboursement de dettes financières (b)			-Augmentation des autres capitaux propres		
			Augmentation de dettes financières (b) (c)		
<b>Total des employés</b>	<b>x</b>	<b>X</b>	<b>Total des ressources</b>	<b>x</b>	<b>X</b>
Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)			Variation du fonds de roulement net global (employé net)		

Source: GÉRARD MELYON: "Gestion financière", Op cit, p188.

### 2.4.3.2 Le tableau de variation du fonds de roulement net global<sup>67</sup>

Il représente l'utilisation de la variation du fonds de roulement net global on distinguera trois étapes:

- Les variations exploitation;
- Les variations hors exploitation;
- Les variations de trésorerie.

La deuxième partie du tableau de financement amène une analyse en termes de besoins et de dégagements calculés à partir des valeurs brutes, un besoin traduit soit la variation positive d'un poste d'actif circulant soit la variation négative d'un poste des dettes circulantes.

#### ➤ La présentation du tableau de variation du fonds de roulement net global

Il se présente comme suite:

**Tableau 11: Modèle de tableau de variation du FRNG**

Variation du fond de roulement net global	Exercice N			
	Besoins 1	Dégagements 2	Solde 2-1	Solde
<b>Variation "exploitation":</b>				
Variation des actifs d'exploitation				
-Stocks et en-cours				
-Avances et acomptes versés sur commandes				
- Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a)				
Variation des dettes d'exploitation				
-Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
-Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)				
<b>Totaux</b>				
<b>A. Variation nette "Exploitation" (c)</b>				
Variation "Hors exploitation":				
Variation des autres débiteurs (a) (d)				
Variation des autres créditeurs (b)				
<b>Totaux</b>				
<b>B. Variation nette "Hors exploitation" (c)</b>				
<b>Total A+B</b>				
Besoin de l'exercice en fonds de roulement				

<sup>67</sup> ERIC STEPHANY, Op cit, p126.

OU				
Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice				
Variation "Trésorerie": Variation des disponibilités Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				
<b>Totaux</b>				
<b>C. Variation nette "Trésorerie" (c)</b>				
Variation du fonds de roulement net global (Total A+ B+C) Emplois net Ou Ressources nette				

Source: GÉRARD MELYON, Op cit, p189.

#### 2.4.4 Intérêt du tableau de financement<sup>68</sup>

Le tableau de financement est essentiel pour comprendre l'évolution de la structure et de la liquidité d'une entreprise. Contrairement au bilan qui offre une image statique de la situation financière, le tableau de financement fournit une perspective dynamique du financement de l'entreprise en examinant les flux financiers entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture. Il permet ainsi de comprendre comment l'équilibre financier a évolué au fil du temps. En tant qu'outil de gestion, le tableau de financement joue un rôle important. Il est établi dans une optique de prévision afin d'assurer la cohérence entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et de guider les décisions en fonction des objectifs financiers visés et des contraintes existante.

#### 2.4.5 Limites du tableau de financement

Le tableau de financement présente certaines limites en tant que document d'information et d'analyse étant établi pour assurer la cohérence entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture d'un exercice, le tableau de financement est fondé sur une approche patrimoniale de la comptabilité, ce qui entraîne des limites analytiques. Par conséquent, ce document met en évidence les flux patrimoniaux mais occulte les flux monétaires. Voici quelques-unes des limites à prendre en compte, sans prétendre à l'exhaustivité:<sup>69</sup>

- Le respect du coût historique comme méthode de comptabilisation : le tableau de financement devient délicat à établir en raison des retraitements et des reclassements

<sup>68</sup> GÉRARD MELYON, Op cit, p190.

<sup>69</sup>Idem, P191.

nécessaires, ce qui requiert souvent des informations supplémentaires provenant d'un système complexe.

- La lecture du tableau de financement peut être ambiguë, non seulement en raison de son fondement sur l'analyse fonctionnelle du bilan, mais également en raison de sa présentation en deux tableaux distincts.
- Le classement des valeurs mobilières de placement dans la variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) au lieu de les inclure dans la trésorerie peut créer des confusions.
- Les plus ou moins-values résultant de la vente de valeurs mobilières de placement sont intégrées aux opérations de gestion plutôt qu'aux opérations en capital, ce qui peut poser des difficultés d'interprétation.
- Les contraintes juridiques liées au bilan obligent l'analyste financier à tenir compte d'éléments extra comptables qui ne sont pas inclus dans le bilan ou le compte de résultat.

Ces limites soulignent les défis et les contraintes associés à l'utilisation du tableau de financement, mais elles ne remettent pas en question son utilité globale en tant qu'outil d'analyse financière.

### Section 03: Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un prévisionnel à court terme qui base sur la présentation des recettes et dépenses et sur la nécessité de parvenir à un l'équilibre dans la gestion financière des entreprise, Cela permet à l'entreprise d'avoir une certain visibilité.

Dans cette section nous explorerons en profondeur les concepts lies au budget la définition du budget de trésorerie, en mettant en évidence son objectif et son impact sur la santé financière d'une entreprise. Nous examinerons également les différent niveaux dont un budget de trésorerie est présenté et élaboré.

#### 3.1 Définition du budget de trésorerie.

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE JF: « Le budget de trésorerie est le document qui dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers. »<sup>70</sup>

Et selon HUBERT DE LA BRUSLERIE: « L'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise, le budgets concernés sont très divers: budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement ,il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme. »<sup>71</sup>

Et selon GÉRARD MELYON: « Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois pas mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise. »<sup>72</sup>

Le budget de trésorerie est un plan détaillé qui permet à une entreprise de prévoir les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée et de permet de prend des décisions éclairées et aide à prévenir les problèmes de liquidités, Il concerne les flux de gestion courante mais aussi les flux d'investissement et de financement, Les entreprise peuvent améliorer leur gestion de trésorerie minimiser les risqué financiers.

#### 3.2 Les objectifs du budget de trésorerie<sup>73</sup>

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissement et décaissement), le budget de trésorerie à pour objectif permet:

---

<sup>70</sup> ROUSSELOT.P, VERDIEJF, op cit, p44.

<sup>71</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE : « Gestion des liquidités et des risques »,2<sup>ème</sup> édition, Dalloz , Paris, p15.

<sup>72</sup>GERARD MELYON , op cit, p282.

<sup>73</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, op cit, p215.

- D'établira situation prévisionnelle de trésorerie (banque, caisse, banque postale) afin de prémunir l'entreprise contre tout risque de cessation de paiement.
- D'équilibrer tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements
- De prévoir le besoin de financement externe à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour le couvrir.
- De déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs
- De synthétiser l'ensemble des actions de l'entreprise
- De porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise

### 3.3 Présentation du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil financier qui permet de prévoir les flux de trésorerie entrée et sortie d'une entreprise sur une période donnée, pour établir le budget de trésorerie. Il se présente en deux parties: les encaissements et les décaissements. Dans chacun de ces parties une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation.<sup>74</sup>

➤ **Les encaissements d'exploitation:** sont essentiellement les encaissements provenant des ventes, ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant:

- Ventes de produits finis/ ventes accessoires
- Encaissement sur CA antérieur/sur CA budget

Il est rare à ce niveau de faire une distinction selon l'instrument de paiement utilisé, ces encaissements concernent des ventes effectuées toutes taxes comprises, ces montants sont en revanche net de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

➤ **Les encaissements hors exploitation:** regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés et les autres produits exceptionnels.

➤ **Les décaissements d'exploitation:** Les décaissements d'exploitation présentent une grande variété de caractéristiques:

- Décaissements sur achats (éventuellement en distinguant achats antérieurs/ achats budgétisés)
- Salaires et charges sociales

---

<sup>74</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE : « Trésorerie d'entreprise gestion des liquidités et des risques », 2<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, p16.

- Travaux, fournitures et service extérieurs
- TVA à payer (il s'agit ici de la taxe qui est effectivement à payer au trésor après différence entre la TVA collectée et la TVA déductible, cela à une date qui se situe autour du 20 du mois)
- Autres impôts et taxes (par exemple, taxe professionnelle, à l'exception de l'impôt sur les sociétés)
- Frais financiers

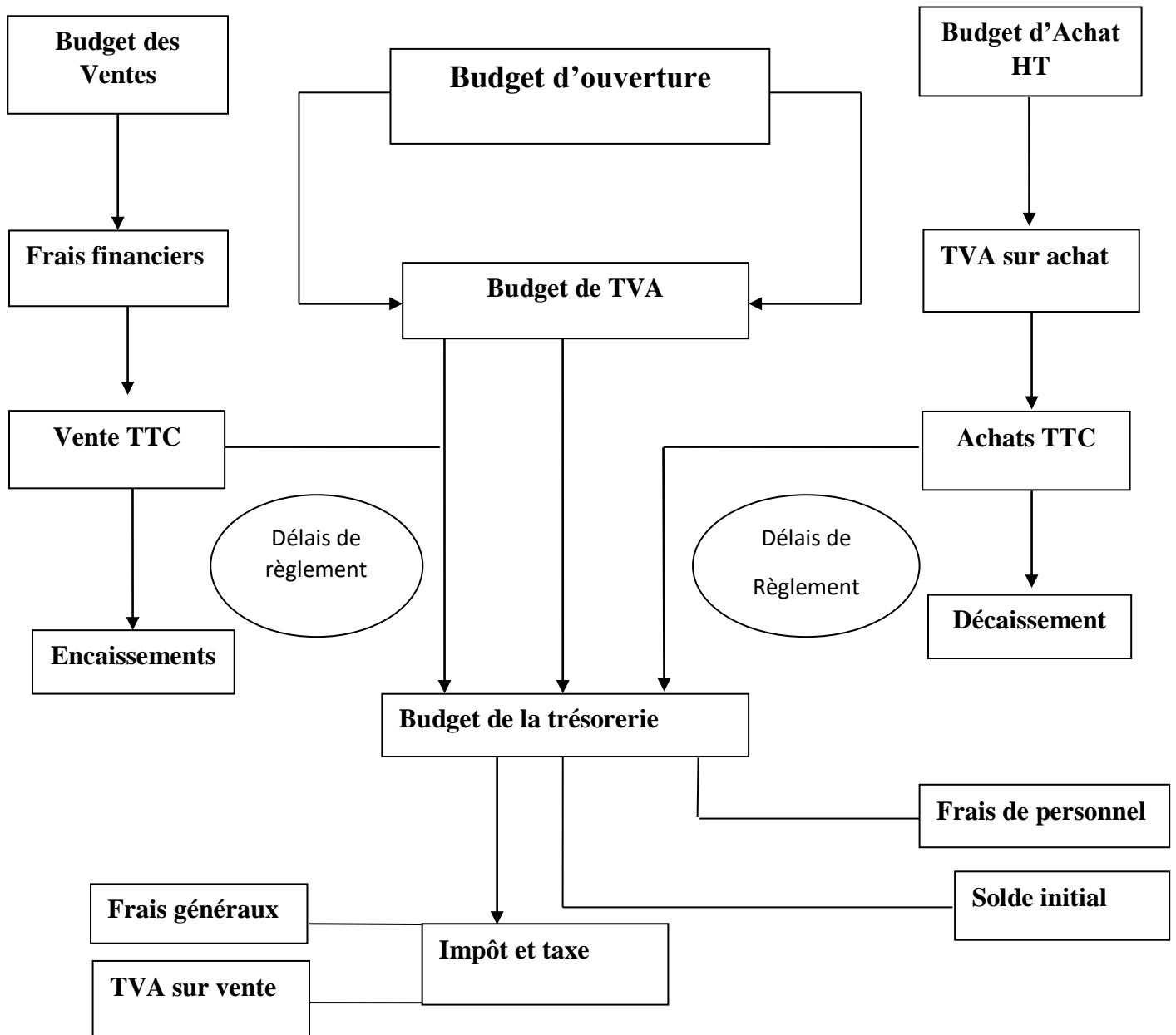
Lorsque la TVA est facturée, les décaissements sont toutes taxes comprises symétriquement aux ventes, ils sont nets de remises ou rabais.

➤ **Les décaissements hors exploitation:** En ce qui porte sur les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés

La troisième partie du budget de trésorerie reprend le solde des encaissements et décaissements, S'y ajoute le solde initial de trésorerie.

Le solde obtenu à ce niveau est le cumul des encaissements et décaissements (prégnant en compte la trésorerie initiale) avant décision de financements ou placements le dernier ligne représente le cumul des soldes de trésorerie après décision.

Schéma N°03: Le budget de trésorerie



Source: GÉRARD MELYON: "gestion financière", 4<sup>ème</sup> Ed. BREAL, Paris 2007, p283

Tableau N°12:Le budget de trésorerie.

Rubriques	Janvier	Février	Mars	.....
<b>1-Encaissements d'exploitation</b>				
Enc, sur CA antérieurs				
Enc, sur CA budgétés				
<b>2-Encaissements hors exploitation</b>				
<b>Total Encaissements</b>				
<b>Décaissements d'exploitation</b>				
Déc., sur achats antérieurs				
Déc., sur achats budgétés				
Salaires et ch. Sociales				
Travaux, fournitures, serv.ext				
Frais divers de gestion				
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
<b>Décaissements hors exploitation</b>				
<b>Total Décaissements</b>				
<b>Solde Enc./Décaissements</b>				
Situation initiale de trésorerie				
Encaisse minimale				
<b>Solde cumulé avant</b>				
Financement /placement				
<b>Financement: crédits nouveaux</b>				
Financement: remboursement				
Placement: décaissement				
Placement: encaissement				
<b>Solde de trésorerie cumulé après décisions</b>				

Source: HUBERT DE LA BRUSLERIE: "Trésorerie d'entreprise gestion des liquidités et des risqué",  
2ème édition DALLOZ, Paris, 18.

### 3.4 Élaboration du budget de trésorerie

La première étape de l'élaboration du budget de la trésorerie consiste à déterminer les montants mensuels des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements), puis à les regrouper dans un tableau appelé budget de trésorerie. L'établissement d'un budget financier complet pour une entreprise comprend plusieurs éléments importants, tel que le budget des encaissements, le budget de TVA et le budget des décaissements, ces trois éléments jouent un rôle essentiel dans la gestion financière et la planification des liquidités d'une entreprise, en Assurant une meilleure prévision et une prise de décision éclairée.

- Un budget des encaissements
- Un budget de TVA
- Un budget des décaissements

### 3.4.1 Le budget des encaissements:<sup>75</sup>

On retrouve dans cette première partie du budget de trésorerie l'ensemble des sommes que l'entreprise est supposée encaisser sur la période prévisionnelle, et notamment:

- Les créances clients (TTC)
- Les subventions à recevoir
- Le déblocage du ou des emprunts prévus
- Les apports de numéraire en capital ou en compte courant d'associé
- Les éventuels dégrèvements et remboursements de crédits d'impôt
- Les produits de cession des immobilisations

**Tableau N°13: Budget encaissement**

Désignation	Janvier	Février	Mars	ETC
<b>Encaissement d'exploitation TTC</b>				
Ventes au comptant				
Ventes à crédit				
Créances clients au bilan d'ouverture				
<b>Encaissements hors exploitation TTC</b>				
Nouvel emprunt				
Cession d'immobilisation				
Autres produit encaissés				
<b>Total des encaissements</b>				

### 3.4.2 Le budget d'encaissements

A l'inverse des encaissements, cette partie du budget de trésorerie comprend tous les montants que l'entreprise va décaisser sur la période prévisionnelle et notamment:

- Les dettes fournisseurs (TTC)
- Les salaires et charges sociales prévus
- Les investissements budgétisés (immobilisation corporelles, incorporelles et financiers)

<sup>75</sup> [https:// www. Compta-facile.com](https://www.Compta-facile.com) consulté le 27/05/2023.

- Les impôts et taxes
- Les remboursements d'emprunts
- Les remboursements d'apports en comptes courants d'associés
- Les dividendes

**Tableau N°14: Budget des décaissements**

Désignation	Janvier	Février	Mars	ECT
<b>Décaissements d'exploitation</b>				
Dettes du bilan d'ouverture				
Dettes fournisseurs				
Achats TTC au comptant				
Achats TTC à Crédit				
Autres dettes externes				
Salaire				
Dettes diverses				
<b>Décaissements hors exploitation</b>				
Impôt sur les sociétés				
Investissements TTC				
Frais financiers sur emprunts				
Remboursements d'emprunt				
Autres décaissements				
<b>Total des décaissements</b>				

*Source: E.STEPHANY, Gestion financière, Edition ÉCONOMICA. Paris, 2000, p176.*

### 3.4.3 Le budget de TVA:

Le montant de la TVA à décaisser pour le mois N est calculé de la manière suivante dans le tableau:

**Tableau N°15: Budget de TVA**

Désignation	Janvier	Février	Mars	ECT
TVA collectées sur les ventes du mois N				
-(TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N+ TVA déductibles sur les achats d'immobilisation				
-TVA due au titre du mois N-1				
<b>=TVA à décaisser du mois N</b>				

*Source: E.STEPHANY, Gestion financière, Edition ÉCONOMICA.Paris, 2000, p176.*

#### Remarque :

Il est important de noter que le budget de TVA joue un rôle essentiel dans la gestion financière d'une entreprise, il permet de prévoir et de planifier les montants de TVA à décaisser afin de s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires pour les paiements fiscaux.

### 3.4.4 Budget de trésorerie

**Tableau 16 : Budget de trésorerie**

Désignation	Janvier	Février	Mars	ECT
Trésorerie début de mois (1)				
Total des encaissements (2)				
Total des décaissements (3)				
TVA à décaisser (4)				
<b>Trésorerie du mois (5)=(2) +(3) +(4)</b>				
<b>Trésorerie cumulée fin de mois (1) +(5)</b>				

*Source: E.STEPHANY. Gestion financière, Edition ÉCONOMICA, Paris, 2000, p176*

### 3.5 Le rôle du budget de trésorerie<sup>76</sup>

Le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans la diapositive de la gestion financière. Le budget de trésorerie permet:

- Facilité d'évaluer le besoin de financement et de négocier les lignes de crédit nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, la présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT.
- Assiste l'entreprise à maîtriser l'évolution de son besoin de trésorerie
- De vérifier la capacité de la trésorerie à absorber l'augmentation du BFR, investissement, remboursement d'emprunts à LMT ; s'il n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix lorsque le choix "d'autofinancer" un investissement dégradé de façon significative la trésorerie prévisionnelle, la trésorerie demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT
- Contribue de calculer les frais ou produit financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel
- Le budget permet également d'évaluer l'exposition de l'entreprise au risque de taux il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables de taux à CT.

### 3.6 L'utilité du budget de trésorerie<sup>77</sup>

Le budget de trésorerie est un processus essentiel d'analyse portant sur différents aspects de la gestion de l'entreprise pour gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants de trésorerie, et d'assurer sa stabilité financière et sa capacité à honorer ses engagements financiers. L'utilité principale du budget de trésorerie permet:

- Évaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive.

---

<sup>76</sup> AIT ABDELMALEK TINHINANE, BEKRI LISA: « L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de la EURL (Numidia Confection) », Spécialité finance d'entreprise, UMMTO, Promotion 2021/2022, p22.

<sup>77</sup> MICHEL SION, Op cit, P31.

- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues: augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunts à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix. Lorsque le choix d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT.
- Calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

### **3.7 Interprétation du budget de la trésorerie:**<sup>78</sup>

L'interprétation du budget de trésorerie se base sur deux situations se présente comme suite:

**Un solde positive :** Un solde est positif lorsque: recettes supérieur dépenses. Cela signifie que l'entrepris n'a aucun problème de financement à court terme.

Il faudra alors examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptées afin de rentabiliser les capitaux (SICAV, fonds commun de placement.....).

**Un solde négatif :** Un solde est négative lorsque: recettes inférieur dépenses. Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme. Elle doit dans un premier temps.

---

<sup>78</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, Op cit, p219.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise, son analyse est devenue de plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers de l'entreprise.

On constate que l'analyse des méthodes des instruments de la santé financière de l'entreprise passé par l'étude des principaux éléments-clés tels que le fonds de roulement(FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et trésorerie nette(TN).En effet, le fonds de roulement peut couvrir les besoin en fonds de roulement et toute différence entre ces deux engendre un déséquilibre. Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à maintenir une santé financière solide.

Il ya plusieursfaçons de concevoir, de définir les outils utilises dans l'analyse de trésorerie : l'analyse du bilan financier, tableaux des flux de trésorerie. Ces outils comprennent la prévision de trésorerie à court terme et la gestion des encaissements et des décaissements, ces outils aident les responsables à prendre les décisions pour atteindre les objectifs.

