

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION**

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

THÈME :

**Étude de la gestion de trésorerie d'une entreprise et du traitement d'un
crédit bancaire : Cas d'une demande de crédit de la pharmacie « MS »
au niveau du CPA de Tizi-Ouzou**

Réalisé par:

HAMDY Salma

BELGHECHE Tinhinane

Dirigé par:

M^r CHALLAL Mohand

M^{me} MOUFEK Nora

Présenté en date du :**à**

Devant le jury composé de :

Président :

Rapporteur :

Examineur :



Promotion 2022



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION**

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

THÈME :

**Étude de la gestion de trésorerie d'une entreprise et du traitement d'un
crédit bancaire : Cas d'une demande de crédit de la pharmacie « MS »
au niveau du CPA de Tizi-Ouzou**

Réalisé par:

HAMDY Salma

BELGHECHE Tinhinane

Dirigé par:

M^r CHALLAL Mohand

M^{me} MOUFEK Nora

Présenté en date du :à.....

Devant le jury composé de :

Président :

Rapporteur :

Examineur :



Promotion 2022



Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la force, le courage et la persévérance qui nous a permis d'accomplir ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et tous nos remerciements à Monsieur CHALLAL et Madame MOUFEK, pour leurs patiences et leurs précieux conseils qui nous ont permis de réaliser ce mémoire.

Nous remercions aussi les membres du jury, pour l'honneur et le plaisir qu'ils nous accordent en acceptant de lire et d'évaluer ce travail.

Sans oublier de remercier tout le corps enseignant, le personnel administratif et de la bibliothèque ainsi que l'équipe de la salle mémoire de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université de Tizi-Ouzou, pour toute l'aide et l'assistance qu'ils nous ont apportées durant notre formation universitaire.

Nos remerciements s'adressent également aux personnels et au directeur du Crédit Populaire d'Algérie qui nous a donné la chance de faire notre étude pratique au sein de Cette banque.

Enfin, nos remerciements vont à nos parents, frères et sœurs et ami(e)s pour leurs soutiens indéfectibles.

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail :

*À nos parents qui n'ont cessé de nous soutenir tout au long de notre parcours
scolaire et universitaire.*

À nos frères et sœurs.

À nos camarades et amis du Master « finance d'entreprise ».

*À nos enseignants en témoignage de notre reconnaissance et gratitude envers
eux.*

À tous ceux que notre plume aurait oubliés.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ABF	Agents à Besoin de Financement
AC	Actif Circulant
ACF	Agents à Capacité de Financement
AI	Actif Immobilisé
ANC	Actif Net Comptable
BC	Bilan Comptable
BF	Bilan Financier
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BHE	Besoin Hors Exploitation
BTPH	Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés
CBT	Concours Bancaire de Trésorerie
CCE	Convention de Crédit d'Exploitation
CFCB	Compagnie Française de Crédit et de Banque
CNAS	Caisse Nationale d'Assurance Sociale
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CP	Capitaux Propres
CPTs	Capitaux Permanents
DAAP	Dotations Aux Amortissements et Provisions
DCT	Dettes à Court Terme

Liste des abréviations

DFC	Direction Financière et Comptable
DGA	Directions Générales Adjointes
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
E	Emplois
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FTA	Flux de Trésorerie liés à l'Activité
FTF	Flux de Trésorerie liés aux opérations de Financement
FTI	Flux de Trésorerie liés aux opérations d'Investissement
FP	Fonds Propres
FR	Fonds de Roulement
FRE	Fonds de Roulement Étranger
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
FRP	Fonds de Roulement Propre
HT	Hors Taxes
IBS	Impôts sur le Bénéfice des Sociétés
IRG	Impôts sur le Revenu Global
JC	Jours Calendaires
JO	Jours Ouvrés
MRP	Multi Risques Professionnelle
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PRC	Provisions pour Risques et Charges
R	Ratio
SARL	Société À Responsabilité Limitée
SPA	Société Par Actions

Liste des abréviations

TA	Trésorerie d'Actif
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TF	Tableau de Financement
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TP	Trésorerie Passif
TSIG	Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
ΔFRNG	Variation du Fonds de Roulement Net Global
VI	Valeurs Immobilisées
V.M.P	Valeur Mobilière de Placement
VNC	Valeur Nette Comptable
VR	Valeurs Réalisables

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°1 : Erreur d'équilibrage	26
Figure n°2 : Erreur d'équilibrage de sur-mobilisation	27
Figure n°3 : Erreur d'équilibrage de sous-mobilisation	27
Figure n°4 : Représentation graphique du fonds de roulement	51
Figure n°5 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement	53
Figure n°6 : Représentation graphique de la trésorerie nette	55
Figure n°7 : Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020	97
Figure n°8 : Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020	98

Liste des Schémas

Liste des Schémas

Schéma n°1 : Différentes sources de financement	32
Schéma n°2 : Intermédiation bancaire	33
Schéma n°3 : Organigramme du CPA	88
Schéma n°4 : Organigramme général du groupe d'exploitation	91
Schéma n°5 : Structure du service crédit	92

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Présentation de la structure d'un Bilan Financier (après traitement des informations contenues dans le Bilan Comptable)	48
Tableau n°2 : Bilan financier en grandes masses.....	48
Tableau n°3 : Résumé de l'analyse de la structure du bilan financier	49
Tableau n°4 : Ratios de structure	57
Tableau n°5 : Ratios de gestion	58
Tableau n°6 : Ratios de rentabilité	59
Tableau n°7 : Structure du tableau des emplois et ressources (première partie du TF) .	62
Tableau n°8 : Structure du tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)	63
Tableau n°9 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	69
Tableau n°10 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte	70
Tableau n°11 : Modèle du plan de financement prévisionnel	73
Tableau n°12 : Budget des encaissements	75
Tableau n°13 : Budget des décaissements	76
Tableau n°14 : Budget de TVA	77
Tableau n°15 : Budget général de trésorerie	77
Tableau n°16 : Tableau de suivi de trésorerie	81
Tableau n°17 : Actifs des bilans financiers 2019 et 2020	95
Tableau n°18 : Passifs des bilans financiers 2019 et 2020	96
Tableau n°19 : Bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020	96
Tableau n°20 : Bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020 avec les ratios de structure	97
Tableau n°21 : Indicateurs d'équilibre financier de 2019 et 2020	99
Tableau n°22 : Ratios de gestion de 2019 et 2020	101
Tableau n°23 : Actif du bilan prévisionnel de 2021	105
Tableau n°24 : Passif du bilan prévisionnel de 2021	106

Liste des tableaux

Tableau n°25 : Tableau des comptes des résultats (TCR) prévisionnels de 2021 et 2022	107
Tableau n°26 : Plan de trésorerie de 2021 et 2022 par trimestre	108
Tableau n°27 : Cash-flow de 2021 et 2022	109

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations	III
Liste des figures	VII
Liste des Schémas	IX
Liste des tableaux	XI
Sommaire.....	XIV
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire	5
Introduction	6
Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise.....	7
Section 2 : Gestion de trésorerie	19
Section 3 : Aperçu général sur les banques et les crédits bancaires	31
Conclusion	43
Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie	44
Introduction	45
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	46
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	60
Section 3 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie	71
Conclusion	82
Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA	83
Introduction	84
Section 1 : Présentation de la banque CPA et de la pharmacie « MS »	85
Section 2 : Analyse statique de la trésorerie	95
Section 3 : Analyse des prévisions de trésorerie	104
Conclusion	111
Conclusion générale	112
Bibliographie	XVI
Annexes	XX
Table des matières	XXXVIII

Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction générale

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise, car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle recouvre ainsi des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « la gestion de trésorerie ».

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier. Celle-ci s'est fortement développée depuis les années 1970. Elle consiste aujourd'hui à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et à prévenir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Dans ce cadre, la notion de trésorerie est non seulement primordiale, mais aussi un élément moteur qui doit être géré de la meilleure façon.

Les entreprises éprouvent des besoins de financement de différentes natures pour pouvoir accomplir leurs fonctions de production, de commercialisation et de consommation, mais aussi pour assurer leur pérennité. Ces besoins de financement et l'offre de capitaux qui permet de les satisfaire se rencontrent sur des marchés, à savoir le marché monétaire et celui du crédit, sur ces derniers les banques interviennent et jouent le rôle d'intermédiaires financiers par excellence.

L'entreprise peut compter sur la prééminence de bons indicateurs financiers pour négocier ses emprunts mais elle peut échouer à convaincre ses banquiers à lui octroyer des crédits pour financer son cycle d'exploitation, eu égard aux multiples risques d'insolvabilité et de liquidité auxquels elle pourrait être confrontée si elle ne maîtrise pas bien ses mouvements de flux monétaires, car « octroyer un crédit c'est faire confiance au demandeur en mettant à sa disposition des moyens financiers qui lui permettent d'acquérir immédiatement un bien contre la promesse du client de la restitution des sommes d'argent consommées dans un délai fixé à l'avance »¹.

« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise »². Elle se présente comme étant une technique plus efficace, car elle permet à l'entreprise d'avoir une idée globale sur les réalisations futures et proche, et elle impacte l'ensemble de ses activités. Ainsi, l'état de sa trésorerie est plus souvent le signe révélateur de sa santé financière qui intéresse la banque l'heure d'octroi de crédit.

¹ ZOURDANI Safia, « Polycopie du cours d'analyse des crédits bancaires », Cours enseigné et distribué aux étudiants de Master 2 Finance et banque depuis 2016, de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, mis à jour en 2018-2019, P 8.

²BELLIER DELIENNE Annie et KATH Sarun, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2005, P 5.

Introduction Générale

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui portera sur « L'étude de la gestion de trésorerie d'une entreprise et le crédit bancaire, avec un cas pratique au niveau du CPA (Crédit Populaire d'Algérie) », ce qui nous amène à poser la question centrale ou la problématique suivante :

Comment la gestion de trésorerie d'une entreprise impacte-t-elle sur l'octroi d'un crédit au niveau des banques ?

A cet effet, tout au long de notre travail et de notre stage au sein de la banque, nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que la trésorerie et la gestion de trésorerie ?
- Comment peut-on définir le crédit bancaire ?
- Quels sont les instruments d'analyse et de gestion de trésorerie ?
- Comment le CPA arrive à prendre une décision d'accorder des crédits aux entreprises ?

Hypothèses de recherche

Pour appréhender notre étude et répondre efficacement à nos questions de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La gestion de trésorerie est devenue indispensable dans toute entreprise. Cette dernière doit maintenir un certain niveau de trésorerie pour pouvoir décrocher un crédit au niveau de la banque en cas de besoin.

Hypothèse 2 : le CPA accorde un crédit à l'entreprise qui présente une meilleure situation financière et une bonne gestion de sa trésorerie.

Objectif de recherche

Le choix de ce sujet ne relève pas du hasard. En effet, nous sommes animées par l'intention de comprendre la manière dont on procède à l'étude de la gestion de la trésorerie et ses conséquences sur l'octroi d'un crédit bancaire.

D'autres objectifs spécifiques consistent à identifier les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie et de montrer son importance au sein de la fonction financière, car sa maîtrise est nécessaire pour la survie de toute entreprise.

Outre cette volonté de compréhension, notre intérêt pour le module de gestion de trésorerie a été un motif déterminant dans le choix de ce sujet.

Introduction Générale

Méthodologie de recherche

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une double démarche, une démarche livresque (lectures) et descriptive et une démarche analytique.

La première nous permettra de saisir le champ théorique lié à la gestion de trésorerie et du crédit bancaire à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques, revues, thèses, mémoires et publications sur internet relatifs à la partie théorique de notre travail. La deuxième, à travers l'étude des cas pratiques au niveau du CPA (Crédit Populaire d'Algérie) de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous permettra d'analyser certains documents, d'étudier la trésorerie d'une entreprise et collecter les données nécessaires pour vérifier nos hypothèses.

Plan de rédaction

Afin d'atteindre l'objectif de notre travail, nous avons jugé utile de subdiviser ce travail en deux chapitres et un cas pratique :

Le premier chapitre portera sur le cadre théorique et conceptuel dans lequel nous allons exposer les notions de base de notre étude telles que : la trésorerie, la gestion de trésorerie et le crédit bancaire.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des différentes méthodes et des instruments d'analyse de la trésorerie à savoir l'analyse de la trésorerie par le bilan (financier), l'analyse de la trésorerie par les flux, ainsi que la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Le cas pratique sera illustré par l'analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au sein de CPA, qui nous permettra de bien cerner et d'apprécier les notions théoriques évoquées dans les deux premiers chapitres avec leur application sur le terrain.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Introduction

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise. « Ainsi l'état de la trésorerie de cette dernière est le plus souvent le signe révélateur de sa santé financière »³.

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant.

Afin d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise et pouvoir assurer le financement des besoins permanents et des besoins d'exploitation ainsi que d'assurer la rémunération des actionnaires, les cadres dirigeants d'entreprise veillent à ce que les moyens financiers mis à leur disposition, principalement les capitaux propres et les dettes à long et moyen termes soient d'une utilisation rationnelle et optimale.

Pour cela, à la fin de chaque exercice d'exploitation, les cadres financiers analysent la capacité de l'entreprise, en termes de ressources financières, à assurer le financement et la continuité de l'activité. Cette analyse est faite par rapport à la rentabilité de l'exercice, c'est-à-dire au résultat net dégagé et aux besoins de financement prévus. Dans le cas où la rentabilité obtenue est insuffisante, l'entreprise peut solliciter des sources externes de financement telles que la demande de crédit bancaire par exemple, mais à condition d'être crédible auprès des institutions financières.

Dans ce cadre de la diversité des sources de financement externes, nous présentons dans ce présent chapitre les généralités sur la trésorerie de l'entreprise qui sera l'objet de la première section, la deuxième section se basera sur les différents aspects de la gestion de trésorerie et enfin le concept de crédit bancaire et sa typologie sera consacré à la dernière section.

³ **MARMUSE Christian**, « Gestion de trésorerie », Éd. VUIBERT ENTREPRISE, collection dirigée par J.-P. Helfer & J.Orsoni, Paris, 1988, P 7.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

1.2 Objectifs de la trésorerie

C'est elle qui donne vie à un projet et qui permet le développement de l'entreprise. Ses objectifs consistent à :

- Identifier les incidences des différentes opérations (exploitation, investissement, financement) sur la trésorerie de l'entreprise ;
- Analyser les principaux moyens de règlements au comptant : chèques, cartes de crédit... ;
- Enregistrer les effets de commerce (lettres de change ou billets à ordre) ;
- Calculer un escompte ;
- Enregistrer les opérations relatives aux effets de commerce.

2. Rôle et utilité de la trésorerie

Il y a lieu de présenter le rôle et l'utilité de la trésorerie.

2.1 Rôle de la trésorerie

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

Parmi les rôles de la trésorerie on peut citer :

- La gestion de la liquidité, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux ;
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité 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 solvabilité et rentabilité ;
- L'assurance de la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques ... ;
- L'assurance de la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Se référant à l'ouvrage de **Jean Michel PALOU** (2003)⁶, la trésorerie selon l'auteur, apparaît comme la résultante de toute la vie économique et financière de l'entreprise. Elle a un rôle stratégique dans l'entreprise et permet d'évaluer les performances en fournissant un éclairage sur la capacité de l'entreprise à rassembler les fonds nécessaires à son développement ou bien sur sa capacité à récupérer au plus vite les fonds engagés.

Ces affirmations nous permettent alors de dire que la trésorerie n'est pas uniquement le solde des flux monétaires, mais elle est la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la vie des sociétés.

2.2 Utilité de la trésorerie

D'après **KEYNES**⁷ (1936) toute entreprise doit conserver un certain «stock de monnaie», pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si l'on pouvait prévoir parfaitement l'avenir, et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyens d'échange.

Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour plusieurs motifs. On distingue trois (3) motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie selon **KEYNES**⁸ (1936) : motif de précaution ; motif de transaction ; motif de spéculation.

2.2.1 Motif de précaution

Ce motif se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux dépenses imprévisibles telles que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.

2.2.2 Motif de transaction

Le motif de transaction répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de 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 caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits à l'entreprise.

⁶ **PALOU Jean Michel**, « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », Guides de Gestion RF, Groupe revu Fiduciaire, 2003.

⁷ **KEYNES JOHN MAYNAR**, « théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie », Éd. PAYOT, Paris, 1936, P 92.

⁸ **KEYNES JOHN MAYNAR**, *Ibid*, P 30.

2.2.3 Motif de spéculation

Ce motif répond au souci 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 rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité.

Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité est aujourd'hui largement adoptée par les financiers d'entreprises. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds.

3. Éléments constitutifs de la trésorerie ou ses composantes

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

- ♦ **Les opérations d'exploitation** : Elles sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie.
- ♦ **Les opérations de financement** : Elles veillent à alimenter la trésorerie par des rentrées de fonds nouvellement acquis qui nécessitent, par moment des remboursements, d'où des sorties de trésorerie à constater.
- ♦ **Les opérations d'investissement** : Elles ne constatent que des sorties de trésorerie en vue de leur transformation en immobilisation.

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque.

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.

3.1.1 Recettes : Elles sont constituées des :

- Encaissement sur vente en comptant ;
- Encaissement sur remboursement ;
- Avances sur services ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

- Virement de fonds ;
- Remboursement ;
- Avances sur missions ;
- Avances commerciales ;
- Autres recettes.

3.1.2 Dépenses : Elles sont essentiellement :

- Approvisionnement de marchandises, matière premières et fournitures ;
- Investissements ;
- Paiement de facture d'électricité et d'eau ;
- Redevances poste et télécommunication ;
- Frais de déplacement et réception ;
- Impôts et taxes ;
- Frais de personnels ;
- Assurances ;
- Avances aux différents services ;

3.2 La banque

En ce qui concerne la banque, deux éléments doivent être suivies par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise, ces éléments sont constitués de rapprochement bancaire et des comptes banque.

3.2.1 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, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

« L'état de rapprochement bancaire est un document interne établi afin de faire la concordance des soldes, entre le compte banque tenu par l'entreprise et le compte de l'entreprise tenu par la banque et de justifier les écritures de régularisation.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Un état de rapprochement établi périodiquement entre l'entreprise et sa banque, permet aux deux parties de tenir une comptabilité saine, comme leur permet de ne pas accumuler trop d'erreurs que s'ils sont laissées jusqu'à la fin de l'exercice vont engendrer des difficultés aux deux parties. »⁹.

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 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. Environnement de la trésorerie

Les flux financiers passe par la trésorerie qui est considérée le cœur de l'entreprise, pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les relations aussi bien les entités interne de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externe (banque, marché financier...)¹⁰.

4.1 Environnement interne

Au sein d'une entreprise, les problèmes ou les décisions liées à la trésorerie ne doivent être occupés que par le trésorier. En revanche, il est amené à favoriser le contact de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser l'esprit trésorerie à toutes les personnes concernées, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes.

Pendant les principaux interlocuteurs de la trésorerie au sein de l'entreprise se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

4.1.1 Le comptable

Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoire passés par le service

⁹ **KOUDACHE Lynda**, « Polycopie du cours comptabilité financière approfondie 2 semestre 6 », Dispensé et distribué aux étudiants de 3^{ème} Année Finance d'entreprise du système LMD, de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2019-2020, P (20 - 21).

¹⁰ **POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier**, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », Éd. DUNOD, Paris, 1997. P 64.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

4.1.2 Le contrôleur de gestion

C'est lui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement...). Ces budgets permettent à l'entreprise de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose, en partie, sur celle du contrôle de gestion.

4.1.3 Le commercial

La principale mission du trésorier est de prévoir, or les prévisions réclament des études d'un environnement externe (clients, fournisseurs) et un savoir-faire auprès des réflexions de ces derniers.

En conséquence, le trésorier a besoin d'informations de la part des commerciaux pour agir sur les délais clients. Quoique les responsables commerciaux doivent se rendre compte de l'importance de ces délais au lieu d'engranger le chiffre d'affaire, qui n'est considéré réel que s'il est payé. Il faut sensibiliser le commercial à l'esprit trésorerie.

4.1.4 Le directeur général

Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables. De ce fait, il faut tâcher à éviter le retour en arrière en maintenant l'échange avec la direction générale.

4.2 Environnement externe

Il comprend : les banques et le marché financier.

4.2.1 Les banques

Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Auprès de ces derniers le trésorier recherche des moyens de financement ou de produits de placement, des cours de change, et des analyses ou des outils forger ses propres anticipations.

4.2.2 Le marché financier

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et l'évolution des marchés. À cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

5. La fonction du trésorier au sein de l'entreprise

Le trésorier est chargé de certaines missions à exercer et de certaines qualités pour mieux exercer son activité. En plus de ces missions, il joue un rôle primordial dans la prise en charge de la communication financière de l'entreprise.

5.1 Définition du trésorier

Le trésorier est une personne, qui s'occupe principalement, au sein d'une structure, (association société), de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations ou leurs coûts ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises, la fonction de trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voir comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l'élaboration de la politique de financement de l'entreprise¹¹.

À la différence du directeur financier qui est l'homme de la stratégie financière, le trésorier est la personne qui s'occupe de la tactique, qui réagit dans un court terme.

5.2 Rôle du trésorier

Le rôle du trésorier varie en fonction de la taille de l'entreprise. Dans les petites entreprises, cette fonction est généralement assumée par la personne en charge de la partie financière (comptable, responsable administratif...). Dans les grandes entreprises, le trésorier a un poste à part entière et a des missions plus complètes.

Le trésorier est tout d'abord un garant de la gestion comptable de l'entreprise, tout en assurant seul dans une petite structure la tenue des livres des opérations (dépenses-recettes).

Le trésorier exerce une fonction vitale pour l'entreprise. En suivant la position de trésorerie au jour le jour, il s'assure que l'entreprise est en mesure d'assurer l'ensemble de ses échéances, aujourd'hui et sur les mois à venir.

5.3 Missions du trésorier

Le trésorier a pour mission d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise en trésorerie, lui permettant de faire face à tout moment, à tous les débours auxquels elle peut être confrontée (acquisition, paiement des fournisseurs, paiement des salaires...etc.) et de placer des liquidités de l'entreprise de telle sorte qu'elles rapportent un taux d'intérêt en attendant d'être utilisées.

¹¹ GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2007, P (47 - 55)

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Par ailleurs, le trésorier a aussi pour fonction la gestion des risques de l'entreprise (risque de liquidité, risque de change, risque de taux d'intérêt) réduire le coût des services bancaires, assurer la sécurité de paiement, améliorer le résultat financier et construire un partenariat bancaire.

Selon **Michel Sion** les missions d'un trésorier sont multiples.¹²

5.3.1 Assurance de la liquidité de l'entreprise

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques... cette mission est sans conteste à placer au premier plan. La liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause.

5.3.2 Réduction du coût des services bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire.

Il s'agit de :

- L'inventaire détaillé des conditions existantes (conditions bancaires) ;
- Les améliorations de conditions négociées et le contrôle quotidien de leur application ;
- Le montant des commissions d'opération (le coût de chaque type d'opération) ;
- Les jours de valeurs (date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte).

5.3.3 Amélioration du résultat financier

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

¹² **SION Michel**, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 4^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2006. P (26- 29).

5.3.4 Gestion des risques financiers à court terme

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

5.3.5 Assurance de la sécurité des transactions

C'est une procédure garantissant pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds.

5.3.6 Construction d'un partenaire bancaire équilibré

Il s'agit d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier, d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore. Pour instaurer un climat de confiance durable, le trésorier doit donc avoir, au moins deux, interlocuteurs qu'il peut mettre en concurrence, dans certain cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres cas. Par ailleurs, pour assurer les partenaires, le meilleur outil du trésorier reste de montrer qu'il maîtrise la situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit les solutions crédibles.

5.4 Qualités Requises

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences¹³.

5.4.1 Organisateur

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne. Le trésorier doit travailler contre temps, et avoir un esprit vif. Le trésorier organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prend la bonne direction et arrive à sa destination avant l'heure limitée du traitement. Ainsi il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne avec plus de précision.

¹³ SION Michel, Op.cit., P 29.

5.4.2 Technicité

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématiques financières, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux....

5.4.3 Anticipation

La plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année.

Il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts.

Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ces anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

5.4.4 Communication

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

5.4.5 Conseille

Le trésorier doit jouer le rôle de pédagogue, auprès des opérationnels d'une entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de la trésorerie. Par ailleurs, le trésorier de groupe est conseillé auprès des filiales en matière de gestion des taux de change et conditions bancaires.

6. Détermination de la trésorerie

La détermination de la trésorerie d'une entreprise, depuis son origine dans l'entreprise, est l'un des préalables éléments nécessaires à son étude approfondie puis à son optimisation. L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, telles que les investissements et les financements ont un impact certain sur la trésorerie. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur son volume et par conséquent sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches différentes, l'une statique, en termes de stocks à un moment donné et l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

6.1 Détermination par les stocks

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement du bilan. Les analystes financiers, les trésoriers d'entreprise préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité soit selon une analyse dite « patrimoniale ».

6.2 Détermination par les flux

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs.

Si la variation de trésorerie correspond à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, celle-ci peut être déterminée par différence entre les encaissements et les décaissements réalisés dans l'entreprise, relatifs à des opérations diverses et distinctes :

- Les opérations courantes ou de gestion ;
- Les opérations d'investissement et de financement.

Section 2 : Gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie. Car depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds que ce soit à long ou à court terme, était au centre des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, elle joue un rôle crucial dans la réussite de cette dernière.

La présente section a pour but de déterminer les objectifs, l'importance et le processus de la gestion de trésorerie, les origines des problèmes de trésorerie, ainsi que les enjeux et les risques liés à cette dernière.

1. Notion et objectifs de la gestion de trésorerie

Après la présentation de la notion de la gestion de trésorerie nous allons essayer de préciser certains objectifs de celle-ci.

