

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



Faculté des Sciences économiques et commerciales et des Sciences gestion
Département des sciences financières et comptabilité

En vue de l'obtention du
Diplôme de Master des sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance d'entreprise

Mémoire fin d'étude

Thème

La gestion optimale de trésorerie : Outil de performance
d'une entreprise

Cas de l'Unité CONFEC STYLE/SPA Ain El Hammam

Présentés par :

Mr. NAIT LARBI Nadjib

Devant le jury composé de :

Président : Mme CHERROU Kahina MCA, UMMTO

Promotrice : Mme MESSAOUI Fatiha MCB, UMMTO

Examineur : MneMESSAOUI Fatiha MCB, UMMTO

2022/2023

Remerciement

Je tiens à dire merci à Dieu pour m'avoir donné la force et la persévérance pour accomplir cette étape importante de ma vie.

Un grand merci à mon professeur Mme. Messaoui Fatiha, m'avoir aidé tout au long de mon parcours.

Je veux remercier les personnes qui ont examiné mon mémoire : le président et les autres membres du groupe du jury.

Merci à Saou Karima, mon encadrant au sein de CONFECSTYLE/SPA Ain El Hammam, leur aide était précieuse.

Et enfin, un gros merci à tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin.

Encore une fois, merci à tous pour m'avoir aidé à réussir.

Dédicaces

- *Je dédie ce modeste travail :*

A mes très chers parents, leur immense sacrifice sera toujours graver dans ma mémoire.

*A mes très chers frère et sœur : **María** et **Tahar**.*

Que Dieu vous garde, que Dieu vous bénisse, que Dieu vous guide sur le chemin de la vie.

A toute ma grande famille.

A mes amis.

Nadjib

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

ACE : Actif Circulant d'Exploitation

ACHE : Actif Circulant Hors d'Exploitation

AEH : Ain EL Hammam

AI : Actif Immobilisé

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BFRE : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fond de Roulement Hors d'Exploitation

CA : Chiffre d'Affaire

CAF : Capacité d'Autofinancement

CBC : Concourt Bancaire Courant

CBT : Concourt Bancaire de Trésorerie

CP : Capitaux Permanents

C&H : Confection et Habillement

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et à Moyen Terme

ES : Emplois Stable

EPE : Entreprise Publique Economique

FP : Fond Propre

FR : Fond Roulement

FRE : Fond de Roulement Etranger

FRF : Fond de Roulement Financier

FRNG : Fond de Roulement Net Global

FRP : Fond de Roulement Propre

MP : Matière Première

Mses : Marchandises

OEC : Ordres des Experts Comptables

PC : Passif Circulant

PCE : Passif Circulant d'Exploitation

PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation

RAF : Ratio d'Autonomie Financière

RDRCC : Ratio de Délai de Rotation des Crédits Clients

RDRCF : Ratio de Délai de Rotation des Crédits Fournisseurs

RDRS : Ratio Délai de Rotation des Stocks

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Restreinte

RS : Ressources Stables

RSG : Ratio de Solvabilité Générale

SPA : Société Par Action

TA : Trésorerie Active

TF : Tableau De Financement

TFT : Tableau des Flux de Trésorerie

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TTC : Toute Taxe Comprise

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VMP : Valeur Mobilière de Placement

VR : Valeurs Réalisables

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie..... 03

Introduction 03

Section 01 : Compréhension fondamentale de la trésorerie 04

Section 02 : Gestion de trésorerie..... 12

Section 03 : Les techniques d'optimisation de la trésorerie **16**

Conclusion 20

Chapitre II : La gestion analytique de la trésorerie : Equilibre, flux et prévision..... 20

Introduction 21

Section 01 : analyse de la trésorerie par équilibre financier..... 21

Section 02 : analyse de la trésorerie par les flux 50

Section 03 : gestion prévisionnelle de la trésorerie 66

Conclusion..... 81

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE

AEH 81

Introduction 82

Section 01 : Présentation de Confec Style.....82

Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'unité C&H Ain El Hammam..... 93

Section 03 : analyse par le tableau des flux de trésorerie..... 117

Conclusion 122

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Liste des graphiques et figures

Tables des matières

Introduction générale

Certaines entreprises pourraient se trouver actuellement dans une position plus réactive en ce qui concerne la gestion de sa trésorerie. Ces entreprises pourraient faire face à des défis tels que des variations imprévues dans les flux de trésorerie, des besoins en liquidités urgents ou des difficultés à gérer efficacement leurs obligations financières.

Dans cette catégorie, certaines pourraient avoir des processus de gestion de trésorerie moins élaborés, ce qui les empêche de prévoir avec précision leurs besoins financiers à court et long terme. Elles peuvent être en train de faire face à des difficultés financières, parfois en recourant à des sources de financement à court terme pour couvrir des dépenses immédiates. Toutefois, cette réactivité pourrait entraver leur capacité à réaliser des projets de croissance ou à investir dans des opportunités stratégiques.

Ces entreprises pourraient également être confrontées à des risques liés à la volatilité des marchés financiers, aux fluctuations des taux de change ou au changement soudain de la demande des consommateurs. Leur capacité à gérer ces défis dépendra souvent de leur réactivité à ajuster leurs stratégies de trésorerie et à mettre en place des mesures d'atténuation des risques.

En outre, la gestion de trésorerie est un élément important au sein de toute entreprise, assurant l'orchestration des flux financiers. Elle englobe la surveillance, la prévision et l'utilisation judicieuse des ressources monétaires pour maintenir l'équilibre entre les dépenses et les recettes. Elle constitue la clé pour maintenir l'entreprise en bonne santé. Cette pratique opérationnelle englobe une variété d'activités, allant de la gestion des liquidités à l'optimisation des investissements. Une gestion de trésorerie bien menée permet à une entreprise d'éviter les pénuries de fonds, de gérer ses obligations et d'exploiter les opportunités de croissance.

La trésorerie, bien plus qu'un ensemble de chiffres, elle est l'élément qui assure une stabilité financière et une agilité opérationnelle. Elle permet à une entreprise de régler ses factures, de faire face à des situations imprévues et d'investir dans la croissance. Elle offre également la flexibilité nécessaire pour saisir les opportunités du marché.

De même, la trésorerie, représente l'ensemble des liquidités disponibles et immédiatement accessibles pour répondre aux obligations et besoins financiers. Ce concept dépasse la simple notion d'argent en main ; il englobe la gestion stratégique des fonds pour optimiser la performance.

L'objectif principal de notre étude est d'explorer en profondeur le rôle crucial de la gestion optimale de la trésorerie en tant qu'outil de performance au sein d'une entreprise, à travers notre analyse nous visons à atteindre plusieurs objectifs spécifiques ; comprendre l'importance stratégique de la gestion de trésorerie, identifier les meilleures pratiques utilisées, et éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur la question principale.

Comment la mise en œuvre d'une gestion de trésorerie au sein d'une entreprise peut-elle catalyser une amélioration significative de sa stabilité et de sa rentabilité financière ?

Pour mieux cerner la problématique il serait nécessaire de reprendre aux questions relatives suivantes :

- Quelle sont les pratiques de gestion de trésorerie utilisées au sein de l'Unité C&H Ain El Hammam ?
- Comment ces pratiques contribuent –elles à la stabilité financière de l'entreprise ?
- Comment les méthodes d'analyse de trésorerie, telle que l'utilisation des ratios financiers ou de tableaux des flux de trésorerie, peuvent- elles être appliquées pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion de trésorerie ?

Par ailleurs, l'élaboration de cette étude a été guidée par une méthodologie qui combine une approche théorique solide qui est axée sur des notions théoriques à partir des ouvrages, des mémoires, revues scientifiques et d'autres références sur internet, et une approche empirique ou nous avons adopté une analyse au sein de l'unité CONFEC STYLE/SPA Ain El Hammam pour convertir la théorie et apporter des réponses concrètes à la problématique.

En suite, nous avons divisé cette méthodologie en trois chapitres, le premier chapitre se concentrera sur l'aspect théorique dont le quel on va exposer les notions de base de notre étude, le deuxième chapitre portera sur l'ensemble des méthodes et techniques et même des instruments d'analyse de la trésorerie à savoir l'analyse par bilan (financier et fonctionnel), analyse du budget de la trésorerie comme étant l'un des instruments de l'analyse prévisionnelle de la trésorerie, le troisième chapitre illustrera un cas pratique au sein de l'Unité CONFEC STYLE/SPA AEH qui permet de bien comprendre la combinaison des notions théoriques des deux premiers chapitres et d'une application sur le terrain.

Le choix du thème n'est pas fortuit, plusieurs critères ont influencé notre désir de réalisation de ce dernier dont on cite : l'importance stratégique que la gestion de trésorerie représentée au sein d'une entreprise, la pertinence pratique ce qui veut dire une existence des implications pratiques réelles. Et l'opportunité d'analyser des méthodes et stratégies et des meilleures pratiques de gestion de trésorerie.

Chapitre I

Bienvenue au premier chapitre consacré à la gestion de trésorerie. Dans la première section, nous explorerons en détail les différentes façades de la trésorerie au sein des entreprises et son rôle crucial dans leur fonctionnement. Tout d'abord, nous plongerons dans la première section, où nous définirons la trésorerie et examinerons les éléments qui le composent. Nous discuterons également des raisons sous-jacentes à la détention de trésoreries et du rôle essentiel du trésorier dans ce contexte.

Ensuite, dans la deuxième section, nous plongerons dans la gestion de trésorerie. Nous clarifierons la définition de la gestion de trésorerie et exposerons les objectifs fondamentaux qui la guident. En outre, nous aborderons les principes clés de la gestion trésorerie et l'importance de la gestion des risques associés à la trésorerie.

Enfin, dans la troisième section, nous explorerons diverses techniques d'optimisation de la trésorerie. Nous analyserons en détail l'équilibre entre les opérations bancaires et l'arbitrage de trésorerie, ainsi que l'utilisation judicieuse des crédits de placement à court terme. En outre, nous étudierons les moyens de contrôler efficacement les crédits bancaires dans le cadre de la gestion de trésorerie globale.

Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de la trésorerie, de sa gestion et des stratégies d'optimisations associées. En explorant ces différentes sections, nous espérons jeter les bases d'une approche éclairée et efficace de la gestion de trésorerie au sein des entreprises.

Section01: Compréhension fondamentale de la trésorerie.

Cette section est consacrée à la trésorerie et à la figure centrale du trésorier au sein des entreprises. En jetant un regard attentif sur la nature de la trésorerie, les éléments qui le composent, ainsi que les motivations qui guident sa détention, nous poserons les bases d'une compréhension solide de ce pilier financier.

De plus, nous explorerons le rôle essentiel du trésorier dans la gestion et l'optimisation de ces ressources pour assurer la stabilité financière et la croissance de l'entreprise.

1. La définition de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise est définie comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque sont calculée sur la base du solde de la caisse des comptes bancaires et chèques postaux¹.

La notion de trésorerie est une notion fort utilisée en gestion d'entreprise mais le concept qu'elle recouvre n'est pas toujours le même selon les auteurs.

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR)²» (**Vernimmen, 2000: p962**).

Le concept de trésorerie selon LEVASSEUR est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier .Il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamentale dans la gestion financière d'un organisme qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à un autre³.

2. Le rôle de la trésorerie

Toutes les activités qui assurent la continuité et la survie de l'entreprise engendrent à toute fin de procédure l'opération d'encaissement et décaissement, ce qui fait rapprocher l'idée que la trésorerie est liée aux autres fonctions de cette dernière.

Cinq (5) rôles ont été assignés par l'auteur à ce compte **Bruclerie (2012, p.08)** :

- La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et des taux.
- L'organisation et le contrôle de département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédure entraînant des flux de trésorerie).

¹ Hubert de la Bruslerie, « Trésorerie de l'entreprise, Gestion de liquidités et des risques », 3^e éd, édition DUNOD, 2012, p.4.

² Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2000.

³ Michel LEVASSEUR, gestion de trésorerie, Paris, éditions ECONOMICA, p.7.

- L'assurance de la solvabilité et la rentabilité à court terme.
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût.
- L'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité⁴.

On ajoute d'autres rôles qui semblent essentiels selon **Sion (2003, p.27)** :

- Assurer la liquidité d'une entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances des fournisseurs celles vis-à-vis de l'état, des organismes sociaux des banques, etc....
- Réduire les coûts de service bancaire par une bonne négociation des conditions bancaire afin de minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie de l'entreprise.
- améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie.
- Gérer les risques financiers à court terme tels que les seuils de change et parfois les fluctuations de taux pour la marge commerciale de l'entreprise.
- Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et sécurit télé mathématique sécurisé⁵ ;

3. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont⁶ :

3.1. La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement.

⁴ Hubert De La Bruslerie, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012.

⁵ Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003.

⁶ ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999.

3.1.1. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

Les recettes de l'activité principale de l'entreprise

Elles sont encaissées soit par caisses régionales soit par la trésorerie. Le règlement en caisse se fait: en espèce par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leurs fonds disponibles. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

Les recettes dites « hors activité principale ». Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.

Les produits financiers :

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie(en particulier les valeurs mobilières de placement).Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

Les subventions de l'état (s'il y a lieu) :

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

3.1.2. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

Les salaires et les dépenses de retraité :

Réglés par virements postaux, virement bancaires ou par la caisse centrale.

L'alimentation des caisses :

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de à la disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

Les règlements en relation directe avec l'activité principale :

Il s'agit des débours (argents avancé), des indemnités (somme alloué pour dédommager d'un préjudice. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

Les impôts et taxes :

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension.
- Impôts sur l'activité (exemple : transport).
- Les patentes et les taxes diverses.

3.2. La banque

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

3.2.1. Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, ou établir un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

3.2.2. Les comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes.

En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

4. Les motifs de détentions de trésorerie

D'après Keynes (1936, p.92) toute entreprise doit conserver par devers elle « un certain stock de monnaie » pour faire face en tout instant dépenses qu'elle doit au souhait en réaliser

si l'on peut parfaitement prévoir l'avenir et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve d'échange⁷.

On distingue (3) motifs qui poussent les personnes physiques et morales à détenir la trésorerie selon Keynes (1936 : 30).

- Un motif de précaution.
- Un motif de transaction.
- Un motif de spéculation.

4.1. Le motif de précaution

Incendie, accident, procès de baisse d'activité, baisse imprévue de chiffres d'affaires sont tous des dépenses imprévisibles que l'entreprise doit faire face à n'importe quel moment c'est pour ça le motif précaution se justifie comme étant les encaissements destinés à parer à ce genre de dépenses.

4.2. Le motif de transaction

Réponds au besoin quotidien de fonds afin de faire face aux échéances prévisionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (Approvisionnement charge de production et commercialisation). Il est également là pour parer au paiement des charges financières des impôts et des dividendes. Mais aussi peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisses et d'actifs liquides que demande le banque pour octroyer des crédits à l'entreprise.

4.3. Le motif de spéculation

Ce motif répond aux soucis de profiter d'un avantage momentané particulier investissement avantageux conditions du marché information etc. La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une certaine rémunération Supplémentaires qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité.

L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité et aujourd'hui largement adopté par les financiers des entreprises détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre les synchronisations entre les flux d'entrée de sortie des fonds.

⁷ JOHN MAYNAR KEYNES, théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie, 1936.

5. Le métier de trésorier

5.1. L'évolution historique du métier de trésorier

Le rappel des principales étapes de l'évolution du métier de trésorier est le moyen le plus simple pour appréhender la mutation rapide de la fonction trésorerie dans l'entreprise.

5.1.1. Le trésorier comptable des années soixante

S'agit, en fait, d'une fonction classique de caissier adaptée à l'utilisation généralisée de moyens de paiement bancaires. Le Trésorier est donc d'abord un comptable qui suit au jour le jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmise par les banques. Son rôle d'interface lui permet de compenser les limites de l'information comptable traditionnelle qui privilégie la notion de date de comptabilisation ou celle de date d'opération, alors que le solde bancaire à surveiller est le solde en valeur dans les livres de la banque. Au sein de l'entreprise, le trésorier est dépendant des services comptables d'où il tire toute l'information dont il a besoin. La philosophie générale qui guide son action est simple : il est le « gardien de la liquidité de l'entreprise ».⁸

5.1.2. La trésorerie zéro des années soixante dix

Contrôleur des comptes bancaires, gardien de la liquidité, le rôle. Du trésorier était jusque-là un peu statique. Il ne participait pas aux décisions de gestion car il n'avait pas de stratégie d'action claire.

Cette situation va changer au début des années 1970 avec la reconnaissance du principe de « trésorerie zéro ». Désormais, le trésorier a un objectif opérationnel clair : maintenir le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunité liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. C'est de cette époque que date le terme de gestion de trésorerie car il s'agit de procéder à des placements ou de négocier des emprunts adaptés au profit des soldes prévisionnels en valeur

⁸ C F. J P JOBARD «La gestion de trésorerie: Evolution et aspect nouveau» doc. CREFIB, Univ. Paris1.1990.page.4.

de l'entreprise. Le trésorier, en charge de la gestion des flux et des relations bancaires, devient « le garant de la solvabilité de l'entreprise »⁹.

5.1.3. La gestion des risques des années quatre vingt

Le trésorier a été amené à prendre à sa charge la gestion des nouveaux risques qui sont apparus avec la mutation de l'environnement financier et monétaire de l'entreprise : il doit maintenant anticiper, mesurer et maîtriser les risques de change et les risques de taux d'intérêt¹⁰.




5.2. Les missions et qualités du trésorier

5.2.1. Les missions

Ce nombre considérable de mission n'est qu'une récapitulation du développement historique au dessous :


- Gestion des liquidités via les encaissements et les décaissements.
- Suivi quotidien des comptes et des positions bancaires de l'entreprise
- Optimiser la trésorerie.
- Définir et assurer les besoins de financement.
- Rester en contact permanent avec la comptabilité.
- Dresser les prévisions de trésorerie, les affiner en fonction des nouvelles données et évaluer la position nette de l'entreprise en fin d'année.
- Effectuer les différents rapprochements bancaires, etc.

5.2.2. Les qualités

-  **Rigueur et précision** : toute erreur peut se solder par des pertes ou un manque à gagner.
-  **Réactivité et capacité à prendre du recul** : le trésorier est le plus souvent dans le court-terme.
-  **Bonne gestion du stress et intelligence émotionnelle** : le trésorier exerce un métier à fortes responsabilités.

⁹ Cf. Ch.De LABAUME « l'évolution de la trésorerie, cahier spéciaux de la synthèse financière n°163.suppl. 3-12-90.

¹⁰ Hubert de la Bruslerie. Catherine Eliez « Trésorerie d'entreprise – Gestion des liquidités et des risques .1997 page : 7et 8.

 **Aisance relationnelle** : le trésorier communique avec les établissements financiers, mais aussi et surtout avec l'équipe financière.

Au cours des années le métier trésorier a connu un développement progressif ce qui a rendu la présence d'un telle poste nécessaire dans l'importe quelle entreprise.

En conclusion, cette section nous a permis de saisir l'importance cruciale de la trésorerie au sein des entreprises. Nous avons exploré en détail ses éléments constitutifs, les raisons qui motivent sa détention et le rôle stratégique du trésorier. Cette compréhension nous servira de base pour aborder la gestion efficace de la trésorerie et les stratégies d'optimisation dans les sections à venir.

Section02 : La gestion de trésorerie

Au cours des dernières années, la gestion de trésorerie en entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a souvent été ignorée dans les enseignements de gestion jusqu'au 1985.

Depuis cette date, la fonction ne cesse de prendre de l'importance même si on ne la trouve véritablement développée que dans les groupes de sociétés d'une certaine taille.

Après avoir jeté les bases dans la première section en comprenant la nature et le rôle de la trésorerie, nous nous prolongerons maintenant dans les aspects pratiques de sa gestion. Cette section explore en détail les objectifs fondamentaux de la gestion de trésorerie, les principes qui la guident ainsi que l'importante dimension de la gestion des risques qui y est associée.

1. La définition de la gestion de trésorerie

Selon le lexique de gestion Dalloz « la trésorerie est l'ensemble de moyens de financements liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de tout nature, la trésorerie est constitué par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité »¹¹.

¹¹ DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5ème Editions, 2000, page36.

La gestion de la trésorerie se réfère aux processus impliqués dans le transfert efficace de l'argent de ceux qui le recueillent à ceux qui le dépensent afin de payer les créanciers, les fournisseurs, les unités de prestation de services, les travailleurs du secteur public et autres¹².

En d'autre terme, la fonction de gestion de trésorerie est responsable de la circulation des fonds dans les multiples systèmes bancaires et entre les juridictions. Cette tâche nécessite une somme considérable de connaissances afin d'être en mesure de circuler les montants exacts à travers les différentes unités tout en conservant des réserves de liquidités adéquates pour faire face aux imprévus¹³.

Tout en gardant l'image d'une entreprise qui honore ses échéances financières cette dernière prend aussi le rôle d'assurer un maximal rendement de ses excédents éventuels de sa trésorerie.

2. Les objectifs de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût. Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour. L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période. A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels. L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios.¹⁴

Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre, deux situations peuvent être envisagées :

- Insuffisance ou déficit de trésorerie.
- Excédent de trésorerie.

¹² Mark Miller et Sierd Hadley « Gestion de trésorerie dans des environnements à trésorerie limitée » 11-2016, page 7.

¹³ Emilie Matton « Gestion de la trésorerie pour une compagnie d'assurance », 2018, page 11.

https://public.iutenligne.net/gestion/gestionfinanciere/antraigue_januario/partie8_tresor_diagnostic/sanmenu/GEST-P08-R05/Pdf/05.pdf.

3. les principales démarches de la gestion de trésorerie¹⁵

Les trois étapes suivantes résument la mise en œuvre de la gestion de la trésorerie.

3.1. 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 lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.les prévisions de trésoreries sont nées a partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

3.2. 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 liquidités de contre partie, de taux d'intérêt et de change elle s'appuie sur :

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

3.3. Le contrôle

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

4. La gestion des risques de trésorerie

Un parfait envisagement d'une optimisation de trésorerie ne se fait sans avoir connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

Le risque de crédit, le risque de change et le risque de taux d'intérêt semblent les trois risque principaux sur lesquels les trésoriers doivent effectuer leurs profonde analyse.

¹⁵ A.BALOBÉ « La gestion de trésorerie de l'entreprise » projet de fin d'étude, 2020. Page 8.

4.1. Le risque de crédit

L'observation des défaillances d'entreprise et l'analyse de leurs causes mettent souvent, en évidence une mauvaise gestion à l'origine de la majorité des défaillances, elle est due à des problèmes de trésorerie. Ceux-ci peuvent avoir des causes diverses telles que l'insolvabilité, en majeure partie, due au non encaissement des créances détenues sur des clients. Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlements des clients d'une entreprise qui accepte d'accorder un crédit fournisseur à ses clients. La prévention des risques clients repose sur son identification et son évaluation.

L'identification du risque est avant tout celle du client, l'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client. L'évaluation du risque client doit permettre la prise de décision de nature à éliminer ou réduire l'incidence de ces risques. L'existence d'un risque client est fondée sur une relation commerciale entre des entreprises en situation de fournisseurs et clients¹⁶.

4.2. Le risque de change

Il est mesuré si on se réfère à Adler et Dumas (1984), Jorion (1990) par la variance de la valeur réelle de l'entreprise suite aux fluctuations non anticipées des cours des devises. "La valeur de l'entreprise est sa valeur de marche ou économique égale à la somme des flux de liquidités nets actualisés à l'infini. La perte ou le gain de change mesure de façon économique est la différence entre les valeurs actuelles nettes, exprimées dans la monnaie de référence, calculées avant et après les fluctuations non anticipées des taux de change¹⁷."

Le risque de change peut être défini comme l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. Appréhender le risque de change et dans un premier temps assez simple : il suffit de calculer l'incidence d'une variation de charge sur une facture, le risque de change peut être réel ou conditionnel¹⁸.

Dans le premier cas, il s'agit du risque lié à une opération effective, alors que, dans second cas, la réalisation de l'opération est conditionnée par une décision non maîtrisée par

¹⁶ Tounsi .F et Tounsi. L .La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM de Tizi Ouzou. Mém. Master en science de gestion .OP. Finance d'entreprise .dep. Science de gestion .2016.p.26.

¹⁷ Fontaine P., Gestion financière internationale, ed Dalloz.

¹⁸ GAUGAIN M., et PONCET P.,
Idem, P. 213

l'entreprise (réponse à un appel d'offre sur soumission, vente sur catalogue...). Ce risque court dès cet instant et non à partir de la date de signature d'un contrat qui confirme l'engagement des parties. Le risque de change doit être quantifié par le trésorier pour en mesurer l'enjeu et choisir ultérieurement la politique de gestion de ce risque la mieux adaptée à l'entreprise¹⁶.

4.3. Le risque de taux d'intérêt

Selon GAUGAIN M. et PONCET P. (2004), « l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes »¹⁹.

Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable. La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque de taux d'intérêt dans le cas où elle fait un placement ou quand elle a emprunté à un taux fixe. En effet, dans le cas où l'entreprise place pour une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe, en cas de hausse des taux d'intérêt sur la période de placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

Dans le cas où ce trésorier désire se financer sur une période déterminée à un taux fixe, sur cette période de financement, et que les taux d'intérêt diminuent sur le marché monétaire, cela lui fait perdre l'opportunité de voir ces charges financières baisser.

En résumé, cette section nous a permis de plonger au cœur de la gestion de trésorerie en mettant en lumière ses objectifs clés, les principes qui la gouvernent et l'importance vitale de la gestion des risques. En comprenant ces aspects essentiels, nous sommes mieux préparés à explorer les techniques d'optimisation de la trésorerie dans la section suivante, afin de maximiser l'efficacité et la stabilité financière au sein des entreprises.

¹⁹ GAUGAIN. M et PONCET. P, (2004), Op.cit, page 249.

Section 03 : Les techniques d'optimisation de la trésorerie

Bienvenue à la troisième section de ce chapitre, axée sur les « techniques d'optimisation de la trésorerie : Equilibrage, placement et control ».

Nous nous explorerons maintenant des stratégies plus spécifiques visant à optimiser l'utilisation des ressources financières de l'entreprise. Cette section examinera en détail les techniques d'équilibrage entre les opérations bancaires et l'arbitrage de trésorerie, l'utilisation judicieuse des crédits de placement à court terme et les moyens de contrôler efficacement les crédits bancaires. En explorant ces approches, nous visons à fournir un ensemble complet d'outils pour gérer efficacement la trésorerie et maximiser les bénéfices financiers.

1. L'équilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie

Selon VERNIMMEN (2009 :1083), l'équilibre des comptes s'appuie sur les deux principes suivants²⁰ :

- Eviter la présence simultanée de comptes débiteurs et de comptes créditeurs en transférant les fonds des comptes excédentaires vers les comptes déficitaires.
- Orienter les décaissements et les encaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

L'équilibrage entre banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs

2. L'utilisation des crédits et des placements à court terme

L'optimisation de la trésorerie fait appel le plus souvent à faire un choix entre crédit et placement à court terme pour disposer de fonds. Le panel de choix est large mais nous tenterons d'en présenter les plus aisément utilisables en entreprise.

Comme crédit à court terme nous avons :

- Le crédit fournisseur qui est selon ASCHENBROICH & *al.* (1997:283), est source de financement à court terme par lequel l'entreprise accorde à ces clients un crédit au moment de la vente. Mais elle n'est profitable pour l'entreprise que dans le cas où la firme

²⁰ 4 Pierre Vernimmen et autres, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2009.

encaisse ses ventes plus rapidement qu'elle ne règle ses fournisseurs. Il faut aussi noter que le crédit fournisseur est généralement fictif, dans la mesure où l'entreprise (accorde) également des délais à ses clients.

- Le crédit spot est défini par VERNIMMEN (2010 :451) comme étant un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs. L'entreprise émet un billet financier ou procède à un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les deux parties.

- La facilité de caisse très proche du découvert dans son principe, elle est l'autorisation donnée à une entreprise par sa banque de présenter un solde de son compte courant négatif pendant une durée très courte (quelques jours). Les facilités de caisse, dont l'utilisation est très ponctuelle, sont utilisées pour les opérations consommatrices de trésorerie (paiement des salaires ou reversement de la TVA, par exemple). BERK&al, 2011 :994).

- Le découvert bancaire qui selon BENAÏME & al (2005 :51) est destiné à faire face à une insuffisance temporaire de fonds de roulement.

- L'escompte d'effet commercial qui selon BRUSLERIE (2010 :68) est en fait une opération qui correspond à la mobilisation immédiate d'un crédit de trésorerie bancaire dit (causer) par l'effet cédé. Il s'analyse financièrement comme un crédit sous forme d'un compte bancaire créditeur²¹.

Les crédits à court terme sont indéniablement des éléments de la gestion de la trésorerie. Mais sachant que la gestion de la trésorerie s'effectue à court terme, les produits de placement à court terme sont tous aussi privilégiés. Pour faire un bon placement il faut savoir choisir le plus avantageux pour l'entreprise et d'après BERNET-ROLLANDE (2008 :395) les critères de choix en matière de placement à court terme pour optimiser sa trésorerie sont au nombre de quatre : la rentabilité ou le rendement du placement, sa liquidité, sa sécurité ou son risque et enfin sa fiscalité qui est un critère très important²².

Un tableau énumère les différents types de placements à court terme possible. Nous y verrons leurs caractéristiques, leurs maturités, les risques qu'ils présentent et la liquidité qu'ils offrent.

²¹ Op. cit. BRUSLERIE, p05.

²² Luc BERNET-ROLLANDE, Pratique de l'analyse financière, Edition DUNOD, 2008.

Tableau N°01 : les différents types de placement à court terme.