Après la détermination des outils et les indicateurs, nous avons examine les budgets de trésorerie qui jouent un rôle essentiel dans la gestion de trésorerie en fournissant une projection financière à court terme.

Analyser la santé financière de l'entreprise à travers ces instruments, méthodes et budgets est crucial pour les responsables financiers. Après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique.

# *Chapitre III*

## *Analyse de la gestion de trésorerie d'une Entreprise*

*Cas : ENIEM*

## **Introduction**

Afin de mieux comprendre ce qui a été révélé précédemment dans deux chapitres, nous appliquerons la gestion de trésorerie à l'ENIEM pour apprécier sa conformité aux objectifs fixés.

Dans le chapitre final, tout d'abord nous procédons à la présentation de l'entreprise ENIEM, mettra en lumière l'historique de l'ENIEM, sa mission et sa vision, ainsi que ses principaux produits et services, et de ses différentes unités, avec un accent particulier sur l'unité froid ou nous avons réalisé notre stage pratique.

Ensuite nous étudierons en détail la gestion de trésorerie de ENIEM en analysant ses indicateurs de l'équilibres tels que le fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, et trésorerie nette, ces indicateurs fournissent une mesure de la capacité de l'ENIEM à faire face à ses obligations financières à court terme, nous analyserons ces ratios sur plusieurs périodes pour évaluer la stabilité financière de l'entreprise. Nous examinerons les tableaux de flux de trésorerie de l'ENIEM pour comprendre les sources et les utilisations de ses flux de trésorerie.

Enfin, sur la base de notre analyse de la gestion de trésorerie de l'ENIEM, nous formulons des propositions visant à améliorer ses pratiques financières.

## **Section1 : Présentation de l'entreprise l'ENIEM**

Il est nécessaire de commencer par la présentation de l'entreprise qui fera l'objet de notre étude tout au long de cette partie.

Nous devons d'abord passer par la présentation des informations identifiant l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager). L'une des entreprises qui ont été créées dans l'objectif de contribuer au développement économique et social de l'économie nationale.

Dans cette section seront traités les points suivants :

- L'historique de l'ENIEM
- Sa situation géographique
- Son mode d'organisation
- Les objectifs de l'ENIEM

### **1.1L'historique de l'ENIEM <sup>79</sup>**

Dans l'historique de l'ENIEM, nous allons représenter:

- Création de l'ENIEM ;
- Évaluation de l'ENIEM ;
- La forme juridique.

#### **1.1.1 Création de l'ENEIM**

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main »établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Août 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, la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977, et ce dans la zone industrielle d'Oued Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La superficie totale est de 55 hectares dont 12 ,5 hectares couverts, il est entré en production le 16-06-1977.

#### **1.1.2 Évaluation de l'ENIEM :**

L'entreprise de l'ENIEM des industries de l'électroménager est issue de la restructuration de la société nationale de la fabrication et de montage de matériaux électrique

---

<sup>79</sup> Document interne de l'ENIEM

(SONELEC) : par décret présidentiel N°83\_19 du 02 janvier 1983. Dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

Elle est indépendante de l'Etat après la signature des statuts de l'autonomie holding (SGP) Mécanique et électronique (HOEMELEC).

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électronique et dispose à sa création de :

- Filiale sanitaire désignée par l'abréviation «EIMS» (Entreprise industrielle de matériels Sanitaires) sise à Miliana wilaya d'Ain-défila. son capital social est de 485000000.00 DA. acquis par l'entreprise ENIEM en 2000. n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise. Elle est devenue filiale à 100% ENIEM en 2006 elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Évier de cuisine et receveur douche).
- Filiale lampes désignée par l'abréviation « FILAMP », elle est implantée dans la zone industrielle de Mohammedia wilaya de mascara. Son capital social est de 986000000.00 DA, Elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestiques ainsi que les lampes de réfrigérateurs.

### **1.1.3 La forme juridique et le capital social :**

Le 08 /10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, avec un capital 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.

Société par action (SPA) au capital social de 10.279.800.000 DA, entièrement souscrit au profit du groupe ELEC EL DJAZAIR.

## **1.2 Situation géographique <sup>80</sup>**

Son siège est à Tizi-Ouzou depuis 1998, L'ENIEM est organisée en unités et à cette année que l'entreprise est certifiée par l'organisation internationale (AFAQ) : « Association Financière de l'Assurance Qualité ».

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi Ouzou, où elle a bénéficié de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes, dont la route nationales 12 et la voie ferrée Alger – Tizi-Ouzou.

Le siège social de l'entreprise mère se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

---

<sup>80</sup> : Document interne de l'ENIEM

Les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi à 7 Kms du chef-lieu de la wilaya. L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Méliana, Wilaya de Ain Defla depuis 2005, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

### **1.3 Mode d'organisation de l'ENIEM**

La structure de l'ENIEM comporte :

#### **1.3.1 L'unité siège**

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble, ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances ...etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir

- Direction industrielle ;
- Direction du développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication.

### **1.4 Les unités de l'ENIEM <sup>81</sup>**

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique.

#### **1.4.1 Les unités de production**

Les unités de production sont celles chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent-en :

- Unité froid ;

---

<sup>81</sup> Document interne de l'ENIEM

- Unité cuisson ;
- Unité de climatisation.

**1.4.2 Unité commerciale**

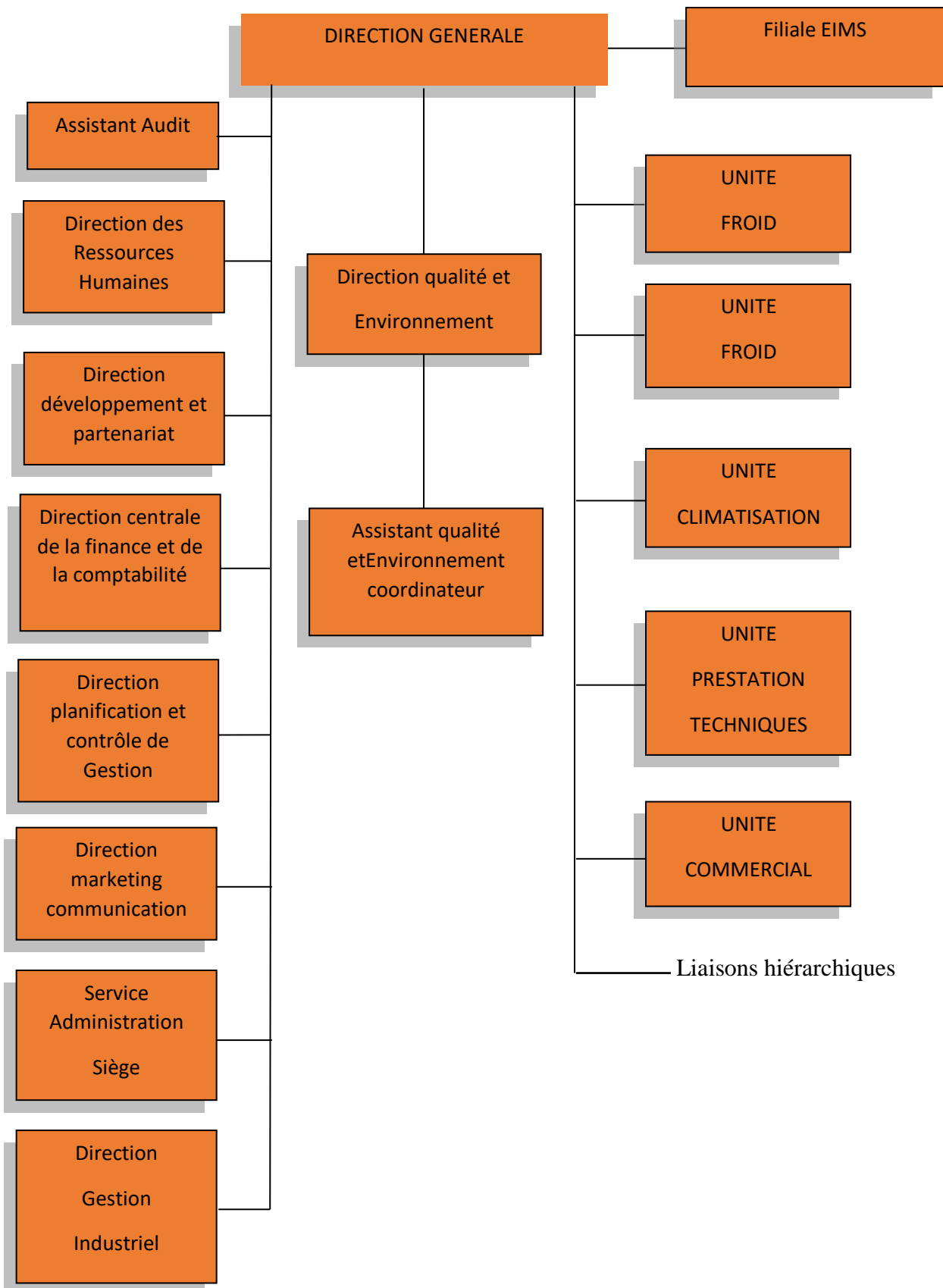
Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production.

**1.4.3 Unité prestations techniques**

Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

L'organisation générale de l'ENIEM est représentée par la figure suivante :

Figure N°14 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM

## 1.5 Les gammes de produits

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits mais qui reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N°17 : les différents produits de l'ENIEM par unité**

Les unités	Les produits	Les modèles
<b>Froid</b>	Réfrigérateurs « petit modèle »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une porte 160 L PB</li> <li>• Une porte 240 L PB</li> </ul>
	Réfrigérateurs « Grand modèle »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 D P/B</li> <li>• 350S PB PEINTURE</li> <li>• 320 L PB</li> <li>• Combiné 290 L</li> <li>• 520 L SDE P/B</li> <li>• SIDE BY SIDE</li> <li>• No Frost 4506 K</li> <li>• Armoire vitrée VBG 1597 N</li> </ul>
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 220F PB</li> <li>• BAHUT 1301</li> <li>• BAHUT 1686</li> </ul>
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FR 1400 VB</li> <li>• FR 1600 VB</li> </ul>
<b>Cuisson</b>	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 04 Feux 6120</li> <li>• 04 Feux 6520 Luxe</li> <li>• 04 Feux 6540 INOX</li> <li>• 05 Feux 6535 INOX</li> <li>• 05 Feux 8210</li> </ul>
	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Split système 7000 BTU</li> <li>• Split système 9000 BTU</li> <li>• Split système 12000 BTU</li> <li>• Split système 18000 BTU</li> <li>• Split système 24000 BTU</li> <li>• Armoire de clim 48000/50000 BTU</li> <li>• Armoire de clim 58000/60000 BTU</li> </ul>

<b>Climatisation</b>	Machine à laver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAL linge 7 kg F 1011</li> </ul>
	Chauffe-eau /bain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 L GB/GN</li> </ul>
	Radiateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaz naturel</li> <li>• Gaz naturel M 127</li> </ul>

*Source : documentation interne de l'ENIEM*

Il faut signaler que l'ENIEM a lancé un investissement dans le cadre d'amélioration et de développement de ses gammes de produits, notamment les cuisinières et les réfrigérateurs grand modèle, pour améliorer le rapport qualité/prix et réduire les coûts de production et d'augmenter ainsi la marge bénéficiaire.

### 1.6 Les factures externes

Ces facteurs externes sont composés des clients, des fournisseurs et des concurrents.

#### ➤ Les clients

La clientèle de l'ENIEM montre une satisfaction envers ses produits grâce au niveau de qualité reconnu à la gamme assez des produits offerts, et, ainsi qu'au rapport qualité / prix appréciable. Mais malgré ces avantages, le marché de l'électroménager est très concurrentiel à travers des politiques prix concurrentielles, la qualité d'emballages et des services après-vente offerts, ce qui met l'entreprise au risque de perte de clientèle.

#### ➤ Les fournisseurs :

En vue de satisfaire ses besoins d'acquisition nécessaires pour son activité, et vue son ancienneté et son expérience dans le domaine de l'électroménager qui remonte à plus de 30 ans, l'ENIEM a pu entretenir des relations solides avec de nombreux fournisseurs locaux et étrangers parmi lesquels on peut citer :

- Général emballages pour les cartons emballages.
- SARPER pour les robinetteries à gaz.

#### ➤ Les concurrents et la concurrence :

Depuis 1990, le marché algérien est inondé de différents types de produits provenant de pays étrangers. Tous les secteurs, pratiquement, sont touchés par la concurrence que ce soit directement ou indirectement.

Le secteur de l'électroménager en est le plus touché. Plusieurs marques étrangères (Samsung, Fagor, LG, Arthur Martin, etc. ....) et d'autres locales (Frigor, Condor, Essalem,...) opèrent sur le marché algérien par l'offre de leurs produits.

Ceci montre la forte concurrence par laquelle se caractérise le marché de l'électroménager.

### **1.7 Le secteur d'activité <sup>82</sup>**

La mission de l'ENIEM 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 notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;
- Appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers.

### **1.8 Les métiers de l'ENIEM <sup>83</sup>**

Avant 1998, les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine D'activité, lors de la réorganisation de l'ENIEM en 1998 le complexe d'appareils Ménagers (CAM) a été restructuré en trois centres d'activités stratégiques consistant en le froid, la cuisson et la climatisation.

#### **1.8.1 Unité froid**

L'unité Froid est composée de 3 lignes de produits :

##### **1<sup>ère</sup> ligne:**

- Réfrigérateur petit modèle dont la capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes.

##### **2<sup>ème</sup> ligne:**

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur).

##### **3<sup>ème</sup> ligne:**

- Congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique)  
Comme il compte les ateliers de fabrication suivants : la presse et soudure, le refendage et

---

<sup>82</sup> : Document interne de l'ENIEM

<sup>83</sup> Document interne de l'ENIEM

coupe en longueur de la tôle, les pièces métalliques et le traitement et revêtement de surface et le thermoformage et moussage.

### **1.8.2 Unité cuisson**

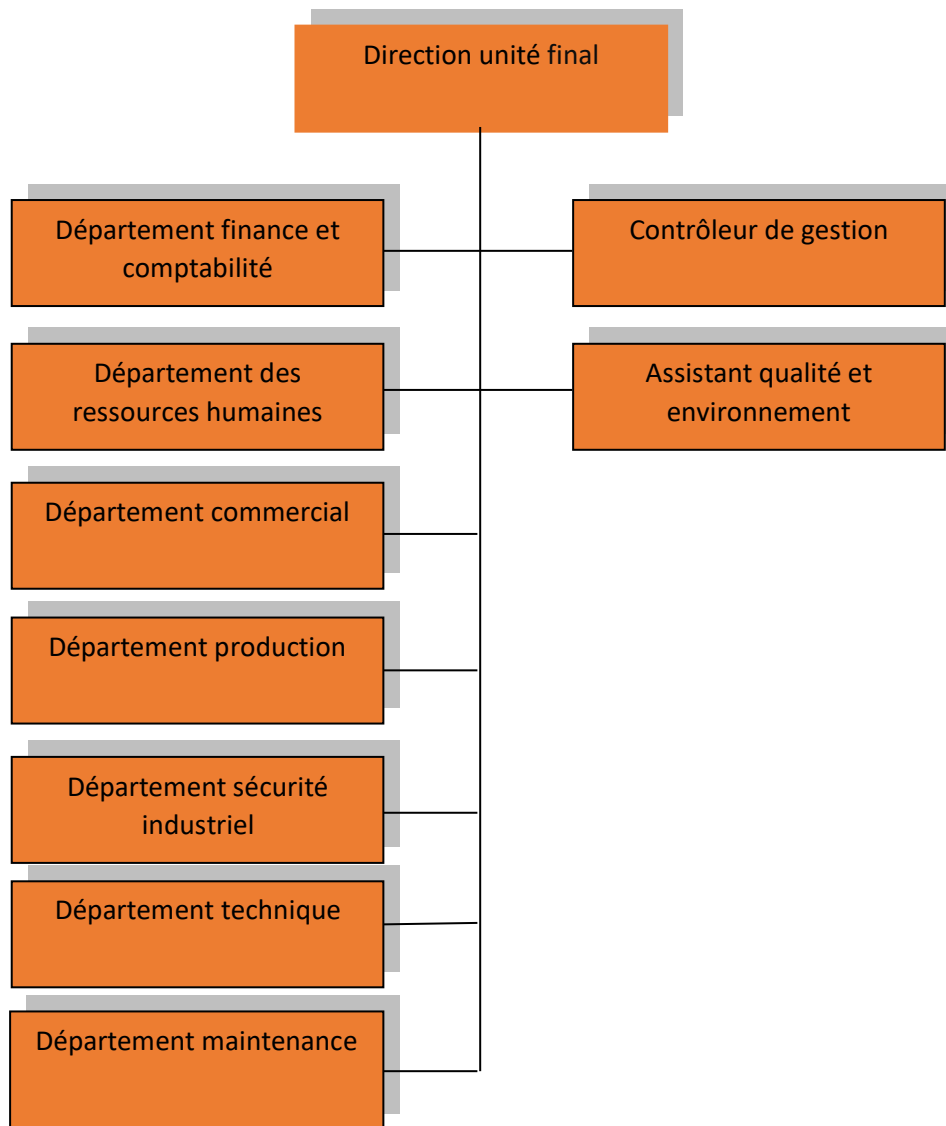
Elle est composée de deux lignes de montage plus trois ateliers de fabrication qui sont : la tôlerie, la mécanique qui s'occupe de la fabrication de diverses pièces : les tubes gaz, pièces en tôle, brûleurs, ... et traitement et revêtement des surfaces. Les capacités installées sont de 150.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

### **1.8.3 Unité de climatisation**

Le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est composé de trois lignes :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les chauffe-eau/bain ;
- Une ligne pour les machines à laver.
- Et un atelier presse pour tôlerie

Figure N° 15 : Organigramme de l'unité froid



Source : Document interne de l'ENIEM

## 1.9 Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions. Pour atteindre ces objectifs et vérifier le degré de leur réalisation, elle a mis en œuvre un certain nombre d'outils de contrôle.<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Document interne de l'ENIEM

**1.9.1 Objectifs à atteindre**

L'ENIEM a fixé des objectifs importants pour l'année 2015 à savoir :

- L'accroissement de la satisfaction des clients ;
- La diversification des produits ;
- L'amélioration des compétences du personnel ;
- La réduction des rebuts et l'amélioration de la gestion des déchets ;
- L'amélioration du chiffre d'affaires ;
- Développement des compétences et de la communication ;
- L'amélioration en continue de l'efficacité du système de management qualité ;
- La prévention des risques de pollution et la mesurer des rejets atmosphériques ;
- A formation du personnel sur l'environnement.

## **Section 2 : Analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM**

La trésorerie d'une entreprise représente les liquidités disponibles à court terme en raison des déséquilibres auxquels les institutions font face au niveau de leur trésorerie, ENIEM il est nécessaire de gérer cette trésorerie de manière optimale en utilisant un ensemble d'outils et des méthodes.

Pour comprendre la situation financière actuelle d'ENIEM nous concentrons sur une analyse approfondie de la gestion de trésorerie d'ENIEM, nous élaborons le bilan financier pour trois années (2017, 2018,2019), nous calculons les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios financiers et le tableau des flux de trésorerie.

### **2.1 Elaboration de bilan financier à partir des bilans comptables**

Pour analyse le bilan financier de ENIEM, il est nécessaire d'examiner le bilan comptable, est essentielle pour évaluer sa situation financière. Cette analyse permet de mesure les actifs, passifs et le patrimoine de l'entreprise, évaluant sa solvabilité et rentabilité. Elle guide les décisions de gestion et stratégies visant la croissance et la pérennité de l'ENIEM

#### **2.1.1 Présentation de bilan financier des années 2017, 2018 et 2019**

Après avoir effectué cette analyse, il est essentiel de commencer par présenter le bilan financier élaborés à partir du bilan comptable de l'entreprise, ce qui nous permettrons par la suite dresser le bilan en grande masse.