1.1 Notion de la gestion de trésorerie

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition de la gestion de trésorerie. « La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise »¹⁴.

Selon **BENNACEUR SAMY** : « la gestion de trésorerie est l'ensemble des choix et des procédures qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise, tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'un autre côté, à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie »¹⁵.

Selon **BANGALA Albert** : « La gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers »¹⁶.

La gestion de trésorerie doit donc permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances. Cela implique qu'elle doit disposer d'outils de gestion prévisionnelle afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise. Elle

¹⁴ **BELLIER DELIENNE Annie et KATH Saron**, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2005, P 5.

¹⁵ **BENNACEUR Samy**, « Gestion financière », Éd. l'Harmattan, Paris, 2003, P 47.

¹⁶ **BANGALA Albert**, « les fondements de la gestion financière », Éd. L'université de Liège, Belgique, 2007, P 46.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires.

En d'autres termes, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté, et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

1.2 Objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de 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.

La gestion de trésorerie est effectuée par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, semaine ou au jour le jour.

L'organisation de la gestion de la trésorerie 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. À 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.

2. Importance de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière, elle détient une place importante dans l'entreprise.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Elle représente un indicateur de santé économique de l'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir les trois préoccupations de chaque organisation, Il faut :

- Honorer les engagements à leurs échéances (**Solvabilité**) ;
- Bénéficier du placement des excédents de trésorerie et éviter l'épargne oisive (**Rentabilité**) ;
- Se protéger des risques de taux de change et des conditions bancaires (**Sécurité**).

D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés ci-dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (La hausse des taux d'intérêts ; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risques de change, etc.).

3. Processus de la Gestion de Trésorerie¹⁷

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes.

3.1 Première phase : 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 et vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus.

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. Prévoir consiste donc à explorer divers scénarios, lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie.

Les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

3.2 Deuxième phase : 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 crédit, 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.

¹⁷ FORGET Jack, « Gestion de trésorerie: optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Éd. ECONOMICA, Paris, 2001, P 27.

3.3 Troisième phase : le contrôle

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

4. Origines des problèmes de trésorerie

Il est clair que l'analyse des problèmes de trésorerie est du domaine financier et il est vrai que les recettes n'accompagnent pas toujours les ventes alors que, en même temps le chef d'entreprise se voit contraint de financer « à l'avance » de coûteux investissements dont la rentabilité, généralement, incertaine ne se réalisera de toute façon que dans le futur.

Les décalages observés dans le cycle de fonctionnement de toute entreprise expliquent une partie des symptômes de déséquilibre de la trésorerie de l'entreprise. Pourtant l'existence d'une trésorerie déficitaire n'est pas toujours synonyme d'une situation désespérée.

« Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux. »¹⁸. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

4.1 Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles¹⁹ ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment : à la faiblesse du capital social de la société, au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en réserves, à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

¹⁸ ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2017, P 25.

¹⁹ Idem, P 25.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

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

- des niveaux de stocks trop importants ;
- des crédits consentis aux clients trop longs ;
- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

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

4.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements d'encaissements et de décaissements.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

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

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage.

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

4.3 Problèmes d'ordre organisationnel

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

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

4.4 Principales causes des crises de trésorerie

Nous avons constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou des BFR a des répercussions immédiates sur la trésorerie, à savoir :

- **le cas d'une forte croissance de l'activité** : le besoin en fonds de roulement augmentera inévitablement (augmentation des stocks, créances clients...);
- **la mauvaise gestion du BFR** : ce dernier représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs, ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :

- **les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire « rentrer » l'argent le plus rapidement possible ;
- **les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- **les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs.

5. Enjeux de la gestion de trésorerie

L'enjeu financier de la gestion de trésorerie dépend directement du volume des flux monétaires. La véritable mesure de l'enjeu de la gestion de trésorerie apparaît en comparant les résultats nets des entreprises et montant de leurs frais financiers.

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.

5.1 Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro, afin de ne supporter ni solde « créateur improductif », ni solde « débiteur coûteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

réalisant un arbitrage entre le cout de trésorerie pléthorique et le cout de financement d'une insuffisance de liquidités.²⁰

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur-mobilisation, l'erreur de sous-mobilisation et l'erreur d'équilibrage.

5.2 Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un cout d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur-mobilisation de financement couteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

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

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le cout de détention d'une encaisse positive et le cout d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du cout des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières.

L'arbitrage entre les coûts de détention d'encaisse et les frais financier devient singulièrement plus complexe, lorsque l'entreprise est domiciliée dans plusieurs banques, qui rendent aussi le travail de trésorier plus difficile, et cela augmente le risque d'erreurs qui peut affecter la trésorerie.

5.3 Erreurs de gestion de trésorerie

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.²¹

²⁰ DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne, « La gestion de trésorerie », Éd. Ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 1999, P 16.

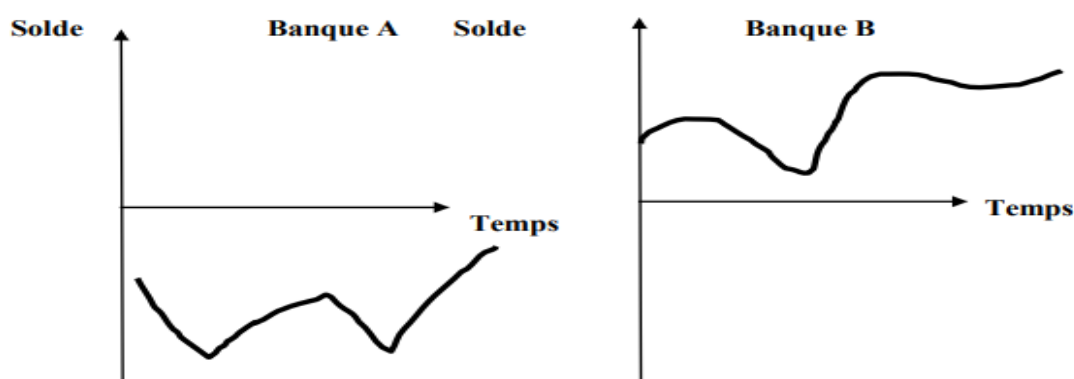
²¹ DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne, « Gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. Ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2015, P 15.

5.3.1 Erreur d'équilibrage ou de contre phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.²²

L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

Figure n° 1 : Erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, « La gestion de trésorerie », Éd. DUNOD, Paris, 2004, P 54.

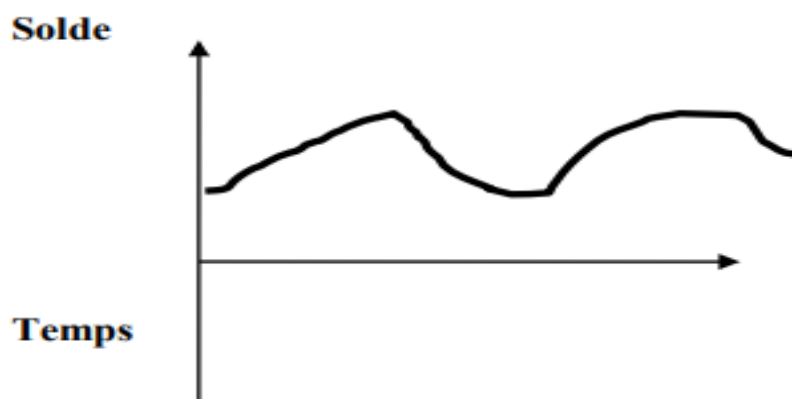
Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

5.3.2 Erreur de sur-mobilisation

Une fois les contres phases éliminées, l'existence d'un solde créditeur important traduit soit par un défaut de placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme ; cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen du financement à court terme.

²² DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne, Op.cit., 2015, P 16.

Figure n° 2 : Erreur d'équilibrage de sur-mobilisation

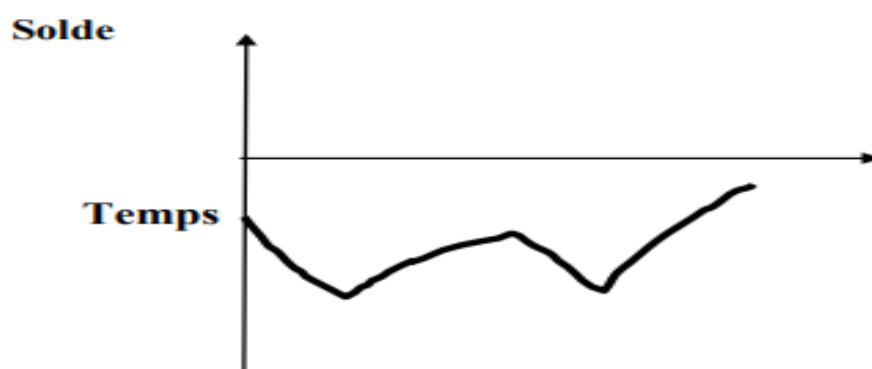


Source : ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, Op.cit., 2004, P 54.

5.3.3 Erreur de sous-mobilisation

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur est considérée comme la moins coûteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatif.

Figure n° 3 : Erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, Op.cit., 2004, P 55.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

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

6. Risques liés à la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et à la gestion de trois principaux risques qui sont les risques de crédit, de change et de taux d'intérêt.²³

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise... »²⁴.

6.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. Autrement dit, le risque de crédit ou le risque contrepartie, est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement et/ou à la faillite de leurs contreparties.

Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs avant de leur accorder un crédit. « Selon la taille de l'entreprise et son organisation, la gestion des crédits client est assurée par le trésorier ou par un responsable crédit appelé « crédit manager » ; Dans les petites structures, cette fonction est peut-être assurée par le chef comptable ou par le directeur administratif et financier. »²⁵

²³ GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, « Gestion de la trésorerie », Éd. ECONOMICA, Paris, 2004, P 177.

²⁴ GAUGAIN. M et SAUVÉE-CRAMBERT. R, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2007, P 191.

²⁵ *Ibid.*, 2007, P 192.

6.2 Risque de change

Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise »²⁶. Une entreprise se trouve exposée au risque de change lorsqu'elle effectue des transactions financières avec une autre monnaie que sa monnaie de référence. Les flux de devises liés aux transactions correspondent soit à des encaissements soit à des décaissements.

La variation du taux d'une devise peut générer un surcoût d'investissement, la moindre valeur des actifs détenus à l'étranger, augmente la valeur de remboursement d'un emprunt ou réduit la rentabilité d'un placement. Les manifestations du risque de change sont donc diverses et variées. Trois approches de la position de change sont distinguées : l'approche transactionnelle, l'approche patrimoniale de conversion et l'approche économique.

6.2.1 Risque de change transactionnel ou d'exploitation

Lui-même décomposé en deux éléments selon la nature de transaction réalisée :

- **le risque de change commercial** : si l'entreprise effectue des opérations d'import ou d'export libellées en devises ;
- **le risque de change financier** : si l'entreprise s'endette ou prête en devises.

6.2.2 Risque de conversion patrimoniale ou comptable

À la différence du risque transactionnel qui a une échéance certaine, le risque de change patrimonial est une exposition résultant d'un actif permanent (des actifs à long terme) à l'étranger dont la contre-valeur est figée dans le bilan et le risque correspond pour la société mère à une position longue de durée indéterminée.

C'est-à-dire, si la société détient une ou plusieurs filiales ou des participations à l'étranger, une dépréciation de la devise fait apparaître un écart négatif de conversion qui vient s'imputer sur les capitaux propres du groupe.

6.2.3 Risque de change économique

C'est le risque comptable ou risque d'exploitation avec intégration du risque sur des opérations futures en devises.

²⁶GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit., 2007, P 213.

6.3 Risque de taux d'intérêt

Selon **GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne**, « L'accroissement de 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 »²⁷.

Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable. Il résulte de la volatilité des taux d'intérêt.

Ce risque peut avoir comme conséquence l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante d'un placement, une plus ou moins-value sur une créance ou un placement.

La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque du taux d'intérêt même si elle place ou emprunte à un taux fixe :

- Dans le cas où l'entreprise place à une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe. En cas de hausse des taux sur la période du placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse et perdra donc l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.
- Dans le cas où l'entreprise obtient un financement sur une période déterminée à un taux fixe. En cas de baisse des taux sur cette période de financement sur le marché monétaire, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette baisse et perdra l'opportunité de voir ses charges financières baissées.

La gestion de trésorerie constitue de ce fait un enjeu majeur et indispensable pour la bonne marche de l'entreprise.

²⁷ GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit., 2007, P (248-249).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Section 3 : Aperçu général sur les banques et les crédits bancaires

La mise en œuvre des activités économiques donne lieu à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents. Certains vont se trouver excédentaires, d'autres déficitaires.

C'est dans cette logique que la banque met à la disposition de sa clientèle des formules de crédit de plus en plus souples qui tiennent compte de leurs besoins et de leurs capacités de remboursements. Mais il ne faut pas oublier que chaque crédit est attaché à des risques plus au moins importants que le banquier est tenu de détecter, de gérer et de réduire au maximum.

L'étude des risques n'est pas une science exacte, car chaque crédit et chaque client présentent des risques différents par rapport aux autres.

L'objet de cette section est de présenter un aperçu général sur les banques et les crédits bancaires.

1. Sources de financement des entreprises

L'entreprise puise ses sources de financement de deux origines :

- Une origine interne liée aux résultats nets réalisés non distribués, aux apports supplémentaires des associés, etc.
- Une origine externe liée aux institutions financières (demandes d'emprunts), aux appels à de nouveaux actionnaires, etc.

Chacune de ces deux origines de financement de l'entreprise possède des avantages et des inconvénients, il revient donc aux dirigeants d'analyser la situation de l'entreprise et de prendre la décision d'opter pour l'un ou l'autre des deux types de financement, en fonction du coût de financement à supporter, du risque à prendre et de la rentabilité à réaliser.

1.1 Financement interne

Il consiste au recours de l'entreprise à ses fonds propres constitués par le capital social, et aussi l'utilisation de l'autofinancement qui découle de l'activité de l'entreprise sous forme de bénéfices, provisions, et amortissements.

Cet autofinancement* permet à l'entreprise en partie d'acquérir des équipements, de même qu'il assure dans certaine mesure, par le biais de fond de roulement la couverture des besoins d'exploitation.

*C'est l'utilisation des bénéfices réalisée dans le financement de l'exploitation, c'est la capacité réelle de l'entreprise à s'autofinancer par ses propres moyens après paiement des dividendes.

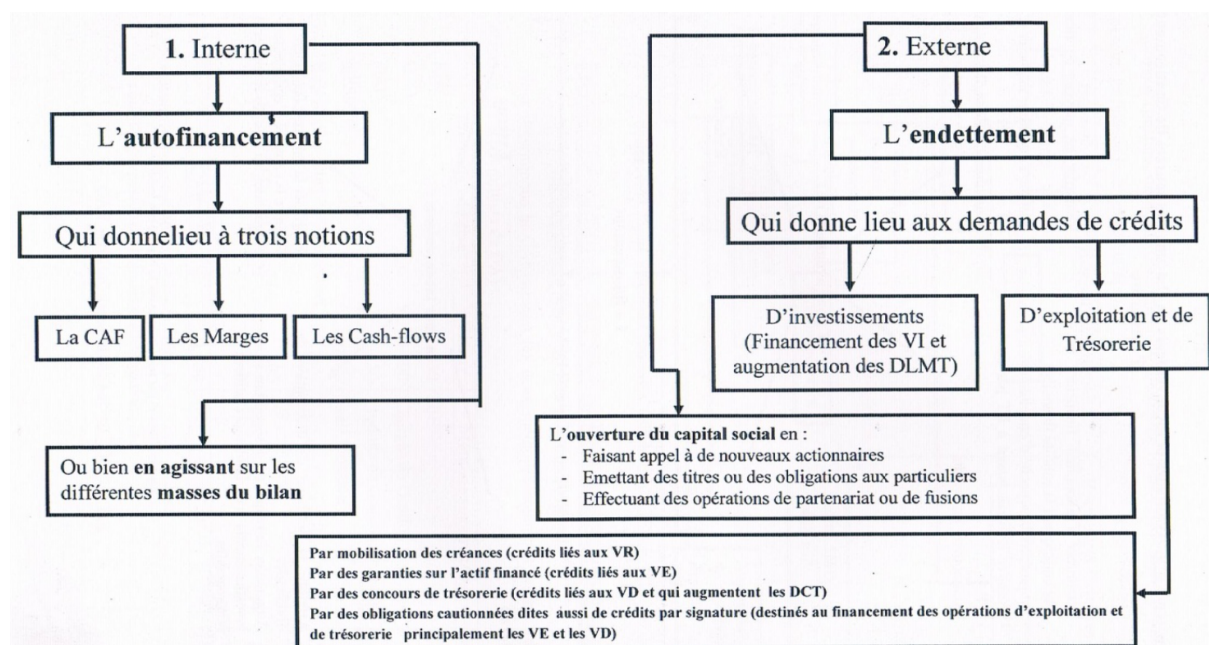
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

À cela s'ajoutent d'autres sources de financement qui couvrent le cycle d'exploitation et qui sont les ressources d'exploitation telles que les crédits fournisseurs, les avances à la commande et les délais accordés par l'administration fiscale et douanière.

1.2 Financement externe

L'entreprise recourt à ce type de financement lorsque les ressources internes s'avèrent insuffisantes. Dans ce cas, elle fait appel au marché financier par le système des titres et obligations et en tire le profit, ou bien elle se dirige vers les institutions financières et en particulier les banques pour bénéficier de fonds nécessaires sous forme de crédits et cela pour un financement à court, moyen et long terme.

Schéma n° 1 : Différentes sources de financement



Source : BEKOUR Farida, « Polycopie du cours d'analyse financière », Dispensé et distribué aux étudiants de 3^{ème} année : Finance du système classique et Comptabilité-Finance du système LMD, de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2018, P 137.

2. Rôle de la banque dans le financement

La banque joue un rôle primordial dans l'évolution économique d'un pays. Elle constitue le point de passage des préoccupations et d'exigences touchantes l'argent.

2.1 Définition de la banque

« La banque est définie comme une institution ayant pour fonction habituelle l'intermédiation financière et qui se caractérise par son pouvoir de création monétaire. »²⁸.

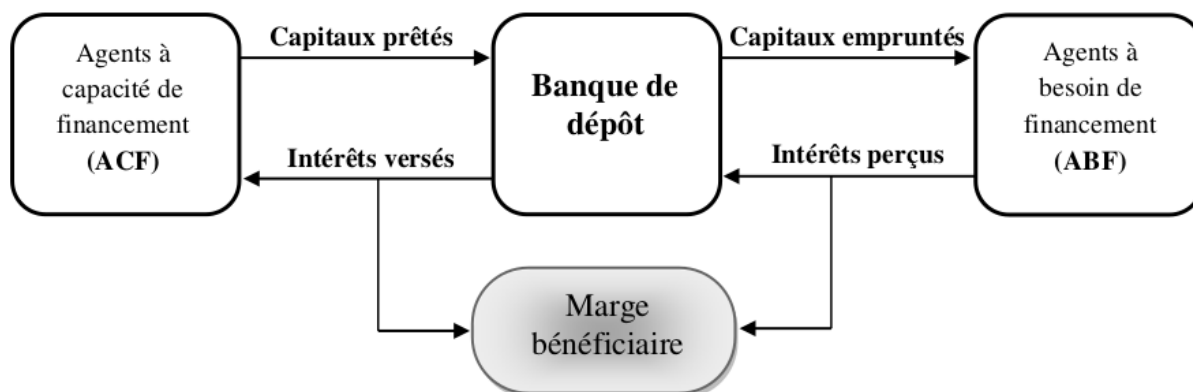
²⁸ BELLALI, « Polycopie du cours de Gestion bancaire semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master 1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 8.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Selon l'approche juridique, Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites dans l'article 66 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit « les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci. »²⁹. Ces établissements peuvent effectuer certaines opérations connexes à leurs activités telles que les opérations de change, le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, etc.

Selon l'approche économique, Les banques sont des établissements financiers qui, reçoivent des fonds du public et les emploient pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières soit sous forme d'intermédiation bancaire, en intercalant son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, ou bien en mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur le marché des capitaux (désintermédiation financière). Mais aussi la mise à disposition de ses clients un ensemble d'instruments pour le transfert des ressources économiques à travers le temps, les régions géographiques et les branches de l'économie.³⁰

Schéma n° 2 : Intermédiation bancaire



Source : Jean François Feu, « le rôle des banques dans l'économie », 2010-2011 chapitre 13.

2.2 Rôle de la banque

La banque apparaît comme intermédiaire financier qui distribue sous forme de crédit ses fonds qu'elle collecte auprès des agents économiques, afin d'en tirer le profit. Mais elle peut aussi être un partenaire essentielle de l'entreprise dans la mesure où elle prend certaines décisions et risques avec l'entreprise.

Dans ses relations avec l'entreprise, la banque est tenue de :

- chercher à comprendre, analyser et aider l'entreprise ;
- posséder un réel pouvoir de décision ;

²⁹Article 66 de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

³⁰ MIKDASHI Zuhayr, « Les banques à l'ère de la mondialisation », Éd. ECONOMICA, Paris, 1998, P 3.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

- avoir une certaine souplesse vis à vis de ses clients ;
- ne pas se limiter à son propre intérêt ;
- conseiller, assister et informer correctement les clients sur les formes de financement offerts et les conditions tarifaires (taux d'intérêt, commission).

2.3 Différents types de banques

Les banques sont classifiées selon leurs types d'activités en cinq catégories :

2.3.1 Banque centrale

Définis selon l'article 09 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme « Établissement national doté de la personnalité morale ainsi que de l'autonomie financière, la banque d'Algérie est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers », elle se charge de veiller à la stabilité du système bancaire et financier d'un Etat. Plus ou moins dépendante du pouvoir politique, elle dispose du privilège d'émettre la monnaie fiduciaire, c'est-à-dire d'assurer la fabrication et la mise en circulation des billets et des pièces de monnaie. Toutefois, le rôle de la banque centrale ne s'arrête pas à l'émission de la monnaie, elle fixe également le niveau des taux directeurs, contrôle la masse monétaire et surveille l'activité des banques commerciales.³¹

2.3.2 Banque de dépôt

La notion banque de dépôt concerne les banques qui ont le droit de recevoir des dépôts de la part de leur clientèle. La majorité des banques ont cette possibilité de collecte. Toutefois, certaines banques spécialisées, qui se sont vues attribuer des prérogatives et parfois des avantages par les pouvoirs publics, peuvent se voir interdire cette faculté de recevoir des dépôts.

2.3.3 Banque de détail

Une banque de détail est un établissement de crédit exerçant des missions diversifiées de collecte de dépôts, d'attribution de crédits et de gestion de fonds. Ses missions s'effectuent à destination d'une clientèle généralement composée de particuliers, de professions libérales et de petites entreprises. La banque de détail fait fréquemment le lien entre entités disposant de fonds (auprès desquelles elle collecte les dépôts) et entités en recherche de fonds (à qui elle décide ou non d'accorder des crédits).

³¹ MANSOURI Mansour, « Système et pratique bancaires en Algérie », Éd. HOUMA, Alger, 2005, P 14.

2.3.4 Banque d'affaire

Une banque d'affaires est un établissement financier spécialisé, ayant un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières (augmentation du capital, opération de fusion-acquisition...). Elle intervient généralement auprès de grandes entreprises industrielles et commerciales. Elle peut également assurer la gestion de son propre portefeuille de participations. La banque d'affaire prend par exemple des parts dans des entreprises désireuses d'obtenir des capitaux frais, puis revend ses participations à l'issue d'un certain délai en espérant réaliser une plus-value. Contrairement aux banques de détail dont la principale mission consiste à prêter de l'argent à ses clients, la banque d'affaire n'a pas besoin de fonds propres particulièrement importants.

2.3.5 Banque d'investissement

Une banque d'investissement est une banque, ou une division de la banque, qui rassemble l'ensemble des activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution ayant trait aux opérations dites de haut de bilan (émission de dette, fusion/acquisition) de grands clients Corporate (entreprises, investisseurs, mais aussi État...). Ces activités sont généralement scindées en entités distinctes, habituellement désignées par des anglicismes : les opérations de Corporate Finance (finance d'entreprise), de Global Capital Markets (marchés financiers), et de Structure Finance (opérations de financement). On différencie parfois la banque d'investissement de la banque d'affaires en attribuant à la première les activités de marchés et à la seconde celles de finance d'entreprise.

Il est important pour les clients de connaître la gamme de crédit accordé par la banque pour connaître le plus approprié à leurs besoins de financement.

3. Classification des crédits bancaires

D'après PETIT-DUTAILLIS Georges : « Le crédit est un moteur de l'économie, c'est un facteur important du développement des entreprises. Il permet de faire face à tous les décalages entre les recettes et les dépenses quel que soient leurs origines »³².

Le crédit constitue l'opération de base de l'activité bancaire. Il exprime une relation financière entre deux parties : le créancier et le débiteur, fondée sur la confiance et l'écoulement du temps, en l'occurrence le délai entre le prêt et son remboursement, selon l'ordonnance n°03-11 de 2003 : « constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement

³²PETIT-DUTAILLIS Georges, « Le risque du crédit bancaire », Éd. DUNOD, Paris, 1999, P 20.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie. Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit-bail. Les attributions du Conseil s'exercent à l'égard des opérations visées dans cet article.»³³.

Globalement les crédits peuvent être classés en deux catégories ceux destinés au financement de l'investissement et ceux qui sont accordés pour le financement de l'exploitation.

3.1 Crédit d'investissement

Le financement des investissements a pour but l'acquisition ou la location d'un bien meuble ou immeuble, les investissements sont subdivisés en grandes catégories selon qu'ils financent l'outil de travail et les constructions.