Liquidité	Risque	Maturité	Caractéristiques	Placement
Bon de trésor	Titre de dettes de court terme émis par l'Etat	3, 6 ou 12mois	Nul	Très forte
Certificats de depot	titre de dette de court terme émis par une institution financière.	Entre 1 jour et 1 an.	Relativement faible. Fonction de la qualité de l'émetteur	Relativement faible
Billets de trésorerie	Titre de dette de court terme émis par une entreprise non financière	Entre 1 jour et 1 an	Fonction de qualité de l'émetteur.	Relativement faibles ; l'émetteur peut racheter ses billets
Pension livrée (repo, repurchase agreement)	Deux opération au comptant et de sens inverse sont incluses dans une opération livrée : l'emprunteur de numéraire prête en même temps des titres seront rendus lors du remboursement du prêt	Libre dans la pratique, excède rarement quelques mois	Très faible puisque le prêteur reçoit en garantie la propriété (temporaire) d'un actif financier qu'il conservera en cas de défaut de l'emprunteur de numéraire.	Aucune

Source: BERK et AL, (2011; 979).

L'utilisation de toutes ces techniques précitées s'accompagne d'une chose importante qu'il faut accomplir souvent pour parfaire l'optimisation de la gestion de la trésorerie :c'est le contrôle des conditions bancaires négociées.

3. Le contrôle des conditions bancaires

Selon GUEDJ (2000 : 337) « il est nécessaire de mettre en place un ensemble de procédures de contrôle de conditions, mais aussi des calculs relatifs aux différentes opérations bancaires ».

Il est donc absolument indispensable de bien « baliser » les voix d'exécution des opérations bancaires et d'effectuer régulièrement des audits de ces conditions négociées permettant de gérer la sécurisation des actions qui viennent d'être décrites plus haut. Pour ce faire il faut réclamer les échelles d'intérêt et les tickets d'agios pour effectuer le contrôle des conditions bancaires appliquées car les banques ne les envoient pas systématiquement.

Ce document constitue en fait le support de facturation des agios sur découvert, de la commission du plus fort découvert et celle de mouvement. L'échelle d'intérêt ne donne pas le détail des fluctuations, mais elle précise le cumul de variations quotidiennes débitrices et créditrices en valeur.

Et selon (AFTE) (2003 : 76), le contrôle des échelles d'intérêts est un véritable révélateur de la qualité de la gestion de trésorerie. Les échelles d'intérêt permettent de contrôler les soldes en date de valeur ainsi que le montant des agios débiteurs, la commission de plus fort découvert (CPFD) et celle de mouvement.

Ces vérifications doivent être appliquées pour corroborer l'exactitude de la commission du plus fort découvert facturée.

Pour la commission de mouvement, il faut vérifier sa bonne application. Elle s'applique sur les mouvements de débits sauf principalement les virements d'équilibrage entre compte bancaire d'une même société. Et elle ne s'applique pas non plus sur les Agios, les frais et commissions bancaires, les impayés, les tombés de crédit, de souscription d'achat de devise et les transferts à l'étranger. Tout ceci bien sûr, en ayant au préalable négocié toutes ces exonérations.

En concluant cette section sur les techniques d'optimisation de la trésorerie, il est clair que l'équilibre entre banques et arbitrage de trésorerie, jouent un rôle crucial dans la gestion des liquidités. En recherchant activement les opportunités de placement à court terme et en utilisant les crédits de placements d'une manière stratégique, une entreprise peut maximiser ses rendements tout en préservant sa liquidité.

Chapitre I : les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie

De plus, le contrôle des conditions bancaires permet de négocier des accords favorables et de réduire les coûts financiers, contribuant ainsi à renforcer la santé financière globale de l'entreprise²³.

En concluant ce chapitre, nous avons appris les bases de la trésorerie en entreprise. Nous avons commencé par comprendre ce qu'est la trésorerie et pourquoi les entreprises en ont besoin. Ensuite, nous avons vu ce que fait un trésorier en incluant les capacités nécessaires pour le métier.

Dans la deuxième section, nous avons vu l'importance de la gestion de la trésorerie et les risques qui sont associés.

En fin, dans la troisième section, nous avons découvert des moyens pour bien utiliser la trésorerie de l'entreprise.

Ce chapitre est un point de départ pour mieux comprendre la gestion de la trésorerie, et nous en apprendrons d'avantage dans les chapitres suivants.

²³ Boumesselhel .R. La gestion de trésorerie dans une entreprise cas L'ERIAD. Mém. Master .OP. Finance d'entreprise .Dép. Gestion.2017.p.26.

Chapitre II

Le chapitre II se penchera sur « la gestion analytique de la trésorerie : Equilibre, Flux et Prévisions ». Ce dernier étudie en profondeur diverses méthodes pour analyser et gérer la trésorerie de manière stratégique.

Nous explorerons d'abord la première section, qui se concentre sur l'analyse par l'équilibre financier, en examinant le bilan fonctionnel et le bilan financier. Ensuite, nous aborderons la détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier, ainsi que l'analyse de la trésorerie par méthode des ratios.

Dans la deuxième section, nous nous plongerons dans l'analyse de la trésorerie par les flux. Nous commencerons par étudier le tableau des flux de trésorerie (TFT), en comprenant sa définition, ses objectifs et ses avantages. Nous catégoriserons également les mouvements TFT pour mieux les appréhender. Ensuite, nous explorerons le tableau de financement en examinant ses objectifs et sa structure.

Enfin, la troisième section mettra en avant la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Nous aborderons les démarches annuelles avec la construction du plan de financement, son analyse de contenu et ses objectifs. Nous examinerons également la démarche mensuelle à travers le budget de trésorerie et la démarche journalière grâce à la fiche en valeur.

Ce chapitre offre un panorama complet des méthodes analytiques pour appréhender, gérer et prévoir la trésorerie, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de cet élément essentiel de la gestion financière.

Section 01 : analyse de la trésorerie par équilibre financier

La première section de ce chapitre nous plonge dans l'analyse par équilibre financier, une méthode cruciale pour percer la gestion analytique de la trésorerie. En explorant le bilan fonctionnel et le bilan financier.

Cette section nous guide à travers les objectifs et les étapes de construction de ces bilan, tout en nous montrant comment les indicateurs de l'équilibre financier offrent une vue précise sur la situation économique de l'entreprise et sa capacité à maintenir une trésorerie saine.

1. Le bilan fonctionnel (approche fonctionnelle)

1.1. La définition du bilan fonctionnel

Le bilan est un document de synthèse dans lequel sont regroupés, à une date donnée, l'ensemble des ressources dont l'entreprise a disposé et l'ensemble des emplois qu'elle en a fait²⁴.

Le bilan fonctionnel est une représentation particulière du bilan comptable où les postes sont réorganisés selon leur fonction et leur liquidité. Il indique d'où vient l'argent et comment il est utilisé au sein de l'entreprise. Le bilan fonctionnel est une approche Analytique souvent utilisée par les gestionnaires²⁴.

1.2. L'objectif du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel a pour objectifs²⁵ :

- D'apprécier la structure financière fonctionnelle de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité ;
- D'évaluer les besoins financiers et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier en composant les différentes masses du bilan classées par fonction et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- D'apprécier le risque de défaillance ;
- De permettre la prise de décision.

1.3. L'élaboration du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel qui représente à un moment donné le déroulement des différents cycles est celui proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale, c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence comme dans l'analyse

²⁴ <https://blog.hubspot.fr/sales/bilan-fonctionnel>.

²⁵ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F, « l'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017, page 10.

patrimoniaire mais celui de stabilité. La durée des actifs ou des passifs importe peu et ne consiste plus une discrimination entre les différents éléments du bilan²⁶.

1.3.1. Les emplois stables

Correspondent aux immobilisations corporelles, incorporelles ou financières évaluées à leurs prix d'acquisition ou à leurs coûts de revient. Puisqu'il s'agit des valeurs d'origine, les montants retenus sont bruts dont il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été éventuellement pratiquées.

Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois mis à la disposition de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle préconise de réintégrer les actifs acquis par crédit-bail. Bien que n'appartenant pas juridiquement à l'entreprise, ces actifs concourent pourtant à son activité. Cette réintégration peut se faire à partir des informations fournies en annexe du bilan comptable. Les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices, ne constituent plus des non valeurs à éliminer comme dans l'approche patrimoniale mais des emplois stables à retenir pour leurs montants bruts, puisqu'il faut les financer.

1.3.2. Les ressources stables

1.3.2.1 Les capitaux propres

- Capital social, réserves, résultat avant répartition, +/- report à nouveau... après déduction éventuelle du poste « Capital souscrit non appelé » ;
- Provisions réglementées ;
- Subventions d'investissement cumulées des biens en Crédit-bail.

1.3.2.2. Les dettes financières

Ce composent des :

Emprunts:

- « Emprunts obligataires » ;
- « Autres emprunts obligataires » ;
- « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit » ;
- « Emprunts et dettes financières divers » sauf :

²⁶ GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R, Op.cit., page 17-18.

- ✓ Soldes créditeurs de banque (SCC) ;
- ✓ Concours bancaires courants (CBC) ;
- ✓ Intérêts courus non échus (ICNE) sur emprunts ;
- ✓ Primes de remboursement des obligations ;
- Valeur nette des biens en Crédit-bail = Valeur d'origine – Cumul des amortissements.

1.3.3. Les actifs

Ce composent de :

1.3.3.1. L'actif circulant d'exploitation en valeur brute

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

1.3.3.2. L'actif circulant hors exploitation en valeur brute

- Créances diverses hors exploitation : créances sur cessions d'immobilisations, ...etc.
- Valeurs Mobilières de Placement ;
- Charges constatées d'avance hors exploitation ;
- Actionnaires, Capital souscrit et appelé, non versé.

1.3.3.3. La trésorerie active

- Disponibilités.

1.3.4. Le passif

Ce constitue de :

1.3.4.1. Le passif circulant d'exploitation

- Dettes fournisseurs et comptes rattachés (Effets à payer) :
 - + Écarts de conversion Passif (diminution de dettes).

-Ecart de conversion Actif (augmentation de dettes).

- Clients créditeurs : Clients dettes pour emballages consignés, Clients, Avances et acomptes reçus sur commandes ...
- Autres dettes d'exploitation (selon informations fournies en annexe) ;
- Dettes fiscales et sociales (sauf impôts/bénéfice ou Impôts sur les sociétés) ;
- TVA à décaisser ;
- Provisions pour risques et charges justifiées à caractère d'exploitation ;
- Produits constatés d'avance d'exploitation ;

1.3.4.2. Le passif circulant hors exploitation

- Dettes fiscales relatives à l'Impôts / Bénéfice ou Impôt sur les Sociétés ;
- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (effets à payer) ;
- Dettes diverses hors exploitation ;
- Dividendes à payer ;
- Intérêts Courus Non Echus sur emprunts ;
- Produits constatés d'avance hors exploitation ;
- Provisions pour risques et charges justifiées et hors exploitation.

1.3.4.3. La trésorerie passive

- Soldes Crédeurs de Banque;
- Effets escomptés non échus.
- Concours bancaire courant.
- Concours Bancaires Courants;

1.3.5. La présentation du bilan fonctionnel

La présentation du bilan fonctionnel est la suivante :

Tableau N°02 : Le bilan fonctionnel.

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stable	Ressources stables
Actif immobilisé brut + Valeur d'origine des équipements financés par le crédit-bail +charges à répartir brut	Capitaux propres + Amortissements et dépréciations +Amortissements de crédit-bail +Provisions

- Ecart de conversion – actif - Ecart de conversion – passif Intérêts courus sur prêts	-Capital non appelé Dettes financières +Valeur nette des équipements financés par crédit-bail -Primes de remboursement des obligations -Intérêts courus sur emprunt + Ecart de conversion – passif -Ecart de conversion –actif -concours bancaires et soldes créditeurs banques
Postes à éliminer Capital non appelé Primes de remboursement des obligations	
Actif circulant brut	Dettes circulantes
Exploitation Stocks +Avances et acomptes versés sur commandes +Créances d’exploitation +Effets escomptés non échus +Charges constatés d’avance d’exploitation +Ecart de conversion –actif -Ecart de conversion – passif Hors exploitation Créances hors exploitation +Charges constatées d’avances hors exploitation +capital souscrit appelé- non versé +intérêts courus sur prêts Trésorerie active Valeurs mobilières de placement + Disponibilités	Exploitation Avances et acomptes reçus sur commande +dettes d’exploitation +produits constatés d’avance d’exploitation +dettes sociales et fiscales d’exploitation +Ecart de conversion-passif -Ecart de convention-actif Hors exploitation Dettes hors exploitation +Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) +Produits constatés d’avances hors exploitation +Intérêts courus sur emprunts Trésorerie passive Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + effets escomptés échus

Source : GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2017), Op.cit, page108.

2. Le bilan financier (approche patrimoniale)

2.1.La définition du bilan financier

La différence apparaît entre le bilan fonctionnel et le bilan financier se situe au niveau du fait que le bilan fonctionnel se base sur l’approche liquidative tandis que le bilan financier voit le bilan comme une seule étape distincte de l’activité d’une société.

Le bilan financier est un tableau qui met en évidence l’actif et le passif de l’entreprise. Ce document comptable est réalisé grâce à des informations qui se trouvent dans le bilan

comptable. Le bilan financier est notamment nécessaire dans le cas d'une demande de financement. Il est exigé par les financeurs et les partenaires créanciers de l'entreprise²⁷.

Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique²⁸.

2.2. L'objectif du bilan financier

Certains de ses objectifs sont :

- De faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;
- La liquidité est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant, la poursuite de cet objectif explique les corrections qui doivent être apportées au bilan fonctionnel ou comptable pour obtenir le bilan financier ;
- Le bilan financier permet de renseigner 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.
- Il est établi en termes de risque (comme si l'entreprise devait arrêter de suite ses activités), par opposition au bilan comptable qui s'inscrit dans une optique de continuité d'exploitation.
- De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise.
- Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.

2.3. Les éléments constitutifs du bilan financier

Pour élaborer un bilan financier, il est nécessaire d'effectuer des correctifs (retraitements) et de disposer :

- D'un bilan comptable ;

²⁷ <https://agicap.com/fr/article/bilan-financier-guide-complet/>

²⁸ BARREAU. J et DELHAYE. J, « gestion financière », 4^{ème} édition, Paris, DUNOD ; 1995. Page : 74

- De l'état des échéances des créances et des dettes (annexe) ;
- D'informations sur les retraitements à effectuer à l'actif et au passif et à la répartition des résultats.

2.3.1. L'actif du bilan

2.3.1.1. L'actif immobilisé

Pour l'**actif immobilisé**, l'analyse doit considérer 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 citant dans les comptes de régularisation à des non-valeur, puisqu'il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent générer des rentrées de fonds, par conséquent, il faut les diminuer du total de l'actif immobilisé et des fonds propres.

- **Les immobilisations financières**

Dans le cas où la durée de certaines immobilisations financières est inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement. Par ailleurs, il est nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an, comme les charges constatées d'avance à plus d'un an ou certaines créances à plus d'un an.

2.3.2. L'actif circulant

Quant à l'**actif circulant**, celui-ci regroupe un certain nombre de postes de l'actif afin de faire ressortir trois grandes catégories d'emplois dans le bilan financier :

- **Les valeurs d'exploitation :**

Sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits finis ou semi fini, diminuée de la valeur du stock outil qui sera intégré dans l'actif immobilisé.

- **Les valeurs réalisables :**

Ce sont les créances clients et compte rattachés, les avances et acomptes versés sur commande en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion-actifs ainsi que les effets escomptés non échus.

- **Les valeurs disponibles :**

Elles correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise, les comptes banques, comptes chèques postaux, comptes caisse et les valeurs mobilières de placement immédiatement négociables et liquides.

2.3.3. Le passif du bilan

Les retraitements du passif du bilan portent d'une part, sur les fonds propres et d'autre part, sur le passif exigible.

2.3.3.1. Les capitaux propres

Pour **les capitaux propres**, il convient :

- D'enlever et de considérer comme dettes à court terme, la part des dividendes incluse dans le résultat et qui sera versée au cours des prochains mois ;
- D'ajouter l'écart de conversion passif.

2.3.3.2. Les dettes à long et moyen terme

Pour **les dettes à long et moyen terme (DLMT)**, ces dernières regroupent les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les provisions pour risque et charges justifiées à plus d'un et les produits constatés d'avance à plus d'un an.

2.3.3.3. Les dettes à court terme

Concernant **les dettes à court terme (DCT)**, celles-ci sont de diverses catégories qui sont :

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours qui sont des dettes fournisseurs ;
- Les dettes sociales et les dettes fiscales ;
- Les provisions pour risque et charges justifiées à moins d'un an ;
- Les produits constatés d'avance à moins d'un an ;

- Les dettes diverses ;
- Les dettes financières arrivées à échéance ;
- Les concours bancaires courants.

2.4. La présentation du bilan financier

Tableau N°03 : La présentation standard du bilan financier.

Actif immobilisé		Capitaux permanents	Capitaux propres
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations incorporelles • Immobilisations corporelles • Immobilisations financier • Stockes de sécurité 			Dettes à long et moyen terme
Actif Circulant	Valeur d'exploitations	Dettes à court terme	
	Valeur réalisables		
	Valeur disponibles		

Source : ECOHEN, OP, CIT. Page 20.

2.5. Le bilan financier en grande masse

« Le bilan condensé est le résumé du bilan dont il représente les grandes masses par pourcentage pour déterminer l'évolution au cours des années »²⁹.

Le bilan en grande masse prend la forme standard suivante :

Tableau N°04 : le bilan financier en grande masse.

Actif	montant	%	Passif	montant	%
• Actif immobilisé			Capitaux permanents		
• Actif circulant			Capitaux propres		
• Valeurs d'exploitation			Dettes à long et moyen terme		
• Valeurs réalisables			Dettes à court terme		
• Valeurs disponibles					
Total actif			Total passif		

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes à partir des documents comptables.

3. La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse financière opérée par un créancier consiste en un examen des équilibres financiers fondamentaux. Elle donne une première idée du risque financier représenté par l'entreprise. L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs à savoir³⁰

²⁹ BOUYAKOUB. Farouk, « l'entreprise et le financement bancaire », édition CASBAH, P.10

³⁰ Chambost I., Cuyaubere T., « Gestion financière », édition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris 2008, P165.

- Le fonds de roulement (FR) ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- La trésorerie nette (TN) ;

3.1. Les indicateurs de l'équilibre financier du bilan fonctionnel

L'approche fonctionnelle suppose que l'excédent de fonds de roulement net global (FRNG) pourra éventuellement servir à financer le besoin en fonds de roulement (BFR) généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Le reliquat du fonds de roulement global sur le besoin de fonds de roulement contribuera s'il existe à alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

L'entreprise doit recourir aux concours bancaires ou crédits de trésorerie, pour assurer le financement de son exploitation dans une hypothèse contraire.

3.1.1 Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise³¹.

Le fonds de roulement net global est le sur plus des ressources stables qui permet de financer l'exploitation, ce dernier constitue une garantie pour l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie. Ce « matelas de sécurité » permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...). Le FRNG peut être également calculé à partir du bas du bilan fonctionnel.

3.1.1.1. Le calcul du fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global peut être déterminé par deux formules de calcul à partir d'un bilan fonctionnel.

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

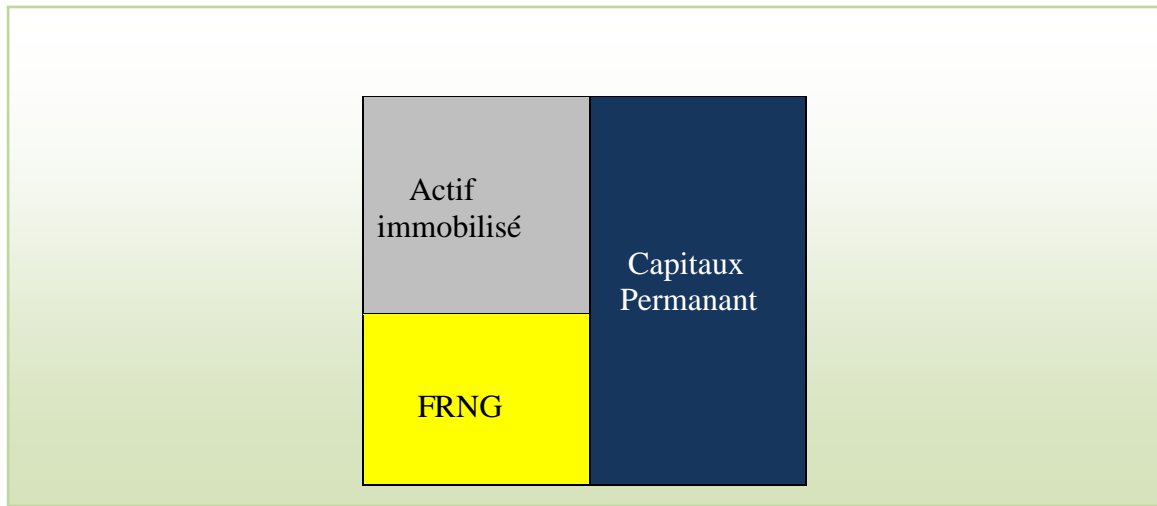
Fonds de roulement net global = Ressources stables - Emplois stables.

Cette méthode permet de déterminer la part des ressources stable excédentaire consacrée au financement de l'actif circulant.

³¹ GRANGUILLOT.B et GRANGUILLOT.F. (2017) Op.cit page115.

- **Représentation schématique :**

Figure N°01: présentation schématique du FRNG par le haut du bilan.



Source : COHEN.E, « analyse financière », 5^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 2004, P250.

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

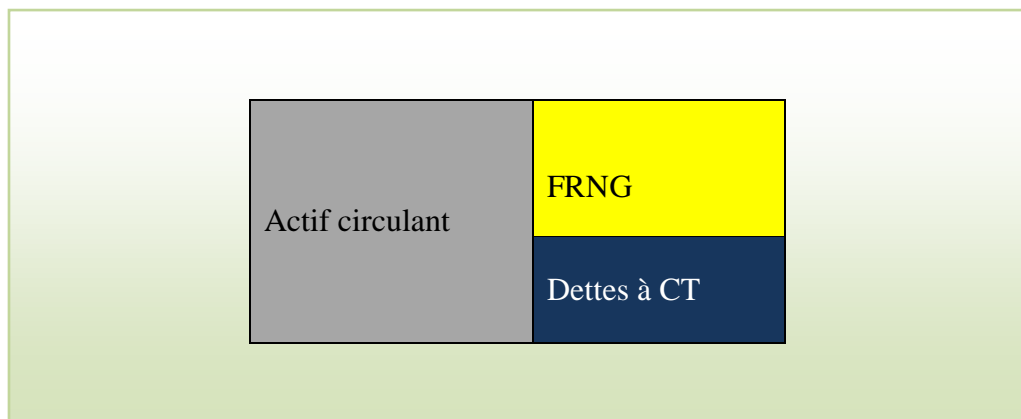
Cette méthode permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses actifs circulants (comme les stocks et les créances clients) avec ses ressources internes à court terme.

La méthode est présentée comme suit :

Fond de roulement net globale = Actif circulant -- Passif circulant

- **Représentation schématique :**

Figure N°02: Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.



Source: COHEN.E, « Analyse financière », 5^{ème} édition, Edition Economica, 2004, P250.

3.1.1.2. La variation du fonds de roulement net globale

Le RFNG est un indicateur important de la santé financière d'une entreprise, c'est pour cela qu'il est nécessaire de suivre sa variation sur plusieurs périodes.

Tableau N°05 : variation du fonds de roulement net global.

Variation	Origines	Effets
Augmentation du fonds de roulement net global	+ressources durables -emplois stables	Amélioration de la situation financière à conditions que l'augmentation du fonds de roulements ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme.
Diminution du fonds de roulement net global	+emplois stables -ressources stables	Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissement rentable
Fonds de roulements net global identique	Stabilité des ressources durables et de l'actif stable	Stagnation temporaire de l'entreprise. Ralentissement prolongé de la croissance.

Source : GRANGUILLOT. B et GRANGUILLOT. F, « l'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, p 116.

3.1.1.3. L'interprétation du fond de roulement net global

L'interprétation du fons de roulements se base sur les trois(3) cas suivants :

- **Si le FRNG > 0 :**

Un FRNG positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

- **Si le FRNG < 0 :**

Un fond de roulement qui est négatif (-), signifié que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ses dettes à court terme (DCT), alors que les dettes à court terme(DCT) sont impossible à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

- **Si le FRNG = 0 :**

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

3.1.1.4. Les différents types de fond de roulement³²

Il y a quatre types de fond de roulement

Le fond de roulement net(FRN)

C'est la partie des capitaux permanents qui concourt au financement de l'actif circulant.

Deux méthodes de calcul :

- Si l'on tient compte des éléments du « haut du bilan », elle représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés nets et, par conséquent, la part des capitaux permanents qui peuvent être affectés au financement d'actifs circulants.

$$\text{Fond de roulement net (permanant)} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé(AI)}$$

- Si l'on prend en compte les éléments du « bas du bilan », le FRN représente l'excédent des actifs circulants, liquides à moins d'un an, sur les dettes à courts terme exigibles à moins d'un an.

$$\text{Fonds de roulement net (permanant)} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Le fond de roulement propre(FRP)

Le fond de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les actifs durables. Il permet donc d'apprécier l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement de ses investissements physiques (immobilisations corporelles), de ses investissements immatériels (immobilisations incorporelles).

$$\text{Fond de roulement propre} = \text{fond propres} - \text{actif immobilise.}$$

$$\text{Fond de roulement propre} = \text{actif circulant} - \text{dettes à long terme.}$$


$$\text{Fond de roulement propre} = \text{fond de roulement net} - \text{dettes à long terme}$$

³²

Elie COEN « Gestion financière », 6^{ème} édition, Paris, 2006, page 248-251.

Il représente l'ensemble des dettes de l'entreprise, c'est les capitaux étrangers permanents et à court terme.

Fond de roulement étranger = dettes à long et à moyen terme
Fond de roulement étranger = actif circulant – fond de roulement
Fond de roulement étranger = total passif – capitaux propres

 **Le fonds de roulement brut ou « total » ou « économique » (FRB)**

La notion de fond de roulement brut correspond purement et simplement au montant des « valeurs de roulement », c'est à dire aux éléments de l'actif circulant. Ces derniers sont en effet susceptibles d'être transformés en monnaie à court terme.

FRB = valeur exploitation + valeur réalisable + valeur disponible
FRB = \sum actif-actif immobilisé

3.1.2. Le besoin en fonds de roulement

Selon Christophe THIBIERGE :

« Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) »³³.

Selon J-YEGLEM, A. PHILIPPS, Et C. RAULET :

« Le BFR est défini comme suit : l'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement du cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme des créances, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en physique pour recommencer un nouveau cycle »³⁴.

³³ THIBIERGE, Christophe. Analyse financière. Paris. Décembre 2005. Page 46.

³⁴ YEGLEM, J, PHILIPPS, A, RAULET, C. analyse comptable et financière. 8^{ème} Edition. Paris. 2000. page 59.

3.1.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement

Le BFR est composé du Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

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

3.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Le BFRE provient des besoins liés directement à l'exploitation normale (la vocation) de l'entreprise. Ces besoins de financement sont logiquement importants dans l'entreprise car ils reflètent le niveau et la nature de l'activité de l'entreprise. Sa formule de calcul est comme suit :

$$\mathbf{BFRE = Besoins d'exploitation - Ressources d'exploitation.}$$

Les besoins d'exploitation regroupent:

- Les stocks en cours ;
- Les avances et acomptes versés pour commandes d'exploitation ;
- Les créances d'exploitation ;
- Les charges constatées d'avances relatives à l'exploitation.

Les ressources d'exploitation regroupent:

- Les avances et acomptes reçus relatives à l'exploitation ;
- Les fournisseurs et acomptes rattachés ;
- Dettes fiscales et sociales ;
- Produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

3.1.2.3. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Le BFRHE résulte des besoins qui ne sont pas liés à l'exploitation de l'entreprise donc ce sont des besoins hors exploitation, acycliques ou exceptionnels. La formule de calcul est la suivante :

$$\mathbf{BFRHE = Besoins hors exploitation - Ressources hors exploitation.}$$

Les besoins hors exploitation regroupent :

- Les créances diverses.
- Capitale souscrit et appelé non versé.

Les ressources hors exploitation regroupent :

 Dettes divers

Grâce à la distinction faite dans le bilan fonctionnel entre l'exploitation et le hors exploitation, l'entreprise peut savoir si l'équilibre financier provient de son activité propre, ou plutôt de ses opérations exceptionnelles.

3.1.2.4. L'interprétation du BFRE et BFRHE

 **BFRE**

Bien que le niveau BFRE, dépend de celui de l'activité, il comporte une partie structurelle qui ne peut être réduite. Cette partie doit être financée par le FRNG. Lorsque le FRNG progresse plus rapidement que le FRNG, un déséquilibre apparaît, par contre la constatation inverse peut traduire une bonne maîtrise de la durée du cycle d'exploitation (durée de stockage, crédit client et de fournisseur).

Le BFRE peut être négatif, il s'agit d'une ressource en fonds de roulement, les ressources du financement du cycle d'exploitation excède les besoins de financement du cycle d'exploitation. Cette situation est classique pour une entreprise de grande distribution car les créances clients sont fiables, voir nulles. Les stocks peu importants du fait de leurs rotations rapides, en revanche les dettes fournisseurs sont élevées³⁵.

 **BFRHE**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation n'est pas proportionnent au chiffre d'affaire et les moyens d'actions l'entreprise pour le réduire sont limités.

Le besoins en fonds de roulement hors exploitation corrige le besoin en fonds de roulement d'exploitation, plus au moins, afin de dégager de besoin en fonds de roulement.