Tableau N°18 : Bilan financier de l'actif dès l'exercice 2017,2018 et 2019

Emplois	2017	2018	2019
Valeurs immobilisées	10 044 680 951.37	9 404 321 325.91	9 005 093 463.90
Immobilisations incorporelles	3647328.60	3100178.50	2581028.50
Immobilisations corporelles	7754592788.56	7577070764.99	7437309264.17
Terrains	5291199040.00	5291199040.00	5291199040.00
Bâtiments	1952711004.97	1807509470.46	1693023654.08
Agencements et aménagements	386134.57	345562.07	0
Installations techniques	466756289.14	443696112.86	412674091.24
Autres immobilisations corporelles	43540319.88	34320579.60	40412478.85
Immobilisations encours	510661926.43	510110885.52	456943508.73
Immobilisations financières	485000000	0	0
Autres titres immobilisés	597743647.96	607646372.49	569036372.49
Prêts et autres actifs financiers	597743647.96	607646372.49	
Impôts différés actif	693035259.82	706393124.41	539223290.01
Valeur d'exploitation	4 107 064 936.05	3 639 182 181.01	2 945 920 789.19
Stock et encours	4107064936.05	3639182181.01	2945920789.19
Valeur réalisables	1 690 738 855.00	2 789 334 896.41	2 259 344 071.83
Créance client	1161529862.75	1697263282.61	1274844504.93
Autre débiteurs	477625072.39	1017981958.87	965178655.37
Impôt et assimilés	51583919.86	74089654.93	19320911.53
Valeurs disponibles	1 030 959 623.06	746 207 748.11	1 795 434 233.99
Trésorerie	1030959623.06	746207748.11	1795434233.99
Total emplois	16 873 444 365.38	16579 046 151.44	16005 792 558.91

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

Tableau N°19 : Bilan financier de passif des exercices 2017,2018 et2019

Passif	2017	2018	2019
Fonds propres	10 000 294 213.94	9 166 966 641.08	8 520 776 129.07
Capital émis	13124531337.69	13124531337.69	13124531337.69
Primes et réserves	285632230.67	285632230.67	285632230.67
Résultat net	137475497.97	137475497.97	137475497.97
DLMT	2 038 421 651.10	2 171 137 156.56	2 137 136 074.55
Emprunt et dette financière	1725499679.10	1935499679.10	1915499679.10
Impôts (différent provision)	72308671.72	61593813.74	50900424.24
Provisions et produit constatés d'avance	240613300.28	174043663.72	170735971.21
DCT	4 834 728 500.34	5 240 942 353.80	5 347 880 355.29
Fournisseurs et comptes rattachés	764448861.16	1238019034.60	712705673.69
Impôts	208535454	232843809.40	246124789.14
Autre dette	334349248.75	352277701.60	385955280.31
Trésorerie passif	3527394936.43	3417801808.20	4003094612.15
<b>Totale passif</b>	<b>16873 444 365.38</b>	<b>16579 046 151.44</b>	<b>16005 792 558.91</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise ENIEM

## 2.1.2 Présentation des bilans financiers condensés 2017, 2018,2019

### 2.1.2.1 Le bilan financier 2017 en grandes masses

Tableau N°20 :Bilan financier 2017 en grandes masses

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Valeurs immobilisée	10044680951.27	59.53	Fonds propres	10000294213.94	59.27
Valeurs d'exploitations	4107064936.05	24.34	DLMT	2038421651.10	12.08
Valeurs réalisables	1690738855.00	10.02	DCT	4834728500.34	28.65
Valeurs disponibles	1030959623.06	6.11	-	-	-
<b>Total Emplois</b>	<b>16873444365.38</b>	<b>100</b>	<b>Total ressources</b>	<b>16873444365.38</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier 2017

**Tableau N°21 : Bilan financier 2018 en grandes masses**

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Valeurs immobilisée	9404321325.91	56.72	Fond propre	9166966641.08	55.29
Valeurs d'exploitations	3639182181.01	21.95	DLMT	2171137156.56	13.10
Valeurs réalisables	2789334896.41	16.82	DCT	5240942353.80	31.61
Valeurs disponibles	746207748.11	4.50	-	-	-
<b>Total Emplois</b>	<b>16579046151.44</b>	<b>100</b>	<b>Total ressources</b>	<b>16579046151.44</b>	<b>100</b>

*Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier 2018*

**Tableau N°22 : Bilan financier 2019 en grandes masses**

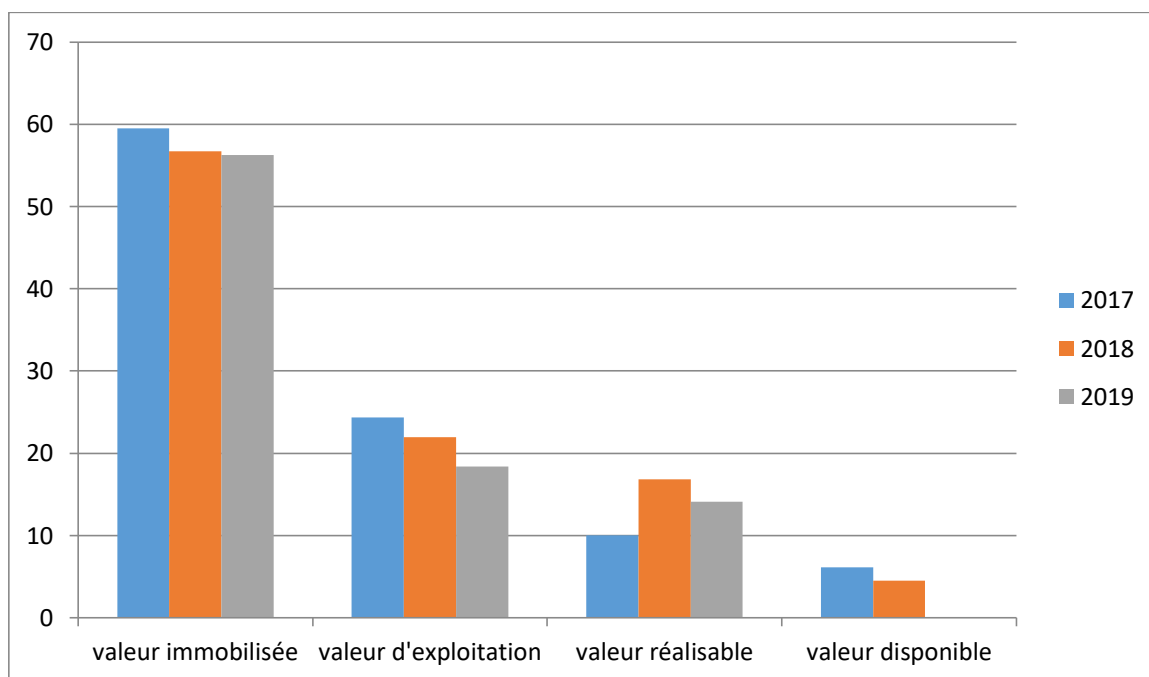
Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Valeurs immobilisée	9005093463.90	56.26	Fonds propre	8520776129.07	53.24
Valeurs d'exploitation	2945920789.19	18.41	DLMT	2137136074.55	13.35
Valeurs réalisables	2259344071.83	14.11	DCT	5347880355.29	33.41
Valeurs disponibles	1795434233.99	11.21	-	-	-
<b>Total Emplois</b>	<b>16005792558.91</b>	<b>100</b>	<b>Total ressources</b>	<b>16005792558.91</b>	<b>100</b>

*Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier 2019*

### 2.1.2 Présentation graphiques des bilans 2017,2018 et2019 en grandes masses :

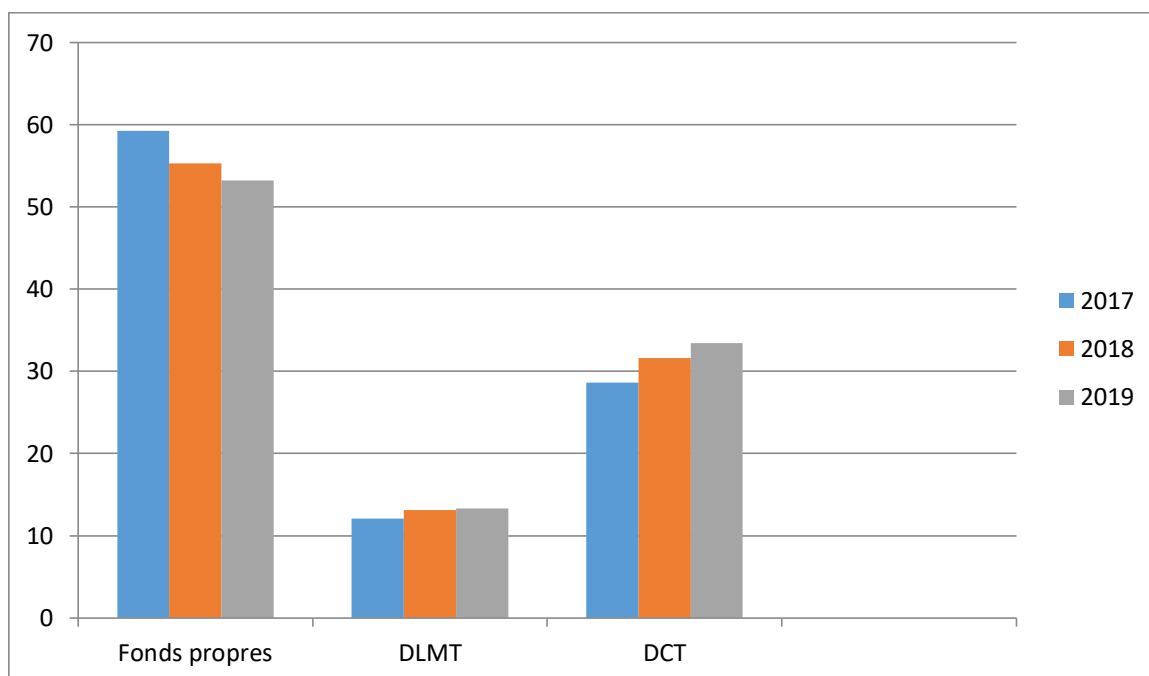
Pour comprendre plus facilement la structure et l'évolution des montants enregistrés dans les bilans de l'unité étudiée entre 2017 et 2019, nous avons opté pour une représentation graphique détaillée du passif et de l'actif. Ces graphiques permettent une visualisation claire et concise des principales catégories financières, facilitant ainsi l'analyse de la situation financière de l'entreprise sur cette période.

**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*

**2.1.4 L'analyse des bilans financiers condensés 2017,2018 et 2019**

En analysant les bilans financiers condensés de l'entreprise pour les années 2017, 2018 et 2019, nous étudierons les taux dégagés et fournirons des commentaires approfondis sur les différentes masses financières. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence les évolutions et les tendances significatives observées dans les bilans au cours de cette période

**2.1.4.1 Les éléments de l'actif****- La valeur immobilisée (VI) :**

La valeur immobilisée représentant 59.53% du total des actifs, cela peut indiquer que l'entreprise possède des actifs importants tels que des investissements, des équipements pour les trois années étudiées 2017,2018 et 2019, ce qui répond à la vocation industrielle.

La valeur immobilisée de l'entreprise légèrement diminuée au fil des années passant de 59.53% en 2017 à 56.72% en 2018, puis 56.26% en 2019, cette diminution peut indiquer que l'entreprise peut être vendue certains des actifs immobilisés ou à réduit ses investissements

**-La valeur d'exploitation (VE) :**

Les stocks représentent 24.34% du total des emplois ce pourcentage dépasse la norme admise qui est de 10% à 15% du total actif pour trois années 2017,2018 et 2019 cela peut suggérer que l'entreprise génère une marge bénéficiaire relativement importante. La valeur d'exploitation de l'entreprise a diminué de manière significative, passant de 24.34% en 2017 à 21.95% en 2018, puis à 18.41% en 2019, cette diminution peut indiquer que l'entreprise ne trouve pas de difficultés à écouler ses produits finis engendrant des coûts de stockage.

**-La valeur réalisable (VR) :**

Pour les valeurs réalisables, elles représentent 10.02% du total des emplois en 2017, 16.82% en 2018, Cela est dû au fait que la plupart des créances sont détenues, essentiellement sur les entreprises et organismes publics et doit fournir plus d'effort du recouvrement des créances afin de garder un équilibre dans sa trésorerie.

**-La valeur disponible (VD) :**

La trésorerie représente 6.11% de totale d'emplois en 2017 ce qui signifie que l'entreprise ne respecte pas la norme admise qui est entre 0% et 5%. En 2018 on remarque que

l'entreprise respecte la norme s'explique par le fait que l'entreprise réalisé une bonne gestion de liquidité.

#### **2.1.4.2 Les éléments de passif**

##### **-Les Fonds propres (FP)**

La part des fond propre dans totalité des ressources est supérieur à 50% pour les trois années 2017,2018 et 2019 respectivement 59.27%, 55.29%,53.24% ce qui signifie que l'entreprise est autonome financièrement, le pourcentage de fonds propres de l'entreprise à diminué d'une année à l'autre, cela peut être un indicateur que l'entreprise a augmenté sa dette ou qu'elle a subi des pertes qui ont réduit ses fonds propres.

##### **-Les dettes à moyen et à long terme (DLMT)**

Le pourcentage de DLMT dans totalité des ressource est de 12.08% en 2017, et 13.10% en 2018 et 13.35% en 2019, en comparant ces chiffre on peut avoir une progressivement d'une année à l'autre signifie que augmentation des emprunts et dette financière.

##### **-Les dettes à court terme (DCT)**

Le pourcentage des DCT indiquent une augmentation progressive duniveau de dette à court terme au fil des années. Le taux dans l'ensemble des ressources est de 28.65% une 2017 et de 31.61% en 2018 et 33.41% en 2019 respectivement ceci est dû à la augmentation des dettes fournisseurs.

### **2.2 L'analyse de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre financier**

L'analyse des indicateurs de l'équilibre financier permet d'évaluer la situation financière de l'entreprise en calculant l'équilibre financier à long terme, l'équilibre financier à court terme et l'équilibre financier immédiat. Ces indicateurs nous permettent de déterminer la santé de la trésorerie de l'entreprise et d'obtenir une vision globale de sa stabilité financière à différents niveaux. En utilisant cette méthode, nous serons en mesure d'obtenir des informations détaillées et approfondies sur la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations financières à court et à long terme.

#### **2.2.1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2017.2018 et2019**

Le fonds de roulement net global c'est la différence entre les capitaux permanents et la valeur immobilisée pour objectif de mesurer la capacité financière de l'entreprise à faire face

à ses besoins de financement, il existe deux méthodes de calcul pour déterminer le fonds de roulement net global :

### 2.2.1.1 Le fonds de roulement net global par haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Valeur immobilisées}$$

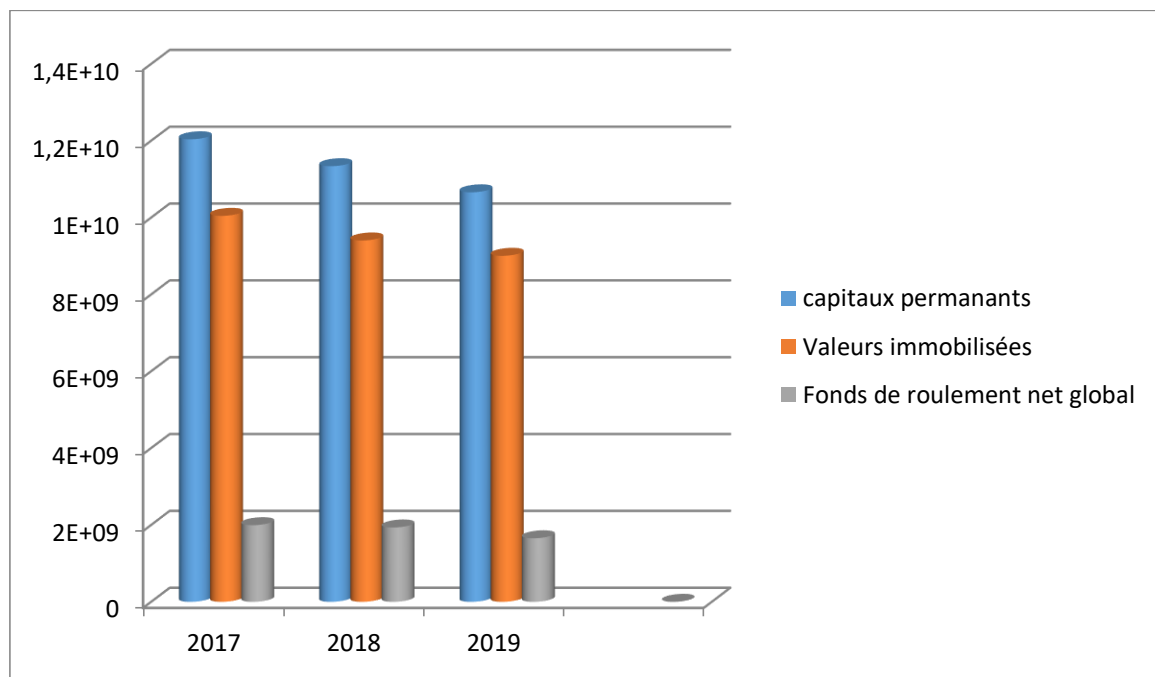
### 2.2.1.2 Le fond de roulement par le bas du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

**Tableau N°23 : Le fonds de roulement net global par le haut et bas du bilan.**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Capitaux permanents</b>	12038715865.04	11338103797.64	10657912203.62
<b>Valeurs immobilisées</b>	10044680951.27	9404321325.91	9005093463.90
<b>Fonds de roulement net par le haut du bilan</b>	<b>1994034913.77</b>	<b>1933782471.73</b>	<b>1652818739.72</b>
<b>Actif circulant</b>	6828763414.11	7174724825.53	7000699095.01
<b>Dettes à court terme</b>	4834728500.34	5240942353.80	5347880355.29
<b>Fonds de roulement net par le bas du bilan</b>	<b>1994034913.77</b>	<b>1933782471.73</b>	<b>1652818739.72</b>

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

**Graphique N°03 : Le fonds de roulement net global**

*Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°14*

➤ **Interprétation du fonds de roulement net global**

Nous remarquons que le fond de roulement est positif pour trois années 2017, 2018, 2019, cela signifie que l'entreprise ENIEM est en situation équilibrée financière à long terme et les capitaux permanents financent la totalité des valeurs immobilisées et le surplus (marge) dégagé sera utilisé pour financer une partie de l'actif circulant.

Ce fonds de roulement connu une diminution au cours des trois exercices, 1994034913.77 DA en 2017, 1933782471.73 en 2018 et 1652818739.72 en 2019, cela s'explique par la diminution de la valeur des capitaux propres, et la valeur de dettes à moyen et à long terme.

### 2.2.2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2017, 2018 et 2019

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la quantité de ressources financières nécessaires pour couvrir les dépenses courantes d'une entreprise pendant son cycle d'exploitation. Il est la différence entre les actifs circulants (stocks, créances clients, disponibilités) et les passifs circulants (dettes fournisseurs, charges à payer) d'une entreprise.

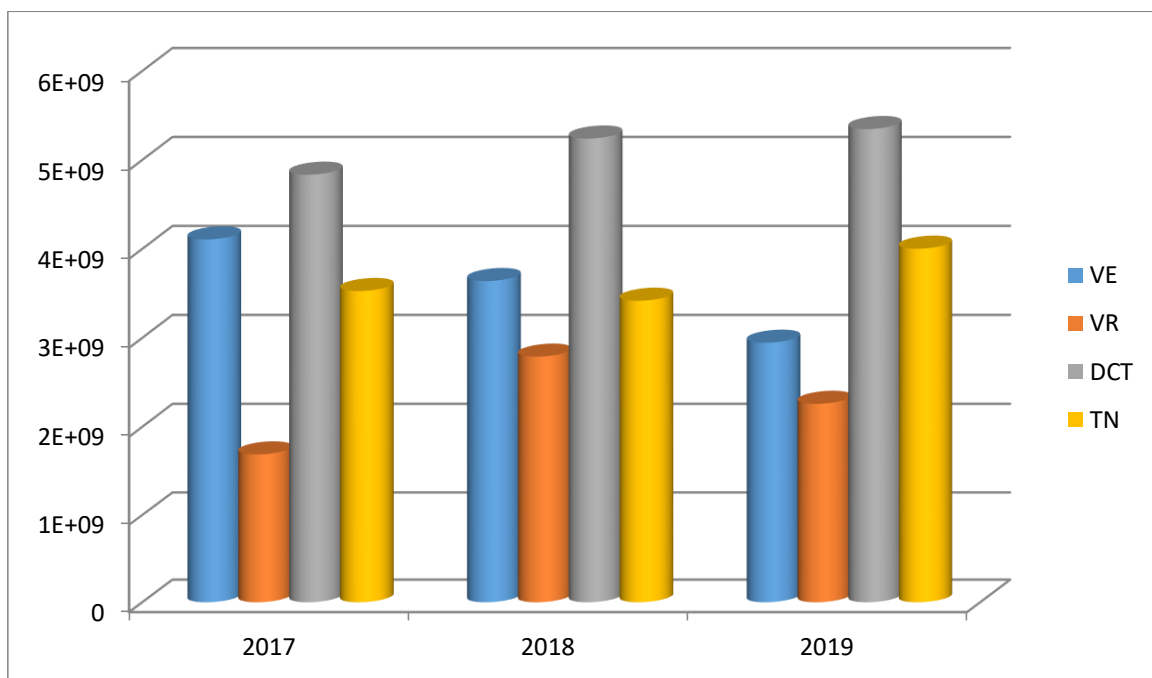
$$VE + VR - DCT + TP$$

Tableau N°24 :Le besoin en fonds du roulement

Désignation	2017	2018	2019
Stock (VE)	4107064936.05	3639182181.01	2945920789.19
+Créance (VR)	1690738855.00	2789334896.41	2259344071.83
-DCT	4834728500.34	5240942353.80	5347880355.29
+Trésorerie passif	963075290.71	1187574723.62	-142615494.27
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>4490470227.14</b>	<b>4605376531.82</b>	<b>3860479117.88</b>

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

Graphique N°04 : Le besoin en fonds de roulement



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

➤ **Interprétation du besoin en fonds de roulement**

L'entreprise l'ENIEM à réaliser un besoin en fond de roulement et non pas un excédent pendant les années 2017,2018 ce qui signifie que les actifs circulant sont supérieurs aux dettes circulant, cela indique les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoin à court terme.