3.2 Crédit d'exploitation

Le financement d'exploitation a pour objet la satisfaction des besoins d'approvisionnements, de transformation et de commercialisation qui découlent l'activité de l'entreprise.

Ce type de crédit finance l'actif circulant du bilan est plus précisément les valeurs d'exploitations et réalisable.

4. Crédit d'exploitation favorisé par la trésorerie

Ce sont des crédits à court terme (quelques mois maximum) accordés par les banques aux entreprises permettant de financer des actifs circulants, appelés aussi valeurs d'exploitation (stock, travaux en cours, créances sur clients...) non couverts par le fond de roulement.

4.1 Crédits par caisse

Les crédits par caisse englobent les crédits globaux et les crédits spécifiques. Les crédits globaux sont des crédits destinés à financer globalement les actifs circulants du bilan, ils sont composé de : facilité de caisse, le découvert, le crédit de campagne et le crédit relais.

- **Facilité de caisse** : c'est un concours bancaire à court terme, destiné à palier des décalages de trésorerie très court qui peuvent se produire entre, d'une part, des sorties de fonds, et d'autre part, des rentrées de fonds, lorsque le fonds de roulement d'un commerçant n'est pas en mesure de faire face à une échéance importante en raison par

³³ Article 68 de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

exemple à la défaillance d'un client qui tarde à régler une facture de fournitures, la facilité de caisse remédie à ce besoin³⁴ ;

- **Découvert** : lorsque l'équilibre de la trésorerie d'une entreprise est momentanément rompu en raison, par exemple, d'un achat massif de matières premières, en prévision d'une mauvaise récolte annoncée, ou de la mévente des produits fabriqués par l'entreprise, celle-ci peut avoir recours au découvert. Ce dernier est un crédit d'une durée n'excédant pas l'année et dont la finalité est de combler l'insuffisance du fond de roulement d'une entreprise³⁵ ;
- **Crédit de campagne** : c'est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une activité saisonnière, ce type de concours est généralement utile pour les entreprises qui, dans leurs activités, sont soumises à une distorsion entre leur production et la commercialisation ;
- **Crédit relais** : est une forme de découvert accordé dans l'attente d'une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis, c'est un crédit qui anticipe sur une opération généralement financière, ayant des chances certaines ou quasi certaines de se réaliser, tel est le cas d'une entreprise qui a reçu un accord par un établissement de crédit à long terme, par le financement d'un programme d'investissement. Cet accord ne peut se réaliser immédiatement parce qu'il y a des garanties réelles à prendre, ce qui retarde la mise en place du crédit.³⁶

Quant aux crédits d'exploitation spécifiques, ils donnent lieu à des affectations en gage de certains actifs circulant concernant certaines opérations spécifiques. Parmi ces crédits nous citerons : l'avance sur marchandises, l'escompte commercial et l'affacturage.

- **Avance sur marchandises** : elle consiste à financer un stock et à appréhender, en contrepartie de ce financement des marchandises qui sont remises en gage au créancier.
- **Escompte commercial** : c'est un crédit à court terme destiné à financer le poste client d'une entreprise, l'escompte commercial est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition du porteur d'un effet de commerce non échu le montant de l'effet (déduction faite des intérêts et commissions) contre le transfert à son profit de la propriété de la créance et de ces accessoires.³⁷
- **Affacturage (factoring)** : est une technique par laquelle une société spécialisée appelée factor devient subrogée aux droits de son client appelé, adhérent, en payant ferme à ce dernier le montant intégral d'une facture à échéance fixé résultant d'un contact, et en

³⁴MANSOURI Mansour, Op.cit., P (165-166).

³⁵MANSOURI Mansour, Ibid., P (166-167).

³⁶ MONNIER Philippe et MAHIER-LEFRANÇOIS Sandrine, « Techniques bancaire », Éd. DUNOD, France, 2017, P (229-231).

³⁷ AMMOUR Benhalima, « Pratique des techniques bancaires », Éd. DAHLAB, Alger, 1997, P (48-50).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

prenant à charge, moyennant rémunération, les risques de non remboursement, ou de défaillance du créancier de ce dernier.³⁸

4.2 Crédits par signature

À la différence des crédits par caisse qui entraînent forcément une sortie de fonds (flux de fonds), les crédits par signature n'ont pas en principe par conséquent un flux de fonds. Ainsi la banque garantit l'engagement de son client envers un tiers, et cela par le biais de l'aval, du cautionnement ou de l'acceptation.

- **Aval** : il désigne un engagement donné sur la lettre de change ou par acte séparé par une personne appelé l'avaliste en vue de garantir l'exécution de l'obligation contractée, par l'un des débiteurs de la lettre.
- **Cautionnement** : il constitue un accessoire du contrat conclus entre le créancier et le débiteur principal. Dans le cas du cautionnement bancaire, la caution est la banque. AMMOUR Benhalima le définit comme : « un contrat par lequel une personne appelée la caution s'engage envers le créancier à payer la dette du débiteur principale, si celui-ci ne le fait pas ».³⁹
- **Acceptation** : est l'engagement du banquier appelé dans ce cas le tiré, fait valoir la confiance des fournisseurs en son client (en sa solvabilité), et permet à ce dernier d'obtenir plus facilement des crédits auprès d'une autre banque. Le crédit par acceptation, à l'opposé de l'aval place le banquier dans la position du principal redevable ou débiteur envers le créancier, selon AMMOUR Benhalima : « l'acceptation de la banque est l'engagement d'une banque à payer, à l'échéance, une lettre de change tirée sur elle ».⁴⁰

5. Risques et garanties des crédits accordés aux entreprises

La notion de risque tient une place très importante dans le métier de banquier, car la banque prête à des tiers des capitaux qui ne lui appartiennent pas, aussi elle prête un volume considérable en contrepartie d'une rémunération relativement faible.

Dans la pratique, le risque est inséparable de crédit. Il n'y a pas totalement de crédit sans risque quel que soit les garanties dont il assorti.

5.1 Risques liés aux crédits d'investissements

Ils sont composés de : risque d'insolvabilités, d'immobilisation et le risque de taux.

³⁸ MANSOURI Mansour, Op.cit., P 243.

³⁹ AMMOUR Benhalima, Op.cit., P 50.

⁴⁰ Idem.

5.1.1 Risque d'insolvabilité (ou de non-remboursement)

Le risque d'insolvabilité est un risque propre à la banque, il est lié au non-remboursement de la créance ou la perte définitive de la créance.

5.1.2 Risque d'immobilisation

Dans le moment où le banquier accepte un rapport d'échéance ou s'il en est contraint, il court automatiquement le risque d'immobiliser une partie de son actif, se mettant dans l'impossibilité de rembourser ses propres créanciers au moment où ils le désirent où à l'échéance.

5.1.3 Risque de taux

C'est le risque majeur dans les crédits d'investissements, il est supporté par la banque et aussi par l'entreprise. Il apparaît lorsqu'une évolution des taux (taux d'intérêt ou de change) vient détériorer la situation financière d'un établissement de crédit ou de l'entreprise, ils en subissent tous les deux les mêmes effets défavorables.

5.2 Risques liés aux crédits d'exploitation

Ils sont composés de : risque de contrepartie, d'immobilisation, de liquidité et de non-remboursement.

5.2.1 Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est le plus courant et le plus risqué pour une banque, il s'agit du non-respect du client de son engagement financier, et les causes de ce non-remboursement sont multiples :

- Abus de confiance, escroquerie... ;
- Un cas de force majeure ;
- Dépôt de bilan déficitaire pour une entreprise (la faillite).

5.2.2 Risque d'immobilisation

Un retard dans le remboursement d'une créance fait naître automatiquement pour la banque le risque d'immobiliser une partie de ses emplois la mettant aussi dans l'impossibilité de faire face aux retraits de dépôts de ses clients et de mobiliser ses créances auprès de la banque commerciale par le biais du réescompte. Et cette situation oblige la banque à un refinancement plus coûteux.

5.2.3 Risque de liquidité

La banque doit faire face à ses engagements et être sûre qu'elle sera en mesure de faire face à tout moment aux décaissements éventuels de sa clientèle, elle court un risque de liquidité.

5.2.4 Risque de non-remboursement

Le risque est la résultante des différents risques auxquels sont confrontées les banques qui financent les entreprises, la matérialisation de l'un de ces risques ou d'une entreprise ayant bénéficié d'un concours bancaire, peut signifier pour la banque l'octroi d'un crédit non remboursable.

5.3 Garanties bancaires

Pour améliorer la sécurité de ses engagements le banquier exige de son client des sûretés qui représentent des garanties destinées à éviter à un créancier les conséquences d'une éventuelle insolvabilité de son débiteur.

Il est classique de distinguer deux types de garanties : les « sûretés personnelles » et les « sûretés réelles ».

5.3.1 Sûretés personnelles

La sûreté personnelle est un engagement souscrit pour une tierce personne physique ou morale, de payer en lieu et place du débiteur défaillant.

Les sûretés personnelles se réalisent sous les formes juridiques de cautionnement et de l'aval.

- **La caution** : Constitue la principale sûreté personnelle. Dans le langage courant, le mot caution désigne aussi bien le tiers garant que rengagement, matérialisé par un contrat. Il convient de noter que le cautionnement est l'interprétation stricte, il ne peut s'étendre au-delà des limites dans lesquelles il a été contracté. C'est la raison pour laquelle le banquier évite de donner dans l'acte trop de précisions qui pourraient être interprétées comme autant de limitations.
- **Aval**: Est un engagement donné sur la lettre de change ou par acte séparé par une personne appelée avaliste, avaliseur ou donneur d'aval en vue de garantir l'exécution de l'obligation contractée par l'un des débiteurs de la lettre.⁴¹

⁴¹ MANSOURI Mansour, Op.cit., P 148.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

Il existe un type particulier de sûreté personnelle : c'est l'assurance-crédit.

- **Assurance-crédit** : « C'est une opération par laquelle un créancier souscrit une assurance contre les risques découlant de l'octroi de crédit »⁴²

Le risque de non-paiement à l'échéance est rarement assuré, c'est le risque d'insolvabilité constatée judiciairement ou par un délai de carence (assurance insolvabilité) qui est le plus souvent couvert.

5.3.2 Sûretés réelles

L'affectation d'un bien en garantie d'un crédit constitue une sûreté réelle. Il peut s'agir d'un bien meuble ou d'un bien immeuble.

- **Sûretés réelles mobilières** : « Le nantissement est un contrat par lequel des biens sont affectés à un créancier pour garantir le paiement de sa créance. »⁴³

Exemple : Nantissement d'équipement, nantissements des marchés, nantissements des marchandises, nantissements de fonds de commerce, nantissements de titres, nantissements de véhicules, etc.

- **Sûretés réelles immobilières** : L'hypothèque est la sûreté réelle immobilière par excellence. Elle s'applique sur les biens immeubles.

Les réalisations d'une hypothèque donne droit au bénéficiaire de faire vendre le bien immeuble affecté en garantie aux enchères publiques sans préalable de jugement de condamnation. Le produit de la vente va au créancier à concurrence du montant de la créance impayée auquel s'ajoutent les intérêts, droits et taxes.

L'hypothèque est une garantie coûteuse comparativement au nantissement, elle est essentiellement sollicitée en couverture des crédits d'investissements.

6. Étude d'un dossier de crédits

L'étude des demandes de crédits passe respectivement par l'examen des éléments suivants :

- La vérification de l'état d'endettement du demandeur vis-à-vis du secteur bancaire. Cela se fait à travers la consultation d'un fichier national géré par la banque centrale, qui est dénommé : la centrale des risques ;
- La vérification de la situation du demandeur en matière de pratique bancaire des instruments de paiement. Cela se fait à travers la consultation de la centrale des impayés, qui est gérée par la banque centrale. Cette centrale renseigne sur les situations

⁴²AMMOUR Benhalima, Op.cit.,P (57-58).

⁴³BOUYAKOUB Farouk, « L'entreprise et le financement bancaire », Éd. CASBAH, Alger, 2000, P 226.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire

d'interdiction bancaire, de non remboursement des crédits contractés auprès d'autres banques, l'émission de chèques sans provisions et les incidents de paiement ;

- La vérification de la situation fiscale du demandeur ;
- La vérification de la situation parafiscale (CNAS, CASNOS) du demandeur ;
- L'analyse des statuts juridiques du demandeur de crédit, s'il est constitué sous forme de personne morale (EURL, SARL, SPA...) afin de définir le seuil limite de sa responsabilité juridique. Le but est de comparer la responsabilité juridique du demandeur par rapport au montant du crédit demandé. Si sa responsabilité est inférieure au montant du crédit sollicité, la banque se doit de se couvrir du risque de non remboursement en exigeant des garanties suffisantes ;
- L'examen de l'état de faisabilité du projet à financer, et ce à travers les réponses à ces questions : Le projet est-il soumis ou non à des autorisations d'exploitation ? Le projet est-il faisable du point de vue des normes industrielles, commerciales et environnementales ? l'espace accueillant le projet est-il viable (raccordement aux réseaux électricité, eau, gaz...) ?
- L'analyse de l'état de rentabilité du projet (calculs des coûts de production, coûts de revient, seuils de rentabilité...) tout en le comparant aux produits disponibles déjà sur le marché. L'examen de ce volet permet de situer l'état du produit à financer par rapport à ceux des concurrents pour avoir un avis sur la rentabilité future du projet ;
- L'analyse de l'état de solvabilité du projet (analyse financière) pour savoir si le projet dégagera des résultats suffisants pour le remboursement du crédit sollicité ;
- L'examen et étude approfondie des garanties proposées par le demandeur du crédit.

L'analyse des garanties consiste :

- à déterminer la valeur réelle des garanties proposées (terrain, bien immobilier, matériel roulant, capacité financière réelle de la personne qui se porte caution et de la valeur réelle des garanties financières telles que les obligations, bons de caisse, actions...). L'objectif est de savoir si les garanties sont suffisantes pour le remboursement du crédit ;
- à vérifier qu'elles ne sont pas échues. Par exemple, une voiture à une durée de vie de 5 ans. Donc elle serait considérée comme garantie sans valeur si sa durée dépasse celle de sa durée de vie ;
- à vérifier qu'elles sont opérantes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas frappées d'opposition. Par exemple, la remise en garantie d'un terrain ou d'un bien dans l'indivision ne permettra pas à la banque de le faire valoir en cas non remboursement du crédit.

Conclusion

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elle soit liée à l'exploitation ou non, le trésorier doit donc effectuer une synthèse des conséquences monétaires de ces opérations à court terme et à moyen terme. Bien que ces flux de trésorerie dépendent des décisions prises dans toute entreprise. La gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive bien au contraire elle doit être actives et prévoyante. Ses tâches sont différentes et plus au moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Le métier du trésorier exige de la vigilance (pour le suivi des frais financiers) et de l'ordre (pour l'archivage des justificatifs). Pour qu'une entreprise s'assure un meilleur avenir, elle doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer à gérer sa trésorerie le mieux possible.

Ainsi, la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise, son étude est un moyen efficace qui permet aux responsables de l'entreprise de bien anticiper des situations différentes qui peuvent se présenter soit dans le court, moyen ou long terme, et à ses partenaires de vérifier les cohérences financières à des plans de développements de l'entreprise, d'évaluer les perspectives d'encaissement des dividendes et de remboursements des dettes financières.

La banque représente le partenaire traditionnel de l'entreprise qui contribue au financement de l'activité par l'octroi des sources de financement destinées à couvrir les besoins de financement du cycle d'exploitation après une demande préalable de crédit par l'entreprise.

Toute demande de crédit doit être suivie par la fourniture de la part du client de la banque des documents nécessaires pour la constitution d'un dossier, qui fera objet d'une étude minutieuse de la part du banquier afin d'en tirer un jugement sur l'acceptation ou le refus de la demande. Le chargé du dossier vise en outre à analyser d'une façon pertinente les besoins financiers et cerner la forme de crédit adapté pour le besoin. Cette étude permet aussi d'identifier les risques potentiels et donc de chercher à s'entourer des garanties nécessaires. Car en accordant des crédits bancaires, le banquier convient de connaître comment faire de ce crédit un générateur de profit et de gain et non celui de perte.

Ceci nous amène à examiner dans le prochain chapitre les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie.

Chapitre II : Méthodes Et instruments d'analyse de la trésorerie

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Introduction

L'analyse de la trésorerie est très importante afin d'apprécier sa pertinence et sa valeur et de traiter ses situations pour pouvoir la contrôler et trouver son meilleur fonctionnement.

Les déterminants de la trésorerie sont d'abord bilanciaux, dans la mesure où la liquidité de l'actif conditionne les flux d'encaissements futurs et l'exigibilité du passif détermine les flux de décaissements futurs. L'équilibre financier de l'entreprise renvoie donc d'abord à une analyse de la structure du bilan. Le budget de trésorerie se situe en aval dans l'estimation des flux d'encaissements et de décaissements prévisionnels.

Ce chapitre sera consacré à la détermination et à l'analyse de la trésorerie à travers deux approches différentes, l'une statique, en termes de stocks un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée, pour ensuite développer les outils de la gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien de la trésorerie.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

La trésorerie peut être déterminée à moment donné, à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement par le bilan. L'analyse par le bilan est une analyse statique qui permet à l'entreprise d'évaluer ses capacités pour faire face aux besoins financiers.

Dans ce cadre, l'objet de cette section est de présenter un aperçu général sur l'analyse financière de la trésorerie en approfondissant l'analyse par les indicateurs d'équilibre financier et par la méthode des ratios.

1. Généralités sur l'analyse financière

L'analyse financière consiste en un examen approfondi des comptes d'une entreprise et de ses perspectives, elle a pour objet de collecter et d'interpréter des informations permettant de porter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise et son évolution.

1.1 Définitions de l'analyse financière

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition de l'analyse financière.

« L'analyse financière est comme une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière »⁴⁴

« La finalité de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise, afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et aussi l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise soit *a posteriori* (données historiques et présentes) soit *a priori* (prévisions) »⁴⁵

1.2 Rôle de l'analyse financière

L'analyse financière vise essentiellement à :

- Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis ;
- Étudier les concurrents, clients ou fournisseurs sur le plan de la gestion et de sa solvabilité ;
- Déterminer par les opérations de calcul, la situation présente et future de l'entreprise ;

⁴⁴ MARION Alain, « Analyse financière concepts et méthode », 3^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2004, P 1.

⁴⁵ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, « Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptable établis conformément au plan comptable à jour en 2007 », 11^{ème} Éd. GUALINO, Paris, 2007, P 15.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- Veiller à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources de l'entreprise ;
- Rechercher des nouvelles ressources pour assurer un financement continue.

2. Bilan financier

Le bilan financier est un bilan retraité en masses homogènes selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs. Il est présenté en valeurs nettes.

« 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 économique »⁴⁶.

Le bilan financier s'établit donc à partir d'un bilan comptable après les retraitements et reclassements des éléments du passif et actif, et cela en s'appuyant sur diverses informations. C'est un document qui s'adapte aux exigences de l'analyse financière, c'est-à-dire qui fournit la situation réelle des éléments comptables.

« Le bilan financier est un bilan comptable après répartition de résultat, retraité en masses homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité du passif et présenté en valeur réelle »⁴⁷.

Les trois mots clés du bilan financier sont :

- **La liquidité** : est l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en trésorerie.
- **L'exigibilité** : exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéances de règlement de ses dettes.
- **La solvabilité** : la solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes, elle correspond aussi à la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements en liquidant ses actifs, selon l'approche patrimoniale, car elle est abordée dans une optique liquidative.

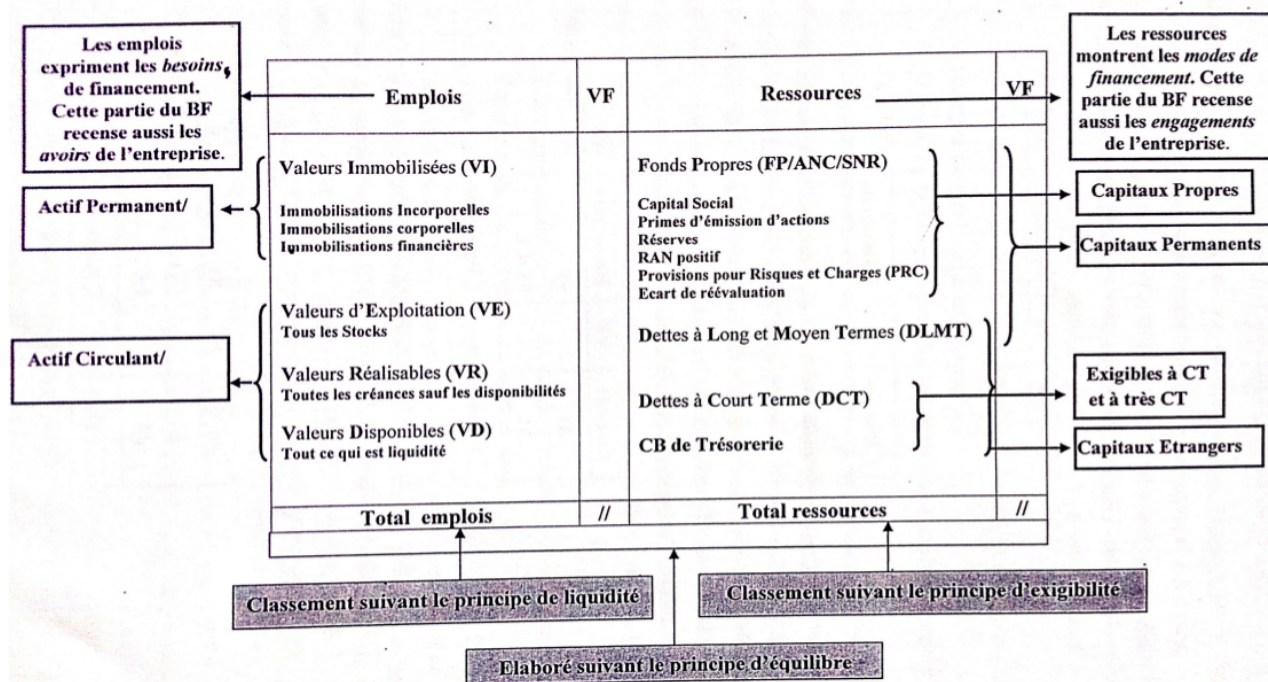
Le bilan financier (BF) est tout simplement le bilan comptable (BC) retraité qui est obtenu après le 31/12/N.

⁴⁶ BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline, « Gestion financière », 4^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 1995, P 74.

⁴⁷ MEUNIER-ROCHER Béatrice, « l'essentiel du diagnostic financier », 5^{ème} Éd, d'Organisation, 2011, P 83.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau n°1 : Présentation de la structure d'un Bilan Financier (après traitement des informations contenues dans le Bilan Comptable)



Source : BEKOUR Farida, « Polycopie du cours d'analyse financière », Dispensé et distribué aux étudiants de 3^{ème} année : Finance du système classique et Comptabilité-Finance du système LMD, de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2018, P 51.

Tableau n°2 : Bilan financier en grande masse

Actifs	Montants	%	Passifs	Montants	%
• Valeurs Immobilisées (VI)		%	• Fonds Propres (FP)		%
• Valeurs d'Exploitation (VE)		%	• Dettes à Long et Moyen Termes (DLMT)		%
• Valeurs Réalisables (VR)		%	• Dettes à Court Terme (DCT)		%
• Valeurs Disponibles (VD)		%			
Total actifs		%	Total passifs		%

Source : Synthèse faite par nous-mêmes sur la base de nos différentes lectures.

3. Définition de la structure financière

Nous retenons la définition suivante : « la structure financière de l'entreprise, fait allusion à l'ensemble des ressources qui financent l'entreprise, qu'il s'agisse des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation. »⁴⁸

La structure financière d'une entreprise renvoie à la proportion des dettes financières (à plus d'un an) et des capitaux propres (capital social, réserves...) dont elle dispose pour financer son activité. Donc, la structure financière représente les ressources stables de l'entreprise (capitaux permanents). Par ailleurs, certains ouvrages considèrent que la structure financière comme étant à la fois la structure des actifs et passifs du bilan, car dans l'analyse financière, on s'intéresse non seulement aux ressources mais aussi à l'affectation des ressources (donc à la fois aux ressources et aux emplois).

⁴⁸ DEPALLENE Georges et JOBARD Jean-Pierre, « Gestion financière de l'entreprise », 11^{ème} Éd. SIREY, 1997, P 81.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

4. Analyse de la structure du bilan financier

L'analyse de la structure du BF porte sur l'analyse des différentes masses composant le patrimoine de l'entreprise. À ce titre, certaines masses du BF nous renseignent sur la solidité financière et d'autres masses sur la gestion de l'exploitation de l'entreprise.

L'appréciation de cette structure est faite sur la base des normes établies par les financiers et sur la base des règles ou principes de gestion rationnelle de l'activité de l'entreprise.

De ce fait, l'analyse de la structure du BF débute par le calcul de ratios de structure qui déterminent la proportion de chaque masse dans le total du BF et qui permet au cadre financier d'analyser l'autonomie financière, la capacité d'endettement et la gestion de la liquidité de l'entreprise.

Comme il procède aussi à la vérification des ratios de gestion des stocks, des créances et de l'endettement global de l'entreprise. Nous résumons cette analyse par le bilan ci-après :

Tableau n°3 : Résumer de l'analyse de la structure du bilan financier

Emplois	VF	%	Ressources	VF	%
VI	→	≥ 50%	FP	→	≥ 50%
VE VR	→	% VE < % VR	DLMT DCT	→	% DLMT < % DCT
VD	→	≥ 5%			
Total		≈ 100	Total		≈ 100

Source : BEKOUR Farida, OP.cit, P 59.