Si l'entreprise constate à un moment donné une ressource en fonds de roulement hors exploitation venant réduire le niveau de besoin en fond de roulement et donc améliorer l'équilibre financier, il faut savoir que cette situation est éphémère³⁶.

3.1.2.5. L'interprétation de besoin du fond de roulement

³⁵ RIVET Alain, Op.cit, page 252.

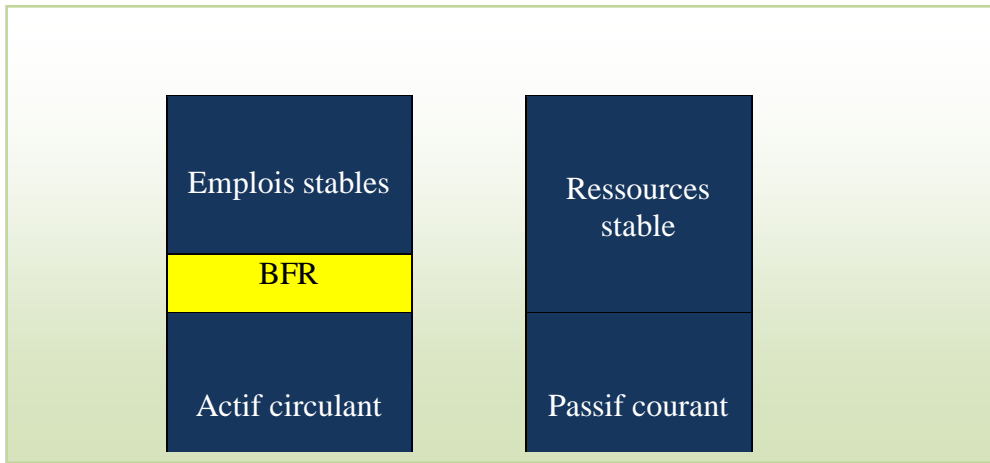
³⁶ Idem, Page252.

✚ Si le BFR > 0 :

Un besoin en fond de roulement positif signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme avec la transformation de son actif cyclique en liquidité.

L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources (fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

Figure N°03 : le BFR positif.

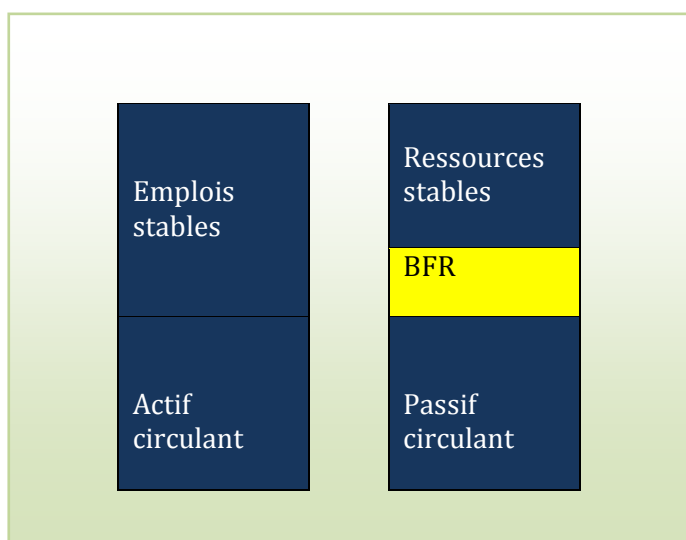


Source : réalisé par nous-mêmes.

✚ Si le BFR < 0 :

Cette situation signifie que l'entreprise a utilisé des dettes à court terme pour financer ces emplois à long terme dans ce cas on dit que cette dernière n'a pas une marge de sécurité.

Figure N°04 : le BFR négatif.

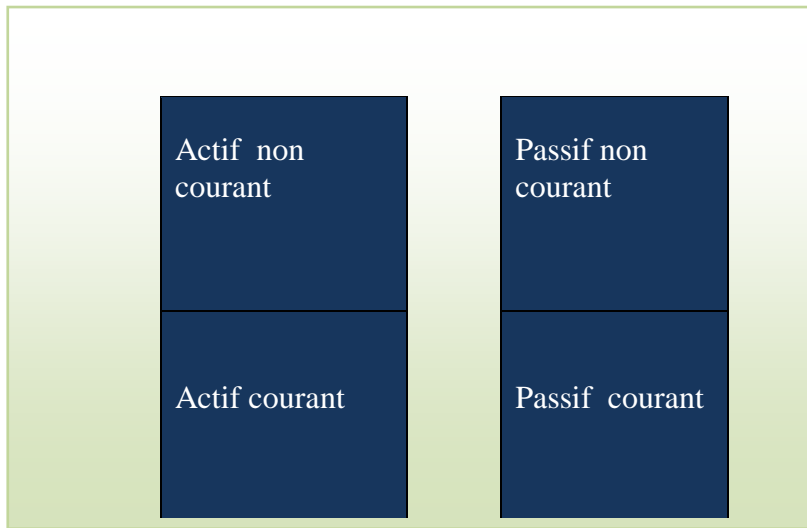


Source : figure réalisé par nous-mêmes.

 **Si le BFR = 0 :**

Cette situation signifie que nous constatons une égalité entre les ressources et les emplois, plus précisément la règle de l'équilibre financier minimum à été respecté, ni au moins cette situation n'est pas rechercher.

Figure N°05: le BFR nul.



Source : figure réalisé par nous-mêmes.

3.1.3. La trésorerie nette

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant : « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes à court terme »³⁷.

3.1.3.1. Le calcul de la trésorerie nette

La trésorerie appelée parfois trésorerie nette est la différence entre la trésorerie de l'actif et la trésorerie du passif.

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

- L'actif de trésorerie comprend : les disponibilités
- Le passif de trésorerie comprend : concours bancaires et les soldes créditeurs

La trésorerie peut se calculer par la différence entre le FR et BFR.

³⁷ EGMEN J-Y, PHILLIPS A, RAULET C, « analyse comptable et financière », édition DUNOD, 8^{ème} édition, Paris 2000, Page 102.

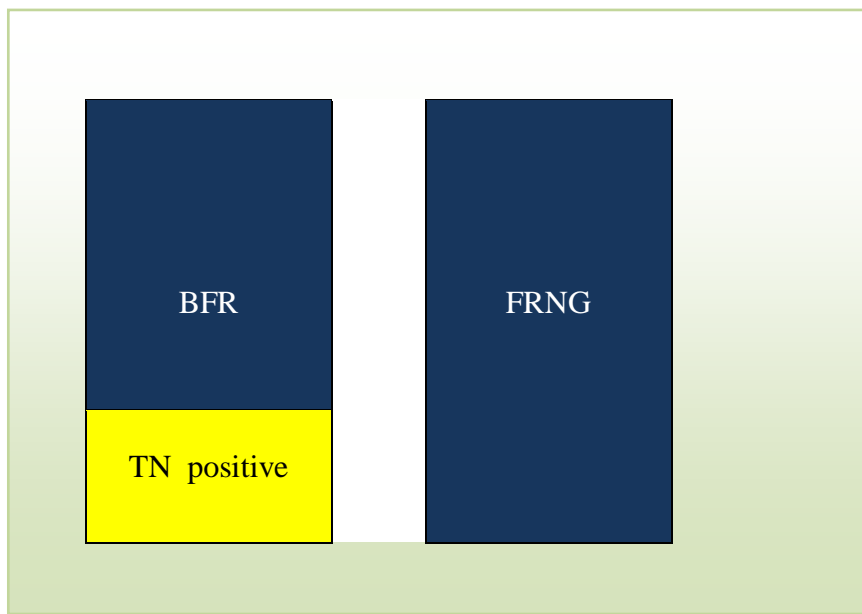
$$TN = FR - BFR$$

3.1.3.2. La relation entre la TN, FR et BFR

- **$BFR < FR \Rightarrow T > 0$:**

Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégagé un surplus de liquidité (FR). Néanmoins, l'entreprise arrive également à financer le BFR. Dans cette situation l'entreprise à un BFR important, elle ne doit pas se contenter uniquement du FR pour financer, elle doit le réduire. Dans ce cas, l'excédent de liquidité (FR) sur le BFR à permet de dégager une trésorerie positive.

Figure N°06 : la trésorerie nette positive.



Source : réalisé par nous-mêmes.

- **$BFR > FR \Rightarrow T < 0$:**

Dans ce cas, les capitaux permanents n'arrivent pas à financer les valeurs immobilisées d'où le fonds de roulements négatif. Les entreprises financent une partie de ces valeurs immobilisées par des dettes à court terme (une option non tolérante), car les dettes à court terme sont d'une échéance très courte, les investissements sont durables, l'entreprise doit donc augmenter son fonds de roulement ou diminuer son fond.

Figure N°07 : Trésorerie nette négative

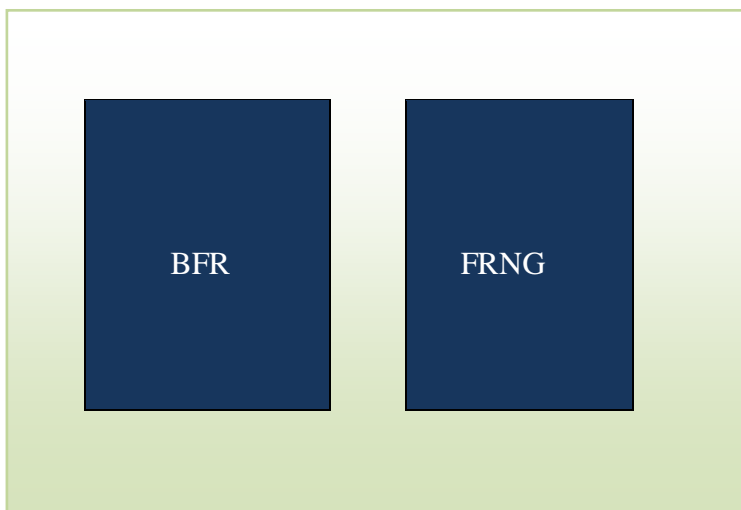


Source : réalisé par nous-mêmes.

- $FR=BFR \Rightarrow T=0$:

Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées plus au moins sans dégager un sur plus ($FR=0$) donc le fonds de roulement ne contribue pas au besoin en fonds de roulement. En autre, les emplois cycliques sont ne intégralités financières par les ressources cycliques d'où le BFR est nul. L'inexistante du fond de roulement est la suffisance des dettes à court terme à engendrer une trésorerie nulle. Ce cas malgré, il représente un équilibre momentané dans l'entreprise s'avère délicat à cet effet, l'entreprise doit augmenter son FR ou diminuer son BFR pour faire face aux imprévus.

Figure N°08 : La trésorerie nette nulle.



Source : réalisé par nous-mêmes.

3.2. Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier

La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité pour assurer en permanence sa solvabilité. Du fait, L'analyse financière de l'équilibre financier repose sur la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des engagements misent en évidence par la structure à terme du bilan financier³⁸.

3.2.1. Le fond de roulement financier

« Le fonds de roulements financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers». ³⁹

Le bilan financier permet d'évaluer le fond de roulement financier, indicateur de risque de cessation de paiement. Le fond de roulement financier indique le mode de financement des actifs a plus d'un an et le degré de couverture des dettes a moins d'un an par les actifs a moins d'un an, il représente une marge de sécurité pour l'entreprise et une garantie de remboursement de dettes a moins d'un an pour les créanciers.

3.2.1.1. Le calcul du fonds de roulements financier

Le fond de roulement se calcule par deux méthodes à savoir :

Première méthode : à partir du haut du bilan.

$$\text{Fond de roulement financier} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées}$$

Cette méthode permet d'apprécier le mode de financement des actifs à plus d'un an.

Deuxième méthode : à partir du bas du bilan

$$\text{Le fond de roulement financier} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Cette méthode permet de calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme.

³⁸ HOARAU. C, Op. Cit. Page : 48

³⁹ Idem, page : 131.

3.2.1.2. L'interprétation du fond de roulement financier

L'interprétation du FRF se base sur trois situations se présentent⁴⁰:

- **FRF > 0** : Signifie que les capitaux permanents sont supérieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources qui lui permettront de financer ces autres besoins à court terme.
- **FRF < 0** : Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents 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 emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité.
- **FRF = 0** : Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont égaux à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais, même 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.


3.2.2. Le besoin en fond de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la somme nécessaire que l'entreprise doit avoir au sein de sa trésorerie pour pouvoir payer ses charges courantes. Très souvent, on retrouve des entreprises avec un décalage de trésorerie au niveau de ces encaissements et ces décaissements.

L'entreprise doit avoir la possibilité de payer ses factures sans attendre à recevoir le paiement du par ses clients

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

⁴⁰ COHEN. E. « Analyse financière » éditions economica, 5^{ème} édition, Paris, 2004. Page : 263.

 **En emplois :**

On trouve:

- Les stocks (matières premières, approvisionnement, produits finis...)
- Les créances d'exploitations (créances clients, avances et acomptes versés, comptes rattachés...)

 **En ressource :**

On trouve:

- Les dettes d'exploitations (dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus, dettes financières,...).

Donc le besoin de fonds de roulement est la différence entre les éléments de l'actif et les éléments de passif circulant.

3.2.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement

Nous avons deux situations pour calculer le BFR⁴¹ :

1ère situation : cas de l'inexistence de CBT.

2ème situation : cas de l'existence de CBT.

 **1ère situation :**

On aura:

$$\mathbf{BFR = AC - VD - DCT}$$

$$\mathbf{BFR = VE + VR + VD - VD - DCT}$$

$$\mathbf{BFR = Actif circulant (hors disponibilité) - Passif circulant}$$

$$\mathbf{BFR = VE + VR - DCT}$$

⁴¹ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, 1999, Op. cit. Page : 26-38.

 **2ème situation :**

On aura:

$$\mathbf{BFR = AC - VD - (DCT - CBT)}$$

$$\mathbf{BFR = VE + VR + CBT - DCT}$$




$$\mathbf{BFR = VE + VR + CBT - DCT}$$

4. L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios



Les ratios financiers constituent la technique d'analyse financière par excellence. Ils permettent en effet, d'une part, d'apprécier ou de juger la situation financière d'une entreprise.

Il existe un grand nombre de ratios, autant qu'il peut exister de liens logiques entre les rubriques des comptes annuels (bilan + comptes du résultat..).

Les ratios devraient idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

-  **simple à calculer** : un simple rapport vaut mieux qu'un calcul long et compliqué ; - rationnel : un lien logique doit exister entre les rubriques concernées ;
-  **explicatif** : le rapport doit expliquer clairement un aspect de la situation financière de l'entreprise ;
-  **peu nombreux** : le nombre de ratios ne doit pas altérer la clarté du diagnostic.

Quant à l'analyse de ces ratios, elle devrait s'effectuer à deux niveaux :

-  **dans le temps** : cela revient à étudier l'évolution des ratios de l'entreprise sur une période de temps donnée (de quelques mois à 5 ans maximum) ;
-  **dans l'espace** : il convient ici de comparer les ratios observés à un temps t à (i) ceux du secteur dans lequel l'entreprise est active et/ou à (ii) des ratios cibles.

4.1. La définition d'un ratio

Un ratio peut être défini comme étant « Un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis... »⁴².

Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise.

Des ratios sont regroupés en trois catégories qui sont convenables aux caractéristiques exigées :

- les ratios de rotation
- les ratios de liquidité
- les ratios de solvabilité

4.2. Les ratios de rotation

Trois délais de rotation semblent importants dans l'analyse financière :

4.2.1. Le délai de rotation du crédit clients

Il est évidemment très utile de regarder l'évolution dans le temps des délais de paiement des sociétés. Avec notre discussion sur le BFR, nous savons désormais qu'une société peut faire faillite tout en étant par ailleurs rentable : il suffit que les clients paient de plus en tard, créant ainsi une crise de trésorerie qui conduit à la cessation de paiement. Les ratios de délais essaient d'apprécier les délais de paiement ou d'écoulement, en les exprimant en jours⁴³.

$$\text{RDRCC} = (\text{Créances clients} / \text{Chiffre d'affaire TTC}) \times 360$$

4.2.2. Les délais de rotation des stocks

Un allongement du délai d'écoulement des stocks signifie une durée plus longue d'immobilisation de l'argent au sein de l'entreprise. Il appartient alors à l'analyste d'identifier

⁴² ABEL P, «L'importance du diagnostic financier dans une entreprise», Edition Elipse, Paris 2010, P22.

⁴³ Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition. Page:63.

les causes de cet allongement des stocks : mévente, mauvaise gestion des stocks d'en cours, mauvaise anticipation de la demande future, évolution du cycle de production⁴⁴.

$$\begin{aligned}\text{Le RDRS} &= \text{stock moyen Mses (HT)} / \text{Cout d'Achat Mses vendus(HT)} \\ &= \text{stock moyen MP (HT)} / \text{Cout d'achat MP vendus (HT)} \\ &= \text{stock moyen PF (HT)} / \text{Cout de production de PF (HT)}\end{aligned}$$

4.2.3. Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Ce ratio désigne le délai moyen qu'il faut à entreprise pour régler ses fournisseurs.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur ta trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à échéance. Il est en effet plus simple de régler le fournisseur une fois que tu as encaissé ou que tu t'apprêtes à encaisser le produit une vente.⁴⁵

$$\text{RDRCF} = (\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats et charges externes TTC}) \times 360$$

4.3. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité obéissent à la logique suivante : vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme (dans le cas contraire, on parle d'illiquidité)⁴⁶.

4.3.1. Le ratio de liquidité immédiate

Dans une optique restrictive, on parle de liquidité immédiate et l'on considère que les disponibilités présentées à l'actif doivent pouvoir permettre de couvrir les dettes financières à court terme. Ainsi, si le banquier demande le remboursement immédiat des crédits à court

⁴⁴ Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition. Page:65.

⁴⁵ <http://debitoor.fr/terme-comptables/ratios-de-rotation>.

⁴⁶ Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition. Page: 60.

terme, la société pourra honorer ses dettes et ne risquera pas de se retrouver en situation de cessation de paiement.⁴⁷

$$\text{RLI} = \text{Disponibilités (dont VMP)} / \text{Dettes financières CT}$$

- **RLI > 1** : signifie qu'il y a assez de disponibilités pour rembourser les dettes financières CT.
- **RLI < 1** : signifie qu'il y a soit difficulté de trésorerie soit au contraire une gestion de trésorerie proche de 0.

4.3.2. Le ratio de liquidité courante

Dans une optique plus élargie, on parle de liquidité courante : en comparant, d'une part, les sorties d'argent prévues à court terme, c'est-à-dire le remboursement des dettes financières court terme et le paiement des dettes d'exploitation aux fournisseurs, au personnel à l'État et, d'autre part, l'argent disponible (les disponibilités) ainsi que les rentrées d'argent prévues (des créances clients qui vont être réglées)⁴⁸.

$$\text{RLC} = (\text{Créances clients} + \text{Disponibilités} + \text{VMP}) / \text{Dettes court terme.}$$

- **RLC > 1** : signifie qu'il y a assez d'actif circulant hors stocks pour rembourser les dettes court terme.
- **RLC < 1** : signifie que l'entreprise se trouvera en difficulté si ses créanciers demandent à être payés sans attendre.

Ce ratio doit être proche de 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an des disponibilités de VMP. Il convient de veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client.

4.3.3. Le ratio de liquidité générale

Le ratio répond à la question suivante : A-t-on assez d'actifs circulants (avec stocks) pour rembourser les dettes courtes terme ?

⁴⁷ Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition. Page: 60.

⁴⁸ Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition. Page: 60.

$$\text{RLG} = \text{Stocks} + \text{C. Clients} + \text{Disponibilité} / \text{Fournisseurs} + \text{Dettes financière à CT}$$

- Si $\text{RLG} = 1$: signifie que l'actif circulant est esquivant au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé $\text{FR}=0$.
- Si $\text{RLG} < 1$: signifie que le FR est négatif.
- Si $\text{RLG} > 1$: signifie l'existence d'un RF positif qui assure théoriquement la liquidité de l'entreprise.

4.4. Les ratios de solvabilité

Encas de liquidation par manque de liquidité l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise :

4.4.1. Le ratio de l'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter :

$$\text{RAF} = \text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes}$$

Plus ce ratio est élevé moins l'entreprise est endettée. En principe, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes.

4.4.1. Le ratio de l'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs :

$$\text{RSG} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes.}$$

Il doit être supérieur à 1.

En conclusion, cette première section a jeté les bases de notre exploration de la gestion analytique de trésorerie en se concentrant sur l'analyse par l'équilibre financier. Nous avons plongé dans les profondeurs du bilan fonctionnel et le bilan financier, comprenant les objectifs et leur élaboration. De plus, nous avons examiné les indicateurs clés qui nous aident à évaluer l'équilibre financier de l'entreprise. Ces connaissances constituent un fondement solide pour approfondir notre compréhension des techniques d'analyse de la trésorerie à travers les sections suivantes.

Section02 : L'analyse de la trésorerie par les flux

Dans la deuxième section captivante de ce chapitre, nous nous tournons vers une autre facette cruciale de la gestion analytique de la trésorerie : l'analyse par les flux. Dans cette analyse notre exploration se concentre sur la dynamique des mouvements financiers au sein de l'entreprise, mettant en lumière deux outils essentiels : le tableau des flux de trésorerie(TFT) et le plan de financement. En plongeant dans ces concepts, nous visons à comprendre comment ces instruments nous aident à décrypter les flux de trésorerie et à anticiper les besoins financiers futurs, renforçant ainsi notre capacité à gérer la trésorerie de manière proactive et stratégique.

1. Tableau des flux de trésorerie.

1.1. Définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie demeure assez méconnu des utilisateurs d'informations financières, alors que ce dernier regorge d'informations très intéressantes et apporte à ses utilisateurs une assise, permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation, les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement, et des indications sur la solvabilité actuelle et future de l'entreprise, en vue de préserver l'équilibre⁴⁹.

La gestion des flux de trésorerie peut être matérialisée et traduite par le tableau des flux de trésorerie, qui a pour objet d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer des flux de trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.»⁵⁰.

1.2. Les objectifs des tableaux des flux de trésorerie

Le TFT fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. Les données présentées permettent aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évolutions de son environnement.⁵¹

Le tableau des flux de trésorerie permet de :

⁴⁹ Philippe. D et Evelyne. P, gestion de trésorerie, édition management.

⁵⁰ G. Marc, S-V. Roselyne, « gestion de la trésorerie », édition economica. (2004)

⁵¹ GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R. Op. Cit. Page : 41.

- simplifier les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités,
- expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée,
- évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et par conséquent aider à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement,
- une analyse rétrospective des opérations menées par l'entité (détecter les éventuelles difficultés de financement) et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir ;

1.3. Les avantages que procurent les informations contenues dans le tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie devra fournir des informations qui permettent aux utilisateurs :

- Evaluer les changements de l'actif net d'une entreprise, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances et opportunités.
- Les informations sont utiles pour apprécier la capacité de l'entreprise à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et permettent aux utilisateurs, dans une optique prévisionnelle, d'élaborer des modèles pour apprécier et comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs de différentes entreprises.
- Les informations renforcent la comparabilité des informations sur la performance opérationnelle de différentes entreprises car elles éliminent les effets de l'utilisation de traitements comptables différents pour les mêmes opérations et événements.

L'information sur l'historique des flux de trésorerie est souvent utilisée comme un indicateur utile des montants, échéances et du caractère certain des flux futurs de trésorerie. Elle est également utile pour vérifier l'exactitude des anciennes estimations de flux futurs de trésorerie et pour examiner la relation entre la rentabilité et les flux de trésorerie nets ainsi que l'effet des changements de prix.

1.4. La catégorisation des mouvements du tableau des flux de trésorerie⁵²

La norme comptable internationale 07, prévoit que le tableau des flux de trésorerie doit présenter les flux de trésorerie de l'exercice classés en activités opérationnelles, d'investissement et de financement. Une entreprise présente ses flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement de la façon la plus appropriée à son activité.

1.4.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (opérationnelles) sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entité. En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net. Parmi ces flux on peut citer:

- les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ;
- les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- les sorties de trésorerie destinées à des fournisseurs de biens et services.
- les sorties de trésorerie destinées aux membres du personnel ou pour leur compte ;
- les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance ;
- les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat à moins qu'ils puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement
- les entrées et sorties de trésorerie liées à des contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction.

1.4.2. Les flux de trésorerie liés à l'activité d'investissement

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement indiquent comment des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Seules les dépenses qui donnent lieu à un actif comptabilisé dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement.

Exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :

⁵² Pr. AYACHI. Fela « Tableau de flux de trésorerie Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprise ». Université d'Oran 2. Page : 148-149-150.

- Sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
- entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments des capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments des capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que ceux consentis par une institution financière) ;
- sorties de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'option⁵ ou de contrats de swap, sauf les contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction ou ceux sont classées parmi les activités de financement ;
- entrées de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf les contrats détenus à des fins de négociation ou de transaction ou ceux classées parmi les activités de financement.

1.4.3. Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités de financement est importante, car elle est utile à la prévision des flux de trésorerie futurs de l'entité auxquels les apporteurs de capitaux auront droit.

Exemples de flux de trésorerie liés aux activités de financement :

- produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- sorties de trésorerie destinées aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court terme ou à long terme.

- remboursement en trésorerie des montants empruntés ;

1.5. La présentation du tableau des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

1.5.1. La méthode directe⁵³

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles à partir des enregistrements comptables ou en retraçant les charges et produits des variations de besoin en fonds de roulement, des transactions sans effet sur la trésorerie (charges d'amortissement, par exemple) ou liées aux flux d'investissement et financement. **Recommandée** cette méthode consiste:

- A présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts) afin de dégager un flux de trésorerie net.
- A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôts de la période observée.

Tableau N°06: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe.

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		

⁵³ Pr. AYACHI. Fela « Tableau de flux de trésorerie Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprise ». Université d'Oran 2. Page : 152.

Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles Décaissements sur cession d'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêt encaissé sur placements financiers Dividende et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (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		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidâtes		
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
Variation de la trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source: GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Gualino, Mouline aux cedex 12^{ème} édition, Paris, 2014/2015, page 126.

1.5.2. La méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajuster (corriger) le résultat net de l'exercice en tenant compte : des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (amortissements, provisions...), des reports ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à

l'exploitation (variations des comptes clients et fournisseurs) et des charges et des produits relatifs à des opérations d'investissement ou de financement.⁵⁴

La méthode indirecte est présentée selon deux types :

- A partir du résultat net.
- À partir de résultat d'exploitation.

1.5.2.1. A partir du résultat net

Tableau N°07 : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net.

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité Résultat net		
Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité :		
-Amortissement et provisions		
-Transferts de charges au compte de charges à répartir		
-Plus-values de cession, nettes d'impôts		
-Quotes parts de subventions d'investissements virées au résultat		
= Marge brute d'autofinancement		
-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		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements		
-Acquisition d'immobilisations		
+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt		
+Réductions d'immobilisations financières		

⁵⁴ ANTRAIGUE. Daniel. « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi ». 7^{ème} édition, 1998. Page: 12.

±Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
+Augmentation de capital en numéraire		
-Réduction du capital		
-Dividendes versés		
+Emissions d'emprunts		
-Remboursements d'emprunts		
+Subventions d'investissement reçus		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2014/2015), Op.cit, page 127

1.5.2.2. A partir du résultat d'exploitation

Tableau N°08 : 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)]		
Elimination 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		
-Produits financiers		
-Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		

-Impôts sur les sociétés hors impôt sur les plus-values de cession - Charges et produits exceptionnelles à l'activité -Autres charges		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements Acquisition d'immobilisations Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt Incidence des variations de périmètre		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère) Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées Augmentation de capital en numéraire Emissions d'emprunts Remboursements d'emprunts		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

Source: GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2014/2015), Op.cit, page 128.

1.6. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie⁵⁵

Un certain nombre d'objectifs d'utilisation des tableaux de financement et de flux ont été cités à un groupe d'analystes interrogés. L'étude des réponses montre que le tableau de financement est autant utilisé dans une optique rétrospective que dans une optique prévisionnelle. En fait les modèles de tableaux sont liés à la vision de l'entreprise recherchée par l'analyste.

Les objectifs cités au-dessous sont des objectifs ayant un avis favorable major de la part des analystes interrogés :

⁵⁵STOLOWY.HERVE. «L'utilisation du tableau de financement par les analystes boursiers».Actes du neuvième congrès, May 1988. Pages : 361-362-363.

Un moyen de juger la gestion financière de l'entreprise

La grande majorité des personnes interrogées s'accorde pour trouver que cet objectif représente un critère important sinon très important.

Un moyen d'apprécier les risques

Les avis sur l'appréciation des risques sont très partagés. Ceux qui répondent affirmativement l'ont souvent fait en pensant à la liquidité de l'entreprise et aux risques déjà pris. On peut d'ailleurs remarquer que l'aspect risque peut être considéré comme secondaire dans l'analyse boursière ; ce critère est par contre plus décisif pour les banques qui ont un rôle important de prêteur.

Un instrument de choix pour le banquier face à l'investissement, un document essentiel du diagnostic du banquier sur l'entreprise cliente quant aux besoins de financement passés et futurs

Il est précisé que cela peut être utile pour les entreprises grosses consommatrices de capitaux. De même, il peut être un élément important, mais encore trop peu connu, pour monter une opération de crédit.

Un moyen de tester l'impact des décisions stratégiques de l'entreprise

Cet objectif suscite des réactions partagées. Pour certains, ce critère arrive en tête dans le sens où le tableau de financement ou de flux permet de tester l'impact d'augmentation de capital, d'investissements massifs au-delà de la capacité d'autofinancement.