Nous constatons un besoin de fond de roulement négative au cours de l'exercice 2019 cela indique donc il y'a un excédent de ressources d'exploitation, dans ce cas  $RS < VE + VR$

### 2.2.3 L'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2017,2018 et2019

La trésorerie nette de l'entreprise représente la somme d'argent disponible après avoir pris en compte les entrées et les sorties de fonds à la disposition de l'entreprise pendant son cycle d'exploitation.

La trésorerie nette se calcule à partir deux méthode

#### 2.2.3.1 La TN à partir du FR et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

#### 2.2.3.2 La TN à partir du bilan

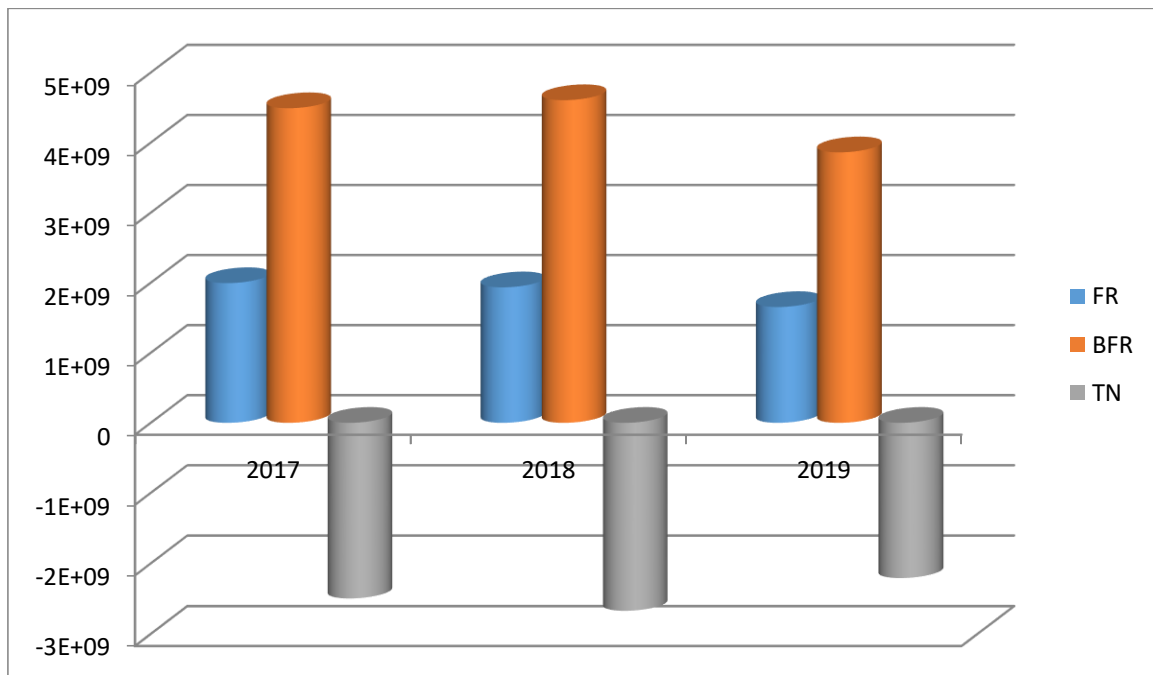
$$TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau N°25 : Calcul de la trésorerie nette

Désignation	2017	2018	2019
Fonds de roulement	1994034913.77	1933782471.73	1652818739.72
Besoin en fonds de roulement	4490470227.14	4605376531.82	3860479117.88
<b>Trésorerie nette</b>	<b>-2496435313.37</b>	<b>-2671594060.09</b>	<b>-2207660378.16</b>
Trésorerie actif	1030959623.06	746207748.11	1795434233.99
Trésorerie passif	3527394936.43	3417801808.20	4003094612.15
<b>Trésorerie nette</b>	<b>-2496435313.37</b>	<b>-2671594060.09</b>	<b>-2207660378.16</b>

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

## Graphique N°05 : Le TN à partir du FR et le BFR



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

➤ **Interprétation de la trésorerie nette :**

D'après les résultats obtenus, on enregistre une trésorerie négative pour les trois années (2017, 2018, 2019) ce qui signifie que la diminution du FR et l'augmentation du BFR cela s'explique que l'entreprise a du mal à financer son cycle d'exploitation, ENIEM dégage des besoins à court terme très importants et elle ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ces besoins, donc le FR ne couvre pas la totalité de BFR, et dans ce cas elle doit absolument avoir recours à des modes de financement à court terme (concours bancaire) pour financer le reste du BFR non couvert par le FR.

### 2.3 L'analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios pour les années 2017, 2018 et 2019

Les indicateurs d'équilibre financier permettent d'évaluer la solvabilité d'une entreprise. La comparaison de certains éléments du bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de cette même entreprise permet de déterminer des rapports appelés ratios. Parmi les indicateurs s'appuie l'analyse financière pour évaluer l'équilibre financier, nous pouvons mentionner :

### 2.3.1 Les ratios de liquidités

Le but des ratios de liquidité générale est de déterminer la capacité des actifs courants d'une entreprise à faire face à ses passifs courant afin de pouvoir honorer ses engagements en cours, elle permet d'évaluer la solvabilité et la stabilité financière d'une entreprise

#### 2.3.1.1 Ratio de liquidité générale

L'entreprise calcule le ratio de liquidité immédiate pour évaluer sa capacité à répondre à ses obligations financières les plus urgentes et immédiates. Il se calcule en divisant les actifs courants par les passifs courants de l'entreprise.

**Tableau N°26 :Ratio de liquidité générale**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Actif circulant</b>	<b>6828763414.11</b>	<b>7174724825.53</b>	<b>7000699095.01</b>
<b>DCT</b>	<b>4834728500.34</b>	<b>5240942353.80</b>	<b>5347880355.29</b>
<b>Ratio de liquidité générale</b>	<b>1.41</b>	<b>1.37</b>	<b>1.31</b>

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

#### ➤ Interprétation du ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les trois années étudié, ceci signifie que l'entreprise ENIM ait la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulant.

Pour l'exercice 2017 le ratio liquidité générale est égal 1.41 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 1.41 fois par les actif à court terme, pour l'exercice 2018 le ratio de liquidité générale égale 1.37 qui signifie que la valeur réalisable et la valeur disponible couvertes les dettes à court terme, pour l'exercice 2019 le ratio de liquidité générale égale 1.31 qui signifie que la valeur réalisable et la valeur disponible couvertes les dettes a court terme

Donc l'entreprise ENIEM dispose d'une solvabilité à court terme.

### 2.3.1.2 Ratio de liquidité réduite

Le ratio de liquidité réduite, également connu sous le nom de ratio de liquidité restreinte ou de ratio de liquidité restreinte à court terme, est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme en utilisant ses actifs liquides les plus restreints. Il diffère du ratio de liquidité générale en excluant les stocks du calcul des actifs liquides.

**Tableau N°27 : Ratio de liquidité réduite**

Désignation	2017	2018	2019
Valeur réalisable	1690738855.00	2789334896.41	2259344071.83
Valeur disponible	1030959623.06	746207748.11	1795434233.99
DCT	4834728500.34	5240942353.80	5347880355.29
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	<b>0.56</b>	<b>0.67</b>	<b>2.26</b>

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

#### ➤ Interprétation du ratio de liquidité réduite

Pour l'année 2017 et 2018 l'entreprise ENIEM suggère une préoccupation quant à sa capacité à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs facilement liquides ne peut pas honorer ces échéances avec ces disponibilités et ces créances sans procéder à la vente de ces stocks.

Pour l'année 2019 le ratio de liquidité réduite est 2.26 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 2.26 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles, indiquant que l'entreprise a la capacité de payer ses engagements dans les délais donc l'entreprise est solvable à court terme.

### 2.3.1.3 Ratio de liquidité immédiate

L'entreprise calcule le ratio de liquidité immédiate pour évaluer sa capacité à répondre à ses obligations financières les plus urgentes et immédiates. Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses actifs liquides les plus restrictifs, c'est-à-dire les disponibilités (espèces et équivalents de trésorerie) sans prendre en compte les actifs moins liquides tels que les créances clients ou les stocks.

Tableau N°28:Ratio de liquidité immédiate

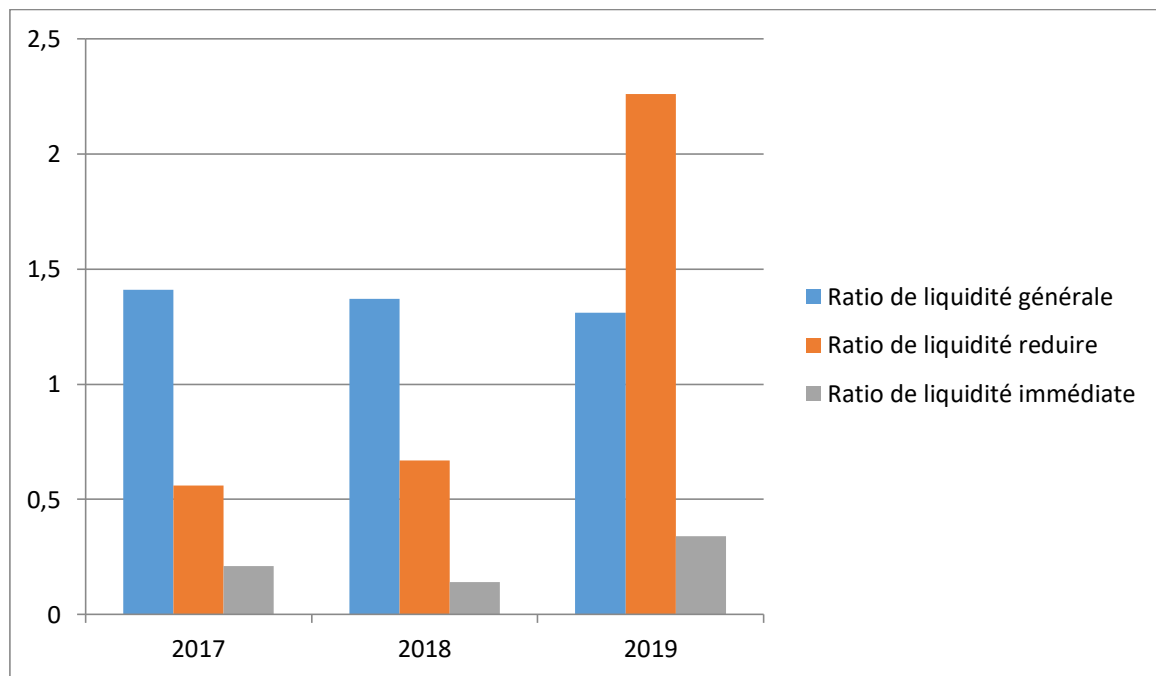
Désignation	2017	2018	2019
Valeur disponible	1030959623.06	746207748.11	1795434233.99
DCT	4834728500.34	5240942353.80	5347880355.29
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	<b>0.21</b>	<b>0.14</b>	<b>0.34</b>

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

➤ **Interprétation du ratio de liquidité immédiate**

D’après les résultats obtenus, on constate que le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1, indiquer une capacité financière insuffisante pour faire face à ses obligation immédiates car elle ne paiera qu’à la valeur disponible, alors l’entreprise n’est pas solvable immédiatement.

Graphique N° 06: Ratios des liquidités



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financier

### 2.3.2 Ratio de solvabilité

#### 2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale

L'entreprise calcule le ratio de solvabilité pour évaluer sa capacité à rembourser ses dettes à long terme et à maintenir une situation financière stable. Ce ratio mesure la proportion des dettes de l'entreprise qui est couverte par ses actifs.

**Tableau N°29 :Ratio de solvabilité générale**

Désignation	2017	2018	2019
Totale actif	16873444365.38	16579046151.44	16005792558.91
Totale dette	6873150151.44	7412079510.36	7485016429.84
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	<b>2.45</b>	<b>2.24</b>	<b>2.14</b>

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

#### ➤ Interprétation du ratio de solvabilité générale

Le ratio obtenu est supérieur à 1, pour les trois années 2017(2.45) ,2018(2.24) et 2019(2.14) ceci signifie que l'entreprise arrive rembourser rapidement ses dettes c'est-à-dire que ses actifs circulant couvre largement les dettes à court terme.

#### 2.3.2.2 Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement, également appelé ratio de levier financier, mesure la proportion des dettes de l'entreprise par rapport à ses ressources financières. Il est généralement calculé en divisant le total des dettes de l'entreprise par le total de ses capitaux propres. Ce ratio indique la part des actifs financés par des dettes plutôt que par des capitaux propres.

Tableau N°30 : Ratio d'endettement

Désignation	2017	2018	2019
<b>Totale dette</b>	<b>6873150151.44</b>	<b>7412079510.36</b>	<b>7485016429.84</b>
<b>Totale passif</b>	<b>16873444365.38</b>	<b>16579046151.44</b>	<b>16005792558.91</b>
<b>Ratio d'endettement</b>	<b>0.41</b>	<b>0.45</b>	<b>0.47</b>

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

#### ➤ Interprétation du ratio d'endettement

Nous remarquons que d'endettement augmente au cours des trois années, cela signifie que la capacité de remboursement dont dispose l'entreprise.

#### 2.3.2.3 Ratio d'autonomie financière

Le calcul du ratio d'autonomie financière permet à une entreprise d'évaluer le degré d'autofinancement de ses activités et sa capacité à supporter ses dettes à long terme sans dépendre excessivement de l'endettement. Donc un indicateur essentiel pour évaluer la solidité financière et l'indépendance de l'entreprise. Il permet de mesurer sa capacité à supporter ses dettes à long terme et à maintenir une situation financière stable grâce à ses propres ressources internes.

Tableau N°31 : Ratio d'autonomie financière

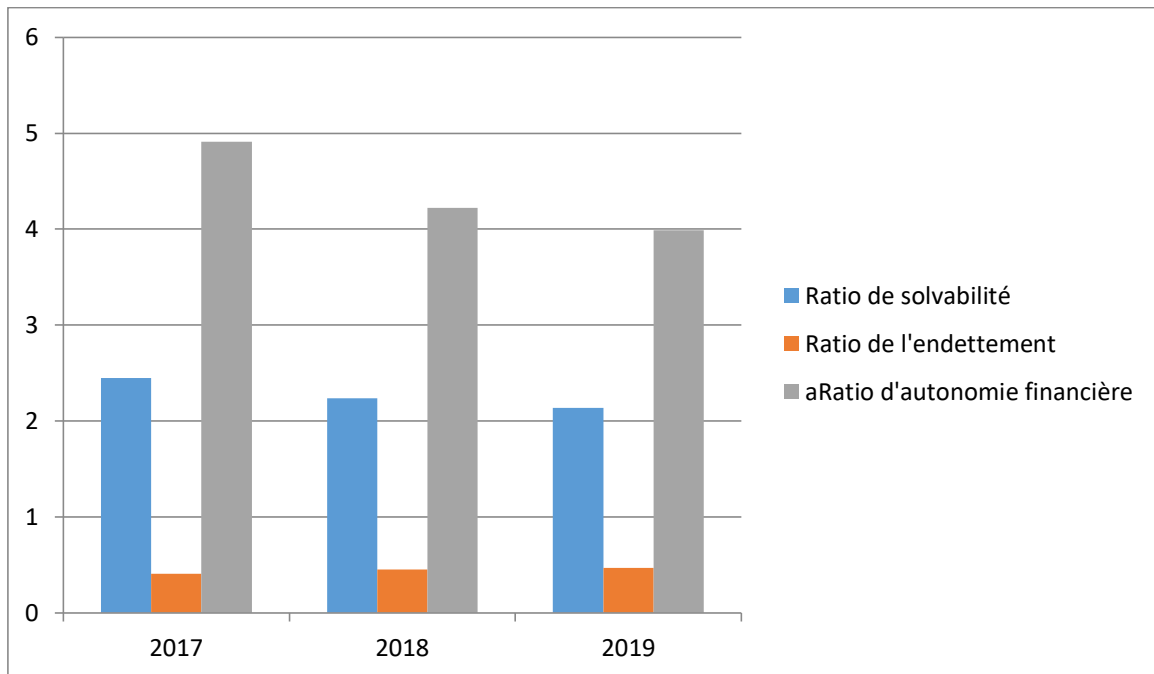
Désignation	2017	2018	2019
<b>Capitaux propre</b>	<b>10000294213.94</b>	<b>9166966641.08</b>	<b>8520776129.07</b>
<b>Total dette</b>	<b>6873150151.44</b>	<b>7412079510.36</b>	<b>7485016429.84</b>
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	<b>1.45</b>	<b>1.24</b>	<b>1.14</b>

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

➤ **Interprétation du ratio d'autonomie financière**

D'après les résultats obtenus, on constate que l'autonomie financière de l'entreprise ENIEM est supérieur à 1 durant les années 2017, 2018,2019,cela indique que ses capitaux propres sont supérieurs à ses dettes donc l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement, cette situation témoigne d'une bonne solidité financière solidité financière, car ENIEM dispose d'une base financière solide pour faire face à ses obligation.

**Graphique N°07 :Ratios de solvabilité**



*Source : Réalisé par nous –mêmes à partir des tableaux.*

## 2. L'analyse par tableau des flux de trésorerie (TFT)

Tableau N°32 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017

Désignation	Montent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	<b>1942732553.63</b>
Autres versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	<b>42956413.93</b>
Flux inter unités (A4)	<b>1927444363.01</b>
Intérêt et autres frais financiers payés (A5)	<b>9616090.34</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI=(A1+A3+A4)-A2	<b>18052132.97</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII= (A7-A8)	<b>0.00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>18052132.97</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immob, corporelle ou incorporelle	
Décaissement sur acquisitions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur cessions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêt encaissés sur placement financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>0.00</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>0.00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	
<b>Variation de trésorerie de la période (A +B+C)</b>	<b>18052132.97</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	<b>-43589639.58</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	<b>-25537506.61</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>18052132.97</b>

Source : Document interne de l'entreprise ENIEM

➤ **L'interprétation du TFT de l'année 2017**

D'après les informations, fournies, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont eu un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise D'un montant de 18052132.97 DA, ce qui signifie que les recettes ont dépassé les dépenses c'est-à-dire les encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs

Ces chiffres suggèrent que l'entreprise a généré un excédent de trésorerie grâce à ces activités opérationnelles, ce qui est une bonne nouvelle.

Nous constatons que l'activité d'investissement est nulle cela signifie qu'il n'y a pas eu de flux de trésorerie liés aux investissements c'est-à-dire il y a pas d'acquisition d'actifs et cessions d'actifs. L'absence d'activité d'investissement ne signifie pas nécessairement une mauvaise chose pour l'entreprise. Cela peut simplement refléter la stratégie ou les besoins spécifiques de l'entreprise pendant la période concernée.

La troisième flux représente les flux provenant des activités de financement sont des indicateur importants qui donnent des information sur la manière dont une entreprise génère et utilise des fonds provenant des source externes, elle est nulle Cela signifie qu'il n'y a pas eu de flux de trésorerie significatifs liés aux activités de financement cela indiquer qu'il n'y a pas eu d'émission ou de remboursement d'actions, d'emprunts ou d'autres activités de financement majors.