Ces ratios nous renseignent sur :

- L'autonomie financière dite aussi d'indépendance financière si le ratio de Fonds Propres/ \sum Ressources x 100 est supérieur ou égal à 50%. Ceci signifie que l'entreprise finance son activité au moins à 50% par ses FP, ce qui la laisse indépendante financièrement des institutions financières (bailleurs de fonds) et lui procure un contrôle intégral de toute son activité ;
- La nature de l'activité ou de la vocation de l'entreprise.

Si le ratio de VI / \sum Emplois x 100 :

- Se trouve entre 50% et 65%, l'entreprise est alors soit à vocation industrielle, soit à vocation double (mixte : commerciale et industrielle).

Dans une entreprise industrielle, celle-ci présente généralement d'importantes immobilisations qui constituent la base d'une activité industrielle. Toutefois, il est préférable qu'il ne dépasse pas les 65% pour ne pas trop immobiliser les fonds de l'entreprise sauf si l'entreprise entame d'importants investissements, dans ce cas, le ratio peut dépasser les 65% ;

- Est inférieur au égal à 50%, ce qui est synonyme d'une entreprise à vocation commerciale car celle-ci a de faibles besoins en immobilisations pour exercer son

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

activité, c'est souvent sa Trésorerie Nette qui peut dépasser largement les 5%, ce qui est généralement jugé acceptable vu qu'une entreprise à vocation commerciale exige souvent le règlement de ses ventes au comptant (ce qui fait qu'elle a moins de VR et de VE et beaucoup de VD) et des achats à crédits d'où d'importantes DCT ;

-La gestion de la liquidité de l'entreprise par le calcul du ratio de $VD / \sum Ex \times 100$ qui nous renseigne sur l'utilisation rationnelle des ressources financières de l'entreprise (synonyme de fructification de la liquidité).

En effet si le ratio se trouve inférieur ou égal à 5% du total des emplois, ceci signifie que l'entreprise a utilisé rationnellement ses liquidités. Cette situation est confortée par l'inexistence de trésorerie passive représentant les concours bancaires de trésorerie et les effets escomptés non échus.

Il est généralement admis qu'une entreprise présentant des VD égale à 0% ($VD = 0\%$) est celle qui présente une situation de *trésorerie idéale*. Ceci signifie que toute la liquidité de l'entreprise est employée donc il n'y a pas d'argent qui dort (non fructifié). Par ailleurs, cette situation peut aussi faire perdre à l'entreprise des opportunités sur le marché comme par exemple saisir une offre qui exigera un règlement au comptant. Ceci fait qu'avoir de la liquidité permet de faire face aux financements immédiats ;

- La gestion des Valeurs d'Exploitation(VE). Ce ratio permet aussi de vérifier que ces dernières ne génèrent pas de coûts de stockage qui grèveront la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, excepté les stocks de matières premières qui, pour leur rareté ou pour l'éloignement des sources d'approvisionnement, peuvent contraindre l'entreprise à constituer d'importants stocks, les autres comptes des VE tels que les produits finis, les produits semi-finis, les marchandises, les déchets et rebuts, etc. l'entreprise doit veiller à leur minimisation dans les magasins de stockage afin de minimiser au maximum les coûts de stockage.

Comme les ventes à crédits, qui sont intégrées dans les VR, constituent une des actions de promotion des ventes, alors il est rationnelle de gérer avec des VR supérieures aux VE ($\%VR > \%VE$) ;

- Les charges financières afin de veiller à ce qu'elles ne pèsent pas sur la rentabilité de l'entreprise, et comme les DLMT représentent des emprunts qui sont coûteux pour l'entreprise d'où des charges financières à payer et que les DCT sont généralement des dettes qui ne génèrent pas de charges financières à payer (généralement ce sont des dettes fournisseurs et comptes rattachés) alors il est rationnelle de financer l'activité d'exploitation avec de l'argent dit de gratuit (sans frais financiers) et avoir un ratio de DCT supérieur à celui des DLMT ($\%DCT > \%DLMT$).

5. Analyse par les indicateurs d'équilibre financier

L'évolution, la comparaison et la combinaison des masses et des rubriques du bilan financier, permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à un moment donné ; qui est l'un des outils de l'analyse financière. Le cadre financier procède au calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier afin de vérifier la capacité de l'entreprise à répondre à tous ses besoins de financement que ce soit de son cycle d'investissement (financement des investissements) ou de son cycle d'exploitation (manque de ressources financières pour financer ses stocks et ses créances). Comme ce calcul lui permet de se prémunir contre les besoins urgents de liquidités afin d'éviter toute trésorerie passive.

Ainsi, l'équilibre financier est déterminé par les trois indicateurs suivants : Le Fonds de Roulement (FR), Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et La Trésorerie Nette (TN).

5.1 Fonds de Roulement (FR)

Il reflète la situation de l'entreprise à long et moyen termes.

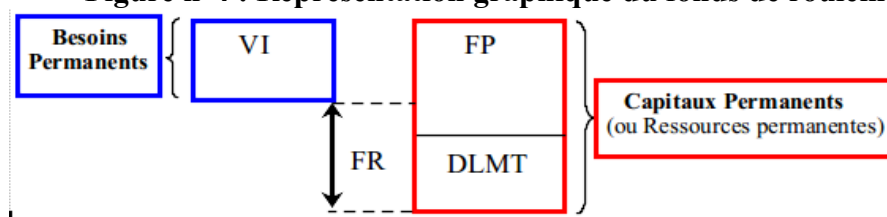
5.1.1 Définition du FR

« C'est la capacité de couverture des immobilisations par les capitaux permanents »⁴⁹.

Le FR est défini comme le surplus de Ressources (Fonds) Permanentes (FP +DLMT) sur les besoins permanents (VI), c'est donc ce qui reste de ressources permanentes après le financement des besoins permanentes, ce qui est communément désigné par la marge de sécurité qui assure le financement d'une partie des besoins d'exploitation de l'entreprise. Ces besoins d'exploitation ne sont pas couverts par les ressources exigibles à court terme (DCT).

« Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents qui dépasse la valeur des actifs immobilisés, et qui peut être affectée au financement des actifs circulants »⁵⁰.

Figure n°4 : Représentation graphique du fonds de roulement



Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P 66.

5.1.2 Calcul du FR

Le calcul du fonds de roulement se fait de deux façons : par le « haut du bilan » et par le « bas du bilan ».

- **Par le haut du bilan :**

$$\begin{aligned} \text{FR} &= \text{Capitaux Permanents (Cpts)} - \text{VI} \\ \text{FR} &= (\text{FP} + \text{DLMT}) - \text{VI} \end{aligned}$$

⁴⁹ AMELON Jean Louis, « Gestion financière », 2^{ème} Éd. MAXIMA, Paris, 2000, P 67.

⁵⁰ ARMAND Dayan, « Manuel de gestion/volume 2 », 2^{ème} Éd. ELLIPSES, Paris, 2004, P 89.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- **Par le bas du bilan :**

$$\begin{aligned} \text{FR} &= \text{Actif circulant} - \text{DCT} \\ \text{FR} &= (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT} \end{aligned}$$

Le fonds de roulement présente aussi l'excédent des actifs circulants sur la valeur des dettes à court terme.

5.1.3 Interprétation du FR

- **FR > 0** → **CPTs > Actif immobilisé (AI)** → **FP + DLMT > VI**

Cette situation indique que l'entreprise est en équilibre financier à long terme, car elle dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant, donc le FR constitue une marge de sécurité appréciable dans le maintien de la solvabilité et qui lui permettront de financer ces autres besoins à court terme.

Remarque : La norme du FR est qu'il ne faut pas qu'il dépasse les 20% de l'Actif Circulant (AC) ou les 10% du Chiffre d'Affaires (CA).

L'importance du FR se répercute sur la trésorerie.

$$\begin{aligned} \text{FR} / \text{AC} \times 100 &\leq 20\% \\ \text{FR} / \text{CA} \times 100 &\leq 10\% \end{aligned}$$

- **FR < 0** → **CPTs < Actif immobilisé (AI)** → **FP + DLMT < VI**

Dans cette situation, les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par ses DCT, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Alors l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité, et elle est en déséquilibre financier à long terme.

- **FR = 0** → **CPTs = Actif immobilisé (AI)** → **FP + DLMT = VI**

Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier minimum. 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 CPTs, et les actifs circulants par les DCT. Alors il n'y a aucune marge de sécurité, donc l'entreprise doit faire attention pour ne pas basculer dans le déséquilibre financier.

5.1.4 Typologies du FR

À partir de l'origine des capitaux permanents, on peut calculer un fonds de roulement « propre » et un fonds de roulement « étranger ».

- ♦ **Fonds de Roulement Propre (FRP)**

« Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur la valeur des actifs immobilisés »⁵¹. Il est utilisé pour apprécier l'autonomie financière de l'entreprise.

⁵¹ ARMAND Dayan, Op.cit., P 88.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Son existence signifie que toutes les immobilisations sont financées par les Fonds Propres (FP).

$$\begin{aligned} \text{FRP} &= \text{Capitaux Propres (CP)} - \text{Actifs Immobilisés (AI)} \\ \text{FRP} &= \text{FP} - \text{VI} \end{aligned}$$

♦ Fonds de Roulement Étranger (FRE)

Le Fonds de Roulement Étranger (FRE) peut se calculer par la formulation mathématique suivante :

$$\text{FRE} = \text{DLMT} - \text{VI}$$

5.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

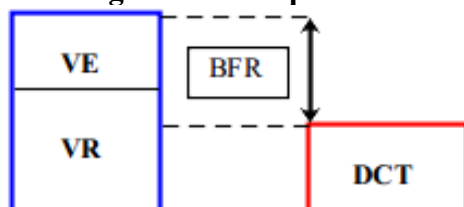
Il reflète la situation de l'entreprise à court terme.

5.2.1 Définition du BFR

« Le besoin en fonds de roulement représente le montant des besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (salaires, achats matières,...) et aux encaissements (paiements clients) liés à l'activité opérationnelle »⁵².

Le BFR est défini comme le manque de ressources à court terme pour financer tous les besoins à court terme, c'est donc la partie des besoins du cycle d'exploitation relative aux Valeurs d'exploitation (VE) et aux Valeurs Réalisables (VR) qui n'est pas totalement couverte par les DCT.

Figure n°5 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement



Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P 74.

5.2.2 Calcul du BFR

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{Actif Circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{DCT} - \text{Concours Bancaires de Trésorerie}) \\ &= (\text{AC} - \text{VE}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) \end{aligned}$$

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

5.2.3 Interprétation du BFR

- $\text{BFR} > 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) > 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) > (\text{DCT} - \text{CBT})$

Le **BFR positif** : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc ses emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Dans ce cas, ce

⁵² BOUGHABA ABDALLAH, « comptabilité générale », Éd. OPU, 2007, P 374.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

besoin en fonds de roulement doit être financé soit par le long terme (FR), sinon il sera couvert par le court terme (concours bancaire).

- $\text{BFR} < 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) < 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) < (\text{DCT} - \text{CBT})$

Le **BFR négatif** : signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, donc elle n'a pas de besoin d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

- $\text{BFR} = 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) = 0 \rightarrow (\text{VE} + \text{VR}) = (\text{DCT} - \text{CBT})$

Le **BFR est nul** : c'est une situation qui signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques (mêmes montants).

5.2.4 Typologies du BFR

Le **BFR** peut-être décomposé en deux types :

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

- **Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)** : provient des besoins liés directement à l'exploitation normale de l'entreprise.

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

- **Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)** : résulte des besoins qui ne sont pas liées à l'exploitation de l'entreprise, donc ce sont des **Besoins Hors Exploitation (BHE)**

$$\text{BFRHE} = \text{BHE} - \text{Ressources hors exploitation}$$

5.3 Trésorerie Nette (TN)

Elle reflète la situation de l'entreprise dans l'immédiat.

5.3.1 Définition de la TN

La trésorerie peut être définie comme le résultat de « la différence entre les actifs de la trésorerie, c'est-à-dire les disponibilités, et les passifs de la trésorerie, c'est-à-dire les dettes financières les plus rapidement exigible (concours bancaires courants et les soldes créditeur de banque)»⁵³.

« La trésorerie est la différence entre les ressources de financement de l'entreprise (FR) et les besoins de financement exprimés par son activité (BFR). L'équilibre de la trésorerie dépend donc de l'importance du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement »⁵⁴.

En effet, toute opération réalisée par l'entreprise se traduit par une entrée ou sortie de

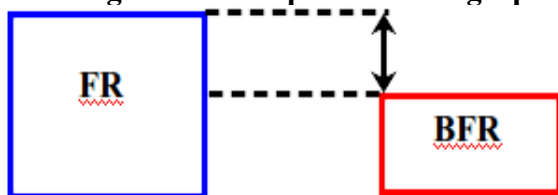
⁵³ RIVET Alain, « Gestion financière », Éd. ELLIPSES, 2003, P 31.

⁵⁴ BOUGHABA ABDALLAH, Op.cit. P 377.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

trésorerie (peut s'agir des opérations d'exploitation, d'investissement ou de financement).
Donc, la trésorerie joue un rôle fondamental. Elle vérifie l'équilibre financier à court terme et immédiat.

Figure n°6 : Représentation graphique de la trésorerie nette



Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P 78.

5.3.2 Calcul de la TN

- Sur la base des comptes du bilan

$$\begin{aligned} \text{TN} &= \text{Trésorerie Active (TA)} - \text{Trésorerie Passive (TP)} \\ \text{TN} &= \text{Valeurs Disponibles (VD)} - \text{CBT} \end{aligned}$$

- Sur la base des indicateurs de l'équilibre financier, le FR et le BFR

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

5.3.3 Interprétation de la TN

- $\text{TN} > 0 \rightarrow \text{FR} > \text{BFR} \rightarrow \text{TA} > \text{TP} \rightarrow \text{VD} > \text{CBT}$

La TN est **positive**, ce qui montre que l'entreprise est en équilibre financier immédiat. Cette situation signifie que les besoins en fonds de roulement sont totalement couverts par le fonds de roulement et le surplus de FR est mis dans la trésorerie.

- $\text{TN} < 0 \rightarrow \text{FR} < \text{BFR} \rightarrow \text{TA} < \text{TP} \rightarrow \text{VD} < \text{CBT}$

La TN est **négative**, ce qui montre que l'entreprise est en déséquilibre financier immédiat. Cette situation signifie que les besoins en fonds de roulement ne sont pas totalement couverts par le fonds de roulement et le manque de FR sera couvert par des crédits de trésorerie.

- $\text{TN} = 0 \rightarrow \text{FR} = \text{BFR} \rightarrow \text{TA} = \text{TP} \rightarrow \text{VD} = \text{CBT}$

La TN est **nulle**, ce qui montre que l'entreprise est en juste équilibre financier immédiat. Cette situation signifie que les besoins en fonds de roulement sont tout juste couverts par le fonds de roulement. Elle peut être aussi synonyme d'une trésorerie idéale.

6. Analyse par la méthode des ratios

L'analyse fondée sur les indicateurs de l'équilibre financier ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise, ainsi on a recours à la deuxième approche de l'analyse financière, celle des ratios.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

« L'analyse financière par les ratios est une méthode d'analyse employé depuis longtemps par les cadre dirigeants pour surveiller, agir sur les performances de leur entreprise et pour une meilleure prévision »⁵⁵.

6.1 Définition du Ratio (R)

Le ratio est un rapport (opération de division) entre deux valeurs ou grandeurs significatives c'est-à-dire que le résultat obtenu peut être interprété et donner une signification aux valeurs étudiées. Il peut être exprimé soit sous forme d'un indice, d'un pourcentage, d'un nombre de jours ou soit sous forme d'un nombre exprimé en degré.

Les ratios peuvent être aussi définis comme étant des rapports ou des indicateurs qui servent « à mesurer les relations qui existent entre les éléments de la structure de l'actif et du passif ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré d'exigibilité. »⁵⁶. L'étude de l'évolution de ces indicateurs est plus significative car elle permet une analyse dans le temps et dans l'espace.

6.2 Différents Ratios

Il existe, de manière générale, plusieurs ratios. Se basant sur les différentes lectures que nous avons effectuées notamment les ouvrages de GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2004)⁵⁷, de MEUNIER-ROCHER Béatrice (1995)⁵⁸ et de DAROLLES Yves, KLOPPER Michel, PIERRE Florence et TURQ François (1986)⁵⁹, nous pouvons synthétiser ces différents ratios en trois types: les ratios de structure ; les ratios de gestion ; et les ratios de rentabilité.

Il est par ailleurs important de noter qu'il n'y a pas de limitation du nombre de ratios, car en réalité, il y a une multitude de ratios qu'on peut définir en fonction de l'objectif recherché. Cela signifie que chaque organisation, entreprise ou institution financière peut définir ses propres ratios.

Toutefois, même si chaque entité peut mettre en place ses propres ratios, il y a des ratios qui sont toujours indispensables (qui sont les mêmes utilisés dans toutes les organisations) et qu'il faut calculer comme par exemple le ratio de :

- **Autonomie financière (FP/Ressources x 100 ≥ 50%)** qui signifie que l'entreprise est indépendante de l'extérieur (c'est-à-dire des institutions financières), 50% des ressources du bilan sont propres à l'entreprise. Ce ratio est classé comme ratio de structure ;

⁵⁵ DEPALLESE Georges et JOBARD Jean-Pierre, Op.cit., P 811.

⁵⁶ CONSO Pierre et COTTA Alain, « Gestion financière de l'entreprise », Éd. DUNOD, Paris, 1998, P 214.

⁵⁷ GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, «Analyse financière. Exercices corrigés », 2^{ème} Éd. GUALINO, Paris, 2004.

⁵⁸ MEUNIER-ROCHER Béatrice, « Le diagnostic financier », Éd. d'Organisation, 1995.

⁵⁹ DAROLLES Yves, KLOPPER Michel, PIERRE Florence et TURQ François, « La gestion financière : Techniques et pratiques des Affaires », Publi. Union, Mars 1986.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- **Capacité d'endettement** ($FP/DLMT \times 100 \geq 100\%$) qui est relatif à la capacité de l'entreprise à avoir des dettes. Il renseigne sur la crédibilité de l'entreprise auprès des institutions financières, c'est aussi un ratio de la structure du bilan ;
- **Solvabilité** ($Emplois / (DLMT+DCT) \times 100 \geq 100\%$) qui résume la capacité de l'entreprise à rembourser la totalité de ses dettes et à avoir des Fonds Propres positifs. C'est un ratio de structure et de solvabilité ;
- **Fonds de Roulement** ($(FP+DLMT)/ VI \times 100 \geq 100\%$) qui met en évidence la capacité de l'entreprise à financer ses besoins permanents par des ressources permanentes donc stables. Le ratio étant supérieur à 100% signifie qu'il y a une capacité à financer une partie de ses besoins d'exploitation. C'est un ratio de gestion.

D'autres ratios viennent alors compléter les ratios, ci-dessus, pour une analyse plus approfondie et que nous avons regroupés suivant les trois types précédemment cités.

6.2.1 Ratios de structure

Ce type de ratios nous renseigne sur la structure du patrimoine de l'entreprise c'est-à-dire des composantes du bilan financier. Ainsi, en plus des ratios de structure déjà étudiés lors de l'analyse de la structure du bilan, nous présentons d'autres ratios que nous considérons comme de structure dans le tableau ci-après :

Tableau n°4 : Ratios de structure

Désignation		Mode de calcul	Interprétation
Vocation de l'entreprise		$VI / \sum \text{Emplois} \times 100$	Sa norme est en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise : Industrielle $\geq 50\%$; Commerciale $\leq 50\%$; Mixte $\geq 50\%$
La trésorerie disponible		$\text{Disponibilités} / \sum \text{Emplois} \times 100$	Gérer au mieux la liquidité de telle sorte à fructifier les ressources disponibles, c'est pour cela que la norme est que le ratio soit $\leq 5\%$ et sans concours bancaires de trésorerie.
Proportion des stocks		$VE / \sum \text{Emplois} \times 100$	Il n'y a pas de norme mais leur proportion dans la structure des emplois doit répondre à une règle de gestion rationnelle à savoir encaisser ses créances et régler ses fournisseurs avant qu'il n'y ait nécessité de renouveler les stocks, ceci dit que la proportion des VE doit être inférieure à celle des VR.

Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P 118.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

6.2.2 Ratios de gestion

Ces ratios nous renseignent sur la gestion des ressources, des emplois et de l'activité, en général, de l'entreprise. Nous résumons certains de ces ratios dans le tableau ci-après :

Tableau n°5 : Ratios de gestion

Désignation	Mode de calcul	Interprétation
Recouvrement des créances clients	$\frac{\text{Clients} + \text{Effets à Recevoir} + \text{Effets escomptés non échus} - \text{Avances ou acomptes reçus/Ventes T.T.C}}{360 \text{ jours}} \leq 90 \text{ jours.}$	Le délai à accorder aux clients doit être inférieur ou égal à 90 jours et inférieur au délai de règlement fournisseurs.
Règlement fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs} + \text{Effets à payer} - \text{Avances ou acomptes versés/Achats T.T.C}}{360 \text{ jours}} \leq 90 \text{ jours.}$	Le délai accordé par les fournisseurs est inférieur ou égal à 90 jours et qui doit être supérieur au délai de recouvrement des créances clients. L'objectif est de pouvoir d'abord encaisser avant de décaisser.
Rotation des stocks	$\frac{\text{Stocks de matières premières/Achats H.T}}{360 \text{ jours}} \leq 90 \text{ jours.}$	Ce ratio permet d'apprécier la rotation des stocks de matières premières, ce ratio a la même norme que le crédit fournisseur et le crédit client. Il est important de toujours les comparer. L'entreprise présente un point positif si elle présente ce ratio de rotation des stocks < ratio de recouvrement des créances < ratio de règlement fournisseur.
Rotation de produits finis, semi finis ou en cours	$\frac{\text{Stocks de produits finis ou de semi-finis ou de produits en cours} / \text{Production vendue H.T}}{360 \text{ jours}}$	Plus le nombre de jours est petit plus la rotation est meilleure, ceci signifie aussi que l'entreprise n'a pas de problème de mévente mais si le ratio est élevé, ceci signifie qu'il y a une difficulté pour vendre.
Liquidité générale dit aussi de ratio de fonds de roulement calculé par le bas du bilan(1)	$\frac{\text{VR} + \text{VE} + \text{VD}}{\text{DCT}} \times 100 \geq 100\%$	La norme est que le ratio doit être supérieur ou égale à 100% qui signifie que l'entreprise a la capacité de rembourser ses DCT par son actif d'exploitation. Le ratio est aussi synonyme de l'existence de FR.
Liquidité immédiate(2)	$\frac{\text{VD}}{\text{DCT}} \times 100$	Il n'y a pas de norme mais le ratio est généralement inférieur à 1, plus il s'éloigne de zéro plus la situation est jugée satisfaisante.
Liquidité relative (restreinte) (3)	$\frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}} \times 100$	Il n'y a pas de norme mais le ratio doit s'approcher de 1 pour signifier une situation satisfaisante de l'entreprise. Si le ratio est supérieur à 0,8 (G. Chapalain, 2010), la situation est alors satisfaisante.

Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P (119-120).

(1), (2) et (3) sont dits de ratios de gestion de la liquidité et de solvabilité.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Remarque : Le ratio du délai de recouvrement des créances ainsi que celui de règlement fournisseurs sont revus à la baisse c'est-à-dire que le délai accordé aux clients et celui accordé par les fournisseurs ne sont pas d'un maximum de 90 jours (3 mois) mais de 45 jours (1 mois et 15 jours).

6.2.3 Ratios de rentabilité

Ces ratios sont liés aux résultats. Ces derniers mettent en relation tous les éléments ayant contribué à la rentabilité de l'entreprise ainsi que les ratios qui nous renseignent sur l'activité qui a contribué à la création de la VA et au rendement de l'action. Nous avons résumé quelques ratios de rentabilité dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : Ratios de rentabilité

Désignation	Mode de calcul	Interprétation
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Fonds Propres}} \times 100$	Il n'y a pas de norme mais plus le ratio est élevé plus la situation de l'entreprise est meilleure car les fonds propres sont rentabilisés.
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat Brut}}{\text{Fonds Permanents (FP + DLMT)}} \times 100$	Il n'y a pas de norme mais plus le ratio est élevé plus la situation de l'entreprise est meilleure car les capitaux permanents sont rentabilisés.

Source : BEKOUR Farida, Op.cit., P 121.

Il est aussi important de noter qu'il y a plusieurs autres ratios que l'on peut concevoir selon l'objectif visé, l'important est de pouvoir les interpréter. Pour cela, leur conception est fonction du choix des grandeurs significatives. Ces ratios sont calculés sur la base des valeurs inscrites au bilan comptable (BC) ou au bilan financier (BF) ou bien au Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (TSIG).

L'analyse de la trésorerie par le bilan selon l'approche statique reste insuffisante, toutefois le financier doit compléter cette analyse par l'analyse dynamique par les flux qui sera l'objet de la section suivante.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise, et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs.

L'analyse par les flux permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements, c'est une approche historique de la gestion de la trésorerie et elle est permise grâce à la réalisation de certains documents qui seront l'objet d'étude de cette section, tels que :

- Le Tableau de Financement (TF) ;
- Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT).

1. Tableau de Financement (TF)

S'inscrivant dans la lignée des tableaux de bord de l'entreprise, le tableau de financement permet d'accéder à une vision financière des postes du bilan. Ce document de gestion porte aussi le nom de tableau emplois-ressources.

1.1 Définition du Tableau de Financement

Le tableau de financement, est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation future de la trésorerie. Il reflète les flux de trésorerie prévisionnels.

« Le Tableau de Financement est un document de synthèse qui permet d'expliquer comment les nouvelles ressources de l'exercice ont permis de financer les nouveaux emplois. Il propose une analyse dynamique de l'équilibre financier. En effet, il est le point d'origine à partir duquel est tiré le plan de financement prévisionnel, outil indispensable à l'entreprise pour prévoir ses investissements futurs. »⁶⁰.