Pour un analyste, le tableau constitue un moyen de voir (plus que de tester) les décisions stratégiques, au sens des investissements car ces derniers ont un impact sur la capacité d'autofinancement. Mais il s'agit plutôt de voir dans quelle mesure un investissement a permis de rationaliser la production.

Un moyen de mettre l'accent sur l'incidence des opérations sur la trésorerie

On ne peut pas analyser la trésorerie de manière statique. Il faut surtout voir l'évolution de besoin en fonds de roulement liée à la stratégie commerciale et la politique d'investissement. Le tableau de financement est alors un signal d'alarme qui permet de montrer à quel moment la santé de l'entreprise s'est détériorée.

2. Le tableau de financement

Le point de raccordement entre le bilan et le compte de résultat, au sein du tableau de financement, est dans les modèles traditionnels, la capacité d'autofinancement. En d'autres termes, seule la capacité d'autofinancement provient du compte de résultat. Tous les autres postes du tableau sont issus du bilan, à l'exception des produits de cessions d'éléments d'actif. Cependant, dans plusieurs modèles, dont le tableau des flux de trésorerie, dont la liaison s'effectue au niveau de l'excédent brute d'exploitation.

La plupart des définitions du tableau de financement se rejoignent pour estimer que ce document a pour but de décrire comment les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de faire face à ses besoins et/ou d'expliquer l'origine de la variation de la trésorerie pendant une période donnée⁵⁶.

2.1. L'utilité de tableau de financement

2.1.1. La première partie du tableau de financement (tableau des emplois et des ressources)

Permet d'apprécier :

- 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 ;
- Les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle⁵⁷.

2.1.2. La deuxième partie du tableau de financement (Le tableau de variation du fonds déroulement net global)

Permet d'apprécier :

- La gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et par conséquent, la politique déstockage, de crédit clients et fournisseurs ;

⁵⁶ STOLOWY. HERVE. « Que sais-je ? Les tableaux de financement et de flux. » 2^{ème} édition, page: 8.

⁵⁷ Idem. Page: 173.

- Les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle, et de connaître l'origine des variations constatées.

Il est important de comparer l'évolution de besoin en fonds de roulement, de la trésorerie et de l'activité de l'entreprise pour assurer une gestion de trésorerie efficace et prendre des décisions éclairées⁵⁸.

2.2. La structure du tableau de financement

Le tableau de financement est un document qui se compose des deux parties :

- La partie I recense les flux d'emplois stables et de ressources durables qui sont à l'origine de la variation du FRNG.
- La partie II permet d'expliquer la variation du BFR et de la trésorerie. On vérifie alors que la somme algébrique de ces deux variations correspond à la variation du FRNG déterminé dans la première partie du tableau.

Tableau N°09 : tableau des emplois et des ressources (partie I).

Emplois	Exercice	Ressources	Exercice
Distribution de dividendes mise en paiement dans l'exercice		Capacité d'autofinancement de l'exercice	
Acquisition d'éléments d'actif immobilisé : -immobilisations incorporelles -immobilisations corporelles -immobilisations financières		Cession ou réduction d'éléments d'actif immobilisé : - cession d'immobilisation : - incorporelles - corporelles - cession ou réduction des immobilisations financières	
Charges à répartir(1) sur plusieurs exercices(2)		Augmentation des autres capitaux propres : - augmentation de capital - augmentation des autres capitaux propres	
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retrait)			
Remboursement des dettes financières		Augmentation des dettes financières (3)(4)	

⁵⁸ Idem. Page : 181.

Total des emplois		Total des ressources	
Variation du fonds de roulement net global (Ressources nette)		Variation du fonds de roulement net global (emploi net)	
(1) Montant brut transféré au cours de l'exercice. (2) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs des banques. (3) Hors prime de remboursement des obligations.			

Source : DE LA BRUSLERIE.H,(2014), Op.cit, page 299.

2.2.1. L'analyse des flux de ressources durables

Capacité d'autofinancement (CAF)

La correspond aux moyens de financement que l'activité de l'entreprise a permis de dégager au cours de l'exercice. Elle représente l'excédent des produits encaissables sur les charges décaissables.

Cessions ou réduction d'éléments de l'actif immobilisé

Il s'agit des ressources correspondant aux produits de cession d'immobilisation ainsi qu'aux recouvrements de prêts, dépôts et cautionnements et autres créances immobilisées.

- **Cessions d'immobilisations Incorporelles et Corporelles** : C'est le prix de cession qui constitue une ressource pour l'entreprise.

- **Cessions ou réductions d'immobilisations financières** :

Pour les cessions : prix de cession.

Pour les réductions : Les réductions correspondent à des remboursements. Il y'a réductions d'immobilisations financières quand l'entreprise obtient le remboursement de prêts ou de dépôts et cautionnements. L'information se trouve dans le tableau des immobilisations.

Augmentation des capitaux propres

Ces ressources proviennent des apports effectués par l'exploitant ou par les associés à l'occasion des augmentations de capital. Elles peuvent également provenir des subventions d'investissement encaissées au cours de l'exercice.

- **Augmentation de capital ou apports:** seules les augmentations de capital en numéraire et en nature apportent des ressources nouvelles à l'entreprise. Ce sont donc ces deux modalités qui sont à retenir exclusivement. Le montant à faire figurer est le montant du capital augmenté de la prime d'émission (toujours versée en totalité à la souscription).

- **Augmentation des autres capitaux propres :** essentiellement nouvelle subvention d'investissement obtenue par l'entreprise au cours de l'exercice

Augmentation des dettes financières

Il s'agit des ressources provenant des emprunts (autres que les emprunts bancaires à court terme) contractés au cours de l'exercice.

Elles doivent figurer dans cette rubrique les nouveaux emprunts contractés au cours de l'exercice (à l'exception des concours bancaires courants).

Quand il s'agit d'emprunts obligations, la somme à retenir est la somme versée par les obligataires (c'est-à-dire le produit du nombre d'obligations par le prix d'émission). Les primes de remboursement sont donc exclues.

L'information est donnée soit directement, soit dans le tableau des échéances et des dettes.

A défaut, il faut la reconstituer en utilisant la formule générale : $D_n = D_{n-1} + A - R$ avec

D_n et D_{n-1} : Dettes financières au 31/12/N et 31/12/N-1.

A : Augmentation des dettes financière.

R : Remboursement des dettes financière.

2.2.2. L'analyse des flux d'emplois stables

Distributions mises en paiement au cours de l'exercice

Il s'agit des dividendes distribués aux cours de l'exercice par prélèvement sur le résultat de l'exercice précédent. L'information est donnée dans le tableau de l'affectation du résultat. A défaut, elle doit être recherchée à partir de deux bilans successifs :

Dividendes= Résultat N-1 – Augmentation des réserves (et du report à nouveau).

Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé

Les sommes consacrées à l'acquisition ou à la production d'immobilisation s'analysent comme des emplois stables de l'exercice doivent être indiquées les prix d'acquisition, c'est-à-dire les valeurs brutes.

L'information se trouve dans le tableau des immobilisations (colonne augmentation).

Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ces charges, engagées au cours de l'exercice, constituent également des emplois stables puisqu'elles s'analysent comme de véritables investissements incorporels inscrits à l'actif du bilan. Doit figurer le montant transféré au cours de l'exercice.

Remboursement des dettes de financement

Le remboursement des dettes financière effectué au cours de l'exercice constitue des emplois. Il s'agit des amortissements des emprunts (hors concours bancaires courants) pratiqués lors de l'exercice.

Partie II : Tableau de variation du fonds de roulement net global.

Cette variation est obtenue par comparaison des flux des ressources durables et des flux des emplois stables survenus au cours de l'exercice :

L'excédent des flux de ressources sur les flux d'emplois se traduit par une augmentation du BFR.

L'excédent des flux d'emplois sur les flux de ressources se traduit par une diminution du BFR.

Tableau N°10 : Tableau de variation de FRNG (partie II).

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N+1
	Dégagement (a)	Besoins (b)	Solde	Solde
Variation exploitation : Variation des actifs d'actifs d'exploitation : Stock et en-cours Avances et acomptes versés sur commandes Créances clients, comptes rattachés et autres Créances d'exploitation(1) Variation de dettes d'exploitation : Avances et acomptes reçus sur commandes en cours. Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation(2)				
Totaux	X	X		
A. Variation nette (exploitation) (3)			+/-X	+/-X
Variation (Hors Exploitation) : Variation des autres débiteurs (1) (4) Variation des autres créditeurs (2)				
Totaux	X	X		
B. Variation nette (hors exploitation) (3)			+/-X	+/-X
Total A + B :				
Besoin de l'exercice en fonds de roulement Ou Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice			-X +X	-X +X
Variation (trésorerie) : Variation de disponibilités Variations de concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque				
Totaux	X	X		
C. Variation nette (trésorerie) (3)			+/- X	+/-X
Variation du fonds de roulement net global				
TOTAL A+B+C				
Emploi net			-	-
Ou				
Ressource nette			+	+

Source: DE LA BRUSLERIE. H(2014), Op.cit. Page : 299.

En somme, cette section a exploré les mécanismes clés de l'analyse de la trésorerie par les flux, en se penchant sur le tableau des flux de trésorerie (TFT) et le plan de financement. En comprenant comment ces outils permettent d'éclaircir les mouvements financiers et de prévoir les besoins à venir, nous sommes mieux armés pour aborder la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans la section suivante.

Section 03 : gestion prévisionnelle de la trésorerie

La troisième section de ce chapitre est consacrée à la « gestion prévisionnelle de la trésorerie ». En plongeant dans cette section, nous explorerons les méthodes avancées pour anticiper et gérer efficacement les flux de trésorerie au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous aborderons la démarche annuelle avec le plan de financement, mettant en évidence son rôle crucial dans la prévision des ressources et des besoins financiers. Ensuite, nous nous tournerons vers le budget de trésorerie en démarche mensuelle, démontrant comment cet outil stratégique facilite la gestion opérationnelle des liquidités.

Enfin, nous plongerons dans la démarche journalière grâce à la fiche de valeur, explorant comment cet instrument aide à surveiller et ajuster les flux de trésorerie au quotidien.

1. Définition de la gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle est un ensemble d'information destiné à évaluer à l'avance (stade prévisionnel) et à constater (en cours de réalisation) les coûts, les produits u leurs principaux composants, c'est-à-dire, la rentabilité des activités et l'efficacité de l'action. Elle recouvre deux types d'approches par leur horizon de prévision et répondant à deux types de besoins, à moyen et à court terme :

. A **moyen terme** : la gestion prévisionnelle recouvre un processus de préparation et de prise de décision, mis en œuvre en vue de fixer des objectifs,(rentabilité sécurité, croissance, conditions de travail...) et une stratégie pour l'entreprise sur une longue période :elle intègre l'étude de l'environnement à un terme aussi éloigné que le permettent les information fiables dont on dispose (prévision a long terme) ;elle analyse les forces et les faiblesse identifier les problèmes a résoudre ,définie les actions a entreprendre en passant successivement du long aux moyens puis au court terme. Ce plan (ou planification) s'appuie sur un diagnostic de

l'entreprise et de son environnement. Les choix d'investissement et de financement y tiennent une place importante. Cette analyse a long et moyen terme doit être suivie d'effet, ce qui nécessite une cohérence et une continuité entre la réflexion pour le futur et l'action dans le futur.

A **court terme** : la gestion prévisionnelle est un système budgétaire qui regroupe

- Des prévisions, traduction chiffrée en recettes et dépense ;
- Un contrôle, réalisation d'une comparaison entre les réalisations et les prévisions.

2. Les outils de la gestion prévisionnelle

L'entreprise manipule des moyens afin d'anticiper ses ressources et ses emplois, annuels mensuelles, jour à jour.

2.1. Le plan de financement : la démarche annuelle

2.1.1. Définition et objectifs du plan de financement

« Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, pour une durée de 3 à 5ans et regroupe :

- Les ressources durables dont dispose l'entreprise pour chacun des années considérées ;
- Les emplois durables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années »⁵⁹.

Selon ROUSSELOT.P. VERDIE.J.F (2001) « le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »⁶⁰.

Selon l'O.E.C français, le plan de financement permet une réflexion sur la rentabilité optimale et l'équilibre financier d'une entreprise, en particulier en ce qui concerne :

- La définition des moyens d'exploitation à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs de production et qui sont retenus au moindre cout, c'est-à-dire nécessitant le moins des capitaux possibles.

⁵⁹ BARREAU..J, at al, p 425.

⁶⁰ ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit. P. 54.

- Les moyens de financement nécessaires qui soient à la fois les plus adaptés et les moins coûteux pour dégager le meilleur taux de rentabilité.

Un document prévisionnel qui synthétise l'ensemble des ressources et emplois pour une durée d'une année.

D'autres auteurs voient dans l'élaboration du plan de financement trois objectifs principaux, à savoir :

- Réfléchir sur la stratégie propre à l'entreprise: une stratégie n'est en effet viable que si elle débouche vers un plan de financement réalisable, ce qui est permis d'en apprécier la cohérence financière.
- Fournir des bases de négociation avec les partenaires financiers: justification des fonds demandés ;
- Prévenir les difficultés financières ;

2.1.2. La construction du plan de financement⁶¹

L'élaboration du plan de financement passe au minimum par deux étapes :

- L'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital.....) pour mettre en évidence les besoins à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période ;
- L'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie finale positive ou nulle. le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre. Pour le construire, il suffit de suivre la méthode suivante : Répertorier une liste exhaustive des besoins nécessaires à l'entreprise pour réaliser son projet d'investissement, et les rassembler par catégorie :

Tableau N°11 : liste des besoins à prévoir pour un projet d'investissement.

Quelques besoins à prévoir	Catégorie
– Frais d'établissement	
– Frais de constitution de la société	
– Frais de rédaction des statuts juridique de la	

⁶¹ <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf>

<p>société</p> <ul style="list-style-type: none"> - étude commerciale prévisionnelle d'activité - Frais de réalisation du Business plan - Achat de matériel <ul style="list-style-type: none"> - Achat de machine - Acquisition de véhicule - Acquisition d'un fonds de commerce - Droit au bail - Acquisition de parts sociales - Réalisation d'un site internet <ul style="list-style-type: none"> - Publicité au démarrage - Protection intellectuelle <ul style="list-style-type: none"> - Prototypes - Besoin en fonds de roulement ou trésorerie au démarrage <ul style="list-style-type: none"> - Agencement - Travaux - Stock - TVA - Etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de constitution - Immobilier - Matériel - Travaux - Incorporel - Frais - Stock - Trésorerie - Etc.
---	--

Source : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf>.

Une fois cette opération est achevée, une liste des ressources de l'entreprise qui permettront de faire face aux besoins identifiés doit être élaborée : En voici une liste non exhaustive, à adapter en fonction de l'entreprise et de son secteur d'activité :

Tableau N°12 : liste des ressources permettant de faire face aux besoins identifiés.

Quelques ressources à prévoir
<ul style="list-style-type: none"> - Apport personnel (dans le cas d'une entreprise individuelle ou en TPE) - Apport en capital social (dans le cas d'une société) - Apport en compte courant d'associé

- (dans le cas d'une société)
- Apport immatériel (brevet, etc.)
 - Apport en matériel (véhicule, matériel, machine, installation, etc.)
 - Subvention
 - Financement bancaire moyen/long terme
 - Financement bancaire court terme (découvert, escompte, etc.)
 - Crédit fournisseur

Source :

<http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf>.

2.1.3. La structure du plan de financement

Tableau N°13 : Plan de financement pluriannuel.

Année	1	2	3	etc.
- Frais de constitution				
- Acquisitions Immobilisations				
- Investissement				
- Construction				
- Installation				
- Augmentation BFRE				
- Charges à répartir				
- Remboursement des dettes financières				
- Distribution de dividendes				
- Autres emplois				
Total EMPLOIS (I)				
- CAF				
- Cessions Immobilisations				
- Augmentation de capital et subventions				
- Emprunt bancaire et nouvelles dettes financières				
- Autres ressources				
Total RESSOURCES (II)				
Ecart annuel (III) = (II) – (I)				

Trésorerie initiale (IV)				
Trésorerie finale (V) = (IV) + (III)				

Source : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf>

2.1.4. L'analyse du contenu du plan de financement

- CAF = Résultat Net + Dotations aux amortissements.
- Cession d'immobilisations** : Montant HT des produits de cession + Eco. IS/Moins values – IS/Plus-values, en cas de liquidation de l'entreprise ou du projet.
- Augmentation de capital** : Seule l'augmentation de capital par apport en numéraire et à concurrence des seules sommes libérées, constitue une ressource réelle susceptible de financer des emplois.
- Subventions** : L'année où elle est perçue par l'Ese, la subvention constitue une ressource pour son montant réel.
- Dettes financières** : il s'agit des dettes supérieures à 1 an. Si des frais sont supportés, ils peuvent être déduits du montant emprunté soit portés en emplois dans une rubrique « charges à répartir ».
- Acquisition s'immobilisations** : Montant est inscrit HT.
- Distributions de dividendes** : soit les porter d'emblée en emplois (si l'Ese a déjà défini les montantes prévisionnelles et qu'elle à l'assurance de pouvoir y faire faces) soit les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, selon les soldes obtenus.
- Variations du BFRE** : Augmentation en emplois et diminutions en ressources (où emplois négatifs).

2.1.5. Le plan de financement et trésorerie globale

Il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie, donc à la fin de chaque année du plan de financement, nous avons la relation suivante :

$$T. \text{ Fin période} = T. \text{ Début période} + \text{ressources début de période} - \text{emplois début de période}.$$

Remarques : Pour réaliser le plan de financement.

- Il faut personnaliser le plan de financement en fonction des besoins réels de l'entreprise, qui diffèrent d'un secteur l'autre et d'une activité à l'autre.
- Les besoins stables doivent être totalement couverts par des ressources stables.
- Si le total des apports, reste inférieur à la somme des besoins permanents, il faudra combler cette différence par un financement externe où réduire les besoins stables.
- Il faut redimensionner le projet si les intérêts de l'emprunt sont importants compte tenu de capacité de remboursement.

2.2. Le budget de trésorerie : démarche mensuelle

2.2.1. Définition

« Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissement ou de recherche et développement... il la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.»⁶²

« Le budget de trésorerie est « la résultante de tous les autres budgets, il en permet le contrôle ». C'est un instrument d'harmonisation des recettes et des dépenses. Le budget de trésorerie est généralement découpé en périodes mensuelles. ».⁶³

« Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par 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. »⁶⁴

2.2.2. Les objectifs du budget de trésorerie⁶⁵

Il n'est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise à une double fonction :

- Financer les besoins à un coût minimum de telle façon que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs économiques.
- Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis pour cela, on réduit en minimum les liquidités inemployées, les besoins en fonds de roulement et les coûts de transaction.

⁶² HUBERT DE BRUSLERIE.C.ELIEZ « Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques » 2^{ème} édition. Dollaz, Paris. 2003

⁶³ NOEL GAUTHIER & GENEVIÈRE CAUSSE « la gestion dans l'entreprise ». Ed. Union Paris, 1981. page 177.

⁶⁴ GERARD MAYLOR « gestion financière », 4^{ème} ed. BREAL, Paris. 2007. Page 282.

⁶⁵ TOUNSIF et TOUNSIL « la gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise : cas ENIEM de T.O », mémoire master 2. Page : 33.

Il est courant que la gestion de trésorerie soit présentée sous deux dimensions temporelles différentes quoique dépendantes :

- Un programme semestriel ou annuel, avec par exemple des périodes des prévisions mensuelles, comprenant la détermination des besoins de trésorerie pour y faire face.
- Un tableau beaucoup plus précis, mais à plus court terme retraçant par exemple l'évolution de la trésorerie au jour le jour pendant un mois, qui est l'articulation d'un plan semestriel ou annuel.

Plus aux deux objectifs, s'ajoute celui de la protection contre les risques : il s'agit en particulier des risques financiers, les risques du taux d'intérêt, les risques clients et fournisseurs.

2.2.3. L'élaboration du budget de trésorerie⁶⁶

Le budget de trésorerie se présente en deux parties :

- les encaissements
- les décaissements

Pour chacune des parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et les flux monétaires hors exploitation.

2.2.3.1. Le calcul des encaissements

Les encaissements d'exploitation

Les encaissements d'exploitation proviennent essentiellement :

- Des ventes de produits finis ou marchandises et ventes accessoires durant le mois ;
- Des encaissements sur Chiffre d'Affaires antérieur et sur CA budgété.

Les encaissements sont des ventes effectuées toutes taxes comprises ; net de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

Le budget prévisionnel des ventes permet d'obtenir les encaissements sur ventes après un travail de conversion des flux de produits en flux monétaires. Le CA prévisionnel doit être indiqué pour chaque mois. Les ventes mensuelles seront éclatées sur les mois d'encaissement selon la pratique commerciale courante.

- **Exemple :**

66

https://moodle.luniversitenumerique.fr/pluginfile.php/4259/mod_resource/content/0/Lecon_9_AUNE_GE_La_mesure_tresorerie.pdf

Le CA du mois m, il faut savoir quelle part est encaissée en m+1, en m+2 etc.

 **Les encaissements hors exploitation :**

Ils regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.

- **Exemple :**

On peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux et plus généralement toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

 **Le tableau des encaissements**

Tableau N°14: le budget des encaissements.

Eléments	janvier	février
Recettes d'exploitation			
Ventes encaissés			
Règlement clients			
Total recettes d'exploitation			
Recettes hors exploitation			
Apport en capital			
Emprunt à plus d'un an			
Autres recettes			
(produits financiers, subventions...)			
Total recettes hors exploitation			
Recettes totales			

Source : GRANGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F (2017), Op.cit, page 217.

2.2.3.2. Le calcul des décaissements

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc.). Ces dépenses seront classées en décaissements d'exploitation et décaissements hors exploitation.

 **Les décaissements d'exploitation :**

Ils sont liés à l'activité principale de l'entreprise :

- décaissements sur achats (achats antérieurs et achats budgétisés) ;
- salaires et charges sociales ;
- travaux fournitures et services extérieurs ;
- TVA à payer (il s'agit de la taxe effectivement à payer) ;
- autres impôts et taxes ;
- frais financiers.

Les décaissements d'exploitation concernent les achats et les autres rubriques de charges d'exploitation. Les décaissements sur salaires seront déterminés à partir du budget des salaires.

 **Les décaissements hors exploitation :**

Ils concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés etc.

La prévision des flux monétaires hors exploitation est facilitée par le fait que ceux-ci résultent des choix volontaires de l'entreprise ou de l'application stricte des règles fiscales ou comptables.

Les **dépenses d'investissement** sont reprises du budget d'investissement prévisionnel.

Les **remboursements d'emprunts**, et le paiement des frais financiers, sont la conséquence de l'application de règles contractuelles convenues avec les prêteurs.

Les dates de paiement de **l'impôt sur les sociétés** sont réglementées par la fiscalité ; Ainsi les dates limites de paiement des acomptes sur IS (l'impôt sur les sociétés) sont le 15 mars, le 15 juin, le 15 septembre et le 15 décembre. La date du paiement de la régularisation étant le 15 avril de l'année suivante.

Tableau N°15 : le budget des décaissements.

Eléments	Janvier	Février	...
Dépenses d'exploitation			
Achat comptant			
Paiement fournisseurs			
Salaires et charges sociales			
TVA à décaisser, impôt sur les sociétés			
Autres dépenses			
(Charges financières, redevances versées...)			
Total dépenses d'exploitation			
Dépenses hors exploitation			
Investissements			
Remboursement d'emprunts			
Dividendes			
Total dépenses hors exploitation			

Dépenses totales			
-------------------------	--	--	--

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F. (2017) Op.cit. page 218.

2.2.3. 3. La présentation du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est une synthèse de tous les budgets fonctionnels, il permet de vérifier l'équilibre entre les encaissements et les décaissements induits par les différents budgets. Le tableau suivant représente le tableau du budget de trésorerie :



Tableau N°16 : le budget de trésorerie.

Désignation	Janvier	février
Solde initial			
Recettes totales			
Dépenses totales			
Soldes de la période			
Solde à la fin de la période			

Source : GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F. (2017) Op.cit page 218.

2.2.4. L'interprétation du budget de trésorerie

A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont possibles :

-  **Le solde mensuel est positif** : Il traduit la présence d'un excédent de trésorerie ; le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé (Objectif de trésorerie à zéro).
-  **Le solde mensuel est négatif** : Il traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas chercher les bonnes solutions pour couvrir ce besoin de financement au moindre coût.

2.3. La fiche en valeur : démarche journalière

Pour gérer la trésorerie à la fois au jour le jour et sur un horizon de 30 jours, il est nécessaire de mettre en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Il s'agit de positionner toutes les opérations de débit et de crédit en date de valeur (et non en date d'opération comptable) dans une fiche de valeur. Cette fiche doit être tenue banque par banque (puisque'il existe une position de trésorerie par banque). Sur cette fiche, sont notés les

flux de dépenses ou de recettes identifiés par mode de règlements (exemple : chèque, virement...).

2.3.1. La définition de fiche valeur.

La fiche de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel de compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie⁶⁷.

La date de valeur

Selon VERNIMEN « la date de valeur est le moment à partir duquel une somme créditée en compte peut être retirée sans que le titulaire ait à payer d'agio débiteur. Et c'est l'instant à partir duquel une somme débitée en compte devient indisponible lors d'un décaissement. »⁶⁸

2.3.2. Les objectifs de la fiche en valeur

La fiche en valeur est une étape indispensable pour atteindre le **principe de la trésorerie zéro**. Grâce à elle, le trésorier réalisera⁶⁹ :

- Une **meilleure adéquation entre les flux** d'encaissement et de décaissement qui se traduira, par exemple, par leur décalage sur quelques jours (anticiper ou éventuellement retarder le paiement des fournisseurs selon que la structure de la trésorerie est globalement excédentaire ou déficitaire);
- **les virements d'équilibrage** (combler les soldes débiteurs avec les soldes créditeurs afin de limiter le montant des agios) ;
- **une optimisation des durées**, montants et taux des décisions de placement et de financement.

2.3.3. Les conditions standards

Avant de montrer comment positionner les différents flux, il convient d'apporter quelques précisions :

⁶⁷ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, 1999, op. Cit, page 70

⁶⁸ ABBAD.W et ANANE.K « la gestion du risque de trésorerie au sein d'une entreprise CAS : SPA.ENIEM. Tizi OUZOU. Page : 60.

⁶⁹ Ibid. Page: 65.

- ✚ **jours calendaires** : les jours calendaires sont ceux du calendrier (donc tous les jours de l'année) ;
- ✚ **jours ouvrés** : les jours ouvrés sont ceux où la banque travaille effectivement pendant toute la journée, c'est-à-dire tous les jours sauf les jours de fermeture (samedi et dimanche ou dimanche et lundi)
- ✚ **l'heure de caisse** : heure à partir de laquelle les instructions sont considérées comme ayant eu lieu le lendemain. Elle correspond au passage d'aujourd'hui à demain. On peut demander un coup de tampon horaire sur les doubles des bordereaux de remise afin de s'assurer de la date et surtout de l'heure de prise en compte.

2.3.4. Les opérations de positionnement

Le positionnement en valeur de certains flux ne pose aucun problème. En effet, c'est l'entreprise qui détermine la date d'opération et indirectement la date de valeur qui sera prise en compte (il suffira pour la connaître d'appliquer les conditions bancaires (négociées ou standard) affectant les opérations). En ayant paramétré le logiciel de façon adéquate (c'est-à-dire en précisant par mode de règlement le décalage entre la date d'opération et la date de valeur), les flux saisis en date d'opération seront automatiquement reportés sur la fiche en valeur en date de valeur.

Les mouvements incertains sont ceux qui généralement sont à l'instigation de la contrepartie (on ne peut pas connaître avec précision quand la contrepartie portera ses chèques ou ses effets de commerce à la banque, et donc quand la compensation (ou le règlement entre les banques) aura lieu et par conséquent quand les débits auront lieu en date de valeur).

Qu'il s'agisse de mouvements certains ou incertains, le décalage entre la date d'opération et la date de valeur (appelé jours de valeur) est régi par le droit.

2.3.4.1. Le positionnement des opérations certaines

Il s'agit notamment pour les mouvements créditeurs (recettes) :

- ✚ **les versements en espèces** : date de valeur = date d'opération
- ✚ **les remises de chèques**. La date de valeur intervient 2 à 3 jours ouvrés après la date d'opération (date de remise des chèques avant 17 heures de caisse) ;
- ✚ **les remises des traites à l'encaissement** (remise des effets sous la forme d'un papier): positionnement à l'échéance + 4 jours calendaires (échéance reportée au premier jour ouvré si celle-ci tombe un samedi, dimanche ou jour férié) et à condition qu'il y ait six

jours ouvrés entre la date de remise à la banque de l'effet à l'encaissement et la date d'échéance.

Dans le cas contraire, la traite est considérée comme un effet à vue et elle est créditée dix jours calendaires après sa remise.

Les effets brûlants sont des effets pour lesquels les délais de 6 jours ouvrés n'ont pas été respectés. Les effets brûlés sont donnés à la banque après chaque échéance.

2.3.4.2. Le positionnement des opérations incertaines

- ✚ **Les virements reçus :** La condition standard est la date de réception des fonds par la banque. Le problème est que l'entreprise ne connaît pas avec précision la date de réception des fonds dans la mesure où la banque peut attendre quelques jours avant d'adresser à l'entreprise l'avis de crédit.
- ✚ **Les émissions de chèques :** La condition standard est la date de compensation (date de règlement entre les banques) moins deux jours calendaires. Quand l'entreprise émet des chèques, elle ne connaît pas quand l'entreprise réceptrice va les remettre à la banque et a fortiori leurs dates de compensation.
- ✚ **Les effets domiciliés :** La condition standard est veille de présentation de l'effet en compensation. Cela correspond à la veille de l'échéance seulement si le fournisseur a présenté l'effet 6 jours ouvrés avant l'échéance.
- ✚ **Les effets ou chèques impayés:** La condition standard est veille de l'échéance des effets impayés (les traites remises à l'encaissement ont été impayées parce que les clients n'avaient par exemple pas la provision nécessaire).