**Tableau N°33: Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018**

Désignation	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	<b>0.00</b>
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	<b>1770715405.96</b>
Autres versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	<b>-96719098.79</b>
Flux inter unités (A4)	<b>1861333658.18</b>
Intérêt et autres frais financiers payés (A5)	<b>26072889.30</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires $AI=(A1+A3+A4)-A2$	<b>-32173735.87</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires $AII= (A7-A8)$	<b>0.00</b>

<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>-32173735.87</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immob, corporelle ou incorporelle	<b>108872.87</b>
D0.encaissement sur acquisitions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur cessions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêt encaissés sur placement financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>-108872.87</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	<b>300000000.00</b>
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	<b>250000000.00</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>50000000.00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités etquasi liquidités	
<b>Variation de trésorerie de la période (A +B+C)</b>	<b>17717391.26</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	<b>-25537506.61</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	<b>-7820115.35</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>17717391.26</b>

Source : Document interne de l'entreprise ENIEM

### ➤ L'interprétation du TFT de l'année 2018

Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles sont négatifs d'un montant (-32173735,87) ce signifie que les dépenses de l'entreprise dépassent les recettes c'est –à-dire les sorties d'argent de l'entreprise dépassent les entrées. Au cours de cette année, l'entreprise a enregistré des encaissements provenant de ses clients qui sont significatifs.

Cependant, ces encaissements n'ont pas été suffisants pour couvrir des dépenses, principalement en raison des paiements effectués aux fournisseurs, au personnel et aux impôts, pour faire face à cette situation l'entreprise pourrait envisager plusieurs options telles que l'optimisation des coûts, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou encore la recherche de nouvelles sources de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement sont négatifs d'un montant (-108872.87) en raison des dépenses significatives liées à l'acquisition d'actifs corporels ou incorporels, par rapport aux recettes provenant de la vente d'actifs corporels ou incorporels ce signifie que l'importance du montant décaissements par rapport au montant des encaissements.

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont contribué positivement à l'amélioration de la trésorerie grâce à un encaissement provenant de 300000000.00DA. Cette entrée de fonds a été bénéfique pour renforcer la position de trésorerie de l'entreprise. Malgré cela, il ya eu un décaissement du au remboursement d'un emprunt ou d'autres dettes assimilées, pour un montant de 250000000.00 DA cependant, les flux de financement positifs ont compensé cette sortie de fonds et ont eu un impact global positif sur la trésorerie de l'entreprise.

**Tableau N°34 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019**

Désignation	Montent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	<b>0.00</b>
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	<b>1205174319.45</b>
Autres versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	<b>1014636.71</b>
Flux inter unités (A4)	<b>1269119478.97</b>
Intérêt et autres frais financiers payés (A5)	<b>17384505.56</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires $AI=(A1+A3+A4)-A2$	<b>47575290.67</b>
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires $AII= (A7-A8)$	<b>0.00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>47575290.67</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	

Décaissements sur acquisition d'immob, corporelle ou incorporelle	
Décaissement sur acquisitions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur cessions d'immobilisation financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêt encaissés sur placement financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	<b>300000000.00</b>
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	<b>500000000.00</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>250000000.00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	
<b>Variation de trésorerie de la période (A +B+C)</b>	<b>297575290.67</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	<b>-7820115.35</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	<b>289755175.32</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>297575290.67</b>

*Source : Document interne de l'entreprise ENIEM*

### ➤ L'interprétation du TFT de l'année 2019

D'après l'information fournie, il ressort que les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont eu un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise. En effet, le montant de ces flux s'élève à 47575290.67DA, ce qui indique que les recettes ont dépassé les dépenses. Autrement dit, les encaissements reçus des clients sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs. Ces chiffres suggèrent donc que l'entreprise a généré un excédent de trésorerie grâce à ses activités opérationnelles, ce qui est une nouvelle encourageante.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement sont nuls, cela signifie que l'entreprise n'a effectué aucune opération significative d'achat ou de vente d'actifs à long terme pendant la période donnée, elle n'a pas investi de manière notable dans de nouveaux équipements, immobilisations corporelles ou acquisitions d'entreprises.

Les activités de financement ont eu un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise grâce à un encaissement de 300000000.00DA. Cette augmentation des fonds a été avantageuse pour renforcer la position financière de l'entreprise. Malgré cela, il y a eu une sortie de fonds de 50000000.00 DA due au remboursement d'un emprunt ou d'autres obligations similaires. Toutefois, les flux de financement positifs ont compensé cette sortie de fonds, entraînant ainsi un impact global positif sur la trésorerie de l'entreprise.

### **Section 03 : Proposition d'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENEIM**

La gestion efficace de la trésorerie est un élément essentiel pour garantir la stabilité financière et la croissance d'une entreprise telle que l'ENIEM. Mais il existe toujours des opportunités d'amélioration pour optimiser sa gestion de trésorerie. Dans cette section, nous explorerons quelques propositions d'amélioration qui pourraient être mises en œuvre par l'ENIEM afin d'optimiser sa gestion de trésorerie et de renforcer sa position financière. L'entreprise ENIEM pourrait bénéficier d'améliorations significatives dans sa gestion de trésorerie, ce qui contribuerait à renforcer sa stabilité financière et sa capacité à prendre des décisions stratégiques éclairées.

**Voici quelques propositions clés pour améliorer la gestion de trésorerie de l'ENIEM :**

- **Élaboration d'un budget de trésorerie détaillé**

L'ENIEM devrait établir un budget de trésorerie précis qui couvre toutes les entrées et sorties de fonds prévues. Cela permettrait de mieux planifier les besoins de trésorerie à court et moyen terme, d'identifier les périodes de surplus ou de déficit de trésorerie, et de prendre les mesures appropriées pour les gérer.

- **Optimisation des processus de recouvrement des créances**

L'ENIEM doit mettre en place des procédures efficaces pour accélérer le recouvrement des créances clients. Cela peut inclure l'utilisation de systèmes de suivi automatisés, l'établissement de délais de paiement clairs, l'application de pénalités pour les retards de paiement et la mise en place de canaux de communication efficaces avec les clients pour résoudre rapidement les problèmes liés aux paiements.

- **Gestion proactive des fournisseurs et négociation des conditions d'achat**

L'ENIEM devrait travailler en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour optimiser les conditions d'achat, négocier des délais de paiement favorables et explorer des possibilités de réductions de coûts. Une relation solide avec les fournisseurs peut contribuer à obtenir des conditions de paiement plus avantageuses, à réduire les besoins en trésorerie et à renforcer la relation de confiance mutuelle.

**- Diversification des sources de financement**

L'ENIEM devrait envisager de diversifier ses sources de financement au-delà des prêts bancaires traditionnels. Cela pourrait inclure l'émission d'obligations, la recherche de partenariats stratégiques ou le recours à des investisseurs en capital-risque. Une diversification des sources de financement permettrait de réduire les risques liés à une dépendance excessive à une seule source de financement et d'augmenter la flexibilité financière de l'entreprise.

**- Utilisation d'outils de gestion de trésorerie et de prévision**

L'ENIEM devrait adopter des outils de gestion de trésorerie avancés et des logiciels de prévision financière pour suivre et évaluer en temps réel sa position de trésorerie, identifier les tendances et les prévisions de flux de trésorerie, et prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière. Ces outils permettraient également une gestion plus proactive des risques financiers.

**- Optimisation de la gestion des stocks**

L'ENIEM devrait mettre en place des stratégies efficaces pour optimiser la gestion de ses stocks c'est-à-dire amélioration de politique de recouvrement des créances Cela implique d'identifier les niveaux de stocks optimaux en fonction de la demande prévue, de minimiser les stocks excédentaires et d'éviter les ruptures de stock. Une gestion efficace des stocks permettrait de libérer des fonds immobilisés et d'améliorer la trésorerie de l'entreprise ENIEM pourrait réduire les coûts liés à la gestion des stocks, améliorer sa rentabilité et renforcer sa position de trésorerie. Une gestion optimisée des stocks contribuerait également à répondre efficacement à la demande des clients et à maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs.

## **Conclusion**

A travers notre étude, nous avons traité une analyse financière de l'entreprise ENIEM durant la période étudiée (2017,2018 et 2019) à travers l'utilisation des différents méthodes et outils de gestion de trésorerie, tels que les indicateurs de l'équilibre,les ratios, le budget de trésorerie, et tableau des flux de trésorerie en tenant compte de la spécificité de ses activités, par conséquent, nous avons d'abord essayé de donner un bref aperçu de l'entreprise.

Nous remarquons que le fonds de roulement au cours de la période étudiée (2017, 2018,2019) était positif cela signifie que l'entreprise dispose de ressources financière suffisantes pour couvrir ses besoins en fonds de roulement à court terme, et indique généralement une bonne stabilité financière et une capacité à faire face aux fluctuations de la trésorerie. Par ailleurs, l'entreprise ENIEM est en déséquilibre financier à court terme, indique que les actifs circulants de l'ENIEM dépassent ses passifs à court terme cela permet à l'entreprise de faire face aux fluctuations de la trésorerie et d'éviter les problèmes de liquidité.

Ensuite, les tableaux des flux de trésorerie ont enregistré une variation de trésorerie positive pour l'ENIEM, cela signifie que l'entreprise a réussi à générer plus de liquidités qu'elle n'en a utilisées au cours de la période considérée. Une variation positive de la trésorerie peut être le résultant de mesures telles que l'amélioration de la gestion de stocks, la collecte plus rapide des créances client ou une gestion prudente des paiements aux fournisseurs.

Enfin, pour améliorer la gestion de trésorerie de l'entreprise ENEM, il est recommandé de prendre les mesures suivants : Optimiser le cycle de conversion du BFR, ENIEM devrait examiner attentivement les délais de paiement des clients, les délais de rotation des stocks et les délais de paiement aux fournisseurs. En réduisant ces délais, l'entreprise peut libérer des liquidités supplémentaires et améliorer sa position de trésorerie.

*Conclusion générale &  
recommandations*

Nous avons tenté dans cette recherche de traiter la gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière de l'entreprise où il est apparu que la trésorerie représente un élément important pour atteindre l'équilibre financier de l'entreprise, en fournissant les ressources financières nécessaires pour répondre à toutes les exigences en temps voulu et à moindre coût, ce qui nécessite la nécessité d'une gestion efficace de la trésorerie cela souligne l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie. Comme le dit le proverbe, "Une entreprise qui ne réalise pas de bénéfices meurt lentement, mais une entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement."

Sur la base des résultats de l'étude analytique, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

- Au cours de l'histoire économique, on a constaté que les entreprises maîtrisent efficacement leurs trésoreries. Bien que la trésorerie est le cœur de l'entreprise, garantissant la continuité de ses opérations et la possibilité de saisir des opportunités de croissance. Ainsi qu'une gestion prudente des liquidités permet d'éviter des coûts de financement élevés, d'améliorer la rentabilité et de réduire les risques liés à l'endettement excessif ou aux insuffisances de trésorerie.
- La gestion de trésorerie est une fonction cruciale au sein d'une entreprise, impactant directement sa capacité à maintenir des opérations fluides et à prendre des décisions financières éclairées.
- Il est conclu que la société de production et la commercialisation électroménagères a réalisé une trésorerie négative pendant la période de l'étude (2017, 2018,2019) ce qui signifie que l'entreprise à de mal à financer son cycle d'exploitation, l'ENIEM dégage des besoins à court terme très important et elle ne dispose pas des ressources suffisants pour faire face à ces besoins.
- L'analyse du besoin en fond de roulement de l'ENIEM révèle qu'il est positif pour trois années consécutives, Cela signifie que l'entreprise a besoin de fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation, ce déséquilibre très important qui n'était pas couvert par l'excédent de ressources, ce qui peut mettre une pression sur sa trésorerie. Une gestion rigoureuse du BFR est essentiel pour minimiser les besoins de financement à court terme et optimiser l'utilisation des ressources.
- Cependant, l'analyse de l'équilibre financier d'entreprise au sein de l'ENIEM indique que son ratio de liquidité générale est supérieur à 1, ce qui suggère que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses passifs à court terme. Cela

témoigne d'une gestion efficace de la trésorerie, car l'ENIEM est en mesure de répondre à ses obligations financières immédiates sans rencontrer de difficultés majeures. De plus, le ratio de liquidité réduite est également supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes à court terme.

- Tenant même en cas de fluctuations imprévues, il est important de noter que le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1. Cela peut indiquer que l'entreprise ne dispose pas d'assez de liquidités pour faire face à des obligations financières à très court terme.
- Il convient de surveiller attentivement cette situation et d'identifier les raisons possibles de cette insuffisance de liquidités immédiates. Une gestion de trésorerie proactive pourrait être nécessaire pour garantir la disponibilité de liquidités adéquates pour faire face aux besoins urgents.
- Enfin, L'analyse des flux de trésorerie de l'entreprise ENIEM révèle une variation positive de sa trésorerie, cette tendance indique que l'entreprise génère plus de liquidités qu'elle n'en utilise pas. Une gestion efficace de la trésorerie peut jouer un rôle crucial dans la santé financière d'une entreprise, permettant d'assurer la disponibilité de fonds pour répondre aux besoins opérationnels, d'investissement et de financement, une surveillance continue des flux de trésorerie est donc essentielle pour une gestion efficace des ressources financières de l'entreprise ENIEM.

Après avoir obtenu les résultats de notre étude sur la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM, nous formulons les recommandations suivantes :

- L'ENIEM mis en place une stratégie de gestion de trésorerie solide et efficace. Cela implique une prévision financière précise pour anticiper les besoins de trésorerie à court terme et les fluctuations possibles. L'entreprise devrait également envisager de négocier avec ses créanciers pour obtenir des délais de paiement plus flexibles ou d'explorer des options de refinancement afin de soulager la pression sur sa trésorerie.
- En parallèle, l'ENIEM devrait chercher à optimiser sa gestion du BFR en réduisant le délai de recouvrement des créances clients et en négociant des conditions de paiement plus favorables avec ses fournisseurs. Un suivi rigoureux des comptes clients et fournisseurs peut aider à identifier les retards de paiement et à prendre des mesures correctives appropriées.
- De plus, la société devrait évaluer ses investissements et ses actifs à court terme pour s'assurer qu'ils génèrent suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court

terme. Une gestion prudente des investissements peut permettre d'éviter une trésorerie négative.

- Enfin, l'ENIEM doit adopter une approche proactive pour surveiller et évaluer régulièrement sa trésorerie et mettre en place des indicateurs de performance clés pour mesurer l'efficacité de sa gestion de trésorerie. Cela permettra à l'entreprise d'ajuster sa stratégie en temps réel en fonction des changements de l'environnement économique et des besoins financiers.

Pour améliorer sa gestion financière, il serait judicieux pour l'entreprise ENIEM de mettre en œuvre des stratégies et des propositions suivantes :

- Tout d'abord, la mise en place d'une politique de gestion de trésorerie plus rigoureuse permettra à l'entreprise de surveiller de près ses liquidités, d'anticiper les besoins futurs et de minimiser les coûts financiers associés à la détention excessive de liquidités. ENIEM devrait également envisager de diversifier ses sources de financement pour réduire sa dépendance vis-à-vis d'une seule source et d'éviter les risques de liquidité imprévus.
- En outre, l'adoption de techniques de gestion de risque de change et de taux d'intérêt peut aider ENIEM à se prémunir contre les fluctuations du marché financier mondial, réduisant ainsi son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Ces stratégies aideront l'entreprise à préserver sa rentabilité et sa stabilité financière dans un contexte économique volatil.
- Enfin, l'ENIEM pourrait tirer une partie des technologies de pointe pour améliorer l'efficacité de sa gestion de trésorerie. L'utilisation des systèmes de gestion de trésorerie automatisés permettra également d'accroître la visibilité des flux de trésorerie en temps réel, facilitant ainsi la prise de décision éclairée.

Dans cette étude nous avons pris conscience à l'importance cruciale de la trésorerie dans la stabilité et la pérennité d'une entreprise, en analysant les différents indicateurs et ratios financiers associés à la gestion de trésorerie, nous avons pu évaluer la santé financière d'une entreprise de manière plus précise et pertinente. Cette présente recherche nous a permis de consolider notre expertise en matière de gestion de trésorerie et d'approfondir notre compréhension des liens entre la trésorerie et la santé financière d'une entreprise, nous sommes convaincus que ces connaissances et compétences seront des atouts majeurs dans notre future vie professionnelle.

*Références  
bibliographiques*

➤ **Ouvrages**

1. AMINE BELLIER DELIENNE ,SARUN KHATH :”Gestion de trésorerie», Ed Economica, Paris, 2000.
2. BANGALA A, les fondements de gestion financière, ED l’université de L’iéégé, Belgique, 2007.
3. BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT : « L’essentiel de l’analyse financière »,3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
4. BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT : « L’essentiel de l’analyse financière » ,3<sup>ème</sup> édition, paris, 2001.
5. BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT:”L’analyse financière”, 21<sup>ème</sup> édition, Gualino, 2017.
6. BEATRICE ROCHER.MEUNIE : « l’essentiel du diagnostic financier », édition d’organisation, 2011.
7. BENNACEUR SAMY: «gestion financière”, édition l’harmattan, paris2003.
8. CHRISTOPHE THIBIBIERGE:”Analyse financière”, édition Vuibert, Paris, 2005.
9. COHEN, E”Analyse financière”, Edition Economica, 5<sup>ème</sup>édition, Paris, 2004.
10. DESBRIERES.P POINCELOT.E : ”La gestion de trésorerie”, édition management, Paris, 1999.
11. DOV OGIEN :”Gestion financière de l’entreprise”, édition, Dunod, Paris, 2008.
12. ERICE STEPHANY : « Gestion financière »,2<sup>ème</sup>édition, Economica, Paris, 2000.
13. ERIC STEPHANY :”Gestion financière”, 2<sup>ème</sup>, Economica, Paris, 2000, p175.
14. ERIC STEPHANY :”Gestion financière”,2<sup>ème</sup>édition, Economica, paris, 2000.
15. Focus sur le tableau des flux de trésorerie par REVAULT PASCALE, juin2012-CREG.
16. FORGET.J:”Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l’entreprise à CT”, édition Economica, Paris 2001.
17. GERARD MELYON :”Gestion financière”, 4<sup>ème</sup> édition Bréal, France, 2007.
18. GRANDGUILLOT.BetGRADGUILLOT.F:”L’analysefinanciere”,21<sup>ème</sup>édition, Gualino, Paris, 2017.
19. HUBERT de la BRUSLERIE: « Gestion des liquidités et des risques »,2<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris.
20. HUBERT de la BRUSLERIE : « Trésorerie d’entreprise gestion des liquidités et des risques »,2<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, paris.

21. HUBERT de la BRUSLERIE : "Analyse financière, évaluation financière, diagnostic", 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010.
22. JACK FORGET : "gestion de trésorerie", édition d'organisation, 2005.
23. JEAN BARREAU, JACQUELINE DELAHAYE, FLORENCE DELAHAYE: "Gestion financière" 14<sup>ème</sup> édition dunod, Paris.
24. JEAN BARREAU.JACQUELINE DELAHAYE: "Gestion financière", 10<sup>ème</sup> édition, paris.
25. JEAN LOCHARD : "Les bases de l'analyse financière", édition d'organisation, paris, 1997.
26. JONATHAN BERK , PETER DEMARZO : « Finance d'entreprise », Edition Dalloz, paris, 2018.
27. M GAUGAIN , R-S.CRAMBERT : « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris 2007.
28. MACKY SALL, La revue des sciences de gestion (La RSG), 2008, p38.
29. MARC GAUGAIN et AUTRES: "Gestion de trésorerie", édition Economica, 2007.
30. MARC. GAUGAINt, ROSELYNE SAUVEE-CRAMBERT: "Gestion de la trésorerie", 2<sup>ème</sup> édition.
31. MARTINET A.et SILEM A: "Lexique de gestion et de management, édition Dalloz, 2005.
32. MICHEL DIETSCH: "Techniques de gestion de trésorerie", 3<sup>ème</sup> édition, France, 2018.
33. MCHEL SION: "Gérer la Trésorerie et la relation bancaire", 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Belgique, 2006.
34. NOEL GAUTHIER & GENEVIERE CAUSE, " la gestion dans l'entreprise", ED UNION, PARIS, 1981.
35. PHILIPPE DESBRIERES et EVELYNE POINCELOT: "Gestion de trésorerie", édition management, paris, 1999.
36. PHILIPPE ROUSSELOT , JEAN-FRANCOIS: "Gestion de trésorerie", 2017.
37. RAMAG PIERRE : « analyse et diagnostic financière », 1<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
38. ROUSSELOT.P, VERDIE .J-F : « la gestion de trésorerie », édition 2<sup>ème</sup>, paris, 2004.
39. VIZZAVONA PATRICE : « Gestion financière », 6<sup>ème</sup> Edition Atol, 1988.