1.2 Intérêt et objet du Tableau de Financement

Le tableau de financement présente de nombreux intérêts car il renferme une multitude d'informations indispensables à une bonne maîtrise de son entreprise. En effet, ce tableau est à la fois le constat financier d'une bonne ou d'une mauvaise gestion et le point de départ aux projections financières indispensables pour mieux diriger l'entreprise.

L'objectif final de ce tableau est de valider si les nouvelles ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les nouveaux emplois.

⁶⁰ **KOUDACHE Lynda**, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 13.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Il permet de :

- Comprendre le fonctionnement du circuit financier de l'entreprise sur l'exercice comptable écoulé ;
- Avoir une vision patrimoniale de la solidité financière de l'entreprise ;
- Analyser les déséquilibres financiers et les mettre en évidence ;
- Appréhender l'avenir en apportant les mesures correctives nécessaires qui permettront d'envisager le financement d'un nouveau projet.

Il a pour objectif principal de fournir au dirigeant une vision patrimoniale de son entreprise au-delà de l'aspect purement financier. Ce tableau de bord touche aux fondements de l'entreprise, à sa solidité intrinsèque et à sa capacité à évoluer.

Une fois établi, son analyse permettra de savoir :

- Si l'entreprise est capable d'autofinancer ses besoins ;
- Si l'entreprise dispose d'autres possibilités de financement pour de nouveaux projets.

C'est donc l'outil « ultime » pour l'analyste financier qui souhaite évaluer la capacité d'une entreprise à financer ses besoins présents et futurs.

1.3 Construction du Tableau de Financement

Un tableau de financement se compose de deux (02) parties :

- **Une première partie** fournit l'explication de la Variation du Fonds de Roulement Net Global (ΔFRNG) à partir des emplois et des ressources stables de l'entreprise (les éléments du haut du bilan) ;
- **Une seconde partie** présente l'incidence de cette variation sur les éléments plus « liquides » du bilan (stocks, clients, fournisseurs, et surtout trésorerie).

Le tableau de financement est obtenu à partir des retraitements de certains postes du bilan comptable. À l'issue de ces reclassements, on obtient des emplois et des ressources qui permettront de mettre en évidence les raisons du déficit, de l'équilibre financier, voire de l'excédent de trésorerie d'une entreprise.

1.3.1 Première partie du Tableau de Financement

Cette première partie permettra de calculer la Variation de Fonds de Roulement Net Global à partir du retraitement du haut du bilan de l'entreprise.

Tableau n°7 : Structure du tableau des emplois et ressources (première partie du TF)

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
Distribution de dividendes			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés			Cession d'éléments d'actifs immobilisés		
Charges à répartir sur plusieurs exercices			Augmentation du capital		
Diminution des capitaux propres			Augmentation des autres capitaux propres		
Remboursements des dettes financières			Augmentation des dettes financières		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du FRNG (ressource nette)			Variation du FRNG (emploi net)		

Source : ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François, « gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. DUNOD, 2017, P 34.

Lorsque les ressources durables sont supérieures aux emplois durables, il en résulte une ressource nette, c'est-à-dire un accroissement du fonds de roulement net global. Dans le cas contraire, on constate un emploi net qui se traduit par une diminution du fonds de roulement net global.

Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau de financement II.

1.3.2 Deuxième partie du Tableau de Financement

La partie II du tableau de financement est construite par similitude avec le bas du bilan fonctionnel en distinguant :

- Variation d'exploitation ;
- Variation hors exploitation ;
- Variation de la trésorerie.

Tableau n°8 : Structure du tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)

Variation du fond de roulement net global	Exercice N			Exercice N+1
	Dégagement (1)	Besoins (2)	Solde (1)- (2)	Solde
Variation « exploitation » : Variation des actifs d'exploitation -Stocks et en-cours -Avances et acomptes versés sur commandes -Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation(a) Variation des dettes d'exploitation -Avances et acomptes reçus sur commandes en cours -Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation(b)				
Totaux	X	X		
A. Variation nette « Exploitation »(c)			+ / - X	+ / - X
Variation « Hors exploitation » : Variation des autres débiteurs (a) (d) Variation des autres créditeurs (b)				
Totaux	X	X		
B. Variation nette «Hors exploitation »(c)			+ / - 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 des disponibilités Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				
Totaux	X	X		
C. Variation nette « Trésorerie »(c)			+ / - X	+ / - X
Variation du fonds de roulement net global (Total A + B + C) Emplois net Ou Ressources nette			- +	- -

Source : DE LA BRUSLERIE Hubert, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 5^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2014, P 299.

- a. Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- b. Y compris produits constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- c. Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.
- d. Y compris valeurs mobilières de placement.

La variation du FRNG est la somme des trois variations : exploitation, hors exploitation, et trésorerie. Si le solde est débiteur, il s'agit d'un emploi net, s'il est créditeur, c'est une ressource nette.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Le tableau de financement repose sur le principe de l'affectation des ressources stables aux emplois stables. Cette conception est remise en cause par la théorie financière moderne qui considère que les ressources financent un ensemble d'emplois.

2. Tableau des Flux de Trésorerie (TFT)

Afin de s'aligner à la pratique internationale, il est recommandé de présenter le tableau des flux de trésorerie (TFT) destiné à expliquer la variation de trésorerie de l'exercice.

2.1 Définition du Tableau des Flux de Trésorerie

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions.⁶¹

Le tableau de flux constitue un document essentiel pour mettre en œuvre ou comprendre la gestion financière d'une entreprise car il retrace l'ensemble des origines et utilisations de trésorerie d'une période.

Il retrace l'ensemble des flux de trésorerie, encaissements et décaissements, d'une période. Il explique comment l'on passe du bilan de l'année N-1 au bilan de l'année N. pour cette raison, on dit qu'il procure une vision dynamique du bilan.

2.2 Intérêt et objet du Tableau des Flux de Trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- De faciliter les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités.
- D'évaluer et de communiquer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement.
- Une analyse rétrospective sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir. La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie.

⁶¹ **TORT Eric**, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013, P 24.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Il existe une différence importante entre le tableau de financement dit « Tableau des Emplois et des Ressources » et le tableau des flux de trésorerie : le TFT répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui cherchent à expliquer comment les différents flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de trésorerie.

C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie. Il intéresse les actionnaires qui peuvent ainsi analyser les politiques financières des entreprises : investissement, financement, distribution de dividendes et capacité à rémunérer le capital.

Les créanciers quant à eux, peuvent y déceler d'éventuels risques de défaillance et apprécier la solvabilité de l'entreprise en raison des décaissements ultérieurs découlant des nouveaux emprunts.

2.3 Classification des flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes.

2.3.1 Flux de trésorerie liés à l'activité (FTA)

Selon GAUGAIN Marc, « les flux de trésorerie liés à l'activité d'exploitation correspond à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement ... »⁶².

C'est l'ensemble des encaissements et des décaissements liés au cycle d'exploitation, aux charges et produits financiers et exceptionnels, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés⁶³. Le montant des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation est un indicateur de la mesure dans laquelle les opérations de l'entreprise ont des flux de trésorerie suffisants pour rembourser ses emprunts, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des autres sources de financement externe.

2.3.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (FTI)

Elle recense l'ensemble des opérations d'acquisitions et de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Ce flux permet d'évaluer les conséquences de la politique d'investissement ou désinvestissement sur la situation financière de l'entreprise.

⁶² GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2007, P 38.

⁶³ STÉPHANY Eric, « Gestion financière », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2000, P 128.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

En général, « Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement (variation des décalages sur immobilisations et variation des créances sur immobilisations). Ces flux permettant d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité »⁶⁴.

2.3.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (FTF)

Ils retracent l'ensemble des encaissements et décaissements relatifs aux choix de financement : Apport en capital, versement de dividendes, emprunts émis et remboursés, montants prêtés par les actionnaires, etc.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement « sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement) et des rémunérations et remboursement réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé »⁶⁵.

L'analyse de ce flux permet de montrer comment le déficit de la trésorerie a été financé et comment le surplus a été utilisé.⁶⁶

Pour chaque catégorie de flux un solde, intitulé flux net, est calculé par la différence entre les encaissements et les décaissements concernés. Il permet de mesurer la contribution de chaque fonction à la formation de la variation de trésorerie.

2.4 Principes de calcul de la variation de trésorerie globale

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

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

⁶⁴ GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit., 2007, P 39.

⁶⁵ GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Idem, 2007, P 39.

⁶⁶ STÉPHANY Eric, Op.cit. 2000, P 128.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

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

Flux nets de trésorerie générés par l'activité	
+	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
+	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	
=	
Variation de trésorerie	

Rappel pour vérification :

Variation de trésorerie = Trésorerie nette à la clôture – Trésorerie nette à l'ouverture

2.4.1 Evaluation des flux liés à l'activité

Il existe deux méthodes d'évaluation des flux de trésorerie de l'exercice liés à l'activité, l'une directe à partir du résultat d'exploitation, l'autre indirecte à partir du résultat net.

- **L'évaluation à partir du résultat net : (méthode indirecte)**

Résultat net de l'exercice
+ Amortissements et provisions (sauf celles portant sur l'actif circulant) (1)
- Plus-values de cessions nettes d'impôt
= Marge Brute d'Autofinancement
- Variation du BFR (stocks, créances, dettes) (2)
= Flux nets de trésorerie générés par l'activité

(1) Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité.

(2) Variation due à l'activité.

- **L'évaluation à partir du résultat d'exploitation : (méthode directe)**

(1) Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie.

(2) Autres encaissements et autres décaissements liés à l'activité.

Résultat d'exploitation
 + Amortissements et provisions (1)
 = Résultat brut d'exploitation
 - Variation du BFRE (Stocks, créances, dettes) (2)
 - Frais financiers
 + Produits financiers
 - Impôts sur les sociétés (IBS)
 - Charges exceptionnelles d'activité
 + Produits exceptionnels d'activité
 + Autres créances d'activité
 - Autres dettes d'activité
 = Flux net de trésorerie

2.4.2 Evaluation des flux liés aux opérations d'investissement

L'évaluation des flux nets de trésorerie de l'exercice liés aux opérations d'investissement consiste à :

- Acquérir (-) ou céder (+) des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage...) et incorporelles (marques, brevets, ...).
- Acquérir (-) ou céder (+) une part du capital d'autres entreprises (Acquisitions et cessions).
- Consentir des prêts ou des avances (-) à des tiers ou en obtenir le remboursement (+).
- Acquérir (-) ou céder (+) d'autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, titres exclus de la trésorerie comme les titres immobilisés et les titres de participations).

Le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement est obtenu par différence entre les encaissements et les décaissements relatifs aux opérations d'investissement et de désinvestissement après variation des créances et des dettes sur immobilisation.

2.4.3 Evaluation des flux liés aux opérations de financement

Les flux nets de trésorerie de l'exercice liés aux opérations de financement sont évalués par :

- Les ressources de financement (augmentations de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement...).
- Les décaissements (distribution de dividendes, remboursements d'emprunts, ...).

Le flux net de trésorerie lié aux opérations de financement est calculé en faisant la différence entre les flux d'encaissement et les flux de décaissement.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

2.5 Méthode et présentation du tableau des flux de trésorerie

Il existe deux méthodes d'élaboration et de présentation des flux de trésorerie :

- **Méthode directe** : qui est recommandée, consiste à présenter les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brute liées à l'activité (encaissements reçus des clients, sommes versés aux fournisseurs et au personnel ...), afin de dégager un flux net de trésorerie ; et à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

Tableau n°9 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N -1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autre frais financier payés			
Impôt sur les résultats payés			
Opérations en attend de classements			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
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 acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cession d'immobilisations financières			
Intérêt encaisse sur placements financiers			
Dividende et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissement suite à l'émission d'action			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissement provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions			
flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)			
Trésorerie début de la période			
Trésorerie à la fin de la période			
Variation de la trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009, P 31.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- **Méthode indirecte** : consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissement, variations clients, stock, variation fournisseur.....); des décalages ou des régularisations (impôts différés....) et des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession.....), ces flux étant présentés distinctement (déduites en ce qui concerne les plus-values, ou ajoutées en ce qui concerne les moins-values).

Tableau n°10 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat de l'exercice			
Ajustement pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation			
Encaissement sur cession d'immobilisation			
Incidence des variations de périmètre de consolidation			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
- Dividendes versés aux actionnaires			
- Augmentation du capital en numéraire			
- Émission d'emprunts			
- Remboursements d'emprunts			
flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de la trésorerie			
(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financier			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009, P 32.

Pour assurer le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire des prévisions nécessaires à l'aide des outils complémentaires à savoir le plan de financement et le budget de trésorerie, ce que nous allons traiter dans la section suivante.

Section 3 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie

Il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation permettant d'apporter une correction et éviter certains risques futurs.

La gestion prévisionnelle ou l'approche prévisionnelle de la trésorerie suppose une démarche en deux temps, à long et moyen terme, avec l'élaboration du plan de financement, qui est un document prévisionnel intégrant les moyens de financement à moyen et long terme ainsi que leur coût ; à court terme avec l'élaboration du budget de trésorerie qui est un document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée.

La présente section a pour but de montrer, les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie tels que le plan de financement (démarche annuelle), le budget de trésorerie (démarche mensuelle) et la trésorerie en date de valeur (démarche journalière).

1. Plan de financement (démarche annuelle)

Après les décisions d'investissement et de financement, l'entreprise doit élaborer un plan de financement.

1.1 Définition du plan de financement

Le plan de financement, établi sur la base des flux prévisionnels, est un outil indispensable à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement.

C'est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon temporel est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources.⁶⁷

1.2 Objectifs du plan de financement

Le plan de financement permet de :

- S'assurer que les ressources prévisionnelles sont suffisantes pour couvrir les emplois prévisionnels autrement dit que le projet est financièrement réalisable ;
- Convaincre les apporteurs de capitaux sur la rentabilité du projet car un plan de financement équilibré indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts, ainsi c'est un document exigé par les banques avant d'accorder leurs prêts ;
- Prévoir les éventuelles difficultés financières que peut rencontrer l'entreprise.
- Assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;

⁶⁷ BELLIER DELIENNE Annie et KATH Sarun, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2005, P 27.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- Vérifier la pertinence de la stratégie financière de l'entreprise ;
- Justifier le recours au financement externe ;

1.3 Construction d'un plan de financement

L'élaboration du plan de financement nécessite deux principales étapes.

1.3.1 Étape de détermination des besoins

À partir d'une prévision d'activité ou d'un projet, on détermine les besoins à financer préalablement par les ressources internes à l'entreprise (CAF, cession). Il peut s'agir des besoins liés au cycle d'investissement, d'exploitation et de financement, auxquels doit correspondre des ressources pour que le projet soit réalisable. Mais s'appuyant uniquement sur les ressources internes, le plan de financement initial se trouve déséquilibré puisque généralement les ressources internes s'avèrent insuffisantes pour couvrir les besoins.

1.3.2 Étape de détermination des ressources

Cette étape sert à équilibrer le plan de financement pour que le projet soit financièrement réalisable. En effet, après avoir abouti à un plan de financement généralement déséquilibré, qui montre qu'il manque des ressources à l'équilibre, l'entreprise est tenue de trouver des ressources, en recourant à des financements externes à savoir : des augmentations de capital, emprunts, subventions....

Toutefois, ces nouvelles ressources induisent à nouveau des besoins liés au financement des dividendes consécutifs aux augmentations de capital et des intérêts consécutif aux nouveaux emprunts contractés. Ainsi, le plan de financement ne peut être arrêté que si les ressources totales couvrent tous les besoins antérieurs et nouveaux.

1.4 Rubriques du plan de financement

Le plan de financement contient deux principales rubriques, qui mettent en regard les besoins et les ressources prévisionnels.

1.4.1 Rubrique des besoins

Cette rubrique regroupe les besoins prévisionnels nés des différents cycles d'activités, on distingue :

- Les besoins en investissements, qui regroupent aussi bien les investissements incorporels que corporels et financiers. Il s'agit notamment des investissements en nouvelles technologies, en actifs financiers et de croissance ;
- Les besoins liés à l'augmentation et l'évolution du besoin de financement d'exploitation consécutif aux programmes d'investissements nouvellement arrêtés ;

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- Les besoins de remboursements en capital des emprunts antérieurs et nouveaux. Les premiers sont contractés par le passé et les seconds sont contractés à l'occasion du nouveau programme d'investissement arrêté.
- Les besoins liés à la rétribution des associés, qui regroupent généralement la part du résultat attribuée sous forme de dividendes aux actionnaires.

1.4.2 Rubrique des ressources

Les ressources de financement peuvent être internes et externes à l'entreprise.

- Les ressources internes : sont propres à l'entreprise, elles proviennent soit de l'exploitation telle que la « capacité d'autofinancement » qui regroupe aussi bien le résultat net que les dotations aux amortissements ; soit des cessions d'actifs ;
- Les ressources externes : elle représente les ressources étrangères à l'entreprise, et proviennent soit d'organismes financiers (crédit à long et moyen terme, crédit-bail), soit du public (émission d'obligations), soit des associés (augmentation de capital, apport en comptes courants bloqués), soit de l'état (subvention d'investissement).⁶⁸

Tableau n°11 : Modèle du plan de financement prévisionnel

Exercices	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
- Capacité d'autofinancement CAF			
- Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
- Augmentation du capital (Nominal+prime d'émission)			
- Subvention d'investissement			
- Apport des associés			
- Nouveaux emprunts souscrits			
- Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
- Dividendes à payer			
- Acquisition d'investissement (nouvelles immobilisations)			
- Besoin supplémentaire en FR			
- Reconstitution du FR			
- Remboursement des emprunts			
- Autres besoins financiers			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4) = (2) + (3)			
Solde cumulé (5) = (4) + (1)			

Source : ASSOUS Nassima, « Polycopie du cours Stratégie Financière semestre III », Dispensé et distribué aux étudiants de Master 2 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2021-2022, P 41.

Le plan définitif intègre généralement des solutions de financement multiples, et se monte par itération successives, jusqu'à ce que la solution optimale soit obtenue.

⁶⁸ SAULQUIN Jean-Yves., « Gestion financière », Éd. VUIBERT, Paris, 1993, P 97.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

De plus, il doit être équilibré (cumul positif ou nul) la première année, et présenter une marge de sécurité suffisante pour les années suivantes, afin de parer aux aléas dus aux prévisions d'activité.

La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel (selon la méthode additive) de la manière suivante :

<p>CAF = Résultat Net Comptable + DAAP - Reprises sur amortissements et provisions + VNC des immobilisations cédées - Prix de cession des immobilisations - Quote part des subventions d'investissement virée au compte de résultat.</p>
--

2. Budget de trésorerie (démarche mensuelle)

Nous avons vu que le plan de financement s'étale sur plusieurs années, mais le budget de trésorerie lui, il est plus court terme, ne s'étalant que sur une seule année mais en calculant ses éléments mois par mois.

2.1 Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel de flux financiers (entrées et sorties de liquidité). Il est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise.

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (trimestre, semestre ou année) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et sorties d'argent. Les différentes recettes et dépenses doivent être enregistrées dans le mois correspondant à leurs encaissements et décaissements. Il faut tenir compte des délais de règlement effectif qui entraînent des décalages entre l'engagement des opérations d'exploitation et les flux monétaires qui en découlent.⁶⁹

2.2 Objectifs du budget de trésorerie

Le budget de la trésorerie regroupe toutes les informations financières fournies par les autres budgets de l'entreprise. Il permet de :

- Établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse et d'estimer le compte en banque, le compte postal ;
- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats afin d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;

⁶⁹ PIGET Patrick, « Gestion financière de l'entreprise », Éd. ECONOMICA, Paris, 1998, P 540.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- Synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- Porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

Il ne peut donc être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice est élaboré et les différents budgets sont approuvés.

2.3 Élaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget de dépenses mensuelles (décaissements). Les deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie.

2.3.1 Budget des encaissements

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

- Encaissements d'exploitation : le budget des encaissements est issu du budget des ventes auquel il intègre le délai de règlement des clients. Il est évalué toutes taxes comprises (TTC) puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA. Il comprend par ailleurs, les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent (il est recommandé de distinguer dans le budget des encaissements, les différentes échéances (vente au comptant, ventes payées à 30 jours, à 60 jours, ...)).
- Encaissements hors exploitation : le budget des encaissements comprend par ailleurs les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention) et les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

Tableau n°12 : Budget des encaissements

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Encaissements d'exploitation TTC				
Vente au comptant				
Vente à 30 jours				
Vente à 60 jours				
Créances clients au bilan d'ouverture (TTC)				
Encaissements hors exploitation				
Nouvel emprunt				
Cession d'immobilisation				
Total des encaissements				

Source : KOUDACHE Lynda, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 8.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

2.3.2 Budget des décaissements

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation. Les achats sont enregistrés en TTC. Les différents décaissements sont :

- Décaissements d'exploitation : le budget des décaissements est issu du budget des approvisionnements. Il intègre le délai de règlement des fournisseurs. Les dépenses y figurent toutes taxes comprises (TTC) puisque le paiement comprend la TVA. Ce budget comprend, par ailleurs, les décaissements à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas été réglés.

Le budget des frais de distribution et le budget des charges de production informent sur les dépenses d'exploitation autre que les achats et la TVA.

- Décaissements hors exploitation : les décaissements hors exploitation concernent l'acquisition des immobilisations ; investissement TTC ; le remboursement des emprunts ; les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent et les acomptes et solde de l'impôt sur la société.

Tableau n°13 : Budget des décaissements

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Décaissements d'exploitation TTC :				
Achats au comptant				
Achats à 30 jours				
Achats à 60 jours				
Dettes financières au bilan d'ouverture				
Salaires et charges salariales				
Autres charges de production				
Charges de distribution				
Autres impôts et taxes				
Décaissements hors exploitation :				
Remboursement d'emprunt				
Frais financiers sur emprunts à LT				
Dividendes				
IBS				
Total des décaissements				

Source : KOUDACHE Lynda, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 9.

2.3.3 Budget de TVA

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé. Elle se calcule :

$$\text{TVA à décaisser au titre du mois M} =$$

$$\text{TVA collectée sur les ventes du mois M}$$

$$- \text{TVA déductible sur les achats de biens e services du mois M}$$

$$- \text{TVA déductible sur les achats d'immobilisations du mois M}$$

$$- \text{Crédit de TVA du mois M-1}$$

Tableau n°14 : Budget de TVA

Origines	Eléments	Janvier	Février	...
Budget des ventes et de Budget des encaissements	TVA collectée du mois			
Budget des investissements	TVA déductible sur immobilisations du mois			
Budget des approvisionnements et des prévisions des autres Charges assujetties	TVA déductible sur autres biens et services du mois			
	Total de la TVA déductible du mois			
	TVA à décaisser du mois			
TVA à décaisser du mois précédent	Total à décaisser dans le mois			

Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise », Éd. BRÉAL, France, 2006.

2.3.4 Budget général de trésorerie

Le budget général de trésorerie réalise la synthèse du budget des encaissements et du budget des décaissements. Il fait ressortir le montant positif ou négatif de la trésorerie prévisionnelle à la fin de chaque mois. Il reprend la trésorerie initiale de l'entreprise (celle figurant au bilan initial d'ouverture).

Tableau n°15 : Budget général de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Total des encaissements				
- Total des décaissements				
Trésorerie début de mois				
Trésorerie fin de mois				
Trésorerie début de mois				
+ Encaissements				
- Décaissements				

Source : KOUDACHE Lynda, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 9.

2.4 Analyse du budget de trésorerie

L'équilibrage de la trésorerie consiste à résorber les soldes négatifs et à éliminer les soldes trop excédentaires.

- **Soldes négatifs**

Un solde est négatif lorsque : Recettes < Dépenses

Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme. Dans ce cas, l'entreprise doit :

Essayer de repousser les décaissements et avancer les encaissements (augmenter les délais fournisseurs et rapprocher les délais clients). Si l'entreprise n'arrive pas, elle doit chercher les moyens de financement à court terme nécessaires pour couvrir les besoins de trésorerie (découvert, mobilisation des créances, ...).

- **Soldes positifs**

Un solde est positif lorsque : Recettes > Dépenses

Cela signifie que l'entreprise n'a aucun problème de financement à court terme. Il faudra alors examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptés afin de rentabiliser les capitaux (SICAV, fonds communs de placement, ...).

3. Fiche en valeur (démarche journalière)

La gestion de la trésorerie sur un horizon annuel, avec des découpages trimestriels ou mensuels, informe le trésorier sur l'ordre de grandeur des insuffisances ou des excédents de trésorerie. Mais elle est insuffisante pour déterminer avec précision, les dates et les montants. Il est donc nécessaire d'établir un budget de trésorerie avec un découpage journalier.

3.1 Définition de la fiche en valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.⁷⁰

L'objectif de la gestion de trésorerie au jour le jour est de parvenir à une « trésorerie zéro ». Il s'agit d'optimiser le coût de la gestion financière à court terme en minimisant les charges financières et en maximisant les revenus de placements.

⁷⁰ ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2017, P 73.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelques remarques :

- La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise ;
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opérations (réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissement par effet de commerce, ...)
- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulées avec le solde de la veille ;
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche de valeur : il s'agit soit des décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décision car elles créditent le compte de trésorerie, soit de décisions de dépenses de placement ou de blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise ;

3.2 Principe de la démarche journalière

La rémunération des services bancaires aux entreprises se décomposent en taux, en commission mais aussi en date de valeurs. La connaissance de ces conditions est indispensable au trésorier d'une part pour négocier avec les banques et d'autre part pour doter l'entreprise de moyens pour gérer la trésorerie.