2.3.5. La présentation de la fiche en valeur

Tableau N°17 : La fiche en valeur.

	Lundi	mardi	mercredi	Jeudi
SOLDE INITIAL				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virement s reçus				

Autres				
OTAL RECETTES				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Impayés				
Autres				
TOTAL DEPENSES				
SOLDE AVANT DECISIONS				
Décisions				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque				
Recettes				
Change recettes				
Virement banque à banque				
Dépenses				
SOLDE APRES DECISIONS				

Source : Philippe DESBRIÈRES et Evelyne POINCELOT « gestion de trésorerie » p.55.
(2015).

En somme, cette section a plongé dans l'essence même de la gestion prévisionnelle de la trésorerie, en explorant une série de stratégies temporelles. Du plan annuel au quotidien, nous avons découvert comment le plan de financement, le budget de trésorerie et la fiche de valeur jouent des rôles cruciaux dans la gestion proactive des liquidités. En adoptant ces méthodes, les entreprises peuvent naviguer avec confiance à travers les fluctuations financières, garantissant ainsi une trésorerie stable et une prise de décision informée.

Pour clore ce chapitre, nous avons plongé au cœur des mécanismes complexes de la gestion analytique de la trésorerie. En parcourant les différentes sections, nous avons découvert comment analyser les équilibres financiers, décrypter les mouvements de trésorerie et anticiper les besoins futurs. En unissant ces diverses approches, ce chapitre ouvre la voie à une compréhension approfondie et à une gestion stratégique de la trésorerie, offrant ainsi aux entreprises les outils nécessaires pour bien mener cette dernière.

Chapitre III

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Dans ce présent chapitre, nous confrontons les concepts théoriques et les réalités pratiques pour une gestion optimisée de la trésorerie, tout en mettant en lumière les défis uniques de notre lieu de stage, l'Unité C&H AIN El Hammam.

Après avoir exploré les aspects fondamentaux et analytiques de la trésorerie dans les chapitres précédents, nous franchissons maintenant la barrière de la théorie pour plonger au cœur de la mise en pratique. En nous basant sur la compréhension raffinée que nous avons acquise dans le chapitre 01, où nous avons défini les éléments cruciaux de la trésorerie, ainsi que dans le chapitre 02, où nous avons dévoilé les mécanismes d'analyse de la trésorerie et les stratégies de gestion prévisionnelle, ce chapitre prend vie en associant ces connaissances à notre environnement réel.

En cette période allant de 2018 à 2020, nous élargirons notre perspective en appliquant les enseignements des chapitres précédents à l'Unité C&H Ain El Hammam et en examinant de près les expériences pratiques vécues dans cette unité au cours de ces années. Tout en utilisant les bilans et les tableaux des flux de trésorerie. En tirant partie de ces deux éléments d'analyse, nous nous efforcerons de tracer des lignes claires entre la théorie abstraite et la mise en pratique concrète.

Section 1: Présentation de CONFEC STYLE/SPA

1. La création et présentation de CONFEC STYLE/SPA

L'entreprise publique économique Confection et Habillement par abréviation **C&H-Fashion/ SPA** filiale du Groupe Public des Textiles (**GETEX**), créée en **1999**, ayant un capital social de : **594 740 000,00** da ; au siège social : Zone Industrielle, route nationale n°05 BP **144,16017** Rouiba Alger ; Compte bancaire **CPA** Rouiba. Compte **13** filières.

L'entreprise **C&H Fashion /SPA** couvre la manufacture de la confection, de l'habillement, de la bonneterie et accessoirement de la bûcherie. **C&H** occupe une position de leader dans le marché national dans son secteur d'activité de par ses activités de production, distribution et ses prestations de services.

EPE C&H a réalisé un chiffre d'affaire de **5.5** milliards da en **2015**, **5.7** milliards da en **2016** avant d'atteindre **6.1** milliards en **2018** et son ambition ne s'arrête pas là pour les

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

années avenir. Ses principaux marchés sont les entreprises sous tutelle de l'armée (**EATIT**, **Texalg**, **DGSN...**) et les **PME**.

C&H dispose d'une capacité importante et d'un savoir-faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine ; Ce qui les pousse à faire valoir leurs produits au plan international tant à la qualité de leurs produits qu'à leur capacité de production qui est aujourd'hui de **25** millions d'articles annuellement que l'entreprise vise à multiplier grâce à ses associations notamment avec le groupe turc Taïpa dans le méga complexe de textile dans la zone industrielle de Relizane. Les **13** unités de **C&H** emploient plus de **2500** salariés et compte en créer **10 000** postes d'emploi à l'issue de ce partenariat.

Tableau n° 18: Les filiales du groupe C&H.

Filiales	Lieux
Bouira Draps	Bouira
ECJ Jijel	Jijel
Chemiserie du centre	Tizi Ouzou (LNI)
Numidia	Tizi Ouzou
Alcost	Béjaia
Boom	Relizane
Mapap	Alger
West Mod's	Oran
Cobba	Bordj Bou Arreridj

**Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC
STYLE AEH**

NEC Saida	Saida
Tafna	Maghnia
Jacket's Club	Alger
Confec Style	Tizi Ouzou (AEH)

Source : Document interne

EPE Confec Style SPA est une entreprise publique unité du groupe **C&H-Fashion/SPA**, issue de la restructuration de l'ex **ECOTEX**, au capital social de **14 000 000,00** da, R.CN° : **0042914B99**, M.F N° : **099915004291420**, A.Imp : **152703560**. Compte BNA Tizi Ouzou – RIB : **00100581030030172917**, a débuté son activité en **1991**, par la fabrication des produits d'habillement de ville à savoir : costume ville, manteaux, tailleurs, gabons ...etc

Confec Style est une entreprise Algérienne, distribue une large gamme d'entoilages destinés à la confection pour hommes, femmes et enfant, présent sur le marché Algérien depuis plusieurs années ; Confec Style offre des articles de qualité supérieure en assurant une assistance à ses clients.

En **1993**, l'entreprise a réalisé des contrats à l'exportation portant sur les articles : vestes, pantalons et costumes avec les firmes : Argons (Espagne), Confer (Portugal) et Bidermann (France).

Etant, toujours à l'écoute de la demande du marché, l'entreprise a développé d'autres chaînes de production pour la réalisation des produits destinés à la protection individuelle à savoir : les tenues de sécurité, les tenues de travail et des produits de lingerie et de la restauration pour les différentes entreprises publiques dont les filiales Sonatrach et les administrations publiques.

Le siège social : L'unité Confec Style situé à Ait Hichem à **03km** de Ain El Hammam (ex Michelet) et à **50km** du chef-lieu de la wilaya de Tizi Ouzou.

Les effectifs : Le complexe Confec Style emploie actuellement **272** employés dont **237** ouvrières représentant la gamme de production.

La superficie : Confec Style couvre une superficie de **1996** Ha dont **6500m²** bâtie.

En plus de la qualité de ses produits, Confec Style assure avec ses moyens la livraison sur les sites de sa clientèle.

2. Les objectifs de Confec Style

Il est à relever qu'une partie importante de notre chiffre d'affaire est réalisé par notre unité dans le cadre de marchés conclus avec certaines institutions nationales et entreprises publiques économiques.

En vue de la réalisation des objectifs définis par l'entreprise:

- Mettre en place un système de management selon les normes en vigueur.
- Augmenter la production.
- Réduire les stocks.
- Réduire les coûts de non qualité.
- Augmenter le chiffre d'affaire.

Et pour atteindre ces objectifs ; nous mobilisons vivement nos capacités de répondre à toutes sollicitations dans les domaines sus mentionnés.

3. Les missions et produits de Confec Style

3.1. Les missions de Confec Style

Notre but principal est de satisfaire notre clientèle en tenant compte de la qualité des services rendus à des tarifs nettement compétitifs ainsi que du respect des délais de livraison.

L'entreprise Confec Style s'est spécialisée de la production à la commande alors ses missions sont réparties comme suit :

- Réception de la commande
- Soumissionner les marchés

- Sélectionner les fournisseurs
- Passer les commandes
- Lancer la production
- Livrer la marchandise dans le délai convenu.

3.2. Les produits de Confec Style

Notre offre de service des produits fabriqués et commercialisés par notre entreprise est diverse et l'étendue des gammes de produits comprennent essentiellement :

3.2.1. Les vêtements de ville

- Costumes ;
- Cravates ;
- Chemises, chemisettes ;
- Tailleurs ;
- Manteaux ;
- Blazer ;

3.2.2. Les vêtements professionnels

- Tenues d'intervention ;
- Tenues de travail (**APC, DAIRA, SONELGAZ ...**) ;
- Tenues de sécurité (**DGSN**) ;
- Vêtements spécifiques ;
- Marché **COSIDER**.

4. La structure administrative

Confec Style est structurée comme suit :

- Une direction générale.
- Huit (**08**) services.

4.1. La Direction générale

Elle est dirigée par le **DU** qui est au sommet de la pyramide des dirigeants de l'entreprise et est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise tout en tenant compte des résolutions de son administration ; il exerce son activité hiérarchique sur l'ensemble des services.

Il est assisté dans ces tâches par des cadres dirigeants chargés des Services qui sont comme suit :

- Service commercial.
- Service ressources humaines.
- Service de moyens généraux.
- Service finance et comptabilité.
- Service sécurité.
- Service technique
- Service maintenance
- Service production

4.2. Les services de Confec Style

Ils visent chacun dans son domaine et selon ses moyens à appliquer au mieux la stratégie de l'entreprise et faciliter le bon déroulement du travail au sein de Confec Style afin d'atteindre les objectifs fixés.

4.2.1. Service commercial

Sa mission principale est la commercialisation de toutes les gammes de produits, la gestion des réseaux et le développement du fichier clients de l'entreprise. Ainsi que l'étude objective des marchés afin d'assurer la meilleure distribution au meilleur prix et d'assurer une meilleure rentabilité.

4.2.2. Service moyens généraux

Autant que logistique de soutien, a pour but de gérer l'ensemble des moyens qui facilitent le bon fonctionnement de l'entreprise (fournitures de bureau, factures, achat de mobiliers, entretien...).

4.2.3. Service finance et comptabilité

Ses principales tâches sont la gestion des capitaux et des données comptables selon la norme, la préparation et la mise à jour des budgets ainsi que le calcul des charges de l'entreprise et la rentabilité de l'entreprise.

4.2.4. Service sécurité

Sa responsabilité se traduit dans la prévention et l'assurance de la protection des biens et des personnes au sein de l'entreprise.

4.2.5. Service Production

Dont l'objectif conception, la planification des moyens afin d'améliorer de façon continue la gestion des flux des stocks inclus dans la chaîne de travail et d'assurer une production de qualité supérieure.

4.2.6. Service maintenance

Participe à l'entretien et à l'optimisation des ressources nécessaire à la production. Analyse les disfonctionnement de chaque installation et cherche les solutions techniques et humaines pour améliorer en permanence les conditions du travail.

4.2.7. Service technique

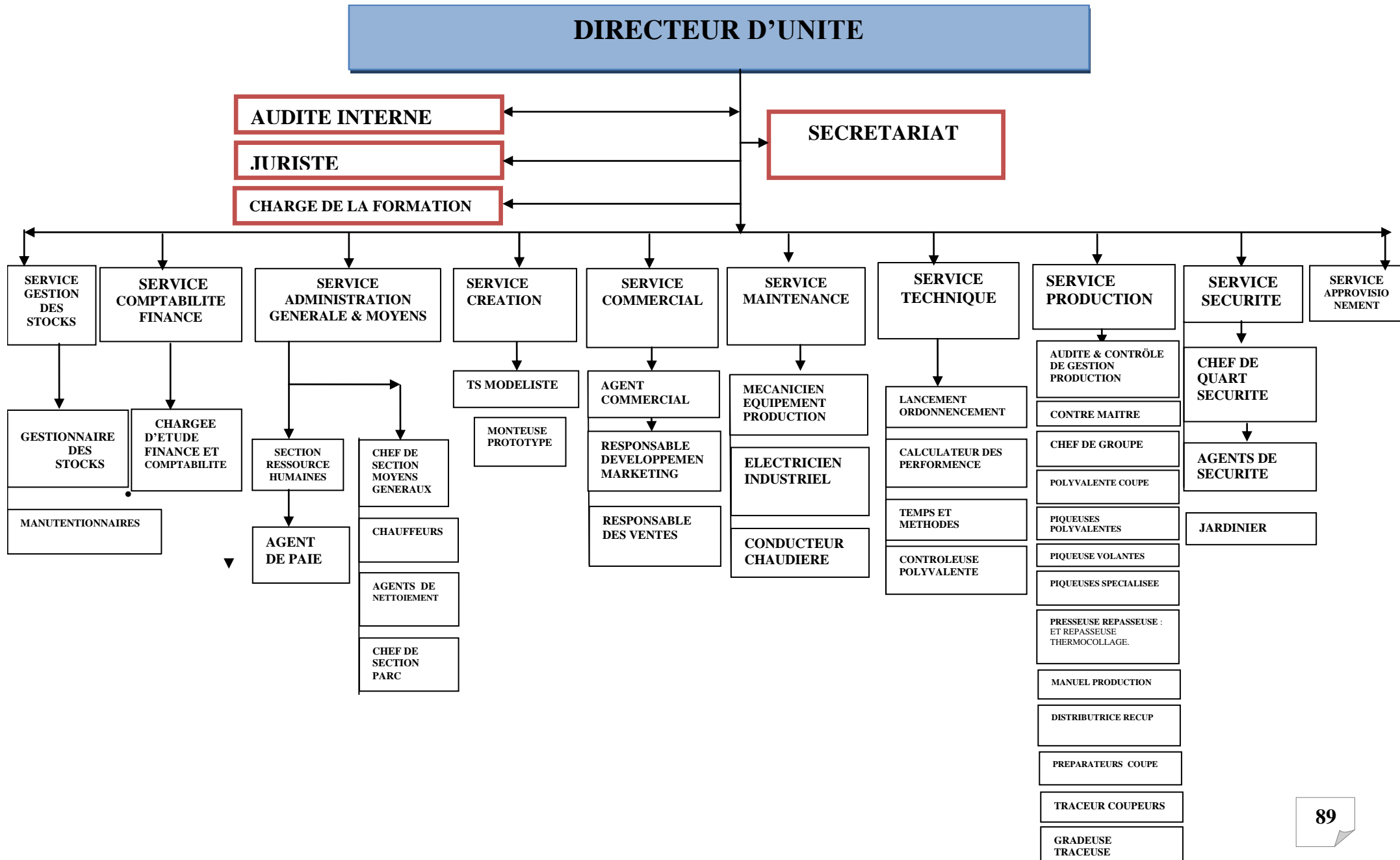
Elle offre le soutien au service production et assure l'entretien des équipements, des bâtiments et des engins. Elle est chargée de gérer, fournir et d'exploiter les moyens communs, techniques et les activités informatiques des autres services.

4.2.8. Service ressources humaines

Il est la structure d'accueil qui contribue à la mise en œuvre de la politique des relations humaines chargé d'orienter et de contrôler les activités des ressources humaines (gestion de personnel, recrutement, rémunération, formation ...).

Figure N°09 : Organigramme de l'unité C&H Ain El Hammam.

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH



5. La délimitation du champ d'étude

5.1. Les missions du service finance et comptabilité

Un nombre de procédure est mis en œuvre par la DG, comme :

5.1.1. La vérification et comptabilisation des comptes

Au niveau des unités, ce sont des Services Finances et Comptabilité (des grandes Unités) ou des chargés de trésorerie et de comptabilité (des petites unités), qui assurent la gestion de la trésorerie et la tenue de la comptabilité.

Ces Services financiers et Comptables procèdent aux vérifications des documents justificatifs des opérations d'achats, de vente, de consommations ainsi que d'encaissement et de décaissement, préalablement à leur comptabilisation.

5.1.2. La gestion de la trésorerie

La Trésorerie est constituée par les fonds enregistrés en banque y compris les accreditifs, et par les disponibilités en espèces enregistrées en caisse.

Les crédits à court terme ou les délais de paiement à court terme sont négociés et obtenus ou accordés par les Directions d'unités, sous leur responsabilité, et suivi par les structures financières et comptables des Unités.

Comme toute une entreprise cette unité procède des comptes bancaires S gérés par le chef du service Finances et Comptabilité, sous la responsabilité du directeur d'unité.

Prenant exemples des opérations effectué par le service :

- Réception du dossier de vente ou de prestation par la structure Finance et Comptabilité.
- Réception et Vérification de l'opération d'encaissement du produit de la vente.
- Réception, vérification et imputation de l'opération de vente et d'encaissement par le Service Comptabilité.
- Réception du dossier de vente par le responsable des Finances et Comptabilité.
- Vérification et enregistrement de l'opération d'encaissement du produit de la vente par le Service comptabilité.

- Vérification de l'opération d'encaissement sur créances par le responsable de service finance.
- Réception des documents de recouvrement par la structure Finances et Comptabilité.
- Exécution et enregistrement d'un décaissement sur la base d'une demande paiement.
- Réception, vérification des documents et imputation de l'opération décaissement par le Service Comptabilité.
- Comptabilisation du décaissement par le Service Comptabilité.
- Enregistrement de la dépense par Caisse dans le registre de caisse.

5.1.3. La gestion d'investissement

- **Comptabilisation des entrées d'investissements :**

Le SFC reçoit des documents de l'investissement voulu, puis il vérifie le contenu de ce dernier de sorte qu'il soit complet, en suite il entame l'inscription de l'opération d'acquisition de cet investissement.

- **Suivi comptable de l'investissement :**

Le service vérifie à l'issue de chaque période comptable la détermination automatique et l'enregistrement comptable des dotations aux amortissements de chaque immobilisation corporelle et incorporelle

Le service vérifie aussi les mouvements d'investissements entre les structures ainsi que l'affectation y afférentes et met à jour son fichier d'investissement.

Le service invite aussi à la clôture de chaque exercice, les structures utilisatrice et gestionnaire des investissements à l'effet de recherche de tout un indice permettant de déclarer des pertes de valeurs.

- **Evaluation et comptabilisation de l'investissement :**

Le service comptabilité veille à évaluer et à inscrire tout investissement à sa première incorporation au bilan de la société (à son coût d'acquisition, au coût d'acquisition des matières consommées et services utilisés)

5.2. L'organisation interne du service comptabilité et finance

5.2.1. Le chef du service finance et comptabilité

Le chef de service comptabilité et finance joue un rôle essentiel au sein de l'unité C&H Ain El Hammam. En tant que responsable de cette division clé, il est chargé de superviser et de coordonner toutes les activités financières et comptables de l'entreprise.

Son rôle principal est de garantir la précision et conformité des données financières, en veillant à ce que les états financiers soient préparés en temps opportun et conformément aux normes comptables en vigueur. Le chef de service comptabilité et finance est également responsable de la gestion des flux de trésorerie, de la budgétisation, de la planification financière et de la gestion des risques financiers. Il travaille en étroite collaboration avec d'autres départements pour fournir des analyses financières et des rapports pertinents, permettant ainsi à la direction de prendre des décisions éclairées.

De plus, il veille à la mise en œuvre de système de contrôle interne solide pour minimiser les risques de fraude et d'erreur.

5.2.2. La chargé d'étude financière et comptabilité

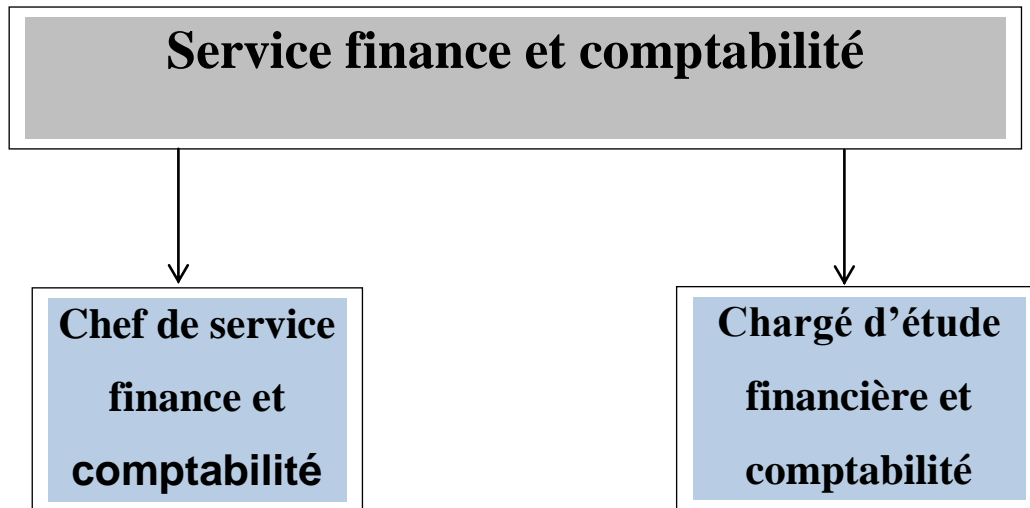
Le comptable occupe une position cruciale. En tant que professionnel des chiffres, sa responsabilité principale est de s'assurer de la précision et de l'intégralité des transactions financières de l'unité.

Le comptable est chargé de tenir les registres financiers à jour, de saisir les données comptables, de vérifier les factures et les reçus, et de préparer les états financiers réguliers tels que les bilans et les comptes de résultat.

Il joue un rôle important dans la gestion des créances et des dettes, en s'assurant que les paiements sont effectués en temps voulu et que les encaissements sont correctement enregistrés. Le comptable collabore étroitement avec le chef de service comptabilité et finance pour assurer le respect des politiques et des procédures comptables du groupe (GETEX), ainsi que pour fournir des informations financières précises et pertinentes.

Son rôle est essentiel pour maintenir la transparence et la conformité financière de l'unité C&H Ain El Hammam.

Figure N°10: Organigramme du service finance et comptabilité.



Section 02 : L'analyse de la trésorerie de l'unité C&H Ain El Hammam

La deuxième section est consacrée à une exploration véritable de la gestion de la trésorerie. On utilisant diverses approches telles que l'analyse par bilan financier, l'équilibre financier et l'analyse par ratios. Ensuite, nous allons examiner les différents aspects de la santé financière de l'Unité C&H Ain El Hammam. Cette section jette les bases pour une compréhension approfondie de sa performance et de sa stabilité financière.

1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables

Le service finance et comptabilité s'en charge d'effectuer les toutes sortes du bilan voir comptable, fonctionnel et financier

1.1 La présentation des bilans financiers des années 2018, 2019 et 2020

Des retraitements et des reclassements sont effectués sur les bilans comptables de 2018, 2019 et 2020 (voir l'annexe N°01, N°02et N°03), ce qui nous a permis la présentation d'un bilan financier.

**Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC
STYLE AEH**

Tableau N°19 : Les actifs des bilans financiers des années 2018,2019 et 2020.

Actif Désignation	Exercices		
	2018	2019	2020
Valeurs immobilisées			
Immobilisation incorporelles	99 275,00	483 075,06	431 125,14
Immobilisation corporelles	183 310 364,17	186 310 354,17	150 204 582,71
Terrains	20 597 850,00	20 597 850,00	20 597 850,00
Bâtiments	37 464 451,17	37 464 451,17	30 377 497,05
Autres immobilisations corporelles	150 504 271,80	125 248 053,00	99 229 235,66
Immobilisations en concession			
Immobilisations encours			
Immobilisation financières			
Titres mis en équivalence –entreprise associées			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 105 231,69		
Impôts différés actif	5 435 623,17	6 887 654,39	8 194 419,90
Total des valeurs immobilisés	219 749 183,76	190 681 083,62	158 830 128,00
Actif circulant			
Valeur d'exploitation	187 351 095,84	159 376 612,16	148 502 348,22
Stocks et encours	187 351 095,84	159 376 612,16	148 502 348,22
Valeur realizable	101 200 697,00	89 759 385,80	73 370 591,00
Clients	95 996 800,29	46 025 551,69	63 809 664,77
Autres débiteurs	5 203 897,12	43 733 834,08	9 560 926,24
Impôts et assimilés			
Autres actif courant			
Valeur disponible	242 230 953,66	5 486 607,38	6 997 593,37
Trésorerie	242 230 953,66	5 486 607,38	6 997 593,37
Placement et autre actif financiers courants			
Total des actifs circulant	530 782 746,91	254 622 605,31	228 870 532,60
Total actif	750 531 930,67	445 303 688,93	387 700 660,35

Source : réalisés par nous-mêmes à travers des documents internes de l'unité

**Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC
STYLE AEH**

Tableau N°20 : les passifs des bilans financiers des années 2018,2019 et 2020.

Passif Designation	Exercice		
	2018	2019	2020
Ressources stables			
Capitaux propres	272 613 486,16	12 665 085,80	(-37 014 354,79)
Capital émis			
Primes et réserve – réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net – résultat part du groupe(1)	153 481 898,85	110 710 153,89	4 196 233,51
Autres capitaux propres – report à nouveau			
Compte de liaison	119 131 587,31	(98 045 068,05)	(41 210 588,30)
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
Dettes à long terme	389 322 023,33	347 756 976,23	339 503 773,90
Emprunt et dettes financières	389 322 023,33	347 756 976,23	339 503 773,90
Total capitaux permanent	661 935 509,49	360 422 062,07	302 489 419,00
Passif circulant			
Dettes à court terme	88 596 421,20	84 881 671,90	85 211 241,20
Fournisseurs et comptes rattachés	44 562 385,82	29 274 640,26	19 512 693,91
Provisions et produits comptabilisés d'avances	28 608 543,00	36 728 465,44	43 067 978,76
Impôts	248 591,00	00	45 278,00
Autres dettes	11 347 618,07	17 829 771,87	20 472 300,65
Impôts (différés et provisionnés) (2)	3 824 419,15	1 048 749,29	1 048 749,29
Trésorerie	4 864,14	00	1 064 240,63
Total passif	750 531 930,67	445 303 688,93	387 700 660,35

- A. A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés
- B. Impôts (différés et provisionnés) représente 19% de IDR (indemnité de départ à la retraite)

1.2. Présentation des bilans financiers en grande masse 2018,2019 et 2020

Le bilan financier condensé n'est rien d'autre que le bilan financier revêtant une forme plus brève. Par conséquent, il sert à effectuer une comparaison sur plusieurs exercices antérieurs.

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Tableau N°21: bilan financier en grande masse de 2018.

Actif	Montant	%	passif	Montant	%
V. Immobilisées	219 749 183,76	29,27	Fond propres	272 613 486 ,16	39,32
V. d'exploitation	187 351 095,84	24,96	DLMT	389 322 023,33	51,87
V. réalisable	101 220 697,00	13,48	DCT	88 596 421,20	11,80
V. disponible	242 230 953,66	32,27			
Total Actif	750 531 930,67	100	Total passif	750 531 930,67	100

Source : réalisé par nous-mêmes à travers des documents internes de l'unité C&H.

1.2.1. L'interprétions du bilan en grande masse de 2018

1.2.1.1. Les éléments de l'actif

- **Les valeurs immobilisées**

Les valeurs immobilisées représentent 29,27% du total actif pendant l'exercice 2018 ce qui semble un pourcentage faible pour une unité à vocation industrielle, donc ce dernier est soumise à une forte nécessité de nouveaux équipements et machines.

- **Les valeurs d'exploitation**

Les valeurs d'exploitation (les stocks) représentent 24,96% du total d'actif ce qui signifie un pourcentage important pour l'unité CONFEC STYLE.

- **Les valeurs réalisables**

Les valeurs réalisables sont de 13,48% du total d'actif un pourcentage qui représente une norme moyenne pour l'unité C&H cette dernière reçoit ses liquidités avenir dans les proches délais.

- **Les valeurs disponibles**

32,27% est le pourcentage qui représente la trésorerie de l'unité C&H en 2018, une forte existence de disponibilités au sein de cette dernière permet de dégager une bonne perception de l'entreprise grâce à la bonne gestion de liquidités, à la réception des encaissements dans les plus proches délais et aussi au bon fonctionnement du service commercial.

1.2.1.2. Les éléments du passif

- **Les fonds propres**

Les fonds propres représentent 32,39% du total passif un pourcentage indiquant que l'unité C&H n'est pas autonome financièrement. Ce jugement est dégagé par rapport à la norme des 50% ou bien la norme de l'autonomie financière, ce qui oblige l'unité à s'endetter massivement.

- **Les dettes à long et à moyen terme**

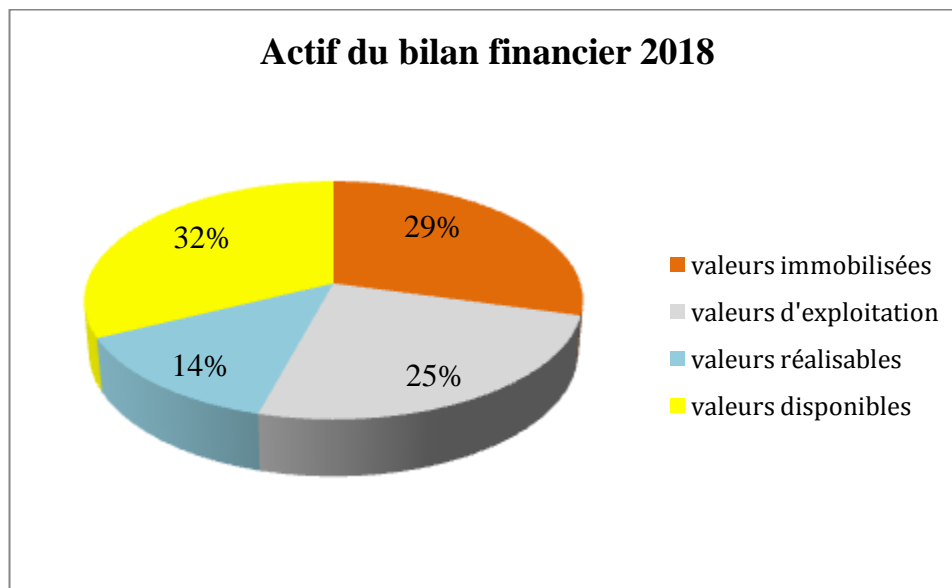
Un pourcentage du 51,87% représente les DLMT, ce qui signifie que l'unité C&H fait recourt abondamment aux emprunts bancaires dans le but de financer ses emplois stables.