### **Mémoires & Thèses**

40. Mlle Gougam Yasmine, Nassou Anissa: "L'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance de l'entreprise", Béjaia, 2021-2022
41. Mme Ait Abdelmalek Tinhinane, Bekri Lisa: "L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de la EURL (Numidia Confection)", Spécialité finance d'entreprise, UMMTO, Promotion 2021/2022.

### **Sites Internet**

42. [https:// www. Compta-facile.com](https://www.Compta-facile.com) consulté le 27/05/2023.

# *Annexes*

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2017						
ACTIF						
N° DE C/PTE	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2017	Montant Net au 31/12/2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>						
<b>20</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>18 917 346,17</b>	<b>15 270 017,67</b>	<b>3 647 328,50</b>	<b>4 194 478,50</b>
204	Logiciels informatiques et assimilés		9 999 729,45	6 798 166,95	3 201 562,50	3 748 712,50
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
<b>21</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>19 734 029 137,59</b>	<b>11 979 436 349,03</b>	<b>7 754 592 788,56</b>	<b>7 804 076 283,74</b>
211	Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543,51	6 682 408,94	386 134,57	581 035,74
213	Batiments		7 757 935 229,94	5 805 224 224,97	1 952 711 004,97	2 129 362 401,95
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6 392 091 871,25	5 925 335 582,11	466 756 289,14	345 465 780,74
218	Autres immobilisations corporelles		285 734 452,89	242 194 133,01	43 540 319,88	37 468 025,31
<b>23</b>	<b>Immobilisations en cours</b>		<b>510 661 926,43</b>		<b>510 661 926,43</b>	<b>510 772 294,79</b>
<b>26</b>	<b>Immobilisations financières</b>		<b>1 471 000 000,00</b>	<b>986 000 000,00</b>	<b>485 000 000,00</b>	<b>485 000 000,00</b>
261	Titres de filiales		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
<b>27</b>	<b>Autres immobilisations financières</b>		<b>597 743 647,96</b>		<b>597 743 647,96</b>	<b>589 969 311,28</b>
	<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>		<b>597 743 647,96</b>		<b>597 743 647,96</b>	<b>589 969 311,28</b>
275	Dépôts et cautionnements versés		32 946 435,90		32 946 435,90	25 172 099,22
276	Autres créances immobilisées		564 797 212,06		564 797 212,06	564 797 212,06
<b>133</b>	<b>Impôts différés actif</b>		<b>693 036 259,82</b>		<b>693 036 259,82</b>	<b>602 964 114,56</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>			<b>23 025 387 317,97</b>	<b>12 980 706 366,70</b>	<b>10 044 680 951,27</b>	<b>9 996 976 482,87</b>
<b>ACTIF COURANT</b>						
<b>3</b>	<b>Stocks et encours</b>		<b>4 287 982 097,26</b>	<b>180 917 161,21</b>	<b>4 107 064 936,05</b>	<b>4 851 047 994,88</b>
30	Stocks de marchandises		31 967 346,08		31 967 346,08	33 795 909,15
31	Matières premières et fournitures		1 540 851 683,53	78 884 901,05	1 461 966 782,48	1 237 256 158,06
321	Fournitures consommables		417 315 304,94	39 542 830,79	377 772 474,15	360 544 199,65
322	Matières consommables		65 349 844,18		65 349 844,18	61 087 301,21
331	Produits en cours		351 919 061,26		351 919 061,26	258 077 916,18
351	Produits intermédiaires		30 837 669,86	14 178 914,96	16 658 754,90	14 107 394,35
355	Produits finis		1 640 605 374,13	48 330 514,41	1 592 274 859,72	2 832 705 925,78
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1 648 874,67		1 648 874,67	1 702 702,80
37	Stocks à l'extérieur		207 486 938,61		207 486 938,61	51 770 487,70
	<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>2 305 884 086,36</b>	<b>615 145 230,36</b>	<b>1 690 738 856,00</b>	<b>1 840 693 279,87</b>
	<b>Créances clients</b>		<b>1 681 018 107,46</b>	<b>419 488 244,71</b>	<b>1 161 529 862,75</b>	<b>784 307 288,02</b>
411	Clients		1 126 031 502,23		1 126 031 502,23	748 557 337,19
416	Clients douteux		454 986 605,23	419 488 244,71	35 498 360,52	35 749 950,83
	<b>Autres débiteurs</b>		<b>673 282 058,04</b>	<b>195 656 985,65</b>	<b>477 625 072,39</b>	<b>864 870 128,64</b>
409	Four.-débit.: avanc. et compt. versés,RRR		137 784 702,62	124 428 484,06	13 356 218,56	444 887 035,94
42	Personnel et comptes rattachés		27 783 407,74		27 783 407,74	11 604 363,13
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		504 202 374,02	71 228 501,59	432 973 872,43	406 979 583,98
46	Débiteurs divers et créateurs divers		3 500 558,15		3 500 558,15	1 389 145,59
486	Charges constatées d'avances		11 015,51		11 015,51	10 000,00
<b>44</b>	<b>Impôts et assimilés</b>		<b>51 583 919,86</b>		<b>51 583 919,86</b>	<b>191 515 863,21</b>
444	Etat, impôts sur les résultats					
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		51 583 919,86		51 583 919,86	191 515 863,21
	<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1 030 959 623,06</b>		<b>1 030 959 623,06</b>	<b>1 284 064 505,23</b>
	<b>Trésorerie</b>		<b>1 030 959 623,06</b>	<b>0,00</b>	<b>1 030 959 623,06</b>	<b>1 284 064 505,23</b>
51	Banque, établissements financiers et assimilés		972 560 926,59		972 560 926,59	1 239 402 039,19
53	Caisse		863 221,97		863 221,97	744 082,00
54	Règles d'avances et accreditifs		57 535 474,50		57 535 474,50	43 918 384,04
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>			<b>7 624 825 805,68</b>	<b>796 062 391,57</b>	<b>6 828 763 414,11</b>	<b>7 975 805 779,98</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>			<b>30 650 213 123,65</b>	<b>13 776 768 758,27</b>	<b>16 873 444 365,38</b>	<b>17 972 782 262,85</b>

ENIEM SOCIETE MERE

BILAN

Exercice clos le 31/12/2017

PASSIF				
N° DE C/PTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
	<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
101	Capital émis		13 124 531 337,69	13 124 531 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 844 731 337,69	2 844 731 337,69
	<b>Primes et réserves - Réserves consolidées (1)</b>		<b>285 632 230,67</b>	<b>285 632 230,67</b>
106	Réserves ( légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		285 632 230,67	285 632 230,67
105	Ecart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-376 089 119,36	-1 062 262 089,84
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-3 169 256 733,03	-1 481 462 317,14
110	Résultat en instance d'affectation		-2 235 939 626,40	-1 173 677 536,56
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-933 316 106,63	-307 784 780,58
	<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
	<b>Part minoritaires (1)</b>			
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>10 000 294 213,94</b>	<b>11 003 914 659,35</b>
	<b>PASSIF NON COURANT</b>			
	<b>Emprunts et dettes financières</b>		<b>1 725 499 679,10</b>	<b>1 515 499 679,10</b>
16	Emprunts et dettes assimilés		1 725 499 679,10	1 515 499 679,10
	<b>Impôts ( différés et provisionnés )</b>		<b>72 308 671,72</b>	<b>92 967 463,95</b>
134	Impôts différés passif		72 308 671,72	92 967 463,95
	<b>Provisions et produits comptabilisés d'avance</b>		<b>240 613 300,28</b>	<b>249 016 147,51</b>
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		218 014 396,27	229 197 987,18
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		17 051 369,90	13 649 841,11
131	Subventions d'équipement		5 547 534,11	6 168 319,22
	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>		<b>2 038 421 661,10</b>	<b>1 867 483 290,56</b>
	<b>PASSIF COURANT</b>			
	<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		<b>764 448 861,16</b>	<b>563 398 097,89</b>
401	Fournisseurs de stocks et services		583 283 620,74	534 499 866,54
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations		44 000 261,17	18 004 772,18
408	Fournisseurs factures non parvenues		137 164 979,25	10 893 459,17
	<b>Impôts</b>		<b>208 535 454,00</b>	<b>219 717 132,32</b>
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		202 264 649,30	214 772 127,95
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		6 270 804,70	4 945 004,37
	<b>Autres dettes</b>		<b>334 349 248,75</b>	<b>801 271 986,53</b>
419	Clients crédit, avances reçues, RRR à accor, autres avoirs à établir		2 683 987,77	2 501 600,76
42	Personnel et comptes rattachés		267 196 934,41	647 212 599,65
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		32 351 404,09	54 260 646,84
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17 146 366,06	81 054 182,17
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		5 549 237,44	7 624 415,62
45	Groupe et associés		8 960 950,00	8 479 000,00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		350 748,98	29 940,49
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109 600,00	109 600,00
	<b>Trésorerie passif</b>		<b>3 527 394 936,43</b>	<b>3 526 997 097,20</b>
519	Concours bancaires courants		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		27 394 936,43	26 997 097,20
52	Instruments financiers dérivés			
	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>4 834 728 500,34</b>	<b>5 111 384 312,94</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III</b>		<b>16 873 444 365,38</b>	<b>17 972 782 262,85</b>

ENIEM SOCIETE MERE

**COMPTE DE RESULTATS ( Par nature )**

Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

N° DE CPTÉ	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
70	Ventes et produits annexes		3 904 452 065,17	4 423 792 399,10
72	Variation stocks produits finis et en cours		-480 662 851,05	279 677 072,11
73	Production immobilisée		2 284 949,18	1 628 986,30
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 426 074 163,30</b>	<b>4 705 098 457,51</b>
60	Achats consommés		2 317 506 659,37	3 468 412 606,34
	<b>Services extérieurs et autres consommations</b>		<b>136 320 765,06</b>	<b>219 516 927,94</b>
61	Services extérieurs		38 337 413,51	56 305 567,66
62	Autres services extérieurs		97 983 351,55	163 211 360,28
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 453 827 424,43</b>	<b>3 687 929 534,28</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>972 246 738,87</b>	<b>1 017 168 923,23</b>
63	Charges de personnels		1 180 109 954,98	1 462 315 392,41
64	Impôts, taxes et versements assimilés		44 260 808,74	56 551 681,88
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-252 124 024,85</b>	<b>-501 698 151,06</b>
75	Autre produits opérationnels		94 944 494,88	77 886 383,02
65	Autres charges opérationnelles		101 525 448,81	599 474 194,61
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		276 913 193,30	420 643 283,25
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		53 562 728,59	307 144 184,95
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-482 055 443,49</b>	<b>-1 136 785 060,95</b>
76	Produits financiers		21 676 170,42	20 915 864,73
66	Charges financières		23 822 620,70	160 979 589,76
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-2 146 450,28</b>	<b>-140 063 725,03</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>		<b>-484 201 893,77</b>	<b>-1 276 848 785,98</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>		<b>10 000,00</b>	<b>10 000,00</b>
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	10 000,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	<b>Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires</b>		<b>-106 122 774,41</b>	<b>-214 596 696,14</b>
692	Imposition différée actif		-90 071 145,26	-199 674 863,70
693	Imposition différée passif		-16 051 629,15	-14 921 832,44
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 596 257 557,19</b>	<b>5 111 044 890,21</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 974 346 676,55</b>	<b>6 173 306 980,05</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-378 089 119,36</b>	<b>-1 062 262 089,84</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>-378 089 119,36</b>	<b>-1 062 262 089,84</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2018						
ACTIF						
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2018	Montant Net au 31/12/2017
	<b>ACTIF NON COURANT</b>					
20	Immobilisations incorporelles		18 917 346,17	15 817 167,67	3 100 178,50	3 647 328,60
204	Logiciels informatiques et assimilés		9 999 729,45	7 345 316,95	2 654 412,50	3 201 562,60
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
21	Immobilisations corporelles		19 675 041 893,95	12 097 971 128,96	7 577 070 764,99	7 754 592 788,56
211	Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543,51	6 722 981,44	345 562,07	386 134,57
213	Batiments		7 719 320 770,20	5 911 811 299,74	1 807 509 470,46	1 952 711 004,97
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6 388 092 912,12	5 944 396 799,26	443 696 112,86	466 756 289,14
218	Autres immobilisations corporelles		269 360 628,12	235 040 048,52	34 320 579,60	43 540 319,88
23	Immobilisations en cours		510 110 885,52		510 110 885,52	510 661 926,43
26	Immobilisations financières		986 000 000,00	986 000 000,00	0,00	485 000 000,00
261	Titres de filiales		986 000 000,00	986 000 000,00	0,00	485 000 000,00
27	Autres immobilisations financières		607 646 372,49		607 646 372,49	597 743 647,96
	Prêts et autres actifs financiers non courants		607 646 372,49		607 646 372,49	597 743 647,96
275	Dépôts et cautionnements versés		42 795 984,87		42 795 984,87	32 946 435,90
276	Autres créances immobilisées		564 850 387,62		564 850 387,62	564 797 212,06
133	Impôts différés actif		706 393 124,41		706 393 124,41	693 035 259,82
	<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22 504 109 622,54</b>	<b>13 099 788 296,63</b>	<b>9 404 321 325,91</b>	<b>10 044 680 951,37</b>
	<b>ACTIF COURANT</b>					
3	Stocks et encours		3 731 984 444,63	92 802 263,62	3 639 182 181,01	4 107 064 936,05
30	Stocks de marchandises		16 900 619,57		16 900 619,57	31 967 346,08
31	Matières premières et fournitures		1 499 166 199,26	40 692 608,33	1 458 473 590,93	1 461 986 782,48
321	Fournitures consommables		406 146 575,91	37 930 740,33	368 215 835,58	377 772 474,15
322	Matières consommables		64 006 476,33		64 006 476,33	65 349 844,18
331	Produits en cours		436 840 231,48		436 840 231,48	351 919 061,26
351	Produits intermédiaires		31 958 556,95	14 178 914,96	17 779 641,99	16 658 754,90
355	Produits finis		1 080 637 643,20		1 080 637 643,20	1 592 274 859,72
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1 964 027,31		1 964 027,31	1 648 874,67
37	Stocks à l'extérieur		194 364 114,62		194 364 114,62	207 486 938,61
	<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>3 404 289 111,00</b>	<b>614 954 214,59</b>	<b>2 789 334 896,41</b>	<b>1 690 738 855,00</b>
	<b>Créances clients</b>		<b>2 116 560 511,55</b>	<b>419 297 228,94</b>	<b>1 697 263 282,61</b>	<b>1 161 529 862,75</b>
411	Clients		1 661 971 269,06		1 661 971 269,06	1 126 031 502,23
416	Clients douteux		454 555 816,57	419 297 228,94	35 258 587,63	35 498 360,52
418	Clients- produits non encore facturés		33 425,92		33 425,92	
	<b>Autres débiteurs</b>		<b>1 213 638 944,52</b>	<b>195 656 985,65</b>	<b>1 017 981 958,87</b>	<b>477 625 072,39</b>
409	Four.-débit.: avanc. et acompt. versés,RRR		133 557 479,61	124 428 484,06	9 128 995,55	13 356 218,56
42	Personnel et comptes rattachés		32 370 554,73		32 370 554,73	27 783 407,74
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		1 046 272 177,62	71 228 501,59	975 043 676,03	432 973 872,43
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		1 438 732,56		1 438 732,56	3 500 558,15
486	Charges constatées d'avances				0,00	11 015,51
44	Impôts et assimilés		74 089 654,93		74 089 654,93	51 583 919,86
444	Etat, impôts sur les résultats					
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		74 089 654,93		74 089 654,93	51 583 919,86
	<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>746 207 748,11</b>		<b>746 207 748,11</b>	<b>1 030 959 623,06</b>
	<b>Trésorerie</b>		<b>746 207 748,11</b>	<b>0,00</b>	<b>746 207 748,11</b>	<b>1 030 959 623,06</b>
51	Banque, établissements financiers et assimilés		405 867 388,42		405 867 388,42	972 560 926,59
53	Caisse		583 573,86		583 573,86	863 221,97
54	Régies d'avances et accreditifs		339 756 785,83		339 756 785,83	57 535 474,50
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 882 481 303,74</b>	<b>707 756 478,21</b>	<b>7 174 724 825,53</b>	<b>6 828 763 414,11</b>
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>30 386 590 926,28</b>	<b>13 807 544 774,84</b>	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>16 873 444 365,48</b>

ENIEM SOCIETE MERE

## BILAN

Exercice clos le 31/12/2018

PASSIF				
N° DE C/PTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
	<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
101	Capital émis		13 124 531 337,69	13 124 531 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 844 731 337,69	2 844 731 337,69
	<b>Primes et réserves - Réserves consolidées (1)</b>		<b>285 632 230,67</b>	<b>285 632 230,67</b>
106	Réserves ( légale, statutaire, ordinaire,réglementée)		285 632 230,67	285 632 230,67
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-552 432 003,45	-378 089 119,26
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-3 828 240 421,80	-3 169 255 733,03
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>9 166 966 641,08</b>	<b>10 000 294 214,04</b>
	<b>PASSIF NON COURANT</b>			
	<b>Emprunts et dettes financières</b>		<b>1 935 499 679,10</b>	<b>1 725 499 679,10</b>
16	Emprunts et dettes assimilés		1 935 499 679,10	1 725 499 679,10
	<b>Impôts ( différés et provisionnés )</b>		<b>61 593 813,74</b>	<b>72 308 671,72</b>
134	Impôts différés passif		61 593 813,74	72 308 671,72
	<b>Provisions et produits comptabilisés d'avance</b>		<b>174 043 663,72</b>	<b>240 613 300,28</b>
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		162 823 871,54	218 014 396,27
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		5 628 833,25	17 051 369,90
131	Subventions d'équipement		5 390 958,93	5 547 534,11
	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>		<b>2 171 137 156,56</b>	<b>2 038 421 651,10</b>
	<b>PASSIF COURANT</b>			
	<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		<b>1 238 019 034,60</b>	<b>764 448 861,16</b>
401	Fournisseurs de stocks et services		1 180 464 860,93	583 283 620,74
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations		26 209 723,49	44 000 261,17
408	Fournisseurs factures non parvenues		31 344 450,18	137 164 979,25
	<b>Impôts</b>		<b>232 843 809,40</b>	<b>208 535 454,00</b>
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		229 042 545,75	202 264 649,30
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		3 801 263,65	6 270 804,70
	<b>Autres dettes</b>		<b>352 277 701,60</b>	<b>334 349 248,75</b>
419	Clients crédit. avances reçues, RRR à accor.autres avoirs à établir		2 363 622,92	2 683 987,77
42	Personnel et comptes rattachés		275 624 949,56	267 196 934,41
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		35 476 770,80	32 351 404,09
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17 096 660,18	17 146 386,06
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7 569 472,54	5 549 237,44
45	Groupe et associés		13 198 510,80	8 960 950,00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		838 114,80	350 748,98
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109 600,00	109 600,00
	<b>Trésorerie passif</b>		<b>3 417 801 808,20</b>	<b>3 527 394 936,43</b>
519	Concours bancaires courants		3 300 994 485,99	3 500 000 000,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		116 807 322,21	27 394 936,43
52	Instruments financiers dérivés			
	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>5 240 942 353,80</b>	<b>4 834 728 500,34</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III</b>		<b>16 579 046 151,44</b>	<b>16 873 444 365,48</b>