Parmi les conditions bancaires, la date de valeur fait souvent l'objet de moins d'attention de la part des trésoriers alors que c'est elle qui servira de base aux calculs des intérêts, donc les prévisions de trésorerie doivent tenir compte des dates de valeur afin d'éviter des agios inutiles et coûteux.

- **Dates de valeur** : ce sont des dates effectivement prises en compte par la banque pour le calcul des intérêts débiteurs. Pour chaque mode de règlement, ces dates sont déterminées à partir de la date d'opération en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés ;
- **Jours calendaires (JC)** : sont l'ensemble des jours de calendrier ;
- **Jours ouvrés (JO)** : sont ceux où la banque travaille effectivement pendant toute la journée. On ne tient donc pas compte des jours de fermeture hebdomadaire ;
- **Date d'opération** : ou date d'enregistrement comptable à la banque, c'est-à-dire à partir de laquelle la date de valeur est calculée ;
- **L'heure de caisse** : est l'heure à partir de laquelle les remises ou instructions sont considérés comme ayant en lieu le lendemain ;

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

- **Jour de valeur** : les jours de valeur correspondent au temps écoulé entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire, sa date de valeur.

Il est donc important pour l'entreprise d'être attentive aux jours de valeur, car une majoration des agios peut en résulter en cas de soldes débiteurs.

Afin d'éviter les agios inutiles, l'entreprise doit tenir compte de la :

- **Durée des prévisions de trésorerie**

Le budget de trésorerie est établi sur une période de 30 à 40 jours maximum, le trésorier doit actualiser chaque jour le budget de trésorerie en fonction des réalisations.

- **Tenue de budget en date de valeur**

Le système comptable ne prend en compte que les dates d'opération et non leurs dates de valeur. Par ailleurs, il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité de décision.

- **Nature des opérations et date de valeur**

Pour les recettes : le trésorier peut positionner les recettes dans le budget de trésorerie. Dès lors les dates de valeur sont déterminées de façon certaine, il suffit de connaître des conditions applicables par les banques.

Sur des dépenses au débit du compte banque : les dépenses sont difficiles à positionner, car des fois l'entreprise ignore à quelle date précise ces sommes feront l'objet de mouvements débiteurs sur un compte en banque (pour les gros chèques, essayer de déterminer les habitudes de chaque créancier).

3.3 Structure de la fiche en valeur

Le trésorier établit pour chaque banque un tableau de suivi de trésorerie. Sur ce document, chaque opération de trésorerie (recettes ou dépenses) est imputée en date de valeur, en appliquant les décalages entre les opérations et leur prise en compte par la banque.

Le tableau de suivi de trésorerie doit être actualisé tous les jours en fonction des réalisations.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Tableau n°16 : Tableau de suivi de trésorerie

Mouvements	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
Recettes :				
- Espèces				
- Chèques sur place				
- Chèque hors place				
- Effets				
- Virements reçus				
- Carte bancaire				
Total des recettes				
Dépenses :				
- Petits chèques				
- Gros chèques				
- Virements émis				
Total des dépenses				
Solde provisoire				
Décisions :				
- Placements				
- Escomptes				
- Agios				
- Virements interbancaire				
Solde définitif				

Source : KOUDACHE Lynda, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, P 12.

La gestion de trésorerie au quotidien est un outil qui nécessite un suivi précis, ce suivi doit être accompagné d'une bonne maîtrise des techniques bancaires pour prendre la meilleure décision.

Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie

Conclusion

L'analyse de la trésorerie est un moyen efficace et efficient qui permet à l'entreprise de bien anticiper des situations différentes qui peuvent se présenter, soit dans le court, moyen ou long terme. Cette analyse permet également à l'entreprise de comparer les résultats des différents exercices (une année à l'autre) et en même temps se comparer avec d'autres entreprises dans le même secteur. Elle a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision.

Tendant à améliorer sa situation, elle repose sur l'examen du bilan par l'analyse statique et dynamique, ainsi que la gestion prévisionnelle de la trésorerie. L'objectif principal de l'analyse financière statique est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice. On constate ainsi que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs qui sont le FR, BFR et la TN. En effet, le fonds de roulement net peut couvrir le besoin en fonds de roulement et toute différence entre ces deux grandeurs engendre un déséquilibre du bilan et la trésorerie de l'entreprise (positive ou négative), ce qui permet de rétablir l'équilibre du bilan. Par contre l'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique.

Par ailleurs, nous constatons que la gestion de la trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible et une situation excellente de cette dernière.

L'objectif de faire une prévision de trésorerie est de pouvoir gérer au mieux cette dernière et de mettre en place des systèmes de régulation en cas d'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, le cas pratique servira certainement à compléter, à enrichir et à conforter nos connaissances dans le domaine.

**Cas pratique : Analyse de la
gestion de trésorerie de la
pharmacie « MS » au
niveau du CPA**

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Introduction

En nous conformant à la célèbre citation de Kwame Nkrumah⁷¹ qui affirme que « La pratique sans théorie est aveugle; la théorie sans pratique est vide», il nous a paru utile de consolider nos acquis théoriques portant sur l'analyse de la gestion de la trésorerie et ses conséquences sur l'octroi d'un crédit bancaire, par l'étude d'un cas pratique au sein de la banque CPA de Tizi-Ouzou.

L'étude de ce cas nous permettra de :

- Nous familiariser avec les différents documents comptables (bilan et TCR réels et prévisionnels, plan de trésorerie), fiscaux et parafiscaux (attestation d'affiliation et de mise à jour de la caisse nationale d'assurance sociale, extrait de rôles délivré par le receveur des contributions diverses) et ceux relatifs à la décision finale de la demande du crédit (autorisation de crédit) ;
- Nous initier à la procédure et aux techniques d'étude d'un dossier de crédit ;
- Confronter nos acquis théoriques à la réalité du terrain ;
- Déterminer l'impact de la bonne gestion de trésorerie sur l'octroi d'un crédit bancaire.

⁷¹Kwame Nkrumah a été le premier président de la république du Ghana entre 1960 et 1966.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Section 1 : Présentation de la banque CPA et la pharmacie « MS »

Notre stage pratique de six mois au sein de la banque CPA de Tizi-Ouzou, nous a permis d'avoir accès à un cas pratique d'analyse de la gestion de la trésorerie, portant sur la pharmacie « MS ».

1. Historique du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

Le CPA a été créé en 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 26/12/1966, avec un capital initial de 15 millions de DA. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine); ainsi que d'autres banques étrangères : Banque Alger-Misr, société marseillaise du crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).

Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme suit :

- Année 1966 : 15 millions de DA
- Année 1983 : 200 millions de DA
- Année 1992 : 5,6 milliards de DA
- Année 1994 : 9,31 milliards de DA
- Année 1996 : 13,6 milliards de DA
- Année 2000 : 21,6 milliards de DA
- Année 2004 : 25,3 milliards de DA
- Année 2006 : 29,3 milliards de DA
- Année 2010 : 48,0 milliards de DA

Son réseau d'exploitation compte 129 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation. L'effectif de la banque est de 4054 salariés dont 2174 cadres, 1670 agents de maîtrise et 210 agents d'exécution. 75 % de cet effectif est employé dans le réseau d'exploitation.

2. Missions et opérations du CPA

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit et de banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes formes ; prendre des participations dans le capital de toutes entreprises et mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

À la faveur de la mise en œuvre du processus de réformes économique en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA) dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine. Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 19/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996 et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 19/10 Avril 1990) ; le CPA a obtenu le 7 Avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

3. Objectifs du CPA

Le CPA a pour mission de promouvoir les différents secteurs d'activité, en assurant donc quatre (4) types de fonctions :

- La collecte des fonds sous diverses formes ;
- Le financement de l'économie ;
- L'intermédiation entre les clients et ses fournisseurs étrangers ;
- L'apport d'une aide à l'Etat, aux collectivités locales et organismes publics en exécutant pour leur compte ou sur leur garantie toutes opérations de crédit (micro entreprise).

4. Structure du CPA

Le CPA, en tant que banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. À ce titre, il traite toutes les opérations bancaires et financières notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans des filiales et des sociétés nationales et internationales. Sans un contexte économique marqué par l'évolution vers la concurrence, le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque, seul choix qui est à même de lui permettre de consolider ses atouts de compétitivité par voie de conséquence, sa position sur le marché ainsi que l'accentuation de son intervention dans le financement de l'économie.

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyée par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme qui comporte :

- Une division centrale : la division des affaires internationales ;
- Trois (03) directions générales adjointes (DGA chargée de l'exploitation, DGA chargée de l'administration et DGA chargée des engagements et des affaires juridiques).

Toutes ces structures centrales sont sous l'égide du président directeur général qui est assisté par un cabinet de conseillers. Le type de structure adoptée par le CPA comme nous pouvons le voir à travers l'organigramme est fonctionnel ; effectivement, nous distinguons des fonctions séparées, affaires internationales, exploitation et enfin engagement et affaires juridiques.

Chaque directeur adjoint est spécialisé dans son domaine, c'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques.

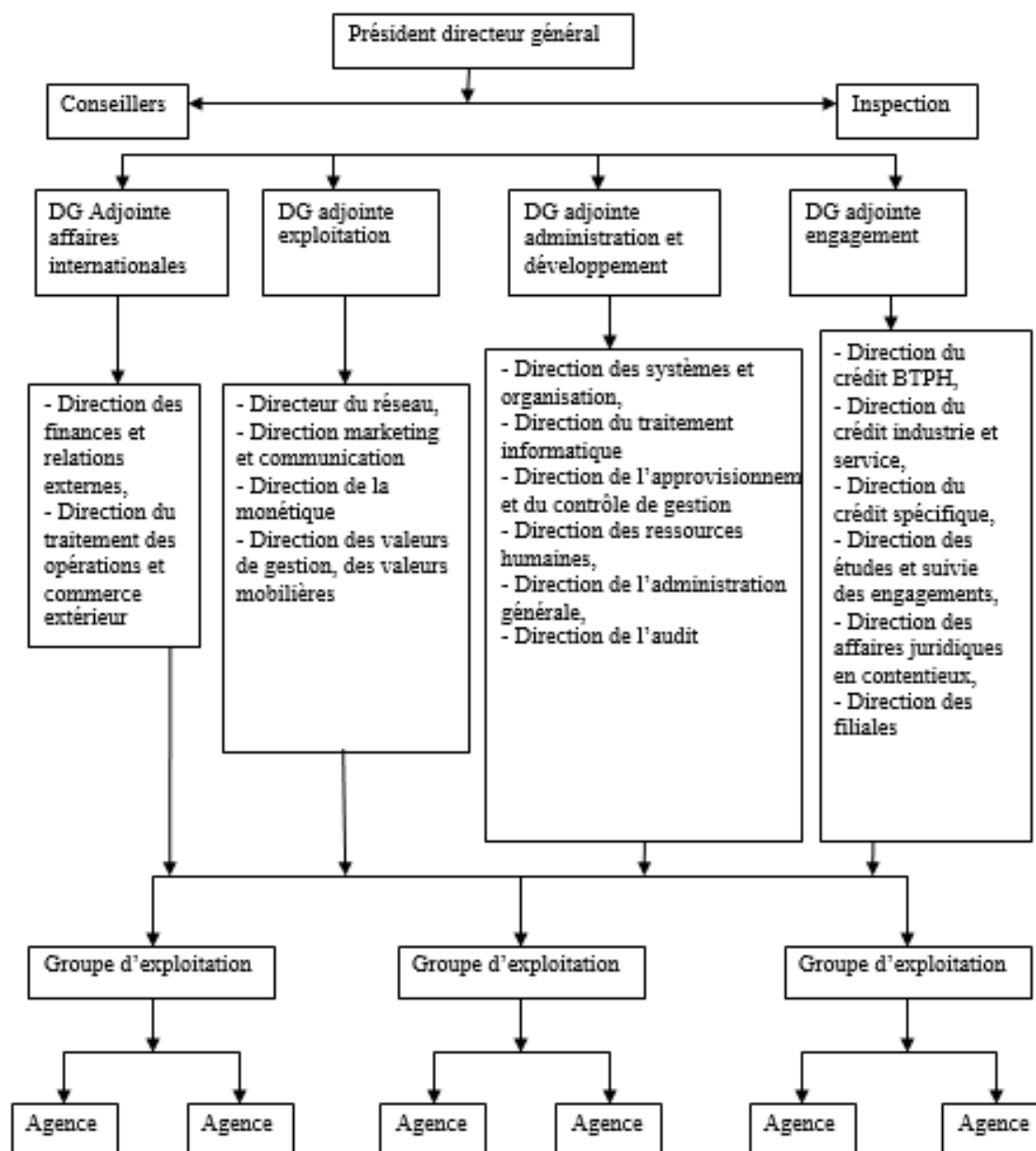
En adoptant ce type de structure, le CPA vise à :

- Cerner les principales fonctions de la banque ;
- Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités ;
- Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement progressif des nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

Il est à rappeler que ce type de structure associée à l'autorité et à la compétence des responsables donne la priorité aux relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. Cependant, une telle organisation de la fonction risque de faire perdre la cohérence fonctionnelle de la structure.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Schéma n° 3 : Organigramme du CPA



Source : Document fournis par le CPA.

5. Activités du CPA

L'autonomie des banques a mis fin au système de domiciliation obligée et a consacré l'action commerciale dans le cadre d'une concurrence de plus en plus affirmée. Le nécessaire développement des ressources dans un contexte de sous bancarisation a conduit le crédit populaire d'Algérie à mobiliser de grandes capacités commerciales et à rechercher des méthodes plus efficaces d'attraction de l'épargne.

5.1 Collecte des ressources

C'est sur la base des ressources et des emplois que c'est fondé l'activité de la banque, donc celle-ci consiste à faire l'intermédiation entre l'épargnant et les emprunteurs. Cette

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

collecte de ressources se fait par l'ouverture de comptes sous ses différentes formes : ressources à vue (chèques courants, comptes) ou à terme (dépôts à terme en devise, bon de caisse...).

5.2 Distribution du crédit

L'octroi de crédit s'effectue sur la base d'une étude du dossier présenté par le client qui doit être domicilié à la banque où il sollicite ce crédit. Le client doit exercer une activité commerciale, industrielle ou profession libérale. L'étude du dossier de crédit contient : étude de la structure financière de l'activité, les risques, conclusion et avis.

5.3 Activité commerciale

Le CPA a engagé un programme de renforcement de son réseau au plan physique et organisationnel, car il a procédé à de nouvelles implantations commerciales aussi bien dans les centres urbains que dans les centres à faible couverture bancaire. Cet effort s'est aussi accompagné d'une restriction de l'architecture au réseau d'une manière générale, une réflexion approfondie a été engagée autour de la politique commerciale de l'établissement confronté depuis la mise en œuvre de la réforme économique à une concurrence stimulante.

6. Présentation du groupe d'exploitation

Chacun des groupes d'exploitation a des agences qui lui sont liées. Le groupe d'exploitation de Tizi-Ouzou a neuf (09) agences qui sont :

- Agence « 120 » de Tizi-Ouzou
- Agence « 149 » de Larbâa Nath Irathen
- Agence « 189 » de Draa ben Khedda
- Agence « 194 » Tizi-Ouzou
- Agence « 111 » Bouira
- Agence « 191 » Sour El Ghezlane
- Agence « 196 » Lakhdaria
- Agence « 163 » Dellys
- Agence « 193 » Bordj Menail
- Agence « 187 » Draa EL Mizan

Le groupe d'exploitation de Tizi-Ouzou a été créé comme unité en 1966 puis en 1981 se transforma en une succursale qui a un droit de regard sur les activités de ses agences. En 1997, il a introduit une répartition des tâches en quelque sorte, il ne se mêle pas des affaires des agences.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

6.1 Missions du groupe

Il a pour principale mission de veiller à l'exécution de la politique générale de la banque et de conduire le développement de son activité :

- De crédit ;
- De l'action commerciale ;
- De commerce extérieur ;
- D'administration et des moyens et de contrôle.

6.2 Organisation du groupe

Le groupe est de trois (03) fonctions :

- L'exploitation ;
- Administration et ressources humaines ;
- Contrôle.

Les fonctions sont individualisées en secteurs, cellules, services, compartiments et sections selon le volume des tâches à accomplir. Elles peuvent faire l'objet de regroupement homogène si le niveau d'activité développé le justifie.

6.3 Objectifs du groupe d'exploitation

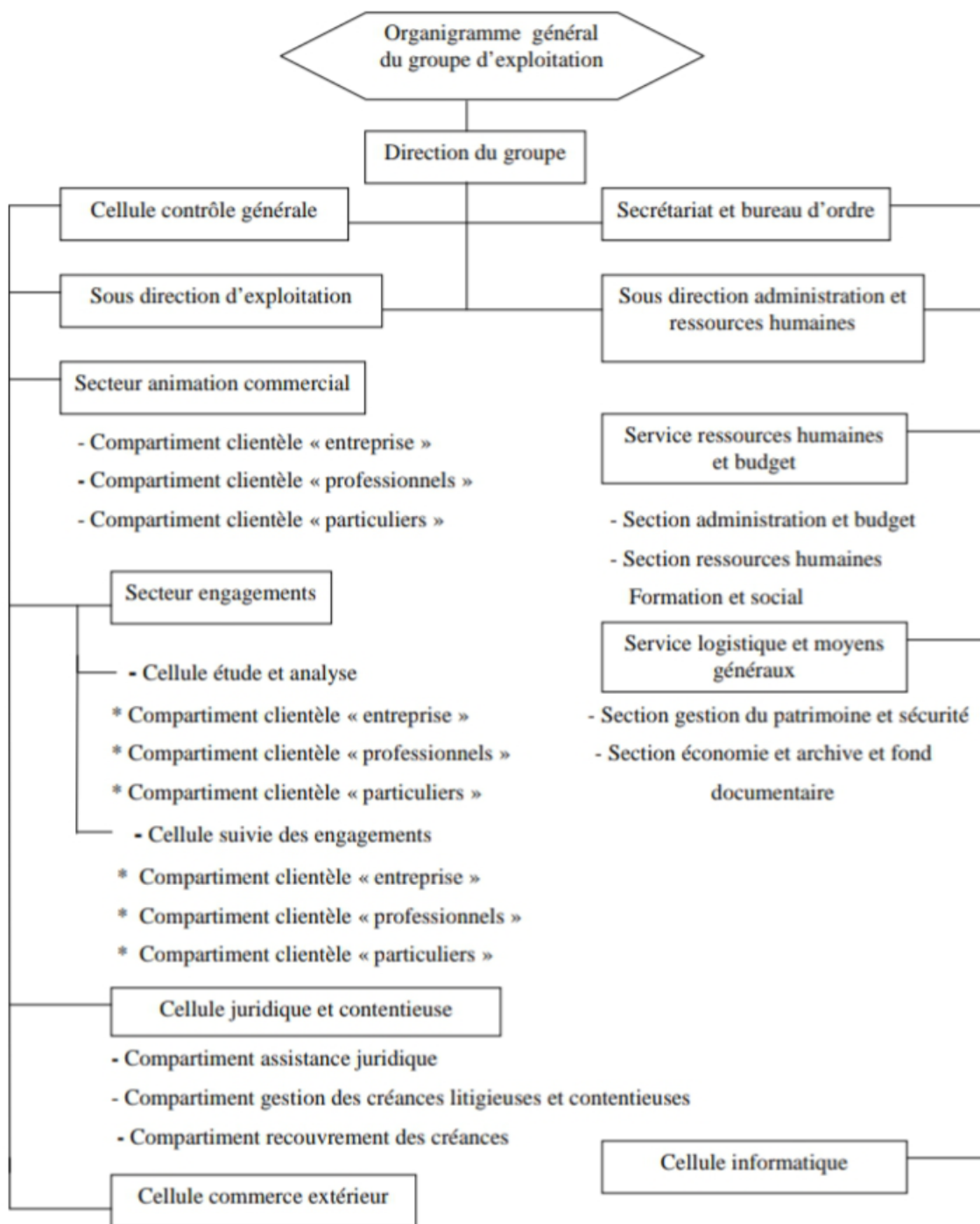
Le groupe vise essentiellement à :

- Améliorer l'organisation de l'action commerciale orientée vers la satisfaction du client par la qualité de l'accueil et la rapidité dans le traitement des opérations ;
- Développer l'activité de la banque au plus régional et élargir son portefeuille clientèle ;
- Assister à des agences rattachées en vue de concrétiser les objectifs de la banque ;
- Renforcer les missions de management et de contrôle destinée au directeur du groupe d'exploitation ;
- Promouvoir les actions de communication interne et externe pour consolider et conforter l'image de marque de l'établissement ;
- Développer et améliorer de concert avec les agences les actions de recouvrement des créances.

Le schéma suivant représente l'organigramme général du groupe d'exploitation de la banque CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Schéma n° 4 : Organigramme général du groupe d'exploitation



Source : Document fournis par le CPA.

7. Présentation du service crédit

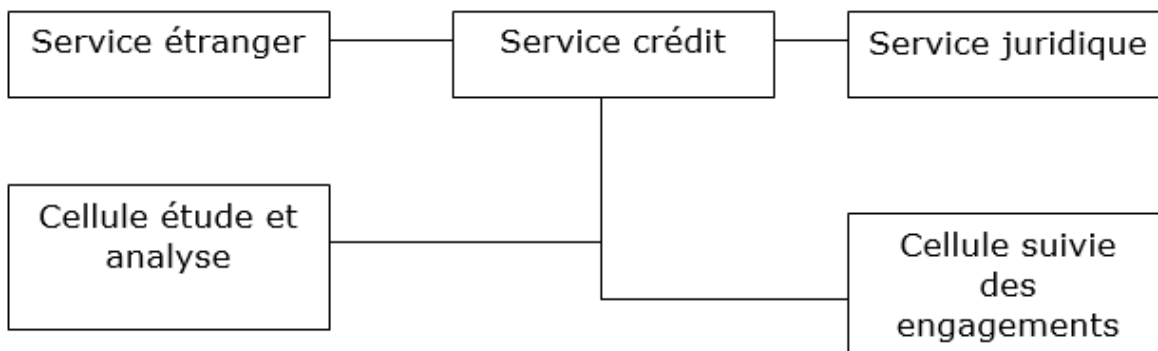
Comme toute entreprise, la banque cherche à maximiser son projet et le service crédit s'affirme dès lors qu'il représente une source potentielle. Toutefois, beaucoup de risques lui sont liés, il est utile voir nécessaire de les minimiser par le suivi des engagements. Afin de mener à bien cette tâche, le service crédit est organisé de telle sorte à étudier, contrôler et suivre tout engagement.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

7.1 Organisation du service crédit

Selon la nouvelle organisation du crédit populaire d'Algérie, le service crédit est structuré comme suit :

Schéma n° 5 : Structure du service crédit



Source : Document fournis par le CPA.

7.2 Rôle du service crédit

Le département crédit a pour missions principales de :

- Renseigner la clientèle sur les possibilités de financement de ses objectifs ;
- Réceptionner et faire le montage des dossiers de crédit ;
- Étudier et apprécier les risques à chaque dossier de crédit ;
- Mettre en place des lignes de crédit après recueil des garanties ;
- Suivre, confectionner et exploiter la statistique des engagements ;
- Établir les rapports d'activités périodiques du service ;
- Assurer le recouvrement des créances litigieuses et contentieuses en collaboration avec la cellule juridique.

a. Cellule d'étude et d'analyse

Cette structure est constituée d'un ensemble homogène et composé d'analystes regroupés par section d'activité. Ils sont chargés de :

- Assister la clientèle en matière de crédit ;
- Vérifier la conformité des dossiers sur le plan fiscal, administratif et comptable ;
- Étudier les demandes de crédit ;
- Réaliser toutes les études comparatives par secteur ou par branches d'activités pour une meilleure analyse du risque ;
- Concevoir et maintenir une base de données relatives des engagements ;

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

- Soumettre les dossiers de crédits étudiés pour appréciation et décision de la direction de l'agence (comité de crédit d'agence) ;
- Suivre régulièrement et en permanence des entreprises financées : suivre conjointement avec la cellule engagement, l'utilisation des crédits et leurs remboursements à échéance ;
- Suivre la réalisation physique des projets d'investissements financés par l'agence établie par le groupe de rattachement avec les propositions adéquates en vue de préserver l'intérêt de la banque ;
- Assurer avec la cellule juridique la récupération des créances litigieuses contentieuses.

b. Cellule de suivi de l'engagement

C'est un organe d'exécution et de suivi, il est chargé de :

- Suivre quotidiennement l'engagement de l'agence ;
- Veiller à ce que les conditions des banques soient strictement appliquées ;
- Procéder en collaboration avec la cellule juridique au recueil des garanties exigées avant les mises en place des crédits ;
- Mettre en place les autorisations de crédit et assurer le suivi ;
- Assurer le recueil et veiller à la conformité des garanties bancaires liés au commerce extérieur ;
- Élaborer et envoyer les statistiques destinées aux groupes et aux structures centrales d'études et d'analyses concernées.

7.3 Comités de crédit

Il existe deux comités :

- **Comité de crédit agence** : Il est composé du directeur qui assure la présidence du comité et d'un chargé d'étude ou plus. C'est la première autorité qui s'entame au sujet d'une demande de crédit.
- **Comité de crédit groupe** : Il est composé du directeur de groupe, d'un chargé d'études ou plus et d'un représentant des affaires juridiques.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

7.4 Relations du service crédit

Il existe deux types de relations du service crédit :

- **Relations fonctionnelles :** Le service crédit entretient des relations fonctionnelles d'une part avec la clientèle et autre part avec les services de l'agence, à savoir : le service caisse (dinar/ devise) ; commerce extérieur, le service portefeuille et administratif. Il entretient également des relations avec les groupes d'exploitation de rattachement, en particulier le département crédit dans le cadre des missions d'assistance, de contrôle et du suivi confié à ce dernier.
- **Relations hiérarchiques :** Le service crédit est sous la tutelle de la direction de l'agence qui est rattachée au groupe d'exploitation. Ce dernier est relié à la direction centrale du réseau en sa qualité de président du comité de crédit de son agence. Le directeur de l'agence vérifie le travail effectué et contribue à la prise de décision.