- **Les dettes à court terme**

Les DCT représentent 11,80% du total passif, l'unité C&H consacre un pourcentage logique pour le financement de ses dettes d'exploitation tout en gardant œil sur les échéances auprès de ses fournisseurs.

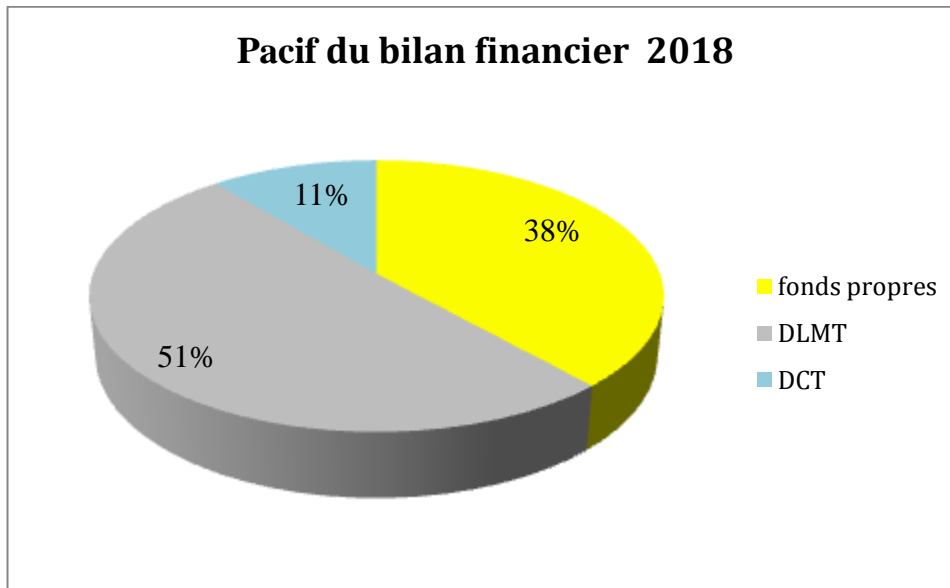
1.2.1.3. La présentation graphique du bilan 2018 en grande masse

Graphique N°01 : actif du bilan financier en grande masse 2018.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan 2018 en grande masse.

Graphique N°02 : le passif du bilan financier en grande masse 2018.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan 2018 en grande masse.

Tableau N°22 : bilan financier en grande masse de 2019.

Actif	Montant	%	passif	Montant	%
V. immobilisés	190 681 083,62	42,82	Fonds propres	12 665 085,80	2,84
V. d'exploitation	159 376 613,16	35,80	DLMT	347 756 976,23	78,10
V. réalisable	89 759 385,80	20,16	DCT	84 881 626,96	19,06
V. disponible	5 486 607,38	1,23			
Total actif	445 303 688,93	100	Total passif	445 303 688,93	100

Source : réalisé par nous même à travers des documents internes de l'unité C&H.

1.2.2. L'interprétation du bilan financier en grande masse de 2019

1.2.2.1. Les éléments de l'actif

- **Les valeurs immobilisées**

Le pourcentage des valeurs immobilisées est de 42,82% du total actif en 2019, malgré la diminution du montant de ces dernières par rapport à l'exercice 2018, ceci n'empêche pas de dire que la situation est favorable pour l'unité afin de retrouver sa vocation industrielle.

- **Les valeurs d'exploitation**

Les valeurs d'exploitation représentent 35,80% du total actif pendant l'exercice 2019, bien plus qu'important par rapport à l'année précédente, ce qui signifie que le secteur

opérationnel, soit il est en situation de production élevée soit il est en situation d'une consommation lente de matière première.

- **Les valeurs réalisables**

Les valeurs réalisables sont d'un pourcentage de 20,16 % durant l'exercice 2019. Un pourcentage pareil signifie que l'unité C&H a un montant important des créances et que cette dernière doit être encaissée dans les plus proches délais.

- **Valeurs disponibles**

Les valeurs disponibles représentent que 1,23% du total actif, ce qui veut dire que l'unité C&H est dans la norme admise de trésorerie qui est entre 0% et 5%.

1.2.2.2. Les éléments du passif

- **Les fonds propres**

Un pourcentage de 2,84% des fonds propres durant l'exercice 2019 ; c'est résulté de la position que l'unité C&H occupe, une unité d'un groupe HOLDING signifie un partage de fonds, un partage du marché et aussi des règlements de dettes entre unités (voir le compte de liaison dans le bilan financier 2019, voir les annexes).

- **Les dettes à long et à moyen terme**

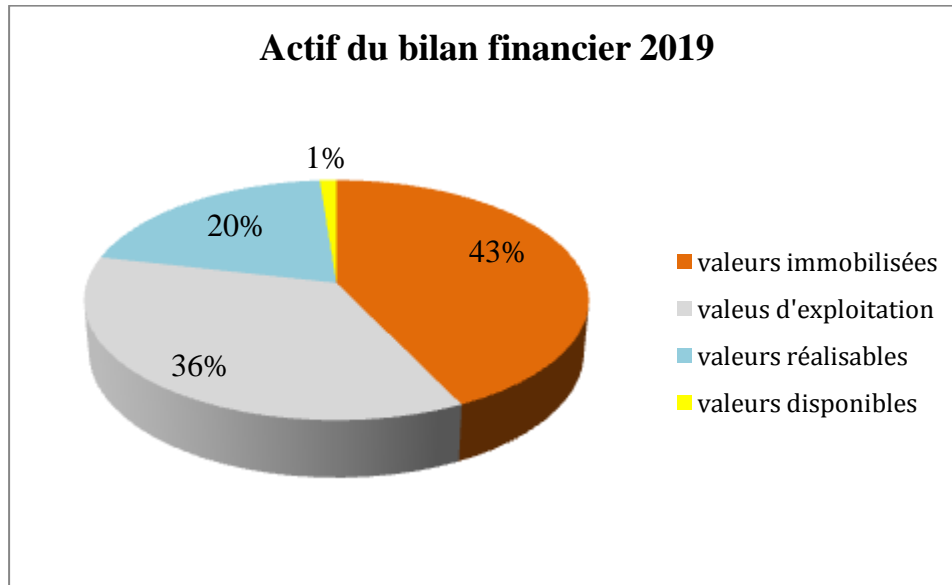
78,10% représentent les DLMT en 2019, un recours aux emprunts bancaires semble logique et nécessaire pour faire face aux emplois stables d'une part, et pour équilibrer les capitaux permanents d'une autre part.

- **Les dettes à court terme**

Le pourcentage des DCT est de 19,06% durant l'exercice 2019, cela indique que l'unité C&H utilise des sources de financement extérieures telles que les dettes fournisseurs pour financer le besoin d'exploitation.

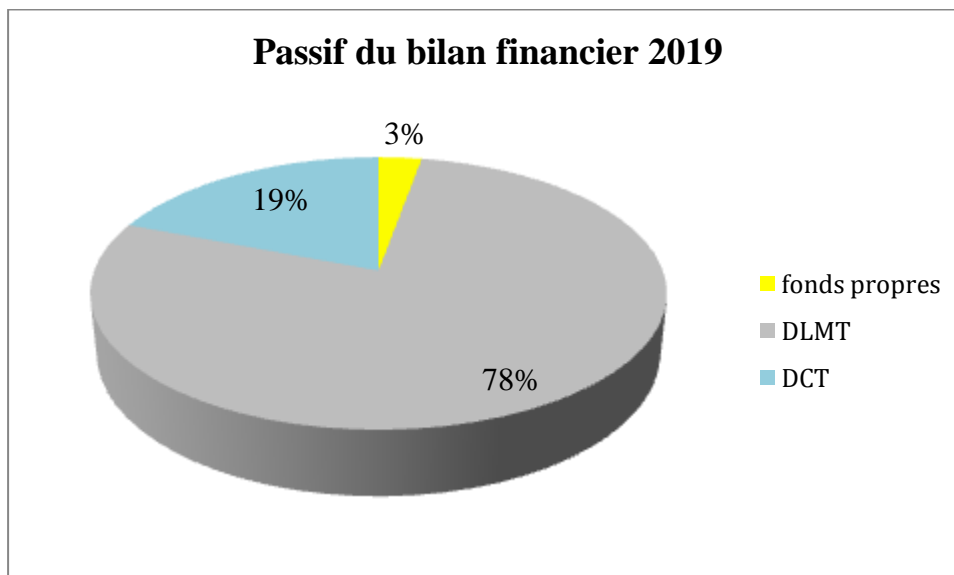
1.2.2.3. La présentation graphique du bilan financier en grande masse du 2019

Graphique N°03 : l'actif du bilan financier en grande masse du 2019.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier en grande masse 2019

Graphique N°04 : le passif du bilan financier en grande masse 2019



Source : réalisé par nous-mêmes à travers le bilan financier en grande masse.

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Tableau N°23 : bilan financier en grande masse du 2020.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
V. 101 immobilises	158 830 128,00	40,97	Fonds propres	-37 014 354,79	-9,56
V. d'exploitation	148 502 348,22	38,30	DLMT	339 503 773,90	87,57
V. réalisable	73 370 591,00	18,92	DCT	85 211 241,20	21,98
V. disponible	6 997 593,37	1,80			
Total actif	387 700 660,35	100	Total passif	387 700 660,35	100

Source : réalisé par nous-mêmes a travers des documents internes de l'unité C&H.

1.2.3. L'interprétation du bilan financier en grande masse du 2020

1.2.3.1. Les éléments d'actif

- **Les valeurs immobilisées**

Les immobilisations représentent 40,97% du total des emplois en 2020, cela signifie que le pourcentage a diminué par rapport à l'année précédente, soit une baisse de 1,85%.

- **Les valeurs d'exploitation**

Les valeurs d'exploitation représentent 38,30% des emplois pendant l'exercice 2020, ce qui signifie que l'unité C&H utilise une large partie de ses emplois dans l'activité opérationnelle.

- **Les valeurs réalisables.**

18,92% est un pourcentage inférieur par rapport à celui de 2019, ce qui signifie que l'unité gère bien ses créances clients

- **Les valeurs disponibles.**

Les valeurs disponibles représentent 1,80% cela signifie que l'unité C&H est toujours soumise à la loi admise.

1.2.3.2. Les éléments du passif

- **Les fonds propres**

Les fonds propres sont d'un pourcentage négatif cela veut dire que l'unité C&H fait face aux recouvrements des emplois stables avec les DLMT et les DCT seulement.

- **Les dettes à long et à moyen terme**

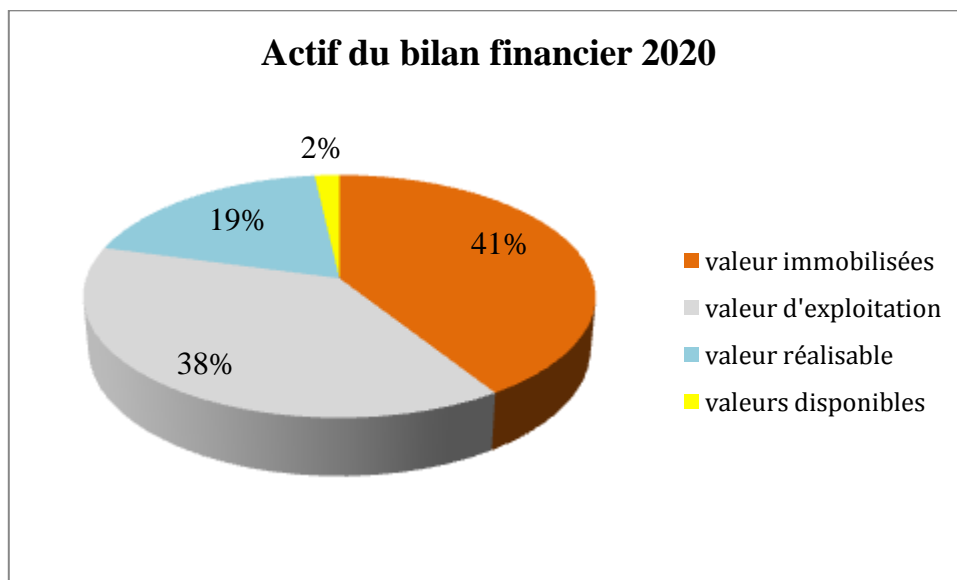
87, 57% durant l'exercice 2020 semble un pourcentage remarquable, cela veut dire que l'unité C&H n'est pas autonome financièrement.

- **Les dettes à court terme**

Le pourcentage des DCT est de 21,98% du total des ressources, une légère différence par rapport à l'exercice précédent de (+2,92%), cela indique que l'unité C&H part de la même cadence de financement de ses besoins d'exploitation à travers ses dettes extérieures.

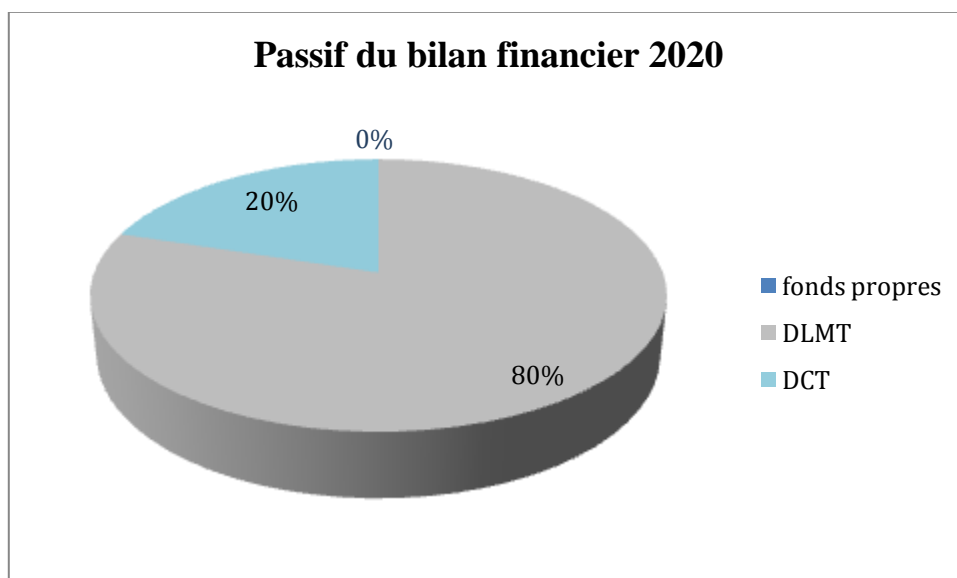
1.2.3.3. Présentation du bilan financier en grande masse de 2020

Graphique N°05 : L'actif du bilan financier en grande masse de 2020.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier en grande masse.

Graphique N°06 : le passif du bilan financier en grande masse de 2020.



Source : réalisé par nous-mêmes à travers le bilan financier en grande masse de 2020.

2. L'analyse de la trésorerie par l'équilibre financier

2.1. L'équilibre financier à long terme (FRF)

Le fonds de roulement financier représente la marge excédentaire restante des ressources stables employées pour couvrir les emplois stables. Ce dernier a pour vocation de financer une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

Pour une entreprise c'est une marge de sécurité qui se calcule en deux méthodes.

2.1.1. Le fonds de roulement financier par le haut du bilan

Se calcul comme suit :

$$\text{FRF} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Emplois stables}$$

Tableau N°24 : le FRF par le haut du bilan.

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux permanent	661 935 509,49	360 422 062,07	302 489 419,00
Emplois stables	219 749 183,76	190 681 083,62	158 830 128,00
FRF	442 186 326,00	169 740 978,00	169 740 978,00

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

2.1.2. Le fond de roulement financier par le bas du bilan

Ce calcul comme suit :

$$\text{FRF} = \text{Actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Tableau N°25 : le FRF par le bas du bilan.

Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	530 782 746,91	254 622 605,31	228 870 532,00
DCT	88 596 421,18	84 881 626,86	85 211 241,20
FRF	442 186 326,00	169 740 978,00	143 659 291,00

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers.

2.1.3. Interprétation du fonds de roulement financier

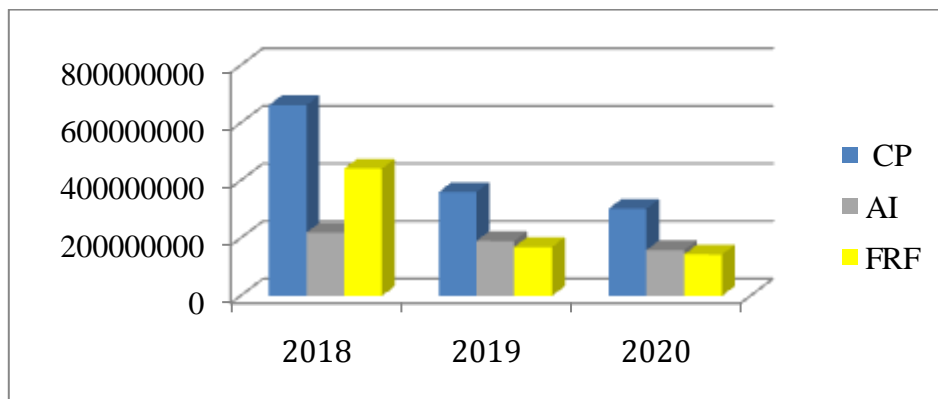
Un fond de roulement positif durant les années 2018,2019 et 2020, dans ce cas les ressources stables sont supérieures aux emplois stables. Cela indique l'existence d'une marge excédentaire qui permet à l'unité C&H le financement d'une partie du cycle d'exploitation à court terme. Donc l'équilibre financier est réalisé.

Le FRF de 2019 représente que 38,39% de celui de 2018 soit une différence de (-272 445 348 DA) ajoutant que le FRF réalisé en 2020 est aussi inférieur par rapport aux deux exercices précédents. Cette diminution s'explique par les éléments suivants:

- Le résultat d'exercice réalisé en 2020 est négatif.
- Le compte de liaison inter unité est négatif en 2019 et en 2020 ce qui signifie que l'unité C&H décaisse pour le règlement de ses dettes ou ses obligations financières qu'elle a envers d'autres entités du groupe.
- Les dettes à long et à moyen terme ont diminuées en 2019 et en 2020.

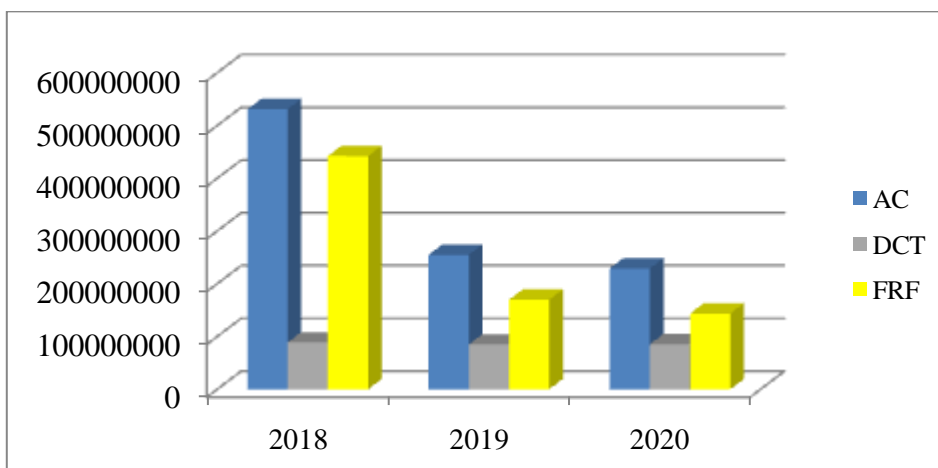
2.1.4. La représentation graphique du FRF

Graphique N°07 : le FRF par le haut du bilan.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau de FRF.

Graphique N°08 : le FRF par le bas du bilan.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du bilan financier en grande masse.

2.2. L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2018, 2019 et 2020

Le besoin en fonds de roulement, aussi appelé BFR, permet de définir la somme qu'il faut posséder pour payer ses charges courantes en attendant de percevoir le règlement dû par ses clients. Ce dernier correspond au décalage entre les dépenses et les recettes résultant de l'activité de l'entreprise.

Le BFR se calcule à partir de la méthode suivante :

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

Tableau N°26 : Calcul du BFR pour les années 2018, 2019 et 2020.

Designation	2018	2019	2020
VE	187 351 095,84	159 376 612,16	148 502 348,22
VR	101 200 697,00	89 759 385,80	73 370 591,00
(VE+VR)	288 551 793,00	249 135 998,00	221 872 939,00
DCT	88 596 421,20	84 881 626,96	85 211 241,20
TN	4 864,14	00	1 064 240,63
(DCT-TN)	88 591 557,10	84 881 626,96	84 147 006,60
BFR	199 960 236,00	164 254 371,00	137 725 932,00

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers de l'unité C&H.

2.2.1. L'interprétation du besoin en fonds de roulement

Un BFR positif durant les trois années signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme.

L'unité C&H a une part du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes à court terme. La résolution de ce problème s'illustre dans la mise en service de son FRF ou encore dans l'apport de nouvelles dettes financières.

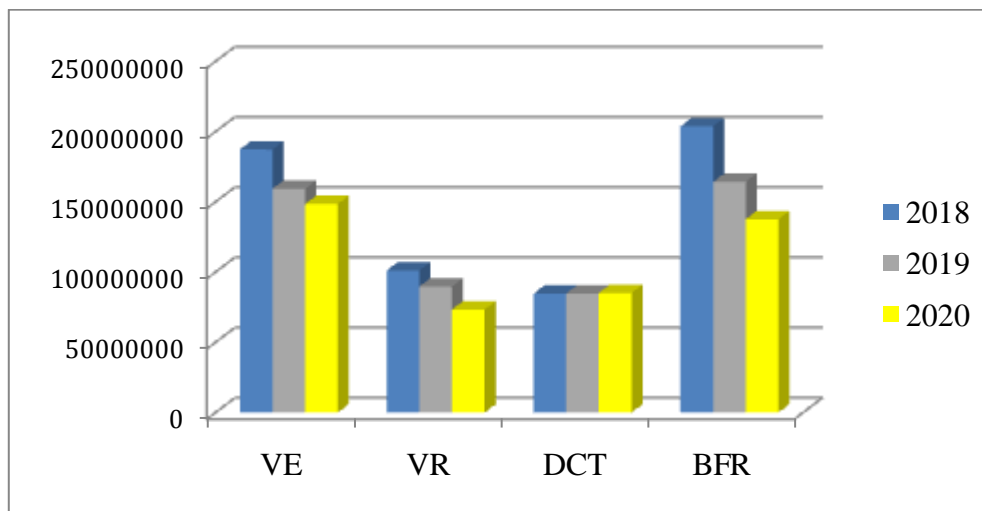
Les valeurs réalisables durant 2018 et 2019 sont plus importantes que les dettes à court terme, cela signifie que l'unité C&H prend le règlement de ses fournisseurs comme priorité puis elle encaisse ses créances auprès de ses clients. Par contre en 2020 on voit que les valeurs réalisables sont inférieures par rapport aux DCT.

Le BFR des trois exercices 2018, 2019 et 2020 prend des valeurs baissières, nous remarquons qu'il passe de **199 960 236 DA** en 2018 à **164 254 371 DA** en 2019 puis à

137 722 932 DA en 2020. Cette diminution du BRF peut être signe positif pour l'unité C&H, car cela peut indiquer une meilleure gestion de ses actifs à court terme.

2.2.2. La présentation graphique du BFR

Graphique N°09 : Présentation du BFR..



Source : réalisé par nous-mêmes à travers les bilans financiers de l'unité C&H.

2.3. L'équilibre financier immédiat (TN)

La trésorerie nette est le solde résultant de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle représente le montant de liquidités disponibles après avoir financé les besoins en fonds de roulement de l'entreprise.

La TN se calcule à partir de deux méthodes :

2.3.1. La TN à partir du FR et BFR

Ce calcul comme suit :

$$\text{TN} = \text{FRF} - \text{BFR}$$

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Tableau N°27 : Calcul de TN à partir du FR et du BFR.

Désignation	2018	2019	2020
FRF	442 186 326,00	169 740 978,00	143 659 291,00
BFR	199 960 236,00	164 254 371,00	137 725 932,00
TN	242 226 090,00	5 486 607,00	5 933 359 ,00

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

2.3.2. La TN à partir du bilan

Ce calcul comme suit :

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

Tableau N°28 : calcul de la TN à partir du bilan.

Désignation	2018	2019	2020
Trésorerie active	242 230 953,66	5 486 607,38	6 997 593,37
Trésorerie passive	4 864,14	00	1 064 240,63
TN	242 226 090,00	5 486 607,38	5 933 353,74

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

2.3.3. L'interprétation de la trésorerie nette

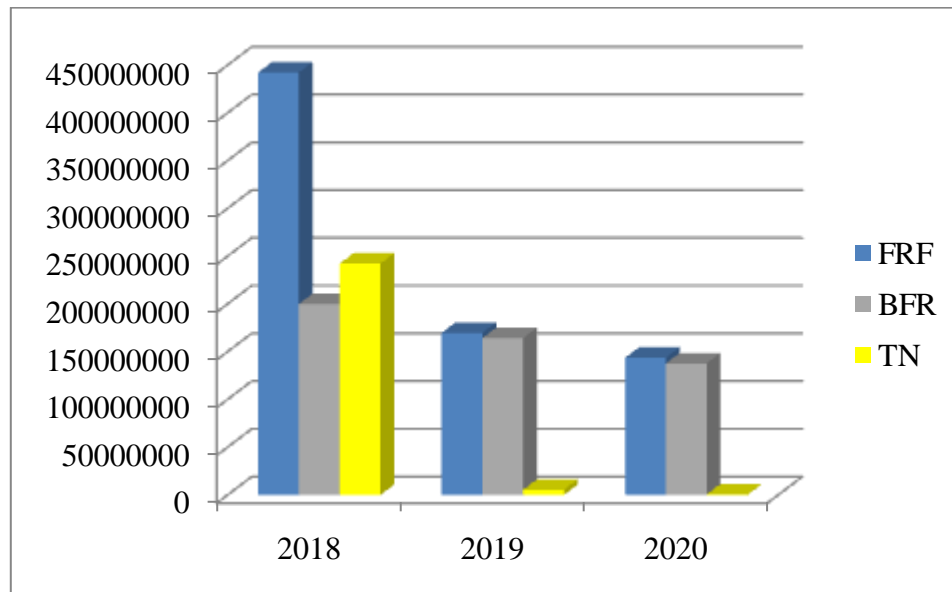
D'après les résultats nous remarquons que la trésorerie nette est positive durant les années 2018, 2019 et 2020, cela indique que l'unité C&H dispose d'un excédent de liquidités après avoir couvrir ces dettes à court terme. Donc l'unité C&H est en situation d'équilibre immédiat.

Pour l'année 2018 l'unité C&H couvre largement sont BFR par son FRNG, la trésorerie nette est de (242 266 090 DA) et pour l'année 2019 cette dernière passe à (5 486 607,38DA). Un écart résultant d'une diminution remarquable du fond de roulement net global qui à son tour résulté de la diminution de l'activité principale de l'unité (une fusion acquisition a eu lieu en 2019).

En 2020 nous enregistrons une TN de 5 933 353,74DA, une augmentation légère de (446 746,36 DA) par rapport à l'exercice 2019. Nous remarquons que la trésorerie nette affiche une tendance baissière durant les deux années 2018,2019 et une tendance haussière en 2020.

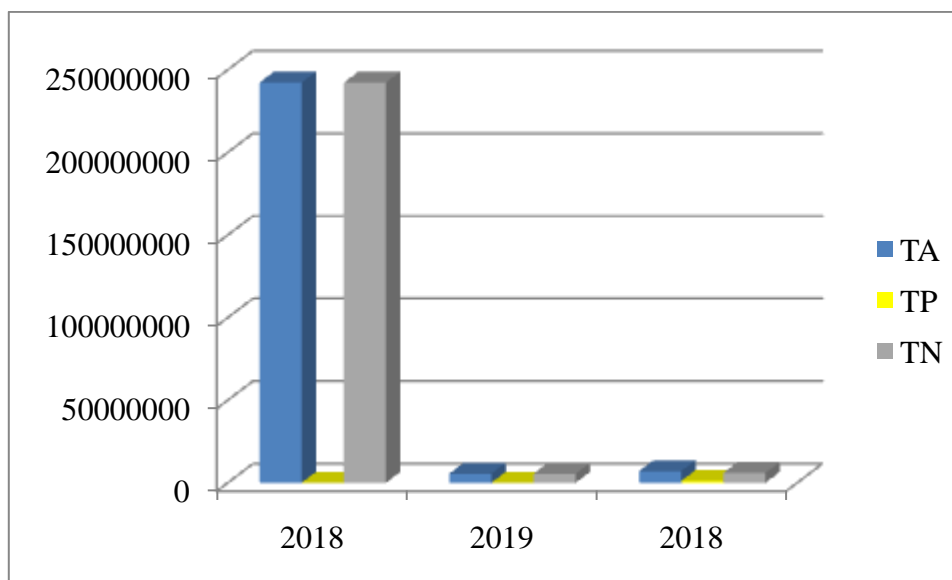
2.3.4. La présentation graphique de la trésorerie nette

Graphique N°10 : la trésorerie nette à partir FRF et BFR.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau n°27.