ENIEM SOCIETE MERE

**COMPTE DE RESULTATS ( Par nature )****Période du 01/01/2018 au 31/12/2018**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
70	Ventes et produits annexes		4 839 862 730,76	3 904 452 065,17
72	Variation stocks produits finis et en cours		-324 407 004,20	-480 662 851,05
73	Production immobilisée		1 317 837,53	2 284 949,18
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 516 773 564,09</b>	<b>3 426 074 163,30</b>
60	Achats consommés		3 214 195 203,68	2 317 506 659,37
	<b>Services extérieurs et autres consommations</b>		<b>158 043 816,91</b>	<b>136 320 765,06</b>
61	Services extérieurs		20 740 865,28	38 337 413,51
62	Autres services extérieurs		137 302 951,63	97 983 351,55
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 372 239 020,59</b>	<b>2 453 827 424,43</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>1 144 534 543,50</b>	<b>972 246 738,87</b>
63	Charges de personnels		1 344 706 185,22	1 180 109 954,98
64	Impôts, taxes et versements assimilés		79 281 201,86	44 260 808,74
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-279 452 843,58</b>	<b>-252 124 024,85</b>
75	Autre produits opérationnels		37 467 207,30	94 944 494,88
65	Autres charges opérationnelles		61 429 272,99	101 525 448,81
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		251 059 770,38	276 913 193,30
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		151 425 462,49	53 562 728,59
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-403 049 217,16</b>	<b>-482 055 443,49</b>
76	Produits financiers		20 017 412,66	21 676 170,42
66	Charges financières		192 964 505,56	23 822 620,70
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-172 947 092,90</b>	<b>-2 146 450,28</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS ( V + VI )</b>		<b>-575 996 310,06</b>	<b>-484 201 893,77</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>		<b>10 000,00</b>	<b>10 000,00</b>
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	10 000,00
698	Autres impôts sur les résultats			
	<b>Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires</b>		<b>-23 574 306,61</b>	<b>-106 122 774,41</b>
692	Imposition différée actif		-12 859 448,63	-90 071 145,26
693	Imposition différée passif		-10 714 857,98	-16 051 629,15
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 725 683 646,54</b>	<b>3 596 257 557,19</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 278 115 649,99</b>	<b>3 974 346 676,55</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-552 432 003,45</b>	<b>-378 089 119,36</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>-552 432 003,45</b>	<b>-378 089 119,36</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2019						
ACTIF						
N° DE C/PTE	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2019	Montant Net au 31/12/2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>						
<b>20</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>18 917 346,17</b>	<b>16 336 317,67</b>	<b>2 581 028,50</b>	<b>3 100 178,50</b>
204	Logiciels informatiques et assimilés		9 999 729,45	7 064 466,95	2 135 262,50	2 654 412,50
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
<b>21</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>19 714 124 016,71</b>	<b>12 276 814 751,54</b>	<b>7 437 309 264,17</b>	<b>7 577 070 764,99</b>
211	Terrains		5 291 199 040,00	0,00	5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543,51	7 068 543,51	0,00	345 562,07
213	Batiments		7 731 826 547,27	8 038 802 893,19	1 893 023 654,08	1 807 509 470,46
215	Installations techniques, matériel et outillage indust.		6 408 425 248,43	5 996 751 157,19	412 674 091,24	443 696 112,86
218	Autres immobilisations corporelles		274 604 636,50	234 182 157,65	-40 412 478,85	34 320 579,80
<b>23</b>	<b>Immobilisations en cours</b>		<b>490 493 799,08</b>	<b>33 550 290,35</b>	<b>456 943 508,73</b>	<b>510 110 885,52</b>
<b>26</b>	<b>Immobilisations financières</b>		<b>986 000 000,00</b>	<b>986 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
261	Titres de filiales		986 000 000,00	986 000 000,00	0,00	0,00
<b>27</b>	<b>Autres Immobilisations financières</b>		<b>569 036 372,49</b>		<b>569 036 372,49</b>	<b>607 646 372,49</b>
	<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>		<b>569 036 372,49</b>		<b>569 036 372,49</b>	<b>607 646 372,49</b>
275	Dépôts et cautionnements versés		4 185 984,87	0,00	4 185 984,87	42 795 984,87
276	Autres créances immobilisées		564 850 387,62	0,00	564 850 387,62	564 850 387,62
<b>133</b>	<b>Impôts différés actif</b>		<b>539 223 290,01</b>	<b>0,00</b>	<b>539 223 290,01</b>	<b>706 393 124,41</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>			<b>22 317 794 823,46</b>	<b>13 312 701 359,56</b>	<b>9 005 093 463,90</b>	<b>9 404 321 325,91</b>
<b>ACTIF COURANT</b>						
<b>3</b>	<b>Stocks et encours</b>		<b>3 049 672 658,46</b>	<b>103 751 869,27</b>	<b>2 945 920 789,19</b>	<b>3 639 182 181,01</b>
30	Stocks de marchandises		23 206 440,23	0,00	23 206 440,23	16 900 619,57
31	Matières premières et fournitures		1 214 526 751,96	36 579 410,65	1 177 947 341,31	1 458 473 590,93
321	Fournitures consommables		396 946 705,04	30 503 590,07	366 443 114,97	368 215 835,58
322	Matières consommables		64 024 171,84	3 865 550,48	60 158 621,36	84 006 476,33
331	Produits en cours		454 768 739,81		454 768 739,81	436 940 231,48
351	Produits intermédiaires		32 111 963,18	14 178 914,96	17 933 048,22	17 779 841,99
355	Produits finis		767 075 588,08	18 624 403,11	748 451 184,97	1 080 637 843,20
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		2 119 479,46	0,00	2 119 479,46	1 964 027,31
37	Stocks à l'extérieur		94 892 819,26		94 892 819,26	194 364 114,82
	<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>2 873 518 288,74</b>	<b>614 174 216,91</b>	<b>2 259 344 071,83</b>	<b>2 789 334 896,41</b>
	<b>Créances clients</b>		<b>1 693 361 736,19</b>	<b>418 517 231,26</b>	<b>1 274 844 504,93</b>	<b>1 697 263 282,61</b>
411	Clients		1 181 117 014,64	0,00	1 181 117 014,64	1 661 971 269,06
416	Clients douteux		512 174 321,55	418 517 231,26	93 657 090,29	35 258 587,83
418	Clients- produits non encore facturés		70 400,00		70 400,00	33 425,92
	<b>Autres débiteurs</b>		<b>1 160 835 641,02</b>	<b>195 656 985,65</b>	<b>965 178 655,37</b>	<b>1 017 981 958,87</b>
409	Four.-débit.: avanc. et accompt. versés,RRR		139 908 843,37	124 428 484,08	15 480 359,29	9 128 995,55
42	Personnel et comptes rattachés		38 327 547,93	0,00	38 327 547,93	32 370 554,73
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		977 516 120,03	71 228 501,59	906 287 618,44	975 043 676,03
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		4 579 366,66	0,00	4 579 366,66	1 438 732,56
486	Charges constatées d'avances				0,00	
487	Produits constatés d'avances		503 963,04		503 963,04	
<b>44</b>	<b>Impôts et assimilés</b>		<b>19 320 911,53</b>		<b>19 320 911,53</b>	<b>74 089 654,93</b>
444	Etat, impôts sur les résultats		19 320 911,53	0,00	19 320 911,53	74 089 654,93
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires					
	<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1 795 434 233,99</b>		<b>1 795 434 233,99</b>	<b>746 207 748,11</b>
	<b>Trésorerie</b>		<b>1 795 434 233,99</b>	<b>0,00</b>	<b>1 795 434 233,99</b>	<b>746 207 748,11</b>
51	Banque, établissements financiers et assimilés		1 794 455 071,99	0,00	1 794 455 071,99	405 867 388,42
53	Caisse		979 162,00		979 162,00	583 573,86
54	Régies d'avances et accreditifs		0,00		0,00	339 756 785,83
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>			<b>7 718 625 181,19</b>	<b>717 926 086,18</b>	<b>7 000 699 095,01</b>	<b>7 174 724 825,53</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>			<b>30 036 420 004,65</b>	<b>14 030 627 445,74</b>	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>16 579 046 151,44</b>

ENIEM SOCIETE MERE

BILAN

Exercice clos le 31/12/2019

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
	<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
101	Capital émis		13 124 531 337,69	13 124 531 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 844 731 337,69	2 844 731 337,69
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		285 632 230,67	285 632 230,67
106	Réserves ( légale, statutaire, ordinaire,réglementée)		285 632 230,67	285 632 230,67
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-495 995 196,96	-552 432 003,45
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-4 530 867 740,30	-3 828 240 421,80
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>8 520 776 129,07</b>	<b>9 166 966 641,08</b>
	<b>PASSIF NON COURANT</b>			
	Emprunts et dettes financières		1 915 499 679,10	1 935 499 679,10
16	Emprunts et dettes assimilés		1 915 499 679,10	1 935 499 679,10
	Impôts ( différés et provisionnés )		50 900 424,24	61 593 813,74
134	Impôts différés passif		50 900 424,24	61 593 813,74
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		170 735 971,21	174 043 663,72
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		161 336 984,84	162 823 871,54
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		4 164 602,62	5 828 833,25
131	Subventions d'équipement		5 234 383,75	5 390 958,93
	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>		<b>2 137 136 074,55</b>	<b>2 171 137 156,56</b>
	<b>PASSIF COURANT</b>			
	Fournisseurs et comptes rattachés		712 705 673,69	1 238 019 034,60
401	Fournisseurs de stocks et services		659 294 444,19	1 180 464 860,93
404	Fournisseurs d'immobilisations		23 629 262,26	26 209 723,49
408	Fournisseurs factures non parvenues		29 781 967,24	31 344 450,18
	Impôts		246 124 789,14	232 843 809,40
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		241 468 751,31	229 042 545,75
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		4 656 037,83	3 801 263,65
	Autres dettes		385 955 280,31	352 277 701,60
419	Clients crédit, avances reçues, RRR à accor,autres avoirs à établir		5 409 337,12	2 363 622,92
42	Personnel et comptes rattachés		305 539 987,85	275 624 949,56
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		34 872 271,68	35 476 770,80
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17 778 477,33	17 096 660,18
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7 303 462,50	7 569 472,54
45	Groupe et associés		14 485 391,53	13 198 510,80
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		456 752,30	838 114,80
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109 600,00	109 600,00
	Trésorerie passif		4 003 094 612,15	3 417 801 808,20
519	Concours bancaires courants		3 975 361 871,45	3 390 101 807,22
518	Banque, établissements financiers et assimilés		27 732 740,70	27 700 000,98
52	Instruments financiers dérivés			
	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>5 347 880 355,29</b>	<b>5 240 942 353,80</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III</b>		<b>16 005 792 558,91</b>	<b>16 579 046 151,44</b>

ENIEM SOCIETE MERE

COMPTE DE RESULTATS ( Par nature )  
Période du 01/01/2019 au 31/12/2019

N° DE C/PTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
70	Ventes et produits annexes		4 923 249 462,88	4 839 862 730,76
72	Variation stocks produits finis et en cours		-276 716 340,99	-324 407 004,20
73	Production immobilisée		1 135 212,63	1 317 837,53
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 647 668 334,52</b>	<b>4 516 773 564,09</b>
60	Achats consommés		3 204 417 533,77	3 214 195 203,68
	Services extérieurs et autres consommations		141 723 654,42	158 043 816,91
61	Services extérieurs		46 829 356,61	20 740 865,28
62	Autres services extérieurs		94 894 297,81	137 302 951,63
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 346 141 188,19</b>	<b>3 372 239 020,59</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>1 301 527 146,33</b>	<b>1 144 534 543,50</b>
63	Charges de personnels		1 380 525 176,07	1 344 706 185,22
64	Impôts, taxes et versements assimilés		79 386 238,01	79 281 201,86
	<b>IV - ENCDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-158 384 257,75</b>	<b>-279 452 843,58</b>
75	Autre produits opérationnels		188 448 365,68	37 467 207,30
65	Autres charges opérationnelles		59 094 406,17	61 429 272,99
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		279 956 654,88	251 059 770,38
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		31 704 433,91	151 425 462,49
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-277 282 519,21</b>	<b>-403 049 217,16</b>
76	Produits financiers		12 174 664,48	20 017 412,66
66	Charges financières		74 400 897,33	192 964 505,56
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-62 226 232,85</b>	<b>-172 947 092,90</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS ( V + VI )</b>		<b>-339 508 752,06</b>	<b>-575 996 310,06</b>
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	10 000,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	10 000,00
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		156 476 444,90	-23 574 306,61
692	Imposition différée actif		167 169 834,40	-12 859 448,63
693	Imposition différée passif		-10 693 389,50	-10 714 857,98
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 879 995 798,59</b>	<b>4 725 683 646,54</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 375 990 995,55</b>	<b>5 278 115 649,99</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-495 995 196,96</b>	<b>-552 432 003,45</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>-495 995 196,96</b>	<b>-552 432 003,45</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

UNITE FROID 31/12/2018  
 DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE  
 SERVICE FINANCE

A LA DIRECTION  
 CENTRALE FINANCES ET COMPTABILITE

TABEAU DES FLUX DE TESORERIE ( methode directe) DECEMBRE 2017

DESIGNATIONS	DECEMBRE	CUMUL
	2017	2017
	BQ ET CAISSE	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
<i>Encaissements reçus des clients (A1)</i>		
vente de marchandises	-	-
vente PF		
vente de produit intermédiaires		
vente de produit résiduels ( déchets et rebuts )		
prestation fournies		
recouvrement créances		
sur exercice en cours		
sur exercice antérieurs		
autres recettes (à détailler) *		
<b>Sommes versées aux fournisseurs et au personnel</b>	<b>156 944 484,78</b>	<b>1 942 732 553,63</b>
<i>sommes versées aux fournisseurs</i>		
fournisseurs locaux	123 204 994,80	1 373 131 582,44
fournisseurs étrangers	15 980 896,76	83 296 746,34
droits de douane	110 644 111,14	908 436 946,59
frais d'approvisionnement	24 917 456,38	322 049 511,14
decaissements cautions	246 554,79	59 974 913,64
restitution de cautions	860 000,00	199 345 000,00
provision décaisse	- 27 100 000,00	- 183 210 000,00
restitution provision	-	44 647 619,24
ADE	- 2 374 774,27	- 61 836 223,34
services:	-	-
publicité	-	-
formation	-	-
honoraire	-	-
transport et loyer	-	-
telephone	11 000,00	63 199,68
indemnité douanière	-	-
déplacement mission et réception	14 750,00	325 381,68
Autres services (à détailler) *	5 000,00	38 487,27
<b>sommes versées au personnel</b>	<b>33 739 489,98</b>	<b>569 600 971,19</b>
salaires	20 083 210,86	243 552 882,57
presalaires	95 400,00	2 174 574,00
indemnité retraite (categories)	-	-
indemnité retraite (bonus)	-	199 173 128,26
indemnité de décès	-	-
œuvres sociales	1 689 697,31	18 678 828,34
cotisations aux OS(2%)	4 116 148,36	10 784 967,88
IRG/ salaires	-	-
cotisations SS employeur (26%)	5 403 327,19	68 865 995,08
cotisations SS ouvrière (9%)	2 000 282,95	24 995 574,83
autres	351 423,31	1 375 020,23
<b>autres flux liés à l'activité opérationnelle A3</b>	<b>22 317 254,59</b>	<b>42 956 413,93</b>
<i>encaissements</i>		
regie	-	240 000,00
alimentation caisse	295 400,00	3 045 080,00
assurance	-	3 272 595,50
contribution CTA	-	-
autres encaissements (à détailler) *	22 629 204,59	47 215 493,24
annulation des chèques	4 000,00	5 926 588,95
<i>decaissements</i>		
regie	611 350,00	16 743 343,76
retrait de fonds pour alimentation caisse	100 000,00	240 000,00
assurance	295 400,00	3 045 080,00
penalité et amende	215 950,00	2 535 050,00
surestane	-	2 450 000,00
autre decaissement	-	8 233 213,76
autre decaissement	-	240 000,00
<b>flux inter unité A4</b>	<b>124 402 674,80</b>	<b>1 927 444 363,01</b>
<i>encaissement</i>		
flux inter unité recus de l'unité commerciale	124 402 674,80	1 927 444 363,01
flux recus du compte "mise à niveau de	-	-
flux recus du compte "formation du pers	-	-
autres recette inter unité	-	-
<i>decaissement</i>		
flux inter unité emis de l'unité commerciale compte 30/58	-	-
flux emis du compte "mise à niveau des installation"	-	-
flux emis du compte "formation du personnel"	-	-
autres dépenses inter unité (à détailler)	-	-

Intérêts et autres frais financiers payés (A5)	2 601 888,39	9 616 090,34
agios/découvert	-	38,59
Intérêt sur emprunt bancaire	-	-
frais de banque et de recouvrement	-	1 582,70
commission sur credoc-remdoc-tl	500 284,96	7 194 157,47
commission sur caution et aval	2 083 499,63	2 086 903,41
autres FF/commissions(a détailler) *	18 083,80	333 408,17
Impôts sur les résultats payés (A6)	-	-
TAP	-	-
TVA	-	-
IBS	-	-
taxe foncière	-	-
taxe s/destockage de déchets et rebuts	-	-
taxe s/activité polluante	-	-
autres impôts et taxes(a détailler) *	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	12 826 423,78	18 052 132,97
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-	-
encaissement (A7)	-	-
virement reçu des filiales	-	-
autre encaissement	-	-
décaissements(A8)	-	-
virement au profit des filiales	-	-
autres décaissements	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	12 826 423,78	18 052 132,97
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisation corporelles ou incorporelles( B1)	-	-
parc roulant	-	-
Equipement	-	-
Étanchéité	-	-
Matériel informatique	-	-
Mobilier et Matériel de bureau	-	-
Autres (a détailler)	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles( B2)	-	-
Décaissements/acquisition d'immobilisations financières(B3)	-	-
dépôts et cautionnements(B4)	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières(B5)	-	-
dépôts et cautionnements restitués (B6)	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers(B7)	-	-
Dividendes et quote - part de résultats reçu(B8)	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	(B)=(B2+B5+B6+B7+BB)-(B1+B3+B4)	-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-	-
Encaissements suite à l'émission d'action(C1)	-	-
Dividende et autres distributions effectuées (C2)	-	-
encaissement provenant d'emprunts (C3)	-	-
Avance sur stocks	-	-
Découvert mobilisable a 180 jours	-	-
Fonds de roulement	-	-
Mise a niveau des installations (U, Siège)	-	-
Formation du personnel (U,siège)	-	-
Autres (à détailler)	-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autre	-	-
Avance sur stocks	-	-
Découvert mobilisable a 180 jours	-	-
Fonds de roulement	-	-
Mise a niveau des installations (U, Siège)	-	-
Formation du personnel (U,siège)	-	-
Autres (à détailler)	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(C)=(C1+C3)-(C2+C4)	-
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-	-
Variation de trésorerie de la période ( A + B + C)	12 826 423,78	18 052 132,97
Trésorerie et équivalents de trésorerie à	12 711 082,83	43 589 639,58
Trésorerie et équivalents de trésorerie à	25 537 506,61	25 537 506,61
Variation de trésorerie de la période	12 826 423,78	18 052 132,97
Rapprochement avec le résultat comptable	25 537 506,61	25 537 506,61

UNITE FROID  
 DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE  
 SERVICE FINANCE  
 A LA DIRECTION  
 CENTRALE FINANCES ET COMPTABILITE