8. Présentation de la pharmacie « MS »

M^{me} CARTON diplômé en pharmacie ayant exercé dans la pharmacie appartenant à une tierce personne depuis des années.

La propriétaire ayant cessé son activité avec son départ en France. M^{me} CARTON a repris l'officine en l'achetant avec un crédit immobilier en 2011 dans le cadre promed qu'elle a remboursé dans son intégralité.

Elle a rouvert le compte de la pharmacie « MS » le 08/08/2006 et depuis elle est cliente de l'agence ayant une bonne réputation, ses engagements honorés à temps et sans aucun incident de paiement.

En 2021, la pharmacie « MS » a sollicité les services de la banque CPA pour le renouvellement de sa ligne de crédit sous forme d'un découvert bancaire d'un montant de 4 000 000,00^{DA}. Avec la présentation d'un dossier comportant le bilan fiscal de l'exercice 2020, ainsi qu'une situation comptable réelle au 30/06/2021 et deux situations prévisionnelles (bilans et TCR) des exercices 2021 et 2022, avec un plan de trésorerie de l'exercice 2021 sur 2022.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Section 2 : Analyse statique de la trésorerie

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous essayerons, dans cette section, d'analyser la gestion de la trésorerie et la structure financière de la pharmacie « MS » (de 2019 et 2020) par une analyse statique à la base des documents internes fournis par l'entreprise au CPA. Cette analyse se basera en premier lieu, sur l'élaboration des bilans financiers, puis sur l'équilibre financier en calculant les différents indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR et TN). Ensuite, nous procéderons à une analyse plus approfondie par la méthode des ratios, afin de porter un jugement sur sa structure et sa santé financière.

Cette analyse est effectuée par les personnels de la cellule d'étude et d'analyse du service crédit, rattachée au CPA de Tizi-Ouzou, dans le but de prendre une décision sur l'accord du crédit.

1. Analyse des bilans financiers

Après avoir effectué les retraitements et reclassements des bilans comptables des deux dernières années 2019 et 2020 (**Annexes**), nous avons élaboré les bilans financiers suivants :

Tableau n°17 : Actifs des bilans financiers 2019 et 2020

UM : DA

Actifs	2019	2020
Valeurs Immobilisées (VI)	8 725 039	7 043 975
Bâtiments	5 120 893	4 640 809
Autres immobilisations corporelles	3 604 146	2 403 166
Valeurs d'Exploitation (VE)	19 789 895	11 916 841
Stocks et encours	19 789 895	11 916 841
Valeurs Réalisables (VR)	6 580 511	7 501 755
clients	5 174 426	6 562 242
Autres débiteurs	567 385	412 471
Impôts et assimilés	838 700	527 040
Valeurs disponibles (VD)	4 832 722	6 618 830
Trésorerie	4 832 722	6 618 830
Total Actifs	39 928 170	33 081 401

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans comptables fournis par le CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Tableau n°18 : Passifs des bilans financiers 2019 et 2020

UM : DA

Passifs	2019	2020
Fonds Propres (FP)	25 293 937	21 912 016
Capital émis	20 331 086	19 445 672
Report à nouveau	4 962 850	2 466 343
Dettes à Long et Moyen Terme (DLMT)	2 060 763	859 375
Emprunts et dettes financières	2 060 763	859 375
Dettes à Court Terme (DCT)	12 573 469	10 310 010
Fournisseurs et comptes rattachés	10 634 164	9 795 871
Impôts	121 569	113 775
Autres dettes	205 974	400 363
Trésorerie passif	1 611 760	0
Total Passifs	39 928 170	33 081 401

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans comptables fournis par le CPA.

Tableau n°19 : Bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020

UM : DA

ACTIFS	2019	2020	PASSIFS	2019	2020
VI	8 725 039	7 043 975	FP	25 293 937	21 912 016
VE	19 789 895	11 916 841	DLMT	2 060 763	859 375
VR	6 580 511	7 501 755	DCT	12 573 469	10 310 010
VD	4 832 722	6 618 830			
TOTAL	39 928 170	33 081 401	TOTAL	39 928 170	33 081 401

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

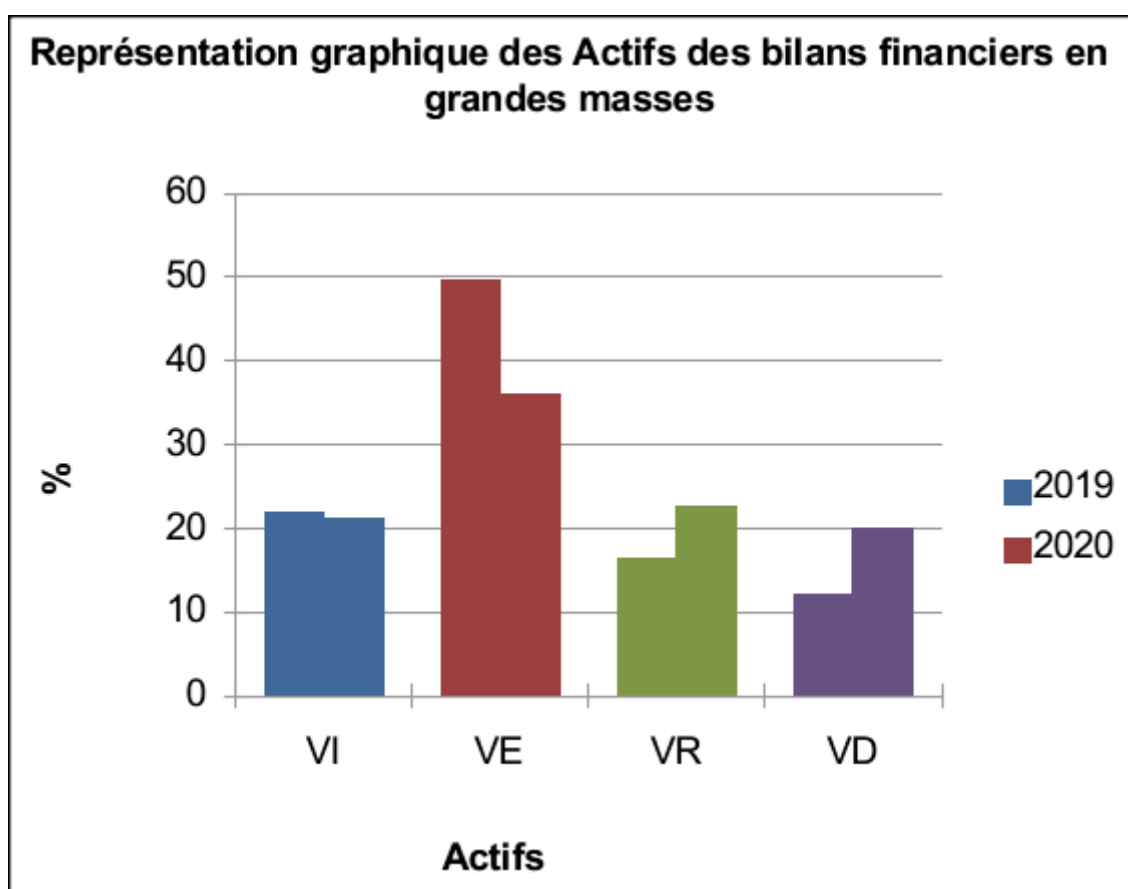
Tableau n°20 : Bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020 avec les ratios de structure

UM : %

ACTIFS	2019	2020	PASSIFS	2019	2020
VI	21,85	21,29	FP	63,35	66,23
VE	49,56	36,02	DLMT	5,16	2,60
VR	16,48	22,68	DCT	31,49	31,17
VD	12,10	20,01			
TOTAL	100	100	TOTAL	100	100

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

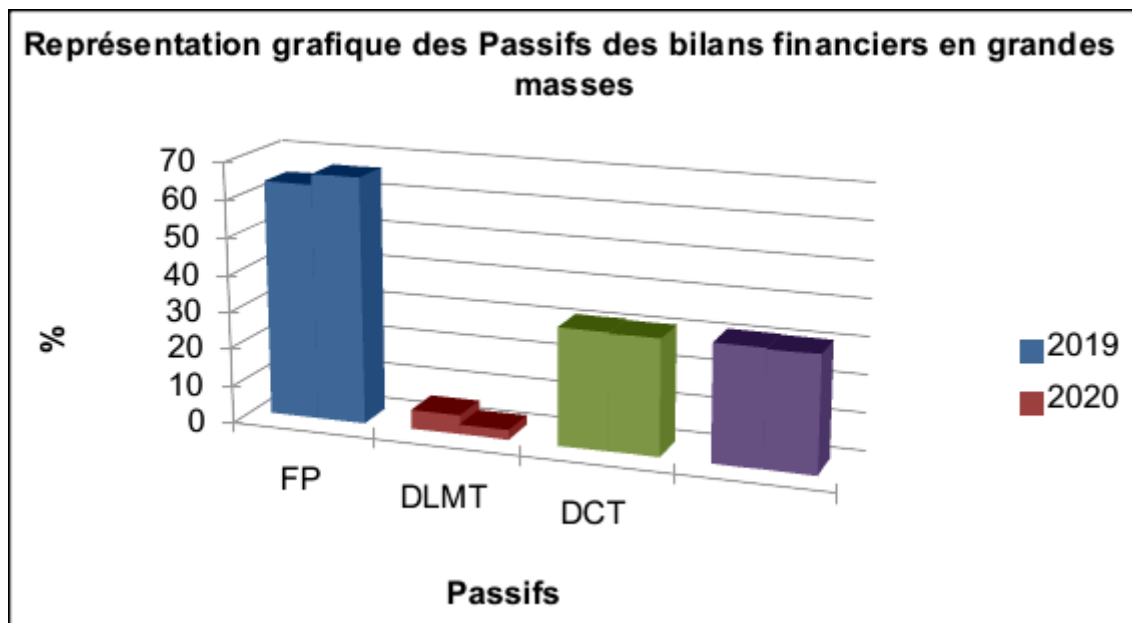
Figure n°7 : Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020



Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Figure n°8 : Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses de 2019 et 2020



Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

• Interprétation

Les bilans financiers et les ratios de structures, ainsi que les représentations graphiques nous fournissent les renseignements suivants sur la pharmacie « MS » :

- Compte tenu de son caractère commercial, qui lui impose un niveau de VI entre 20 % et 30 %, nous déduisons que l'entreprise a respecté la norme durant les deux années 2019 et 2020, car elle a de faibles besoins en immobilisations pour exercer son activité.
- L'entreprise présente un niveau de VR inférieur au VE durant les deux années 2019 et 2020, ce qui n'est pas bien pour l'entreprise en raison des frais de stockage engendrés par les VE, alors qu'il est plus rationnel de gérer avec des VR supérieures aux VE ($\%VR > \%VE$).
- Le Ratio $VD / \sum \text{Actifs} \times 100$ nous renseigne sur l'existence d'un excès de liquidités en 2019 ainsi qu'en 2020, ce qui indique que l'entreprise gère mal sa trésorerie, car le ratio est supérieur à 5 %, ce qui est la norme. Mais cela est généralement jugé acceptable, vu qu'une entreprise à vocation commerciale exige souvent le règlement de ses ventes au comptant et de ses achats à crédit, d'où d'importantes DCT.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

- La structure financière de la pharmacie est composée majoritairement de Fonds Propres 63,35% et 66,23%, respectivement en 2019 et en 2020, contre seulement 36,65% et 33,77% de dettes (DCT + DLMT), ce qui nous renseigne sur l'autonomie financière de l'entreprise et sur sa capacité à s'endetter ($FP/DLMT = 12,27 > 1$) en 2019 et ($25,49 > 1$) en 2020.
- La pharmacie « MS » réalise un Fonds de roulement propre sur les deux années, ce qui lui permet de financer l'intégralité de ses VI.
- L'entreprise a réalisé plus de DCT que de DLMT durant les deux années (2019, 2020), grâce au paiement de ses DLMT chaque année, ce qui est bien pour l'entreprise, car il y a l'absence de frais financiers, en ce qui concerne les DCT.
- Le Ratio de fonds de roulement ($R^{\circ} = FR / AC = FR / \sum (VE+VR+VD)$) est égal à 59,70% en 2019 et 60,40% en 2020, ce qui nous indique que l'entreprise présente un excès en FR sur les deux années, c'est-à-dire elle affecte une part importante de ses ressources à long terme au financement de son actif circulant. Il est conseillé à l'entreprise de réduire cette quote-part en procédant par exemple à un investissement de ses fonds propres dans une autre activité.

2. Analyse par les indicateurs d'équilibre financier

À l'aide des résultats obtenus à partir des bilans financiers que nous avons élaborés auparavant, nous allons analyser la situation de la trésorerie et son évolution au cours des deux exercices 2019 et 2020, à travers le calcul et l'interprétation des équilibres financiers, à savoir le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN), qui sont d'une grande valeur pour la pharmacie « MS ».

Tableau n°21 : Indicateurs d'équilibre financier de 2019 et 2020

UM : DA

Indicateurs d'équilibre	Formules	2019	2020
FR	$FR = (FP + DLMT) - VI$	18 629 661	15 727 416
BFR	$BFR = (VE + VR) - (DCT - CBT)$	15 408 697	9 108 586
TN	$TN = FR - BFR$	3 220 964	6 618 830

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

• Interprétation

Après avoir élaboré le tableau des indicateurs d'équilibre financier, nous avons pu dégager les interprétations suivant :

- **Fonds de Roulement (FR) :** L'entreprise dispose d'un FR positif durant les deux années, mais la situation de l'entreprise s'est dégradée légèrement en 2020, ses ressources stables (FP+DLMT) permettent de financer ses emplois stables (VI) et de dégager un excédent de ressources de 18 629 661 DA en 2019, et de 15 727 416 DA en 2020. L'entreprise dispose ainsi d'une marge de sécurité financière qui lui permet de couvrir une partie du BFR non financé par les DCT. L'entreprise est en équilibre financier à long terme.
- **Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :** Le BFR est positif durant les deux années, mais la situation de l'entreprise s'est améliorée en 2020, car elle n'avait besoin que de 9 108 586 DA ; alors qu'en 2019, son BFR est de 15 408 697 DA. Cela signifie qu'elle n'arrive pas à financer ses besoins d'exploitation avec ses ressources d'exploitation, durant les deux années, d'où la nécessité d'un FR ou encore d'un recours aux dettes financières (trésorerie passive ou concours bancaires).
- **Trésorerie Nette (TN) :** La TN est positive en 2019 et en 2020, elle s'est améliorée de 3 220 964 DA à 6 618 830 DA, ce qui montre que l'entreprise est en équilibre financier immédiat. Cette situation signifie que le fonds de roulement a couvert l'intégralité du besoin en fonds de roulement, ce qui a conduit à la constatation d'une TN positive.

3. Analyse par la méthode des ratios

L'analyse de l'équilibre financier à lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, nous procédons à une analyse par les ratios de gestion pour juger de la santé financière de l'entreprise.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Tableau n°22 : Ratios de gestion de 2019 et 2020

Désignation	Mode de calcul	2019	2020
Liquidité générale	$(VR + VE + VD) / DCT$	2,48	2,53
Liquidité restreinte	$(VR + VD) / DCT$	0,91	1,37
Liquidité immédiate	VD / DCT	0,30	0,64
Solvabilité générale	$\Sigma \text{ Emplois} / (\text{DLMT} + \text{DCT})$	2,73	3,21
Recouvrement des créances clients	$(\text{Clients} / \text{CA}) * 360$ Jours	28 Jours	34 Jours
Règlement fournisseurs	$(\text{Fournisseurs} / \text{Achats T.T.C}) * 360$ Jours	69 Jours	62 Jours
Rotation des stocks	$(\text{Stocks de matière première} / \text{Achats H.T}) * 360$ Jours	152 Jours	89 Jours

Source : Élaboré par nos soins à partir des bilans financiers et TCR fournis par le CPA.

- **Interprétation**

Les ratios de gestion nous fournissent les renseignements suivants sur la pharmacie « MS » :

- **Liquidité générale** : Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 durant les deux années, car il était de 2,48 en 2019 et de 2,53 en 2020, ce qui indique que l'entreprise peut faire face au règlement de ses DCT par la cession de ses actifs à court terme (VR+VE+VD), c'est-à-dire les actifs à moins d'un an sont plus importants que les dettes à moins d'un an.
- **Liquidité relative (restreinte)** : En ne prenant en considération que les Actifs qui sont susceptibles d'être transformés plus aisément en monnaie (VR+VD), si l'on exclut les stocks considérés comme moins liquides que les VR et VD, on constate l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses DCT en 2019, car le ratio de liquidité restreinte est inférieur à 1. Ceci indique que les stocks ont une proportion importante dans l'actif circulant ($VE/AC = VE / \Sigma (VE+VR+VD) = 19\,789\,895 / 31\,203\,128 = 0,6342 \times 100 = 63,42\%$ de l'Actif Circulant).

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Mais nous remarquons une amélioration en 2020, le ratio passe de 0,91 à 1,37. L'entreprise a repris son activité et les créances envers les organismes sociaux (CNAS et CASNOS) ont augmenté de manière remarquable, ainsi que les valeurs disponibles, ce qui permet de couvrir largement ses dettes à court terme, elle est ainsi liquide et elle a la capacité de faire face à ses DCT par la cession de ses VR et VD.

- **Liquidité immédiate :** Nous remarquons une évolution du ratio de liquidité immédiate (soit de 30,4 % en 2019 ; et 64,2 % en 2020), mais il ne suffit pas à faire face au règlement de l'intégralité de ses DCT par le recours au VD, la trésorerie de l'entreprise étant de ce fait en difficulté, ce qui explique le recours de l'entreprise au crédit bancaire.
- **Solvabilité générale :** La solvabilité de la pharmacie « MS » s'est améliorée de 2019 à 2020, en se référant au ratio de solvabilité générale qui a augmenté de 2,73 jusqu'à 3,21, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes (DCT + DLMT) avec l'intégralité de ses actifs (\sum Emplois), ce qui fait que l'entreprise est solvable, selon l'approche patrimoniale, car la solvabilité est abordée dans une optique liquidative (la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements en rendant liquides ses actifs), à ce niveau l'entreprise réussit même à rembourser les créanciers résiduels.
- **Recouvrement des créances clients :** Durant les deux années 2019 et 2020, les délais accordés aux clients ne dépassent pas les 45 jours, ce qui est raisonnable en comparant avec le ratio de règlement fournisseur.
- **Règlement fournisseurs :** Les délais accordés par les fournisseurs pendant les deux années sont inférieurs à 90 jours et supérieurs au délai de recouvrement des créances clients, ce qui est bien pour l'entreprise, car l'objectif est de pouvoir d'abord encaisser avant de décaisser. Ainsi, la situation est favorable pour la pharmacie « MS », car elle aura le temps d'encaisser les créances clients afin de les décaisser. Seulement, elle aura besoin de pallier sa trésorerie pendant 45 jours et couvrir les charges habituelles (salaires, approvisionnement, électricité, frais divers ...).

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

- **Rotation des stocks :** En 2019, le délai de renouvellement était de 152 jours, dû probablement à la baisse de l'activité, ce qui n'a pas nécessité le renouvellement des stocks. Suite à la reprise de l'activité et à la propagation de la pandémie COVID-19 en 2020, le stock se renouvelle tous les 89 jours, ce qui est bien pour l'activité de la pharmacie « MS ».

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Section 3 : Analyse des prévisions de trésorerie

L'analyse statique de la trésorerie effectuée par le CPA est insuffisante pour prendre une décision finale (favorable/ défavorable) sur l'accord du crédit. Pour répondre à la demande de la pharmacie « MS », la banque procède à l'analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de cette officine.

1. Bilan prévisionnel

L'élaboration du bilan prévisionnel de 2021 est nécessaire pour mieux évaluer le dossier de la pharmacie « MS ».

Ainsi, la lecture du bilan prévisionnel présenté ci-après, nous renseigne que le total de l'année 2021 est de 31 040 032,36 DA, il représente les emplois financés par les ressources de l'entreprise durant cette année.

Concernant l'actif, les ressources sont utilisées de la manière suivante :

- Le montant de l'actif non courant s'élève à 5 933 805 DA. Il est composé de construction et autres immobilisation corporelle (matériel et outillage, matériel de transport, matériel du bureau, installation technique).
- Le montant de l'actif courant s'élève à 25 106 227,4 DA. Il est composé de comptes de stocks et encours ; comptes de tiers (Clients et comptes rattachés) ainsi qu'une trésorerie.

Concernant le passif, les ressources de l'entreprise proviennent des capitaux propres, des dettes à long et à moyen terme (passifs non courants) et des dettes à court terme (passifs courants).

- Le montant des capitaux propres s'élève à 23 344 058,03 DA. Ils sont constitués de fonds social, réserves et assimilés ; le compte de l'exploitant ainsi que le résultat net de l'exercice.
- Le montant des passifs non courants s'élève à 565 688,91 DA. Ils sont constitués des emprunts auprès des établissements de crédit.
- Le montant des passifs courants s'élève à 7 130 285,43 DA. Ils sont constitués de clients créditeurs, avances reçues ; fournisseurs et comptes rattachés ; organismes sociaux et comptes rattachés ; établissement, collectivité, organismes ; associé comptes courants et concours bancaires courants.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Tableau n°23 : Actif du bilan prévisionnel de 2021

UM : DA

ACTIF	BILAN PREVISIONNEL AU 31/12/2021		
	BRUT	AMORT	NET
ACTIF NON COURANT	18 217 224,1		5 933 805
Construction	9 601 675,20	5 440 949,28	4 160 725,92
Autres immobilisation corporelle (matériel et outillage)	125 990,00	113 391,00	12 599,00
Autre immobilisation corporelle (matériel de transport)	4 988 000,00	3 905 100,00	1 082 900,00
Autre immobilisation (matériel du bureau)	889 355,94	756 036,49	133 319,45
Autre immobilisation (installation technique)	2 612 203,00	2 067 942,37	544 260,63
ACTIF COURANT	25 106 227,4		25 106 227,4
Comptes de stocks et encours	23 481 424,18		23 481 424,18
Comptes de tiers	1 179 596,25		1 179 596,25
Clients et comptes rattachés	1 179 596,25		1 179 596,25
Autres débiteurs (42, 43, 45, 46, 486...)	0,00		0,00
Etat, impôts et taxes recouv / tiers IBS / ACC	0,00		0,00
Disponibilités et assimilés	445 206,93		445 206,93
Placements et autres actifs fin courant	0,00		0,00
trésorerie	445 206,93		445 206,93
TOTAL ACTIFS	43 323 451,50	12 283 419,14	31 040 032,36

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Tableau n°24 : Passif du bilan prévisionnel de 2021

UM : DA

PASSIF	BILAN PREVISIONNEL AU 31/12/2021		
	BRUT	AMORT	NET
CAPITAUX PROPRES			23 344 058,03
Fonds social, réserves et assimilés			1 000 000,00
Compte de l'exploitant			19 867 479,25
Résultat net de l'exercice			2 476 578,78
PASSIFS NON COURANTS			565 688,91
Emprunts auprès des établissements de crédit			565 688,91
PASSIFS COURANTS			7 130 285,43
Clients créditeurs, avances reçues			0,00
Fournisseurs et comptes rattachés			2 906 882,28
Organismes sociaux et comptes rattachés			172 849,02
Etat, coll, org int et comptes rattachés+ IRG			50 554,13
Associé comptes courants			0,00
Concours bancaires courants			4 000 000,00
TOTAL PASSIFS			31 040 032,36

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

2. Tableau des comptes des résultats (TCR) prévisionnel

Le TCR exprime les comptes des résultats qui peuvent être calculés par la différence entre les comptes des produits et les comptes des charges. Cette différence permet de dégager le résultat net de l'exercice.

Tableau n°25 : Tableau des comptes des résultats (TCR) prévisionnel de 2021 et 2022
UM : DA

N° cptes	Comptes de gestion	31/12/2021	31/12/2022
70 72	Ventes de m/ses et produits fabriqués, prestations Production stockées ou déstockées	60 664 950,00	63 698 197,50
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	60 664 950,00	63 698 197,50
60 61+62	Achats consommés Service extérieurs et autres consommations	49 725 368,85 432 937,86	52 211 637,30 454 584,75
II	COMSOMMATION DE L'EXERCICE	50 158 306,71	52 666 222,05
III 1	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	10 506 643,29	11 031 975,45
63 64	Charge de personnel Impôts, taxes et versement assimilés	6 012 139,72 606 649,50	6 312 746,71 636 981,98
IV 1	EXERCICE BRUT D'EXPLOITATION	3 887 854,07	4 082 246,77
75 65 68 78	Autres produits opérationnels Autres charges opérationnelles Dotation aux amorts, prov, et pertes de valeurs Reprise sur perte de valeur et provisions	0,00 15 000,00 1 351 524,69 0,00	0,00 0,00 1 163 368,68 0,00
V 1	RESULTAT OPERATIONNEL	2 521 329, 38	2 918 878,09
76 66	Produit financier Charges financières	44 750,60	0,00 25 905,52
VI 1	RESULTAT FINANCIER	-44 750,60	-25 905,52
VII 1	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	2 467 578,78	2 892 972,57
695/698 692/693	Impôts exigible / résultats ordinaires Impôts différés / résultats ordinaires	0,00 0,00	0,00 0,00
	TOTALDES PRODUITS DES ACT ORD	60 664 950,00	63 698 197,50
	TOTAL DES CHARGES DES ACT ORD	58 188 371,22	60 805 224,93
VIII 1	RESULTAT NET DES ACT ORDINAIRE	2 476 578,78	2 892 972,57
77 66	Elément extraordinaire (produits) Elément extraordinaire (charge)	0,00 0,00	0,00 0,00
IX 1	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X 12	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 476 578,78	2 892 972,57

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

3. Plan de trésorerie

Les soldes cumulés de la trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les prévisions des recettes et les prévisions des dépenses, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initiale (solde reporté).