Graphique N°11 : la trésorerie à partir des bilans.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir du tableau n°28.

L'analyse d'équilibre financier semble insuffisante pour en tirer un jugement sur la trésorerie de cette unité. Pour ce faire nous devons procéder à d'autres analyses prenant exemple d'**une analyse par des ratios**.

3. L'analyse par la méthode des ratios

3.1. Les ratios de liquidité

Ce ratio permet de montrer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme. On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

3.1.1. Le ratio de liquidité générale

Le ratio représente la capacité de l'entreprise de couvrir ses dettes court terme par son actif circulant son calcul s'illustre comme suit :

$$\text{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

Tableau N°29 : ratio de liquidité générale.

Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	530 782 746,91	254 622 605,31	228 870 532,60
Dettes court terme	88 596 421,18	84 881 626,86	85 211 241,20
RLG	6	3	2,7

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers

- **Interprétation du ratio de liquidité générale**

Les RLG est positif durant les trois années 2018, 2019 et 2020, cela signifie que l'unité C&H, peut honorer ces dettes à court terme avec son actif circulant

Le ratio de 2018 est de 6 cela indique que l'actif circulant de l'unité est six fois supérieur à ses dettes à court terme. Ce dernier passe à 3 en 2019 et malgré il est inférieur au précédent mais il couvre trois fois de plus les dettes à court terme de la même année.

En 2020 le ratio de liquidité générale est de 2,7, le ratio continue de baisser bien qu'il est supérieur à 1 ce qui indique toujours une capacité de paiement à court terme. Cette baisse continue du ratio peut être préoccupante car cela reflète une diminution de la liquidité de l'unité C&H.

3.1.2. Le ratio de liquidité restreinte.

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme en incluant uniquement les créances à court terme, les disponibilités et VMP. Son calcul est le suivant :

$$\text{RLR} = \text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles} / \text{dettes à court terme}$$

Tableau N°30 : Ratio de liquidité restreinte.

désignation	2018	2019	2020
VR	101 200 697,00	89 759 385,80	73 370 591,00
VD	242 230 953,66	5 486 607,38	6 997 593,37
DCT	88 596 421,20	84 881 626,96	85 211 241,20
RLR	3,89	1,12	0,94

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers.

- **Interprétation du ratio de liquidité restreinte**

Le ratio de l'exercice 2018 est de 3,89, nous remarquons qu'est relativement élevé, indiquant une bonne capacité de l'unité C&H à faire face à ses obligations.

En 2019, le ratio chute à 1,12, ce qui peut être un signe de diminution de la capacité de l'unité C&H à répondre à ses dettes immédiates

En 2020, le ratio diminue encore à 0,94, ce qui peut être préoccupant car cela suggère une capacité de plus en plus limitée à faire face aux dettes à court terme.

3.1.3. Le ratio de liquidité immédiate

Autrement dit le ratio de trésorerie, il se calcule comme suit

$$\text{RLI} = \text{disponibilités} / \text{dettes à court terme}$$

Tableau N°31 : ratio de liquidité immédiate.

Désignation	2018	2019	2020
Disponibilités	242 230 953,66	5 486 607,38	6 997 593,37
DCT	88 596 421,20	84 881 626,86	85 211 241,20
RLI	2,73	0,06	0,08

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

- **Interprétation du ratio de liquidité immédiate.**

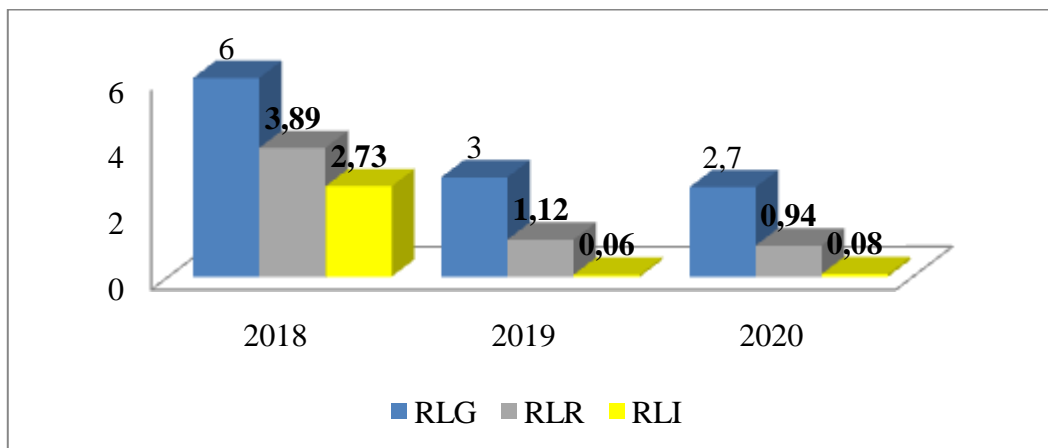
Le ratio en 2018 est de 2,73 ce qui signifie que l'unité C&H est capable de faire face à ses dettes à court terme immédiatement à partir des valeurs disponibles seulement.

Par contre en 2019 le ratio chute considérablement à 0,06, ce qui peut être préoccupant car cela signifie une capacité limitée de l'unité C&H à faire face à ses dettes immédiates sans considérer les stocks (les valeurs d'exploitation).

En 2020, le ratio remonte légèrement à 0,08, mais reste encore à un niveau relativement faible, ce qui peut indiquer que l'unité C&H continue de faire face à des difficultés à honorer ses obligations financières à court terme sans considérer les stocks.

3.1.4. La représentation graphique des ratios de liquidité.

Graphique N°12 : les ratios de liquidités.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des tableaux n°29, n°30 et n°31.

3.2. Les ratios de rotation.

Les ratios de rotation nous donnent un renseignement sur la gestion des ressources et des emplois au sein d'une entreprise. Parmi ces ratios en trouve, le ratio de rotation des produits finis, le ratio des délais clients et le ratio des délais fournisseurs.

3.2.1. Le ratio de rotation de matière première

Ce ratio permet de traduire la vitesse de consommation totale de stock de matière première. Il se calcule comme suit :

$$\text{RSMP} = \text{Stock moyen de matière première} \times 360 / \text{cout d'achat}$$

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Le stock moyen se calcul comme suit :

$$\text{Stock moyen} = \text{Stock initial} + \text{Stock final} / 2$$

Tableau N°32: stock moyen de matière première.

Désignation	2018	2019	2020
Stock initial de MP	124 794 681,00	122 887 984,00	104 904 396,00
Stock final de MP	122 887 984,00	104 904 396,00	78 913 783,40
Stock moyen	123 841 333,00	113 896 190,00	91 909 089,50

Source : réalisé par nous-mêmes à travers des documents internes de l'unité.

Tableau N°33: ratio de rotation de stock de matière première.

Désignation	2018	2019	2020
Stock moyen de MP	123 841 333,00	113 896 190,00	91 909 089,50
Cout d'achat en HT	277 188 079,45	164 501 955,70	115 687 035,30
RSMP	161Jours	249 Jours	286 Jours

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'unité.

- **Interprétation du ratio de rotation des stocks de matière première.**

En 2018, le ratio de rotation des stocks de matières premières est de 161jours, ce qui signifie qu'il faut en moyenne 161jours pour que l'unité utilise complètement ses stocks de matières premières au cours de cette année.

En 2019, le ratio augmente à 249 jours, indiquant que l'unité C&H met plus de temps pour épuiser ses stocks de matières premières. Cela pourrait être un signe de gestion des stocks de matière première moins efficace ou d'autres facteurs liés à l'approvisionnement ou à la production.

En 2020, le ratio continue d'augmenter pour atteindre 286 jours, suggérant que l'unité C&H prend encore plus de temps pour épuiser ses stocks de matières premières. Cette tendance pourrait être préoccupante car elle pourrait entraîner des coûts de stockage plus important et des difficultés à répondre rapidement à la demande du marché.

3.2.2. Le ratio de rotation de délais clients

Ce ratio exprimé en nombre de jours, nous renseigne sur le temps que les clients mettent à s'acquitter des dettes qu'ils ont contracté envers une entreprise.

Il se calcul comme suit :

$$\text{RDC} = \text{Créances clients} \times 360 / \text{Chiffres d'affaires}$$

Tableau N°34 : ratio de rotation de créances clients.

Désignation	2018	2019	2020
Créances clients	95 996 800,29	46 025 551,69	63 809 664,77
Chiffres d'affaires	550 676 478,40	483 721 934,02	420 841 113,02
RDC	62jours	34jours	54jours

Source : réalisé par nous même à travers des documents interne de l'unité C&H.

- **Interprétation de ratio de rotation des créances client.**

En 2018, le ratio de rotation des créances clients est de 62 jours, ce qui signifie qu'en moyenne, l'unité C&H prend environ 62jours pour collecter les paiements de ses clients.

En 2019, le ratio diminue à 34 jours, indiquant une amélioration significative dans la gestion des créances clients, car l'unité parvient à collecter les paiements plus rapidement qu'en 2018.

En 2020, le ratio augmente légèrement à 54 jours, ce qui veut dire qu'il faut un peu plus de temps pour collecter les paiements des clients par rapport à l'année précédente, mais reste meilleur qu'en 2018.

3.2.3. Ratio de rotation des crédits fournisseurs

Le ratio de rotation de crédit fournisseur permet d'évaluer la durée nécessaire pour régler les dettes envers les fournisseurs d'une entreprise .il indique combien de fois par an une entreprise paie ses fournisseurs. Il se calcul comme suit :

$$\text{RDF} = \text{Dettes fournisseurs} \times 360 / \text{total des achats TTC}$$

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Tableau N°35 : ratio de rotation des crédits fournisseurs

Désignation	2018	2019	2020
Dettes fournisseurs	44 562 385,82	29 274 640,26	19 512 693,91
Total des achats en HT	277 862 013,60	290 669 840,90	92 761 723,90
RDF	57 Jours	36 Jours	22 Jours

Source : réalisé par nous-mêmes à travers des documents internes de l'unité C&H.

- **Interprétation du ratio de rotation des crédits fournisseurs.**

En 2018, le ratio de rotation des crédits fournisseurs est de 57 jours ce qui signifie, que l'unité prend environ 57 jours pour payer ses fournisseurs.

En 2019, le ratio diminue à 36 jours, ce qui indique une amélioration dans la gestion des paiements aux fournisseurs, car l'unité parvient à régler ses dettes encore plus rapidement qu'en 2018.

En 2020, le ratio baisse encore à 22 jours, ce qui suggère que l'unité continue d'améliorer sa gestion des paiements fournisseurs et parvient à régler ses dettes encore plus rapidement qu'en 2019.

3.3. Les ratios de solvabilité

Ces ratios se focalisent sur la capacité d'une entreprise à satisfaire ses obligations à long terme. Dans notre analyse nous avons utilisés deux ratios :

3.3.1. Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio permet de savoir si l'unité C&H est capable de régler ses dettes en utilisant ses actifs. Son calcul est le suivant :

$$\text{RSG} = \text{total actif} / \text{total des dettes}$$

Tableau N°36 : Ratio de solvabilité générale.

Désignation	2018	2019	2020
Total actif	750 531 930,67	445 303 688,93	387 700 660,35
Total des dettes	389 322 023,33	347 756 976,23	424 715 015,00
RSG	1,93	1,28	0,91

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers.

- **Interprétation du ratio de solvabilité**

Le RSG est de 1,93 en 2018, le ratio est supérieur à 1 indique que l'unité C&H avait 1,93 fois plus d'actifs que de dettes.

En 2019, le RSG est tombé à 1,28, ce qui signifie que l'unité C&H avait 1,28 fois plus d'actifs que de dettes. Mais reste toujours supérieur à 1 ce qui indique que cette dernière peut honorer ses échéances à long terme.

En 2020, le RSG a diminué d'avantage pour atteindre 0,91, un ratio inférieur à 1 signifiant l'incapacité de l'unité C&H à recouvrer ses dettes à long terme avec ses actifs.

3.3.2. Le ratio d'autonomie financière

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'unité C&H à rembourser ces dettes à long terme avec ses capitaux propres. Ce dernier doit être supérieur à 1, son calcul est le suivant :

$$\text{RAF} = \text{Capitaux propres} / \text{total des dettes}$$

Tableau N°37: Ratio d'autonomie financière.

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propres	272 613486 ,16	12 665 085,80	(-37 014 354,79)
Total des dettes	389 322 023,33	347 756 976,23	424 715 015,00
RAF	0,7	0,036	-0,08

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

- **Interprétation du ratio d'autonomie financière.**

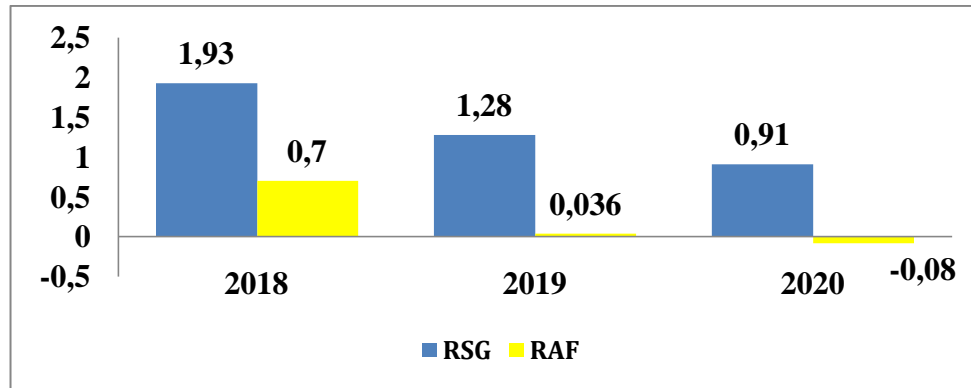
Nous remarquons que le ratio d'AF en 2018 est de 0,7, il est inférieurs à 1 cela signifie que l'unité C&H dépend d'avantage de dettes pour financer ses activités.

En 2019, le ratio d'autonomie financière a chuté à 0,036, ce qui indique que le financement total de l'activité de l'unité C&H était financé par les dettes.

En 2020, le ratio d'autonomie financière est négatif, à (-0,08) ce qui est inhabituel. Cela implique que les capitaux propres sont devenus négatifs, ce qui signifie que les dettes dépassent la valeur des actifs de l'unité.

3.3.3. La représentation graphique des ratios de solvabilité

Graphique N°13 : les ratios de solvabilité.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des tableaux n°36 et n°37.

En conclusion, nous avons entrepris une analyse approfondie de la gestion de la trésorerie, en utilisant tout d’abord, le bilan financier qui nous a permis de mettre en lumière les indicateurs de l’équilibre financiers, tels que le fonds de roulements financier, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, ces derniers ont permis d’évaluer la stabilité de la trésorerie à court terme et la capacité de l’unité C&H à honorer ses échéances.

Ensuite, nous avons adopté une perspective différente en recourant à la méthode des ratios. Cette démarche a englobé l’analyse des ratios de liquidité, l’analyse des ratios de rotation et l’analyse des ratios de solvabilité, qui ont fourni des informations précises sur la liquidité, l’efficacité opérationnelle.

Cette analyse a fournis une somme d’information qui permet l’orientation des décisions stratégiques futures. Il est ainsi envisageable de mettre en place des mesures visant à optimiser la trésorerie en fonctions des besoins spécifiques de l’entreprise.

Section 03 : L’analyse par le tableau des flux de trésorerie

Dans la section 03 de notre étude, nous nous penchons sur l’analyse par tableau des flux de trésorerie, une composante essentielle de l’évaluation financière d’une entreprise. Alors que les états financiers traditionnels, tels que le bilan et le compte de résultat, fournissent une

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

vue statique de la situation financière, le TFT offre une perspective dynamique en révélant les mouvements de trésorerie entrants et sortants sur une période donnée.

1. La présentation des tableaux des flux de trésorerie des années 2018, 2019 et 2020

Les tableaux des flux de trésorerie de 2018, 2019 et 2020 sont les suivants :

Tableau N°38 : Tableau des flux de trésorerie 2018, 2019 et 2020.

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

	Note	2018	2019	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles				
Encaissements reçus des clients		952 183 080,46	619 048 900,12	34 620 058,60
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-591 197 293,41	-373 689 858,19	-195 711 877,65
Intérêts et autres frais financiers payés		-6 056 004,02	-10 104 308,15	-5 793 129,00
Impôts sur les résultats payés				
Encaissements reçus des unités de l'entreprise		5 153 945,68	173 440 596,32	191 684 895,74
Sommes versées aux unités de l'entreprise		-129 800 886,66	-600 768 494,30	-16 100 000,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		230 282 842,05	-192 073 164,20	8 699 947,69
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires				
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles(A)		230 282 842,05	-192 073 164,20	8 699 947,69
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement				
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-511 641,00	-4 206 502,53	
Encaissement sur cessions d'immobilisation corporelles ou incorporelles				
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières				
Encaissements sur cessions d'immobilisation financières		2 988 197,55	1 105 231,69	
Intérêts encaissés sur placements financiers				
Dividendes et quote-part de résultats reçus				
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements(B)		2 476 556,55	-3 101 270,84	00
Flux de trésorerie provenant des activités de financements				
Encaissements suite à l'émission d'actions				
Dividendes et autres distributions effectuées				
Encaissements provenant d'emprunts		555 222 411,14		
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-578 406 053,58	-41 565 047,10	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-23 183 642,44	-41 565 047,10	-8 253 202,33

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités				
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		209 575 756,16	-236 739 482,14	446 745,36
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		32 650 333,36	242 226 089,52	5 486 607,38
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		242 226 089,52	5 486 607,38	5 933 352,74
Variation de la trésorerie de la période		209 575 756,16	-236 739 482,14	446 745,36
Rapprochement avec le résultat comptable		45 417 360,83	-267 423 162,57	229 517 332,84

Source : document interne de l'unité.

2. L'interprétation des tableaux des flux de trésorerie de 2018, 2019 et 2020

2.1. L'interprétation du tableau de trésorerie 2018

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles enregistrent un montant de (230 282 842,05 DA), un chiffre positif signifiant une remarquable différence entre les recettes et les dépenses (les recettes sont supérieures aux dépenses). L'unité C&H a enregistré un montant de 952 183 080, 46 DA qui représente les encaissements reçus des clients qui couvre largement les dépenses relatives aux activités opérationnelles (décaissements), aussi l'unité a réalisé un encaissement des autres unités du groupe GETEX qui est de 5 153 945,68 DA se qui engendre un total des encaissements de (957 337 026DA).

Des sommes versées aux fournisseurs et au personnel, des intérêts et autres frais financiers payés et des sommes versées aux unités de l'entreprise, tout ces éléments sont d'un total de 727 054 184 DA.

- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont enregistrés d'un montant de 2 476 556,55 DA qui est positif, ceci est généré par un encaissement sur les cessions d'immobilisations financières qui est de 2 988 197,55 DA, moins les décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles qui sont de (511 641,00 DA).
- Les flux de trésorerie net provenant des activités de financement sont enregistrés avec un montant négatif de (- 23 183 642,44DA) ceci est du au remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées qui sont de (-578 406 053,58 DA) un montant qui est supérieurs à celui des encaissements provenant d'emprunts (555 222 411,14 DA). Une différence négative engendrée représente la totalité des flux de trésorerie des activités de financement.

Une variation de trésorerie positive est dégagée après avoir calculé le cumule des trois flux constitutifs du TFT, celle-ci est d'un montant de (209 575 756,16 DA). donc l'unité C&H a assuré un équilibre financier immédiat à la fin de l'exercice 2018.

2.2. Interprétation de tableau des flux de trésorerie de 2019

- Le totale des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est d'un montant négatif soit (- 192 073 164,20 DA) cela s'explique par les montant des dépenses qui est supérieur à celui des recettes réalisées. Le total des encaissements de la rubrique opérationnelle est de (792 489 496,44DA), ce dernier regroupe les encaissements reçus des clients et les encaissements reçus des unités du groupe GETEX qui sont chiffrés de (619 048 900,12DA) et (173 440 595,32 DA). Compte au total des décaissements ceci regroupe un montant des sommes versées aux fournisseurs et au personnel qui est de (373 689 858,19 DA), un montant des intérêts et autres frais financiers payés qui est de (10 104 308,15 DA) et un montant considérable des sommes versés aux unités du groupe GETEX qui est de (600 768 494,30 DA).
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement sont aussi d'un montant négatif sont (-3 101 270,84DA), cela est du aux décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (4 206 502,53DA1) qui sont remarquablement supérieur aux encaissements sur cessions des immobilisations financiers (1 105 231,69 DA).
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont enregistrés avec un montant négatif qui est de (-41 565 047,10DA), cela est relatif au seul montant enregistré sur cette rubrique qui est le montant des remboursements d'emprunt ou d'autres dettes assimilées(-41 565 047,10DA).

Une variation de trésorerie négative est dégagée à travers le cumule des trois flux cités dans le tableau, celle-ci est d'un montant de (-236 739 482,14 DA) cela signifie que l'unité C&H a perdu son équilibre financier immédiat à fin de l'exercice de 2019.

2.3. Interprétation du tableau des flux de trésorerie de 2020.

- Les flux provenant des activités opérationnelles sont de 8 699 947,69 DA. Cela signifie que l'unité C&H a généré un flux de trésorerie positif à partir de ses activités principales. Partant des encaissements des clients qui sont de 34 620 058,60 DA et les encaissements des autres unités du groupe GETEX qui sont de 191 684 895,74 DA, nous remarquons que ces deux résultats sont supérieurs aux décaissements qui regroupent les sommes versées aux fournisseurs et au personnel (195 711 877,65 DA),

les intérêts et autres frais financiers payés (5 793 129,00 DA) et les sommes versées aux unités du groupe GETEX.

- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont nuls, cette rubrique indique qu'il n'y a pas eu de flux de trésorerie lié aux investissements pour cette période
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financements sont de (-8 253 202,33 DA), cela indique qu'il y a eu un flux de trésorerie négatif lié aux activités de financement, ce qui inclut des remboursements de dettes ou d'emprunts.

En somme, l'exploration détaillée du tableau des flux de trésorerie dans la section 03 a ajouté une dimension dynamique à notre évaluation financière. En suivant le parcours des flux de trésorerie à travers les activités opérationnelles, d'investissement et de financement, nous avons acquis une perspective éclairante sur la manière dont l'Unité C&H Ain El Hammam gère ses liquidités.

En conclusion, nous avons effectué une évaluation approfondie de la situation financière de l'unité C&H Ain El Hammam en utilisant diverses méthodes. L'analyse par bilan financier et bilan en grande masse nous a permis de visualiser la répartition des actifs, passifs et capitaux propres, mettant en évidence les tendances significatives.

Ensuite, en passant à l'analyse par l'équilibre financier, nous avons étudié les composants clés tels que le fonds de roulement financier, besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

La suite de notre analyse s'est concentrée sur les ratios, qui offrent une perspective plus précise sur les performances financières. Les ratios de rotation ont éclairé la gestion de l'Unité C&H des actifs. Les ratios de liquidité ont révélé la capacité de l'unité à couvrir ses obligations à court terme, tandis que les ratios de solvabilité ont évalué sa solidité financière à long terme.

Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : Unité CONFEC STYLE AEH

Cette analyse en profondeur a permis d'identifier les sources clés de liquidités ainsi que les domaines ou les flux de trésorerie pouvant être affectés. Grâce à cette compréhension, nous sommes préparés à évaluer la flexibilité financière de l'unité C&H, sa capacité à saisir de nouvelles occasions et à faire face aux défis à venir. A l'intersection de cette analyse avec les autres méthodes utilisées, nous disposons désormais d'une vision globale qui renforce la qualité de décisions stratégiques de l'unité pour le futur.

Conclusion générale

Notre parcours de recherche trouve à présent sa conclusion. « La gestion optimale de la trésorerie : Outil de performance d'une entreprise », une constatation dégagée à propos du domaine de la gestion de trésorerie est que son évolution non seulement renforce l'efficacité opérationnelle des entreprises, mais également contribue d'une manière progressive à l'amélioration de la performance d'une entreprise. Car comme le dit Philip Campbell : « la trésorerie gère le présent, l'équilibre et l'avenir de l'entreprise ».

En effet, la trésorerie peut être considérée comme le cœur battant de toute entreprise. Elle révèle la vitalité financière, le rythme des opérations et la capacité d'adaptation aux aléas économiques. Observer la trésorerie, c'est percevoir l'équilibre entre stabilité et ambition, entre gérer les impératifs présents et prévoir les opportunités futures.

En outre, la gestion de trésorerie n'est pas limitée à un seul département ou une seule fonction au sein de l'entreprise. Au contraire, elle a un impact sur toutes les parties de cette dernière. Elle englobe la manière dont l'entreprise gère ses liquidités et ses financements.

La bonne gestion de trésorerie consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie d'une manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autre part à couvrir les risques conjoncturels.

Dans le cadre de notre analyse « étude de cas pratique au sein de l'Unité CONFECSTYLE/SPA Ain El Hammam », nous avons fondé notre analyse de la trésorerie sur les états financiers suivants : le bilan et le tableau des flux de trésorerie.

Initialement, notre étude se focalisait sur l'analyse par bilan qui nous a permis de développer les trois grandes masses du bilan à savoir le fond de roulement(FR), le besoin en fond de roulement(BFR), et la trésorerie nette(TN), ajoutant l'analyse par des ratios qui permet de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise.

Ensuite, notre étude se tourne vers l'analyse par tableau des flux de trésorerie qui nous a renseignés sur la variation de la trésorerie annuelle.

L'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'Unité C&H assure un équilibre financier à long terme, c'est-à-dire l'existence d'une marge excédentaire qui permet le financement d'une partie du cycle d'exploitation à court terme. Par ailleurs, elle est en déséquilibre financier à court terme, cela suggère que cette dernière rencontre des difficultés dans le recouvrement de ses créances ou dans sa capacité à négocier des délais de paiement à

court terme, à signaler que le BFR prend des valeurs baissières pendant la période analysée ce qui est significativement positif pour l'unité.

Aussi, l'unité C&H réalise un équilibre immédiat pendant les trois années 2018, 2019 et 2020 dont elle possède des excédents de liquidités, ajoutant que la trésorerie nette affiche une tendance baissière durant les deux années 2018 et 2019 relative à la diminution remarquable du fonds de roulement, contrairement à l'année 2020 cette dernière enregistre une hausse de valeur modeste contrastant avec la baisse antérieure.

Cependant, les ratios de liquidité apportent des informations supplémentaires sur la solvabilité de l'Unité, commençant par le ratio de liquidité générale (RLG) qui illustre la capacité de cette dernière à honorer ces dettes à court terme avec son actif circulant. Passant sur le ratio de liquidité restreinte (RLR) qui suggère une capacité de plus en plus limitée à faire face aux dettes à court terme, terminant avec le ratio de liquidité immédiat (RLI) qui indique que l'Unité C&H de plus en plus fait face à des difficultés à honorer ses obligations financières à court terme sans considérer les stocks.

De plus, le ratio de rotation de MP, montre une tendance préoccupante car l'Unité prend de plus en plus de temps pour la consommation de la matière première, ce qui peut engendrer des coûts de stockage plus importants et des difficultés à répondre rapidement à la demande du marché.

De même, le ratio de rotation des délais clients (RDC), qui fournit l'information d'une tendance fluctuante concernant la collection des délais de paiement des clients. Ensuite, l'utilisation du ratio de rotation des crédits fournisseurs (RCF) nous a permis de constater que l'Unité C&H parvient à régler ses dettes sur des périodes de plus en plus rapidement ce qui est un point positif.

Par ailleurs, l'analyse par les ratios de solvabilité nous a permis de montrer les résultats suivants : L'Unité C&H parvient à s'autofinancer durant les deux exercices 2018 et 2019, contrairement à l'année 2020, le résultat illustre l'incapacité de cette dernière à recouvrir ses dettes à long terme avec ses actifs.

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété cette première analyse par celle des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés, cette seconde analyse nous a permis de mettre l'accent sur les trois grandes catégories du TFC à savoir les flux liés aux

activités d'exploitation, les flux liés aux activités d'investissement et les flux liés aux activités de financements.

Notre étude ouvre lieux à des suggestions pour améliorer la gestion de la trésorerie de l'Unité CONFEC STYLE/SPA, comme :

- Mettre en place un service de gestion de la trésorerie indépendant du service comptabilité et finance.
- Optimiser les placements pour tirer profit d'une trésorerie excédentaire.
- Alléger les délais de paiement des fournisseurs et réduire les délais clients
- Mettre en place des techniques marketings nouvelles et encourager la communication.
- Mettre en place des stratégies de motivation des employés qui visent à stimuler la productivité et la performance des employés.
- Procéder à des ventes au comptant.

L'attention portée à la gestion de trésorerie s'est progressivement renforcée, elle est désormais reconnue comme le premier moyen permettant de garantir la stabilité financière et d'optimiser les ressources monétaires d'une entreprise, c'est se qui incite ces dernières à manipuler diverses méthodes et techniques afin d'assurer une gestion efficace.

On menant attentivement notre étude, il est possible d'affirmer qu'une gestion de trésorerie efficace contribue à la réalisation des changements positifs qui permettent aux entreprises de se projeter vers l'avant, ceci est rendu possible grâce aux informations cruciales qu'elle fournit, mettant en lumière tant les atouts que les faiblesses de ces entités.

En concluant, la réalisation de ce projet nous a offert la possibilité, d'une part d'approfondir les connaissances et les compétences que nous avons développées tout au long de notre parcours académique, et d'autre part, de nous préparer à notre entrée dans le monde professionnel. Cette expérience enrichissante nous a permis de mieux nous situer dans le domaine de la finance, en nous donnant des perspectives concrètes sur notre future carrière.