TABLEAU DES FLUX DE TESORERIE ( methode directe) decembre 2018

DESIGNATIONS	CUMUL
	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
<i>Encaissements reçus des clients (A1)</i>	-
vente de marchandises	
vente PF	
vente de produit intermédiaires	
vente de produit résiduels ( déchets et rebuts )	
prestation fournies	
recouvrement creances	
sur exercice en cours	
sur exercice antérieurs	
autres recettes (a détailler) *	
<b>Sommes versées aux fournisseurs et au personnel(A2)</b>	<b>1 770 715 405,96</b>
<i>sommes versées aux fournisseurs</i>	<b>1 390 125 375,57</b>
fournisseurs locaux	112 831 634,00
fournisseurs étrangers	930 015 165,20
droits de douane	240 859 086,10
frais d'approvisionnement	36 841 258,62
decaissements cautions	215 875 000,00
restitution de cautions	- 216 685 819,03
provision décaisse	220 374 003,29
restitution provision	- 150 637 418,51
ADE	
services:	-
publicité	-
formation	-
honoraire	-
transport et loyer	-
telephone	98 000,00
indemnité douanière	-
deplacement ,mission et reception	299 900,00
Autres services a( détailler) *	254 566,00
<i>sommes versées au personnel</i>	<b>380 590 030,39</b>
salaires	272 067 707,65
presalaires	1 246 450,00
indemnité retraite(categories)	-
indemnité retraite(bonus)	2 567 807,74
indemnité de décès	412 293,51
œuvres sociales	11 120 967,26
cotisations aux OS(2%)	-
IRG/ salaires	-
cotisations SS employeur (26%)	64 986 835,87
cotisations SS ouvrière (9%)	26 788 212,91
autres	1 399 755,45
<i>autres flux liés a l'activité opérationnelle A3</i>	<b>- 96 719 098,79</b>
<i>encaissements</i>	<b>23 655 816,79</b>
regie	215 000,00
alimentation caisse	2 261 110,00
assurance	4 172 091,22
contribution CTA	3 695 086,36
autres encaissements(a détailler) *	7 614 943,96
annulation des cheques	5 697 585,25
<i>decaissements</i>	<b>120 374 915,58</b>
regie	215 000,00
retrait de fonds pour alimentation caisse	2 261 110,00
assurance	3 748 985,88
penalite et amende	775 000,00
surestaries	400 278,32
autre decaissement	112 974 541,38

flux inter unite A4	1 861 333 658,18
<b>encaissement</b>	<b>2 075 187 012,60</b>
flux inter unite recus de l'unité commerciale compte 30/	1 966 331 913,95
flux recus du compte "mise a niveau des instalation"	17 344,00
flux recus du compte "formation du personnel"	-
autres recette inter unite	108 837 754,55
<b>decaissement</b>	<b>213 853 354,32</b>
flux inter unite emis de l'unité commerciale compte 30/	100 000 000,00
flux emis du compte "mise a niveau des instalation"	-
flux emis du compte "formation du personnel"	-
autres dépenses inter unite (a détailler )	113 853 354,32
<b>Intérêts et autres frais financiers payés (A5)</b>	<b>26 072 889,30</b>
agios/decouvert	3 590,35
interet sur emprunt bancaire	8 429 166,66
frais de banque et de recouvrement	-
commission sur credoc-remdoc-tl	12 336 012,97
commission sur caution et aval	4 233 262,19
autres FF/commissions(a détailler) *	1 070 857,13
<b>Impôts sur les résultats payés (A6)</b>	<b>-</b>
TAP	-
TVA	-
IBS	-
taxe fonciere	-
taxe s/destokage de dechets et rebuts	-
taxe s/activite polluante	-
autres impôts et taxes(a détailler) *	-
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires A1= (A1)-(A2)+A-</b>	<b>32 173 735,87</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires ( à préciser)	-
<b>encaissement (A7)</b>	<b>-</b>
virement recu des filiale	-
autre encaissement	-
<b>decaissements(A8)</b>	<b>-</b>
virement au profit des filiale	-
autres decaissements	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>- 32 173 735,87</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	<b>-</b>
Decaissements sur acquisition d'immobilisation	-
corporelles ou incorporelles( B1)	108 872,87
parc roulant	-
Equipement	108 872,87
Etanchéité	-
Matériel informatique	-
Mobillier et Matériel de bureau	-
Autres (a détailler )	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations	-
corporelles ou incorporelles( B2)	-
Decaissements/acquisition d'immobilisations financière	-
depots et cautionnements(B4)	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financière	-
depots et cautionnements restitués (B6)	-
Intérêts encaissés sur placements financiers(B7)	-
Dividendes et quote - part de résultats reçu(B8)	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>- 108 872,87</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>-</b>
Encaissements suite à l'émission d'action(C1)	-
Devidende et autres distributions effectuées (C2)	-
encaissement provenant d'emprunts (C3)	300 000 000,00
Avance sur stocks	-
Decouvert mobilisable a 180 jours	300 000 000,00
Fonds de roulement	-
Mise a niveau des installations (U, Siège )	-
Formation du personnel (U, siège )	-
Autres ( à détailler )	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assim	250 000 000,00
Avance sur stocks	-
Decouvert mobilisable a 180 jours	250 000 000,00
Fonds de roulement	-
Mise a niveau des installations (U, Siège )	-
Formation du personnel (U, siège )	-
Autres ( à détailler )	-
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>50 000 000,00</b>
<b>(C) = (C1+C3)-(C2+C4)</b>	<b>50 000 000,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-
<b>Variation de trésorene de la période ( A + B + C)</b>	<b>17 717 391,26</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de	25 537 606,61
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture de la	7 820 115 35

UNITE FROID  
DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE  
SERVICE FINANCE

A LA DIRECTION  
CENTRALE FINANCES ET COMPTABILITE

TABLEAU DES FLUX DE TESORERIE ( methode directe) DECEMBRE 2019

DESIGNATIONS	DECEMBRE	CUMUL
	2019	2019
	<b>BQ ET CAISSE</b>	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
<i>Encaissements reçus des clients (A1)</i>		-
vente de marchandises		
vente PF		
vante de produit intermédiaies		
vante de produit résiduuels ( déchets et rebuts )		
prestation fournies		
recouvrement creances		
sur exercice en cours		
sur exercice antérieurs		
autres recettes(adetailer) *		
<b>Sommes versées aux fournisseurs et au personnel(A2)</b>	<b>181 681 928,60</b>	<b>1 205 174 319,45</b>
<i>sommes versées aux fournisseurs</i>	<b>125 002 744,31</b>	<b>807 324 824,44</b>
fournisseurs locaux	1 374 141,42	49 154 736,84
fournisseurs étrangers	130 531 672,84	659 923 942,53
droits de douane	15 213 874,00	153 659 644,62
frais d'approvisionnement	1 704 006,05	24 395 006,66
décaissements cautions	2 610 000,00	159 220 000,00
restitution de cautions	- 26 460 000,00	- 164 286 293,48
provision décaisse	-	75 231,35
restitution provision	-	- 75 129 414,08
ADE	-	-
services:	-	-
publicité	-	-
formation	-	-
honoraire	-	-
transport et loyer	-	-
telephone	3 000,00	68 000,00
indemnité douaniere	-	4 545,00
deplacement ,mission et reception	26 050,00	239 250,00
Autres services a( detaillier)*	-	175,00
<b>sommes versées au personnel</b>	<b>56 679 184,29</b>	<b>397 849 495,01</b>
salaires	44 766 004,41	279 435 522,81
presalaires	184 444,00	1 384 579,00
indemnité retraite(categories)	-	-
indemnité retraite(bonus)	-	643 430,23
indemnité de décès	-	-
œuvres sociales	1 410 190,12	9 735 581,71
cotisations aux OS(2%)	2 563 283,33	11 116 308,73
IRG/ salaires	-	-
cotisations SS employeur (26%)	5 577 934,95	65 690 347,47
cotisations SS ouvriere (9%)	2 019 294,90	28 883 805,78
autres	158 032,58	959 919,28

autres flux liees a l'activite operationnelle A3		<b>2 474 377,02</b>	<b>1 014 636,71</b>
<b>encaissements</b>		<b>2 910 213,02</b>	<b>11 129 034,26</b>
	regie	-	240 000,00
	alimentation caisse	335 826,00	2 126 961,00
	assurance	321 309,28	2 901 750,30
	contribution CTA	-	2 558 269,82
	autres encaissements(a detailler) *	2 253 077,74	2 414 715,22
	annulation des cheques	-	887 337,92
<b>decaissements</b>		<b>435 836,00</b>	<b>10 114 397,55</b>
	regie	-	240 000,00
	retrait de fonds pour alimentation caisse	335 826,00	2 126 961,00
	assurance	-	2 986 870,70
	penalite et amende	-	1 287 500,00
	surestaries	-	3 232 530,85
	autre decaissement	100 010,00	240 535,00
<b>flux inter unite A4</b>		<b>66 462 609,93</b>	<b>1 269 119 478,97</b>
<b>encaissement</b>		<b>66 462 609,93</b>	<b>1 269 119 478,97</b>
	flux inter unite recus de l'unite commerciale compte 30/58	66 462 609,93	757 196 734,45
	flux recus du compte "mise a niveaux des instalation"	-	178 533,87
	flux recus du compte "formation du personnel"	-	-
	autres recette inter unite	-	511 744 210,65
<b>decaissement</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
	flux inter unite emis de l'unite commerciale compte 30/58	-	-
	flux emis du compte "mise a niveaux des instalation"	-	-
	flux emis du compte "formation du personnel"	-	-
	autres depenses inter unite (a detailler)	-	-
<b>Intérêts et autres frais financiers payés (A5)</b>		<b>10 725 820,41</b>	<b>17 384 505,56</b>
	agios/decouvert	-	-
	interet sur emprunt bancaire	7 586 250,00	8 007 708,34
	frais de banque et de recouvrement	-	-
	commission sur credoc-remdoc-tl	994 190,26	4 964 994,45
	commission sur caution et aval	2 111 453,25	4 246 488,90
	autres FF/commissions(a detailler) *	33 926,90	165 313,87
<b>Impôts sur les résultats payés (A6)</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
	TAP	-	-
	TVA	-	-
	IBS	-	-
	taxe fonciere	-	-
	taxe s/destokage de dechets et rebuts	-	-
	taxe s/activite polluante	-	-
	autres impots et taxes(a detailler) *	-	-

Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI= (A1)-(A2+A3+A4+A5)	- 123 470 762,06	47 575 290,67
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires ( à préciser) AII=A7-A8		-
encaissement (A7)		-
virement reçu des filiale		
autre encaissement		
decaissements(A8)		-
virement au profit des filiale		
autres decaissements		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)=AI+AII	- 123 470 762,06	47 575 290,67
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisation corporelles ou incorporelles( B1)		-
parc roulant		
Equipement		
Etanchéité		
Matériel informatique		
Mobilier et Matériel de bureau		
Autres (a détailler )		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles( B2)		
Décaissements/acquisition d'immobilisations financières(B3)		
depots et cautionnements(B4)		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières(B5)		
depots et cautionnements restitués (B6)		
Intérêts encaissés sur placements financiers(B7)		
Dividendes et quote - part de résultats reçu(B8)		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
(B)=(B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B3+B4)		-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'action(C1)		-
Devidende et autres distributions effectuees (C2)		-
encaissement provenant d'emprients (C3)	300 000 000,00	300 000 000,00
Avance sur stocks	300 000 000,00	300 000 000,00
Découvert mobilisable a 180 jours		-
Fonds de roulement		-
Mise a niveau des installations (U, Siège )		-
Formation du personnel (U ,siège )		-
Autres ( à détailler )		-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)	-	50 000 000,00
Avance sur stocks		-
Découvert mobilisable a 180 jours		50 000 000,00
Fonds de roulement		-
Mise a niveau des installations (U, Siège )		-
Formation du personnel (U ,siège )		-
Autres ( à détailler )		-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		-
(C) =(C1+C3)-(C2+C4)	300 000 000,00	250 000 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période ( A + B + C)	176 529 237,94	297 575 290,67
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	113 225 937,38	- 7 820 115,35
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la cloture de la période	289 755 175,32	289 755 175,32
Variation de trésorerie de la période	176 529 237,94	297 575 290,67
Rapprochement avec le résultat comptable	289 755 175,32	289 755 175,32

# *Table des matières*

---

Introduction .....	1
Problématique.....	1
Objectifs de la recherche .....	2
Motifs de choix du sujet de la recherche.....	2
Choix de la population d'étude .....	3
Méthode et outils de la recherche.....	3
Plan de travail.....	3

## **Chapitre I : Approche théorique de la gestion de trésorerie**

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01: Définition et concept clé de la trésorerie .....</b>	<b>6</b>
1.1 Définition et concept clé de la trésorerie.....	6
1.1.1 Définition de trésorerie.....	6
1.1.2 Les éléments constitués de trésorerie .....	7
1.1.3 Le rôle de la trésorerie.....	7
1.1.4 La place du trésorier dans l'entreprise .....	8
1.2 Définition de gestion de trésorerie .....	9
1.2.1 Les objectifs de gestion de trésorerie .....	10
1.2.2 Le processus de gestion de la trésorerie .....	11
1.2.3 Les motifs de gestion de trésorerie.....	11
1.2.4 Les missions de la gestion de trésorerie et les qualités requises .....	12
1.2.4.1 Les missions de la gestion de trésorerie .....	12
1.2.4.2 Les qualités requises.....	13
1.2.5 Les technique de la gestion de trésorerie.....	14
<b>Section 2: Les enjeux et les sources de financement de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>16</b>

---

2.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie .....	16
2.1.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers .....	16
2.1.2 Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers .....	16
2.1.3 Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation.....	17
2.2 Le rôle de la fonction trésorerie et sa place dans l'organisation.....	20
2.2.1 Les missions du trésorier.....	20
2.2.2 La fonction trésorerie dans l'organisation .....	22
2.3 Les sources de financement de la gestion de trésorerie.....	24
2.3.1 Sources de financement interne .....	24
<b>Section 03: Les Origines et les solutions aux problèmes de trésorerie .....</b>	<b>25</b>
3.1 Les Origines aux problèmes de trésorerie .....	27
3.1.1 Problème structurels de trésorerie .....	27
3.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	28
3.1.3 Problèmes d'ordre organisationnel .....	29
3.2 Les causes de crises de trésorerie .....	30
3.2.1 Crise de croissance .....	30
3.2.2 Une mauvaise gestion du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) .....	30
3.2.3 L'erreur choix de financement.....	31
3.2.4 Perte de profitabilité: .....	32
3.2.5 La Réduction conjoncturelle .....	32
3.3 Les solutions aux problèmes de la gestion de trésorerie .....	33
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre II: Les méthodes et les instruments de la santé financière de l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>

<b>Section 1: les indicateurs de la santé financière de la gestion de trésorerie .....</b>	<b>37</b>
1.1 Équilibre financier et trésorerie .....	37
1.1.1 Le besoin en fonds de roulement.....	37
1.1.2 Le fonds de roulement (FR) .....	40
1.1.3 La trésorerie nette.....	44
1.2 L'analyse par la méthode des ratios .....	45
1.2.1 Définition de ratio .....	45
1.2.2 Classification des ratios.....	46
1.2.2.1 Les ratios des liquidités .....	46
1.2.2.2 Ratios de solvabilité .....	47
1.2.2.3 Ratios d'endettement.....	48
<b>Section 02 : Les outils de la gestion de trésorerie .....</b>	<b>49</b>
2.1 Bilan financière .....	49
2.1.1 Définition de bilan financière.....	49
2.1.2 Les objectifs de bilan financière.....	49
2.1.3 Structure du bilan financier .....	50
2.1.3.1 Retraitements à l'actif du bilan .....	50
2.1.3.2 Retraitements au passif du bilan.....	51
2.1.4 La forme du bilan financière .....	52
2.2 Le bilan en grandes masses (ou condensé).....	53
2.2.1 Définition du bilan condensé.....	53
2.2.2 Intérêt du bilan condensé.....	53
2.2.3 Présentation schématique du bilan condensé .....	53
2.3 Tableau des flux de trésorerie .....	54
2.3.1 Définition du tableau des flux de trésorier .....	54
2.3.2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie .....	55
2.3.3 Intérêts de l'analyse des flux de trésorerie .....	55
2.3.4 Les différents flux de trésorerie .....	56
2.3.4.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.....	56

2.3.4.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement .....	56
2.3.4.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement .....	57
2.3.5 Élaboration du tableau des flux de trésorerie .....	57
2.3.5.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe .....	57
2.3.5.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte .....	59
2.4 Tableau de financement.....	61
2.4.1 Les objectifs du tableau de financement .....	61
2.4.2 L'utilité de tableau de financement .....	62
2.4.3 La constitution du tableau de financement.....	62
2.4.3.1 Le tableau des emplois et des ressources .....	63
2.4.3.2 Le tableau de variation du fonds de roulement net global .....	65
2.4.4 Intérêt du tableau de financement .....	66
2.4.5 Limites du tableau de financement.....	66
<b>Section 03: Le budget de trésorerie .....</b>	<b>68</b>
3.1 Définition de budget de trésorerie.....	68
3.2 Les objectifs de budget de trésorerie.....	68
3.3 Présentation de budget de trésorerie.....	69
3.4 Élaboration de budget de trésorerie.....	73
3.4.1 Le budget des encaissements.....	73
3.4.2 Le budget d'encaissements.....	73
3.4.3 Le budget de TVA.....	75
3.4.4 Budget de trésorerie.....	75
3.5 Le rôle du budget de trésorerie.....	76
3.6 L'utilité du budget de trésorerie.....	76
3.7 Interprétation du budget de trésorerie .....	77
<b>Conclusion.....</b>	<b>78</b>

## Chapitre III : Analyse de la gestion de trésorerie d'une EntrepriseCas : ENIEM

<b>Introduction</b> .....	<b>79</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise l'ENIEM</b> .....	<b>80</b>
1.1 L'historique de l'ENIEM .....	80
1.1.1 Création de l'ENEIM .....	80
1.1.2 Évaluation de l'ENIEM .....	80
1.1.3 La forme juridique et le capital social .....	81
1.2 Situation géographique .....	81
1.3 Mode d'organisation de l'ENIEM .....	82
1.3.1 L'unité siège .....	82
1.4 Les unités de l'ENIEM .....	82
1.4.1 Les unités de production .....	82
1.4.2 Unité commerciale .....	83
1.4.3 Unité prestations techniques .....	83
1.5 Les gammes de produits .....	85
1.6 Les factures externes .....	86
1.7 Le secteur d'activité .....	87
1.8 Les métiers de l'ENIEM.....	87
1.8.1 Unité froid .....	87
1.8.2 Unité cuisson .....	88
1.8.3 Unité de climatisation .....	88
1.9 Les objectifs de l'ENIEM .....	89
1.9.1 Objectifs à atteindre.....	90
<b>Section 2 : Analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM.....</b>	<b>91</b>
2.1 Elaboration de bilan financier à partir des bilans comptables.....	91
2.1.1 Présentation de bilan financier des années 2017, 2018 et 2019 .....	91
2.1.2 Présentation des bilans financiers condensés 2017, 2018,2019 .....	93
2.1.2.1 Le bilan financier 2017 en grandes masses .....	93

2.1.2 Présentation graphiques des bilans 2017,2018 et2019 en grandes masses .....	94
2.1.4 L’analyse des bilans financiers condensés 2017,2018 et 2019 .....	96
2.1.4.1 Les éléments de l’actif.....	96
2.1.4.2 Les éléments de passif .....	97
2.2 L’analyse de la trésorerie par les indicateurs d’équilibre financier.....	97
2.2.1.1 Le fonds de roulement net global par haut du bilan .....	97
2.2.1.2 Le fond de roulement par le bas du bilan .....	98
2.2.2 L’équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2017,2018 et 2019 .....	98
2.2.3 L’équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2017,2018 et2019 .....	101
2.2.3.1 La TN à partir du FR et BFR.....	101
2.2.3.2 La TN à partir du bilan.....	101
2.3 L’analyse de la situation financière de l’entreprise par la méthode des ratios pour les années 2017,2018 et 2019 .....	102
2.3.1 Les ratios de liquidités.....	103
2.3.1.1 Ratio de liquidité générale .....	103
2.3.1.2 Ratio de liquidité réduite .....	104
2.3.1.3 Ratio de liquidité immédiate .....	104
2.3.2 Ratio de solvabilité .....	106
2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale .....	106
2.3.2.2 Ratio d’endettement .....	106
2.3.2.3 Ratio d’autonomie financière .....	107
2. L’analyse par tableau des flux de trésorerie (TFT) .....	109
<b>Section 03 : Proposition d'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENEIM .....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>117</b>
<b>Conclusion générale &amp; recommandations .....</b>	<b>118</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>122</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>125</b>

## Résumé

La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans la santé financière d'une entreprise. Elle implique la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants, ainsi que la prise de décisions stratégiques concernant l'allocation des ressources financières disponibles. Une gestion efficace de la trésorerie peut contribuer à la stabilité et à la croissance d'une entreprise, tandis qu'une gestion déficiente peut entraîner des difficultés financières majeures, et permet de répondre à ses obligations financières, de financer ses opérations quotidiennes, de saisir des opportunités d'investissement et de maintenir une solide position financière. Elle contribue également à réduire les coûts liés au financement externe et aux pénalités associées aux retards de paiement.

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion de trésorerie sur la santé financière de l'entreprise économique, l'étude utilise une approche analytique basée sur l'analyse des états financiers fournis par la société, ainsi que le calcul des principaux indicateurs financiers, les résultats de cette étude ont montré que la trésorerie de l'entreprise avait un impact négatif sur la santé financière, comme le reflètent les résultats obtenus cela suggère un équilibre relatif de sa situation financière, il est important pour l'entreprise pour l'entreprise de continuer à surveiller et à gérer attentivement sa trésorerie pour maintenir une santé financière équilibrée et assurer sa stabilité à long terme.

**Mots clés :** La trésorerie, la gestion de trésorerie, santé financière, états financiers, les flux de trésorerie, ENIEM.

## Abstract

Treasury management plays a crucial role in the financial health of a company. It involves managing incoming and outgoing cash flows, as well as making strategic decisions regarding the allocation of available financial resources. Effective treasury management can contribute to the stability and growth of a company, while poor management can lead to major financial difficulties and the inability to meet financial obligations, fund daily operations, seize investment opportunities, and maintain a strong financial position. It also helps reduce costs associated with external financing and penalties associated with payment delays.

This study aims to highlight the impact of treasury management on the financial health of an economic enterprise. The study uses an analytical approach based on the analysis of financial statements provided by the company, as well as the calculation of key financial indicators. The results of this study have shown that the company's treasury has a negative impact on its financial health, as reflected in the obtained results. This suggests a relative balance of its financial situation. It is important for the company to continue to monitor and carefully manage its treasury to maintain balanced financial health and ensure long-term stability.

**Keywords:** Cash flow, Cash management, financial health, financial statements, Cash flow, ENIEM.