La bibliographie

A

1. ANTRAIGUE. Daniel. « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi ».7^{ème} édition, 1998.

B

2. BARREAU. J et DELHAYE. J, « gestion financière »,4^{ème} édition, Paris, DUNOD ; 1995.
3. BOUYAKOUB. Farouk, « l'entreprise et le financement bancaire », édition CASBAH.

C

4. Christophe THIBIERGE «Analyse financière», 6^{ème} édition.

D

5. DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5^{ème} Editions, 2000.

E

6. EGLEN J-Y, PHILLIPS A, RAULET C, « analyse comptable et financière», édition DUNOD, 8^{ème} édition, Paris 2000.
7. Emilie Matton «Gestion de la trésorerie pour une compagnie d'assurance»,2018.
8. EGLEN J-Y, PHILLIPS A, RAULET C, « analyse comptable et financière», édition DUNOD, 8^{ème} édition, Paris 2000.

G

9. G. Marc, S-V. Roselyne, gestion de la trésorerie, (2004), édition economica.
10. GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R. Op. cit.
11. GAUGAIN. M et PONCET. P, (2004), Op.cit
12. GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R, Op.cit
13. GERARD MAYLOR « gestion financière »,4^{ème}ed. BREAL, Paris. 2007.
14. GRANGUILLOT.B et GRANGUILLOT.F. (2017) Op.cit
15. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F, « l'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017,

H

16. HOARAU. C, Op. Cit.
17. Hubert de la Bruslerie, Trésorerie de l'entreprise, Gestion de liquidités et des risques, 2012, 3^e éd, éditions DUNOD,
18. Hubert De La Bruslerie, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012
19. Hubert de la Bruslerie. Catherine Eliez « Trésorerie d'entreprise – Gestion des liquidités et des risques .1997
20. HUBERT DE BRUSLERIE.C.ELIEZ « Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques »2^{ème}édition.Dollaz, Paris.2003.

J

21. JOHN MAYNAR KEYNES, théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie, 1936. Michel LEVASSEUR, gestion de trésorerie, Paris, éditions ECONOMICA.

L

22. Luc BERNET-ROLLANDE, Pratique de l'analyse financière, Edition DUNOD, 2008.

M

23. Mark Miller et Sierd Hadley « Gestion de trésorerie dans des environnements à trésorerie limitée » 11-2016.
24. Michel LEVASSEUR, gestion de trésorerie, Paris, éditions ECONOMICA, p.7.

25. Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003.

N

26. NOEL GAUTHIER & GENEVIERE CAUSSE « la gestion dans l'entreprise ». Ed. Union Paris, 1981.

O

27. OUSSELOT. P et VERDIE. J-F, 1999, Op. cit.

P

28. Philipe. D et Evelyne. P, gestion de trésorerie, édition management.
29. Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2000.

R

30. R ABEL P, «L'importance du diagnostic financier dans une entreprise», Edition Elipse, Paris 2010,
31. ROUSSELOT Philipe et VERDIE Jean-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999
32. ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit.

S

33. STOLOWY. HERVE. « Que sais-je ? Les tableaux de financement et de flux. » 2^{ème} édition,
34. STOLOWY.HERVE. «L'utilisation du tableau de financement par les analystes boursiers.»Actes du neuvième congrès, May 1988.

Mémoires et thèses :

A

1. ABBAD.W et ANANE.K « la gestion du risque de trésorerie au sein d'une entreprise CAS : SPA.ENIEM. Tizi OUZOU ».

B

2. BALOBE.A. « La gestion de trésorerie de l'entreprise » projet de fin d'étude, 2020
3. Boumessehel .R. La gestion de trésorerie dans une entreprise cas L'ERAD. Mém. Master .OP. Finance d'entreprise .Dép. Gestion.2017.

C

4. C F. J P JOBARD «La gestion de trésorerie: Evolution et aspect nouveau» doc. CREFIB, Univ. Paris1.1990.

P

5. Pr. AYACHI. Fela « Tableau de flux de trésorerie Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprise ». Université d'Oran 2.

T

6. TOUNSI.F et TOUNSI.L « la gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise : cas ENIEM de T.O », mémoire master 2.

Site Internet :

<https://agicap.com/fr/article/bilan-financier-guide-complet/>

https://public.iutenligne.net/gestion/gestionfinanciere/antraigue_januario/partie8_tresor_diagnostic/sansmenu/GEST-P08-R05/Pdf/05.pdf.

<http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf>

La liste des tableaux

et

la liste des graphique et des figures

Tableau 01 : Les différents types de placement à court terme.....	18
Tableau 02 : Présentation du bilan fonctionnel.....	26
Tableau 03 : Présentation standard du bilan financier.....	31
Tableau 04 : Le bilan financier en grande masse	31
Tableau 05 : Variation de fond de roulement net globale.....	34
Tableau 06 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe.....	55
Tableau 07 : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net.....	57
Tableau 08 : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation.....	58
Tableau 09 : Le tableau des emplois et ressources (partie I).....	62
Tableau 10 : Le tableau de variation de FRNG (partie II).....	65
Tableau 11 : Liste des besoins à prévoir pour un projet d'investissement.....	69
Tableau 12 : Liste des ressources permettant de faire face aux besoins identifiés.....	70
Tableau 13 : Le plan de financement pluriannuel.....	71
Tableau 14 : Le budget des encaissements.....	75
Tableau 15 : Le budget des décaissements.....	76
Tableau 16 : Le Budget de trésorerie.....	77
Tableau 17 : La fiche de valeur.....	80
Tableau 18 : Les filiales du groupe GETEX.....	83
Tableau 19 : Les actifs des bilans financiers des années 2018,2019 et 2020.....	94
Tableau 20 : Les passifs des bilans financiers des années 2018,2019 et 2020.....	95
Tableau 21 : Le bilan financier en grande masse de 2018.....	96
Tableau 22 : Le bilan financier en grande masse de 2019.....	98
Tableau 23 : Le bilan financier en grande masse de 2020.....	101
Tableau 24 : Le FRNG par le haut du bilan.....	103
Tableau 25 : Le FRNG par le bas du bilan.....	103
Tableau 26 : Le Calcul du BFR pour les années 2018,2019 et 2020.....	105
Tableau 27 : Le Calcul de TN à partir du FR et du BFR.....	107
Tableau 28 : Le Calcul de TN à partir du bilan.....	107
Tableau 29 : Le ratio de liquidité générale.....	109

La liste des tableaux

Tableau 30 : Le ratio de liquidité restreinte.....	110
Tableau 31 : Le ratio de liquidité immédiate.....	110
Tableau 32 : Le stock moyen de matière première.....	112
Tableau 33 : Le ratio de rotation des stocks de matière première.....	112
Tableau 34 : Le ratio de rotation de Créances clients.....	113
Tableau 35 : Le ratio de rotation des crédits fournisseurs.....	114
Tableau 36 : Le ratio de solvabilité générale.....	115
Tableau 37 : Le ratio d'autonomie financière.....	115
Tableau38 : Tableau des flux de trésorerie 2018,2019 et 2020.....	117

Listes des graphiques

Graphique N°01 : Actif du bilan financier en grande masse de 2018.....	97
Graphique N°02 : Passif du bilan financier en grande masse de 2018.....	98
Graphique N°03 : Actif du bilan financier en grande masse de 2019.....	100
Graphique N°04 : Passif du bilan financier en grande masse de 2019.....	100
Graphique N°05 : Actif du bilan financier en grande masse de 2020.....	102
Graphique N°06 : Passif du bilan financier en grande masse de 2020.....	102
Graphique N°07 : Le FRNG par le haut du bilan.....	104
Graphique N°08 : Le FRNG par le bas du bilan.....	104
Graphique N°09 : Présentation du BFR.....	106
Graphique N°10 : La trésorerie nette à partir du FRNG et BFR.....	108
Graphique N°11 : La Trésorerie nette à partir des bilans.....	108
Graphique N°12 : Les ratios de liquidités.....	110
Graphique N°13 : Les ratios de solvabilité.....	116

Liste des figures

Figure 01 : représentation schématique de FRF par le haut du bilan.....	32
Figure 02 : représentation schématique de FRF.....	32
Figure 03 : Le BFR positif.....	38
Figure 04 : Le BFR négatif.....	39
Figure 05 : Le BFR nul.....	39
Figure 06 : La trésorerie nette positive.....	41
Figure 07 : Trésorerie nette négative.....	41
Figure 08 : La trésorerie nette nulle.....	42
Figure 09 : L'organigramme de l'Unité CONFECSTYLE/ SPA.....	89
Figure 10 : L'organigramme du service finance et comptabilité.....	93

Annexes

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE

EDITION_DU:26/07/2023 16:15
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018		2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		224 600,00	126 226,00	99 276,00
Immobilisations corporelles		683 429 552,90	370 320 499,66	213 109 063,90
Terrains		20 597 850,00		20 597 850,00
Bâtiments		251 204 611,63	209 197 678,53	42 006 932,10
Autres immobilisations corporelles		311 627 091,27	161 122 819,47	150 504 271,80
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence-entreprise associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 105 231,69		1 105 231,69
Impôts différés actif		5 435 623,17		5 435 623,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		590 194 907,76	370 448 724,50	219 749 183,76
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		203 448 984,96	18 097 809,12	187 351 095,84
Créances et emplois assimilés				
Clients		103 783 636,36	7 786 638,06	95 996 800,29
Autres débiteurs		5 263 347,12	59 450,00	5 203 897,12
Impôts et assimilés				
Autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés		242 230 953,66		242 230 953,66
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		242 230 953,66		242 230 953,66
TOTAL ACTIF COURANT		564 726 924,09	23 944 177,18	630 782 746,91
TOTAL GENERAL ACTIF		1 144 921 831,85	394 392 901,68	750 531 930,67



EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE

EDITION_DU:26/07/2023 16:16
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		153 481 896,85	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		119 131 587,31	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		272 613 486,16	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		389 322 023,33	
Impôts (différés et provisionnés)		3 824 419,15	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		28 608 543,00	
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		421 754 985,48	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		44 562 385,82	
Impôts		248 591,00	
Autres dettes		11 347 618,07	
Trésorerie passif		4 864,14	
TOTAL III		56 163 459,03	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		750 531 930,67	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SAGG Karima
Chef de Service
Finances et Comptabilité

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE

EDITION_DU:26/07/2023 16:17
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		952 183 080,46	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-591 197 293,41	
Intérêts et autres frais financiers payés		-6 056 004,02	
Impôts sur les résultats payés			
Encaissements reçus des unités de l'entreprise		5 153 945,68	
Sommes versées aux unités de l'entreprise		-129 800 886,68	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		230 282 842,05	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		230 282 842,05	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-511 641,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		2 988 197,55	
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		2 476 556,55	
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		555 222 411,14	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-578 406 053,58	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-23 183 642,44	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		209 575 756,16	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		32 650 333,36	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		242 226 089,52	
Variation de la trésorerie de la période		209 575 756,16	
Rapprochement avec le résultat comptable		45 417 360,83	

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
 AT YAHIA - AIN EL HAMMAM AT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:17
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		639 500,00	166 424,94	483 075,06	99 275,00
Immobilisations corporelles		586 606 343,09	403 296 988,92	183 310 354,17	213 109 053,90
Terrains		20 597 850,00		20 597 850,00	20 597 850,00
Bâtiments		253 406 086,89	215 941 635,72	37 464 451,17	42 006 932,10
Autres immobilisations corporelles		312 602 406,20	187 354 353,20	125 248 053,00	150 504 271,80
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					1 105 231,69
Impôts différés actif		6 887 654,39		6 887 654,39	5 435 623,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		594 133 497,48	403 462 413,84	190 681 083,62	219 749 183,76
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		177 504 190,41	18 127 578,25	159 376 612,16	187 351 095,84
Créances et emplois assimilés					
Clients		58 299 164,15	12 273 612,46	46 025 551,69	95 996 800,29
Autres débiteurs		43 793 284,08	59 450,00	43 733 834,08	5 203 897,12
Impôts et assimilés					
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		5 486 607,38		5 486 607,38	242 230 953,66
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		5 486 607,38		5 486 607,38	242 230 953,66
TOTAL ACTIF COURANT		285 083 246,02	30 488 640,71	254 622 605,31	530 782 746,91
TOTAL GENERAL ACTIF		879 216 743,50	433 951 054,57	445 303 688,93	750 531 930,67

SAOU Karims
 Chef de Service
 Présence et Comptabilité

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
AIT YAHIA - AIN EL HAMMAM AIT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:18
EXERCICE 01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		110 710 153,89	153 481 898,85
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		-98 045 068,05	119 131 587,31
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		12 666 085,84	272 613 486,16
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		347 756 976,23	389 322 023,33
Impôts (différés et provisionnés)		1 048 749,29	3 824 419,15
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		36 728 465,44	28 606 543,00
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		385 534 190,96	421 754 985,48
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		29 274 640,26	44 562 385,82
Impôts			248 591,00
Autres dettes		17 829 771,87	11 347 618,07
Trésorerie passif			4 864,14
TOTAL III		47 104 412,13	56 163 459,03
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		446 303 688,93	750 531 930,67

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
AIT YAHIA - AIN EL HAMMAM AT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:18
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		619 048 900,12	952 183 080,40
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-373 689 858,19	-591 197 293,41
Intérêts et autres frais financiers payés		-10 104 308,15	-6 056 004,02
Impôts sur les résultats payés			
Encaissements reçus des unités de l'entreprise		173 440 596,32	5 153 945,68
Sommes versées aux unités de l'entreprise		-600 768 494,30	-129 800 886,68
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-192 073 164,20	230 282 842,05
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-192 073 164,20	230 282 842,05
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-4 206 502,53	-511 641,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		1 105 231,69	2 988 197,55
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-3 101 270,84	2 476 556,55
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			555 222 411,14
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-41 565 047,10	-578 406 053,58
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-41 565 047,10	-23 183 642,44
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-236 739 482,14	209 676 756,16
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		242 226 089,52	32 660 333,36
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		5 486 607,38	242 226 089,52
Variation de la trésorerie de la période		-236 739 482,14	209 676 756,16
Rapprochement avec le résultat comptable		-267 423 162,57	45 417 360,83

EAGH KTRINA
Chiffres Comptables
2019

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
 AT YAHIA - AIN EL HAMMAM AT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:19
 EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		639 500,00	208 374,86	431 125,14	483 076,06
Immobilisations corporelles		586 606 343,09	436 401 760,38	150 204 582,71	183 310 354,17
Terrains		20 597 850,00		20 597 850,00	20 597 850,00
Bâtements		253 406 086,89	223 028 589,84	30 377 497,05	37 464 451,17
Autres immobilisations corporelles		312 602 406,20	213 373 170,54	99 229 235,66	125 248 053,00
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		8 194 419,90		8 194 419,90	6 887 654,39
TOTAL ACTIF NON COURANT		596 440 262,99	436 610 136,24	158 830 127,76	190 681 083,62
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		164 404 114,44	16 901 766,22	148 502 348,22	159 376 612,16
Créances et emplois assimilés					
Clients		77 435 447,77	13 625 783,00	63 809 664,77	46 025 551,69
Autres débiteurs		9 620 376,24	59 450,00	9 560 926,24	43 733 834,08
Impôts et assimilés					
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		6 997 593,37		6 997 593,37	5 486 607,38
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		6 997 593,37		6 997 593,37	5 486 607,38
TOTAL ACTIF COURANT		268 457 631,82	29 588 996,22	228 870 632,60	264 622 606,31
TOTAL GENERAL ACTIF		863 897 794,81	466 197 132,46	387 700 660,36	445 303 689,93

EAADU S. 120213
 -Certifié par
 l'Etat

EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
AIT YAHIA - AIN EL HAMMAM AIT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:19
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		4 196 233,51	110 710 153,89
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		-41 210 588,30	-98 045 068,05
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-37 014 354,79	12 665 085,84
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		339 503 773,90	347 756 976,23
Impôts (différés et provisionnés)		1 048 749,29	1 048 749,29
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		43 067 978,76	36 728 465,44
Autres capitaux propres - impôt différé			
TOTAL II		383 620 501,95	385 534 190,96
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		19 512 693,91	29 274 640,26
Impôts		45 278,00	
Autres dettes		20 472 300,65	17 829 771,87
Trésorerie passif		1 064 240,63	
TOTAL III		41 094 513,19	47 104 412,13
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		387 700 660,35	445 303 688,93

(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



EPE C ET H UNITE CONFEC STYLE
AIT YAHIA - AIN EL HAMMAM AIT HICHEM

EDITION_DU:26/07/2023 16:19
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		34 620 058,60	619 048 900,12
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-195 711 877,65	-373 689 858,19
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 793 129,00	-10 104 308,15
Impôts sur les résultats payés			
Encaissements reçus des unités de l'entreprise		191 684 895,74	173 440 596,32
Sommes versées aux unités de l'entreprise		-16 100 000,00	-600 768 494,30
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		8 699 947,69	-192 073 164,20
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		8 699 947,69	-192 073 164,20
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-4 206 502,53
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			1 105 231,69
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)			-3 101 270,84
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-8 253 202,33	-41 565 047,10
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-8 253 202,33	-41 565 047,10
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		446 745,36	-236 739 482,14
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		5 486 607,38	242 226 089,52
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		5 933 352,74	5 486 607,38
Variation de la trésorerie de la période		446 745,36	-236 739 482,14
Rapprochement avec le résultat comptable		299 517 332,84	-267 423 162,57

SAOU KAYIINA
CIVIL 15/03/2023
Régistré au
15/03/2023

La table de matière

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie

Section 01 : La compréhension fondamentale de la trésorerie.....4

1 La définition de la trésorerie **Erreur ! Signet non défini.**

2 Le rôle de la trésorerie **Erreur ! Signet non défini.**

3 Les éléments constitutifs de la trésorerie **Erreur ! Signet non défini.**

3.1 La caisse..... 6

3.1.1 Les recettes **Erreur ! Signet non défini.**

3.1.2 Les dépenses..... **Erreur ! Signet non défini.**

3.2 La banque..... **Erreur ! Signet non défini.**

3.2.1 Le rapprochement bancaire **Erreur ! Signet non défini.**

3.2.2 Les comptes bancaires..... **Erreur ! Signet non défini.**

4 Les motifs de détentions de trésorerie..... 8

4.1 Le motif de précaution **Erreur ! Signet non défini.**

4.2 Le motif de transaction **Erreur ! Signet non défini.**

4.3 Le motif de spéculation..... 9

5 Le métier de trésorier **Erreur ! Signet non défini.**

5.1 L'évolution historique du métier de trésorier **Erreur ! Signet non défini.**

5.1.1 Le trésorier comptable des années soixante..... **Erreur ! Signet non défini.**

5.1.2 La trésorerie zéro des années soixante dix..... 10

5.1.3 La gestion des risques des années quatre vingt..... **Erreur ! Signet non défini.**

5.2 Les missions et qualités du trésorier **Erreur ! Signet non défini.**

5.2.1 Les missions **Erreur ! Signet non défini.**

5.2.2 Les qualités 11

Section02 : La gestion de trésorerie.....12

1 La définition de la gestion de trésorerie..... **Erreur ! Signet non défini.**

2 Les objectifs de la gestion de la trésorerie **Erreur ! Signet non défini.**

3 Les principales démarches de la gestion de trésorerie **Erreur ! Signet non défini.**

3.1 La prévision **Erreur ! Signet non défini.**

3.2 L'arbitrage **Erreur ! Signet non défini.**

3.3	Le contrôle	14
4	La gestion des risques de trésorerie	14
4.1	Le risque de crédit.....	15
4.2	Le risque de change	15
4.3	Le risque de taux d'intérêt	Erreur ! Signet non défini.

Section 03 : Les techniques d'optimisation de la trésorerie Erreur ! Signet non défini.

1	L'équilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie.....	17
2	L'utilisation des crédits et des placements à court terme.....	17
3	Le contrôle des conditions bancaires	20

Chapitre II : La gestion analytique de la trésorerie: Equilibre, flux et prévision

Section 01 : analyse de la trésorerie par équilibre financier22

1	Le bilan fonctionnel (approche fonctionnelle).....	Erreur ! Signet non défini.
1.1	La définition du bilan fonctionnel	Erreur ! Signet non défini.
1.2	L'objectif du bilan fonctionnel	Erreur ! Signet non défini.
1.3	L'élaboration du bilan fonctionnel	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1	Les emplois stables.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2	Les ressources stables.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.3	Les actifs	Erreur ! Signet non défini.
1.3.4	Le passif	Erreur ! Signet non défini.
1.3.5	La présentation du bilan fonctionnel.....	Erreur ! Signet non défini.
2	Le bilan financier (approche patrimoniale).....	Erreur ! Signet non défini.
2.1	La définition du bilan financier	Erreur ! Signet non défini.
2.2	L'objectif du bilan financier	Erreur ! Signet non défini.
2.3	Les éléments constitutifs du bilan financier	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1	L'actif du bilan	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2	L'actif circulant.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.3	Le passif du bilan	Erreur ! Signet non défini.
2.4	La présentation du bilan financier	Erreur ! Signet non défini.
2.5	Le bilan financier en grande masse.....	Erreur ! Signet non défini.
3	La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1	Les indicateurs de l'équilibre financier du bilan fonctionnel	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1	Le fond de roulement net global (FRNG)	Erreur ! Signet non défini.

3.1.2	Le besoin en fonds de roulement.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3	La trésorerie nette.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2	Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1	Le fond de roulement financier	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2	Le besoin en fond de roulement	Erreur ! Signet non défini.
4	L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios	Erreur ! Signet non défini.
4.1	La définition d'un ratio	Erreur ! Signet non défini.
4.2	Les ratios de rotation.....	Erreur ! Signet non défini.
4.2.1	Le délai de rotation du crédit clients	Erreur ! Signet non défini.
4.2.2	Les délais de rotation des stocks	Erreur ! Signet non défini.
4.2.3	Le délai de rotation du crédit fournisseurs	Erreur ! Signet non défini.
4.3	Les ratios de liquidité.....	Erreur ! Signet non défini.
4.3.1	Le ratio de liquidité immédiate	48
4.3.2	Le ratio de liquidité courante.....	Erreur ! Signet non défini.
4.3.3	Le ratio de liquidité générale.....	49
4.4	Les ratios de solvabilité	Erreur ! Signet non défini.
4.4.1	Le ratio de l'autonomie financière	Erreur ! Signet non défini.
Section02 : L'analyse de la trésorerie par les flux.....		Erreur ! Signet non défini.
1	Tableau des flux de trésorerie.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1	Définition du tableau des flux de trésorerie.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2	Les objectifs des tableaux des flux de trésorerie	51
1.3	Les avantages que procurent les informations contenues dans le tableau des flux de trésorerie.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4	La catégorisation des mouvements du tableau des flux de trésorerie	Erreur ! Signet non défini.
défini.		
1.4.1	Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	Erreur ! Signet non défini.
1.4.2	Les flux de trésorerie liés à l'activité d'investissement	53
1.4.3	Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement.....	54
1.5	remboursement en trésorerie des montants empruntés ;.....	Erreur ! Signet non défini.
1.5.1	La méthode directe	Erreur ! Signet non défini.
1.5.2	La méthode indirecte.....	56
1.6	Les objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	59
2	Le tableau de financement	Erreur ! Signet non défini.

2.1	L'utilité de tableau de financement	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1	La première partie du tableau de financement (tableau des emplois et des ressources)	E
		Erreur ! Signet non défini.
2.1.2	La deuxième partie du tableau de financement (Le tableau de variation du fonds déroulement net global).....	61
2.2	La structure du tableau de financement	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1	L'analyse des flux de ressources durables	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2	L'analyse des flux d'emplois stables.....	Erreur ! Signet non défini.
	Section 03 : gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	Erreur ! Signet non défini.
1	Définition de la gestion prévisionnelle	Erreur ! Signet non défini.
2	Les outils de la gestion prévisionnelle	Erreur ! Signet non défini.
2.1	Le plan de financement : la démarche annuelle.....	68
2.1.1	Définition et objectifs du plan de financement	68
2.1.2	La construction du plan de financement.....	69
2.1.3	La structure du plan de financement	Erreur ! Signet non défini.
2.1.4	L'analyse du contenu du plan de financement	Erreur ! Signet non défini.
2.1.5	Le plan de financement et trésorerie globale.....	72
2.2	Le budget de trésorerie : démarche mensuelle.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1	Définition	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2	Les objectifs du budget de trésorerie.....	73
2.2.3	L'élaboration du budget de trésorerie	74
2.2.4	L'interprétation du budget de trésorerie	77
2.3	La fiche en valeur : démarche journalière.....	77
2.3.1	La définition de fiche valeur.	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2	Les objectifs de la fiche en valeur	78
2.3.3	Les conditions standards	78
2.3.4	Les opérations de positionnement	Erreur ! Signet non défini.
2.3.5	La présentation de la fiche en valeur.....	80
	Chapitre III : Analyse de la gestion de la trésorerie cas : unités CONFEC STYLE AEH	
	Section 1: Présentation de CONFEC STYLE/SPA	Erreur ! Signet non défini.
1	La création et présentation de CONFEC STYLE/SPA.....	Erreur ! Signet non défini.
2	Les objectifs de Confec Style.....	Erreur ! Signet non défini.

3	Les missions et produits de Confec Style	85
3.1	Les missions de Confec Style	85
3.2	Les produits de Confec Style	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1	Les vêtements de ville	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2	Les vêtements professionnels	Erreur ! Signet non défini.
4	La structure administrative.....	86
4.1	La Direction générale.....	86
4.2	Les services de Confec Style	Erreur ! Signet non défini.
4.2.1	Service commercial	Erreur ! Signet non défini.
4.2.2	Service moyens généraux	87
4.2.3	Service finance et comptabilité	87
4.2.4	Service sécurité.....	87
4.2.5	Service Production	Erreur ! Signet non défini.
4.2.6	Service maintenance.....	Erreur ! Signet non défini.
4.2.7	Service technique	Erreur ! Signet non défini.
4.2.8	Service ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
5	La délimitation du champ d'étude	Erreur ! Signet non défini.
5.1	Les missions du service finance et comptabilité.....	Erreur ! Signet non défini.
5.1.1	La vérification et comptabilisation des comptes	Erreur ! Signet non défini.
5.1.2	La gestion de la trésorerie	Erreur ! Signet non défini.
5.1.3	La gestion d'investissement	Erreur ! Signet non défini.
5.2	L'organisation interne du service comptabilité et finance	Erreur ! Signet non défini.
5.2.1	Le chef du service finance et comptabilité.....	Erreur ! Signet non défini.
5.2.2	Le chargé d'étude financière et comptabilité	Erreur ! Signet non défini.
Section 02 : L'analyse de la trésorerie de l'unité C&H Ain El Hammam		Erreur ! Signet non défini.
1	L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables.....	93
1.1	La présentation des bilans financiers des années 2018, 2019 et 2020	93
1.2	Présentation des bilans financiers en grande masse 2018,2019 et 2020.....	95
1.2.1	L'interprétions du bilan en grande masse de 2018.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2	L'interprétation du bilan financier en grande masse de 2019	98
1.2.3	L'interprétation du bilan financier en grande masse du 2020	Erreur ! Signet non défini.
2	L'analyse de la trésorerie par l'équilibre financier	103

2.1	L'équilibre financier à long terme (FRF)	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1	Le fonds de roulement financier par le haut du bilan	Erreur ! Signet non défini.
2.1.2	Le fond de roulement financier par le bas du bilan...	Erreur ! Signet non défini.
2.1.3	Interprétation du fonds de roulement financier	Erreur ! Signet non défini.
2.1.4	La représentation graphique du FRF	Erreur ! Signet non défini.
2.2	L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2018, 2019 et 2020 ..	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1	L'interprétation du besoin en fonds de roulement.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2	La présentation graphique du BFR.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3	L'équilibre financier immédiat (TN)	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1	La TN à partir du FR et BFR.....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2	La TN à partir du bilan	Erreur ! Signet non défini. 7
2.3.3	L'interprétation de la trésorerie nette	107
2.3.4	La présentation graphique de la trésorerie nette.....	Erreur ! Signet non défini.
3	L'analyse par la méthode des ratios	Erreur ! Signet non défini.
3.1	Les ratios de liquidité.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1	Le ratio de liquidité générale.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2	Le ratio de liquidité restreinte.	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3	Le ratio de liquidité immédiate	Erreur ! Signet non défini.
3.1.4	La représentation graphique des ratios de liquidité...	Erreur ! Signet non défini.
3.2	Les ratios de rotation.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1	Le ratio de rotation de matière première	Erreur ! Signet non défini. 1
3.2.2	Le ratio de rotation de délais clients.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3	Ratio de rotation des crédits fournisseurs.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3	Les ratios de solvabilité	Erreur ! Signet non défini.
3.3.1	Le ratio de solvabilité générale	Erreur ! Signet non défini.
3.3.2	Le ratio d'autonomie financière	Erreur ! Signet non défini.
3.3.3	La représentation graphique des ratios de solvabilité	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : L'analyse par le tableau des flux de trésorerie		Erreur ! Signet non défini.
1	La présentation des tableaux des flux de trésorerie des années 2018,2019 et 2020.....	117
2	L'interprétation des tableaux des flux de trésorerie de 2018, 2019 et 2020	120
2.1	L'interprétation du tableau des flux de trésorerie 2018	Erreur ! Signet non défini.
2.2	Interprétation du tableau des flux de trésorerie de 2019.....	Erreur ! Signet non défini.

2.3 Interprétation du tableau des flux de trésorerie de 2020.....	121
Conclusion générale.....	Erreur !
Signet non défini.	
La bibliographie.....	127
La liste des tableaux	
La liste des graphiques et des figures	
Les annexes	