Tableau n°26 : Plan de trésorerie de 2021 et 2022 par trimestre UM : DA

RUBRIQUE	T3/2021	T4/2021	T1/2022	T2/2022	TOTAL GENERAL
Solde reporté (A)	6 432 695,87	-711 048,60	-3 554 793,07	-2 986 684,13	6 432 695,87
Prévisions des dépenses					
Fournisseurs	16 000 000,00	15 000 000,00	12 000 000,00	12 000 000,00	55 000 000,00
Frais personnel	1 503 034,93	1 503 034,93	1 578 186,68	1 578 186,68	6 162 443,21
Impôts et taxes	151 662,38	151 662,38	159 245,49	159 245,49	621 815,74
Services et autres charges	108 234,47	108 234,47	113 646,19	113 646,19	443 761,31
Amortissements financiers / CMT	80 812,70	80 812,70	80 812,70	80 812,70	323 250,80
Total général des dépenses (B)	17 843 744,47	16 843 744,47	13 931 891,06	13 931 891,06	62 551 271,06
Prévisions des recettes					
Encaissements / clients	10 700 000,00	14 000 000,00	14 500 000,00	14 500 000,00	53 700 000,00
Total général des recettes (C)	700 000,00	14 000 000,00	14 500 000,00	14 500 000,00	53 700 000,00
Solde recettes - dépenses (C-B)	-7 143 744,47	-2 843 744,47	568 108,94	568 108,94	-8 851 271,06
Solde cumulé recettes - dépenses A+ (C-B)	-711 048,60	-3 554 793,07	-2 986 684,19	-2 418 575,19	-2 418 575,19

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de CPA.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

- **Interprétation**

Les dépenses sont en baisse d'un trimestre à un autre suite à la diminution du poste fournisseur qui était de 16 000 000 DA en 3^{ème} trimestre de l'année 2021 pour 12 000 000 DA en 2^{ème} trimestre de 2022, les autres postes demeurent relativement stables sur les 4 trimestres. Par contre les recettes sont en croissance de 10 700 000 DA jusqu'à 14 500 000 DA.

Le solde de trésorerie est débiteur sur les deux trimestres de 2021, et créditeur sur les deux trimestres de l'année 2022 mais couvre plus de 50% des dépenses.

4. Capacité d'autofinancement (cash-flow)

La CAF mesure les ressources dégagées au cours de l'exercice et restant à la disposition de l'entreprise. Elle est cependant calculée le plus souvent par une méthode dite « additive » qui consiste à accumuler les bénéfices et les amortissements de l'entreprise.

CAF= résultat net + charges non décaissables – produits non encaissables

Tableau n°27 : Cash-flow de 2021 et 2022

UM : DA

Désignation	2021	2022
Résultat net	2 476 578,78	2 892 972,57
Dotation aux amortissements	1 351 524,64	1 163 368,68
Cash- flows	3 828 103,42	4 056 341,25

Source : Élaboré par nos soins à partir des documents internes de CPA.

- **Interprétation des cash-flows prévisionnels**

L'étude des données réalisées permet de constater ce qui suit :

- Des résultats d'exercice positifs et appréciables sur les deux années ;
- Des résultats non négligeables.

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

5. Décision finale

L'étude du dossier de la pharmacie « MS » menée par la banque CPA montre que cette officine est économiquement viable, et financièrement rentable.

En plus de cette étude, on va citer quelques points forts de cette pharmacie :

- Le caractère porteur de l'activité avec l'expérience et le savoir-faire du client ainsi que sa bonne moralité ;
- Longe expérience dans le domaine d'activité ;
- Des chiffre d'affaires consistant et en évolution constante et appréciable ;
- Absence du risque fiscal et parafiscal, relation à jour ;
- Le respect de la limite de ses engagements ;
- Des cash-flows positifs ;
- Tous les équilibres financiers sont réalisés ;
- Structure financière saine ;
- Bonne gestion de trésorerie d'où la solvabilité générale de l'entreprise ;
- Autonomie financière de la pharmacie « MS » ;
- L'officine à une capacité d'endettement ;
- Ancienne relation de l'agence ayant donnée plain satisfaction en termes de centralisation de son chiffre d'affaires aux guichets de la banque.

Par conséquent, la décision du comité de crédit a été favorable pour le renouvellement de la ligne de découvert de 4 000 000 DA d'une durée d'une année aux conditions et garanties suivantes :

- **Conditions :** - Centralisation du CA au niveau de l'agence ;
- Formaliser la convention de crédit d'exploitation (CCE).
- **Garanties proposé :** - Nantissements de fonds de commerce ;
- Assurance MRP (**M**ulti **R**isques **P**rofessionnelle)

Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA

Conclusion

À travers notre stage pratique, au niveau du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de Tizi-Ouzou, nous avons eu accès aux documents de la pharmacie « MS » qui a sollicité le renouvellement de sa ligne de crédit sous forme d'un découvert bancaire d'un montant de 4 000 000,00^{DA}.

Le processus utilisé par la banque CPA pour octroyer un crédit à un client est minutieux, ce qui témoigne de la qualité des services fournis par la banque. Avant de décider d'octroyer un crédit à un client, la banque s'assure des différentes garanties et de la notoriété de l'entreprise désireuse du prêt afin de ne pas ternir son image. Elle met en place des mesures de gestion de risque de crédit pour se protéger contre le risque de défaut du client.

Aucune demande de crédit ne peut échapper à l'étude poussée de la part de la banque, par l'intermédiaire du chargé de la clientèle, ce dernier est tenu, avant l'octroi d'une forme quelconque de concours, de procéder au montage et à l'étude des dossiers de crédits.

En effet, le montage se produit par la collecte de toutes les informations susceptibles d'améliorer la vision du banquier sur l'entreprise. Par ailleurs, la phase d'étude et l'examen de la situation et de l'activité se font à travers une analyse des documents comptables fiscaux, parafiscaux et juridiques, ainsi que l'analyse des documents prévisionnels.

À l'issue de ce travail, nous avons procédé à une analyse approfondie de la gestion de la trésorerie et de la structure financière de la pharmacie « MS » par deux méthodes à savoir : l'analyse statique (par le bilan financier, les indicateurs d'équilibre financier ainsi que par les ratios) sur une durée de deux ans 2019 et 2020, et l'analyse prévisionnelle (par le bilan prévisionnel, tableau des comptes de résultats prévisionnel, plan de trésorerie ainsi que par la capacité d'autofinancement) pour 2021 et 2022. Ce qui nous a permis d'avoir un aperçu et une image sur la situation financière de cette entreprise.

Cette dernière est équilibrée à long, moyen et court terme. Elle présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif, avec des résultats positifs, ce qui justifie sa bonne image à l'extérieur, malgré le fait qu'il existe encore certains points qui nécessitent d'être améliorés pour garder une confortable situation financière.

L'officine a une bonne solvabilité générale, une bonne autonomie financière, une bonne capacité d'endettement, et une capacité d'autofinancement positive. Tous ces éléments nous permettent de dire que la structure financière de la pharmacie « MS » est saine grâce à sa bonne gestion de la trésorerie, ce qui lui a permis d'obtenir un avis favorable sur sa demande de crédit au niveau du CPA. La gestion de la trésorerie permet donc aux différentes parties prenantes de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

D'après l'étude que nous avons menée, il nous paraît que la trésorerie est non seulement primordiale, mais aussi un élément moteur qui doit être géré au quotidien, avec l'appui de certains outils d'analyse appropriés et en développant une variable stratégique qui permettra aux managers d'être en contact direct et permanent avec les flux réel et prévisionnel entrant et sortant et d'optimiser la gestion financière de leur entreprise à court terme, avec notamment l'aide de leurs partenaires financiers comme les banques.

La gestion de la trésorerie est donc devenue au cours de ces dernières années une fonction de première importance qui influence la gestion financière de l'entreprise, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ». Elle constitue un vrai tableau de bord qui participe pleinement à développer l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maîtrisée. Ces résultats permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueraient une nouvelle source de financement. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

La bonne gestion de la trésorerie consiste donc, d'une part, à gérer la trésorerie de 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, car l'état de la trésorerie de l'entreprise est le plus souvent le signe révélateur de sa santé financière.

La gestion de la trésorerie permet aux différentes parties-prenantes de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise. Ainsi, en l'absence des marchés de capitaux développés, la banque reste l'institution privilégiée de financement envers laquelle se tournent les entreprises et les particuliers. Elle se présente comme l'intermédiaire privilégié, mettant en relation offreurs et demandeurs de financement. À travers cette opération, elle met à disposition des entreprises une panoplie de crédits pour financer les besoins relatifs à leurs cycles d'exploitation et d'investissement. En effet, le crédit désigne une opération qui permet au débiteur de différer son paiement, ce qui suppose la confiance du créancier, il se présente sous plusieurs formes (un prêt de monnaie donnant lieu à paiement d'intérêt ; l'ouverture d'une ligne de crédit ; un délai de paiement accordé à l'acheteur, le prix payé étant alors plus important qu'au comptant car il intègre la rémunération du créancier).

Toutefois, la banque ne peut octroyer ses fonds sans une évaluation minutieuse des risques courus, notamment celui de l'insolvabilité à l'échéance. De ce fait, avant de prendre une décision du rejet ou de l'accord d'un tel ou tel crédit, elle procède à une étude

Conclusion Générale

approfondie et à une évaluation de l'organisme lui-même (entreprise), ainsi que les risques, sans oublier de se prémunir contre ces risques par la prise de garanties dont l'importance dépend des crédits sollicités.

Les différentes méthodes et instruments d'analyse de la gestion de trésorerie utilisés par les banques se présentent comme suit :

- L'analyse de la trésorerie par le bilan se fait à travers l'analyse de la structure du bilan financier, puis par le calcul et l'interprétation des indicateurs d'équilibre financier, ainsi que l'étude des différents ratios ;
- L'analyse de la trésorerie par les flux se fait à travers la réalisation et l'évaluation du Tableau de Financement et du Tableau des Flux de Trésorerie ;
- La gestion prévisionnelle de la trésorerie se fait à travers l'appréciation du plan de financement et le budget de trésorerie, ainsi que la trésorerie mise à jour.

Durant notre stage pratique au sein la banque CPA, nous avons examiné les documents de la pharmacie « MS » à savoir le bilan fiscal de 2019 et 2020, la situation prévisionnelle de 2021 et 2022 ainsi que le plan de trésorerie. Nous avons abouti aux conclusions suivantes sur cette officine :

- Elle assure un équilibre financier à court, moyen et long terme, c'est-à-dire elle possède une marge de sécurité destinée à financer une partie de l'actif d'exploitation ;
- Elle dispose d'une bonne capacité d'endettement et d'une autonomie financière assez satisfaisante pour faire face à ses engagements à court terme, ce qui indique qu'elle est indépendante financièrement ;
- Elle dispose d'une capacité d'autofinancement positive, ce qui est un bon signe de sa santé financière et qui garantit sa pérennité ;
- Elle est solvable en général, ce qui lui permet d'avoir une structure financière saine.

Le CPA a pris une décision favorable pour l'accord d'un crédit à la pharmacie « MS », vu la bonne gestion de sa trésorerie, ce qui permet de confirmer nos hypothèses.

À cet effet, la mise en pratique de toutes nos connaissances théoriques pendant la période de notre stage au sein du Crédit Populaire d'Algérie a été bénéfique, car elle nous a permis de concevoir la relation qui peut exister entre le savoir théorique et le savoir pratique. Il nous a aussi été offert la possibilité de nous confronter au monde du travail et d'avoir un aperçu sur ses exigences.

Conclusion Générale

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

Difficultés et limites de la recherche

Les difficultés rencontrées durant notre travail de recherche auprès de la banque :

- Les difficultés d'accès à certaines informations qui sont nécessaires pour la réalisation de notre travail ;
- La limite du temps consacré à notre étude, qui est souvent un obstacle lors de la réalisation de notre recherche ;
- Les contraintes rencontrées sur le terrain d'étude.

Bibliographie

Bibliographie

• *Ouvrages*

1. **AMELON Jean Louis**, « Gestion financière », 2^{ème} Éd. MAXIMA, Paris, 2000.
2. **AMMOUR Benhalima**, « Pratique des techniques bancaires », Éd. DAHLAB, Alger, 1997.
3. **ARMAND Dayan**, « Manuel de gestion/volume 2 », 2^{ème} Éd. ELLIPSES, Paris, 2004.
4. **BANGALA Albert**, « les fondements de la gestion financière », Éd. L'université de Liège, Belgique, 2007.
5. **BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline**, « Gestion financière », 4^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 1995.
6. **BELLIER DELIENNE Annie et KATH Sarun**, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2005.
7. **BENNACEUR Samy**, « Gestion financière », Éd. l'Harmattan, Paris, 2003.
8. **BOUGHABA ABDALLAH**, « comptabilité générale », Éd. OPU, 2007.
9. **BOUYAKOUB Farouk**, « L'entreprise et le financement bancaire », Éd. CASBAH, Alger, 2000.
10. **CONSO Pierre et COTTA Alain**, « Gestion financière de l'entreprise », Éd. DUNOD, Paris, 1998.
11. **DAROLLES Yves, KLOPPER Michel, PIERRE Florence et TURQ François**, « La gestion financière : Techniques et pratiques des Affaires », Publi. Union, Mars 1986.
12. **DE LA BRUSLERIE Hubert**, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 5^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2014.
13. **DEPALLESNE Georges et JOBARD Jean-Pierre**, « Gestion financier de l'entreprise », 11^{ème} Éd. SIREY, 1997.
14. **DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne**, « La gestion de trésorerie », Éd. ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 1999.
15. **DESBRIÈRES Philippe et POINCELOT Evelyne**, « Gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2015.
16. **FORGET Jack**, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Éd. ECONOMICA, Paris, 2001.
17. **FORGET Jack**, « Gestion de trésorerie », Éd. d'Organisation, 2005.
18. **GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne**, « Gestion de la trésorerie », Éd. ECONOMICA, Paris, 2004.
19. **GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne**, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2007.
20. **GRANDGUILLOT Béatrice et Francis**, « Analyse financière. Exercices corrigés », 2^{ème} Éd. GUALINO, Paris, 2004.
21. **GRANDGUILLOT Béatrice et Francis**, « Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptable établis conformément au plan comptable à jour en 2007 », 11^{ème} Éd. GUALINO, Paris, 2007.
22. **Jean François Feu**, « le rôle des banques dans l'économie », 2010-2011 chapitre 13.
23. **KEYNES JOHN MAYNAR**, « théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie », Éd. PAYOT, Paris, 1936.
24. **MANSOURI Mansour**, « Système et pratique bancaires en Algérie », Éd. HOUMA, Alger, 2005.
25. **MARION Alain**, « Analyse financière concepts et méthode », 3^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2004.
26. **MARMUSE Christian**, « Gestion de trésorerie », Éd. VUIBERT ENTREPRISE, collection dirigée par J.-P. Helfer & J.Orsoni, Paris, 1988.
27. **MEUNIER-ROCHER Béatrice**, « Le diagnostic financier », Éd. d'Organisation, 1995.
28. **MEUNIER-ROCHER Béatrice**, « l'essentiel du diagnostic financier », 5^{ème} Éd. d'Organisation, 2011.
29. **MIKDASHI Zuhayr**, « Les banques à l'ère de la mondialisation », Éd. ÉCONOMICA, Paris, 1998.

Bibliographie

30. **MONNIER Philippe et MAHIER-LEFRANÇOIS Sandrine**, « Techniques bancaire », Éd. DUNOD, France, 2017.
31. **PALOU Jean Michel**, « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », Guides de Gestion RF, Groupe revue Fiduciaire, 2003.
32. **PETIT-DUTAILLIS Georges**, « Le risque du crédit bancaire », Éd. DUNOD, Paris, 1999.
33. **PIGET Patrick**, « Gestion financière de l'entreprise », Éd. ECONOMICA, Paris, 1998.
34. **POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier**, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », Éd. DUNOD, Paris, 1997.
35. **RIVET Alain**, « Gestion financière », Éd. ELLIPSES, 2003.
36. **ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François**, « La gestion de trésorerie », Éd. DUNOD, Paris, 2004.
37. **ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François**, « La gestion de trésorerie », 2^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2017.
38. **SAULQUIN Jean-Yves.**, « Gestion financière », Éd. VUIBERT, Paris, 1993.
39. **SION Michel**, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 4^{ème} Éd. DUNOD, Paris, 2006.
40. **Sophie Martinet**, « Comptabilité & Finance d'Entreprise », Éd. BRÉAL, France, 2006.
41. **STÉPHANY Eric**, « Gestion financière », 2^{ème} Éd. ECONOMICA, Paris, 2000.

- ***Revues et Thèses***

42. **BERKAI Safia**, « Les relations banques / Entreprises publiques : portées et limités : cas de la banque nationale d'Algérie et l'entreprise leader meuble Taboukert », Thèse de Gestion des entreprises, sous la direction de D^r GUENDOZI Brahim, Université MOULOUD MAMMARI De Tizi-Ouzou, 2012.
43. **BESSA Djamel**, « Crédits immobiliers à taux bonifiés », Revue CNEP News, N°32, 2011.
44. **ENRIA Andrea**, « Liquidité les grandes manœuvres », Revue BANQUE, N°737, Juin 2011.
45. **MADOUCHE Yacine**, « La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie », Thèse de Management des entreprises, sous la direction de professeur BIA Chabane, Université MOULOUD MAMMARI De Tizi-Ouzou, 2012.
46. **TORT Eric**, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013.

- ***Travaux universitaires***

47. **ASSOUS Nassima**, « Polycopie du cours Stratégie Financière semestre III », Dispensé et distribué aux étudiants de Master 2 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2021-2022.
48. **BEKOUR Farida**, « Polycopie du cours d'analyse financière », Dispensé et distribué aux étudiants de 3^{ème} année : Finance du système classique et Comptabilité-Finance du système LMD, de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2018.
49. **BELLALI**, « Polycopie du cours de Gestion bancaire semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master 1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2020-2021.
50. **KOUDACHE Lynda**, « Polycopie du cours comptabilité financière approfondie 2 semestre 6 », Dispensé et distribué aux étudiants de 3^{ème} Année Finance d'entreprise du système LMD, de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2019-2020.

Bibliographie

51. **KOUDACHE Lynda**, « Polycopie du cours gestion de trésorerie semestre II », Dispensé et distribué aux étudiants de Master1 Finance d'entreprise de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2020-2021.
52. **ZOURDANI Safia**, « Polycopie du cours d'analyse des crédits bancaires », Cours enseigné et distribué aux étudiants de Master 2 Finance et banque depuis 2016, de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, mis à jour en 2018-2019.

- ***Dictionnaires***

53. **BEITONE Alain, DOLLO Christine, GUIDONI Jean-Pierre, LEGARDEZ Alain**, « Dictionnaire des sciences économiques », Éd. ARMAND COLIN, Collection Cursus, série « Économie » dirigée par Bernard Simler, Paris, 1991.

- ***Textes législatifs et réglementaires***

54. Article 66 de l'ordonnance N°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.
55. Article 68 de l'ordonnance N°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.
56. Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009.

- ***Sites internet***

57. Système National de Documentation en Ligne(SNDL) : [Http://www.sndl.cerist.dz](http://www.sndl.cerist.dz)
58. Dépôt institutionnel de l'UMMTO : [Http://www.wdl.ummtto.dz](http://www.wdl.ummtto.dz)
59. Bibliothèque de l'UNESCO : www.wdl.org/fr

Annexes

Annexes

Tizi-Ouzou, le 29/07/2021

A

Monsieur le Directeur
de la CPA Agence 194 - T.Ouzou

Objet:

Renouvellement du découvert.

Monsieur le Directeur,

Permettez-moi de venir par la présente solliciter les services de votre banque pour le renouvellement de ma ligne de crédit sous forme d'un découvert bancaire d'un montant de 4.000.000,00^{DA}.

In vue d'instruire mon dossier, je vous transmets le bilan fiscal de l'exercice 2020, ainsi qu'une situation comptable réelle au 30/06/2021 et deux situations prévisionnelles (bilans et TCR) des exercices 2021 et 2022, avec un plan de trésorerie de l'exercice 2021 sur 2022.

Je me tiens à votre entière disposition pour tout autre renseignement complémentaire que vous jugeriez utile.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations les plus respectueuses.

SIGNATURE

Annexes

Exercice clos le

31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	9 601 675	4 960 865	4 640 809	5 120 893
Autres immobilisations corporelles	8 615 698	6 212 532	2 403 166	3 604 146
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	18 217 374	11 173 398	7 043 975	8 725 039
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	11 916 841		11 916 841	19 789 895
Créances et emplois assimilés				
Clients	6 562 242		6 562 242	5 174 426
Autres débiteurs	412 471		412 471	567 385
Impôts et assimilés	527 040		527 040	838 700
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	6 618 830		6 618 830	4 832 722
TOTAL ACTIF COURANT	26 037 426		26 037 426	31 203 130
TOTAL GENERAL ACTIF	44 254 800	11 173 398	33 081 401	39 928 170

Annexes

Exercice clos le 31/12/2020

BILAN (PASSIF)

	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	19 445 672	20 331 086
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 466 343	4 962 850
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	21 912 016	25 293 937
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	859 375	2 060 763
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	859 375	2 060 763
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	9 795 871	10 634 164
Impôts	113 775	121 569
Autres dettes	400 363	205 974
Trésorerie passif		1 611 760
TOTAL III	10 310 010	12 573 469
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	33 081 401	39 928 170

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexes

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		58 297 915		56 120 654
Produits fabriqués				
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		58 297 915		56 120 654
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		58 297 915		56 120 654
Achats de marchandises vendues	48 123 173		46 767 209	
Matières premières				
Autres approvisionnements	3 226		27 243	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	147 831		138 295	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		512 361		517 393
Sous-traitance générale				
Locations				
Services				
Entretien, réparations et maintenance	26 264		11 100	
Primes d'assurances	221 586		139 901	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	113 000		30 000	
Publicité	17 612		40 460	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	16 817		79 743	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	48 157 149		46 716 559	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		10 140 765		9 404 094

.. la suite sur la page suivante

Annexes

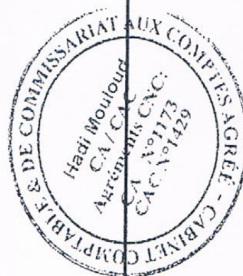
COMPTE DE RESULTAT ..!..

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	4 932 364		3 975 063	
Impôts et taxes et versements assimilés	658 186		589 551	
IV-Excédent brut d'exploitation		4 550 214		4 839 479
Autres produits opérationnels				2 115 509
Autres charges opérationnelles	5 000			
Dotations aux amortissements	1 865 989		1 754 344	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		2 679 224		5 200 644
Produits financiers				
Charges financières	212 880		237 794	
VI-Résultat financier	212 880		237 794	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 466 343		4 962 850
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 466 343		4 962 850

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Annexes

<i>ACTIF</i>	BILAN PREVISIONNEL AI 31/12/2021		
	<i>BRUT</i>	<i>AMORT</i>	<i>NET</i>
ACTIF NON COURANT			
2130 Constructions	9 601 675,20	5 440 949,28	4 160 725,92
2182 Autes immob corporelle (matériel et outillage)	125 990,00	113 391,00	12 599,00
2184 Autes immob corporelle (matériel de transport)	4 988 000,00	3 905 100,00	1 082 900,00
2185 Autres immob corporelle (matériel du bureau)	889 355,94	756 036,49	133 319,45
2187Autes immob corporelles (installation technique)	2 612 203,00	2 067 942,37	544 260,63
ACTIF COURANT			
3 Comptes de stocks et encours	23 481 424,18		23 481 424,18
4 Comptes de tiers			
41 Clients et comptes rattachés	1 179 596,25		1 179 596,25
4.. Autres Débiteurs (42,43,45,46,486..)	0,00		0,00
442 Etat, impots et taxes recouv / tiers IBS /ACC	0,00		0,00
5 Disponibilités et assimilés			
50 Placements&autres actifs fin courant	0,00		0,00
51&53 Trésorerie	445 206,93		445 206,93
T O T A L	43 323 451,50	12 283 419,14	31 040 032,36
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES			
10 Fonds Social, réserves et assimilés			1 000 000,00
108 Compte de l'exploitant			19 867 479,25
12 Résultat net de l'exercice			2 476 578,78
PASSIFS NON COURANTS			
1641 Emprunts auprès des étab de crédit			565 688,91
PASSIFS COURANTS			
419 Clients créditeurs, avances recues			0,00
40 Fournisseurs et cptes rattachés			2 906 882,28
43 Organismes sociaux et cptes rat..			172 849,02
44 Etat, coll , org int et cptes rattach..+IRG			50 554,13
455 associé comptes courants			0,00
519 concours bancaires courants			4 000 000,00
T O T A L			31 040 032,36



Annexes

TABLEAUX DU COMPTE RESULTAT EXERCICES 2021 ET 2022

N° cptes	comptes de gestion	31/12/2021	31/12/2022
70	Ventes de m/ses et produits fabriqués, prestations	60 664 950,00	63 698 197,50
72	Production stockées ou déstockées		
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	60 664 950,00	63 698 197,50
60	Achats consommés	49 725 368,85	52 211 637,30
61+62	Sérvice extérieurs et autres consommations	432 937,86	454 584,75
II	CONSOMMATION DE L'EXERCICE	50 158 306,71	52 666 222,05
III 1	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	10 506 643,29	11 031 975,45
63	Charges de personnel	6 012 139,72	6 312 746,71
64	Impôts, taxes et versements assimilés	606 649,50	636 981,98
IV 1	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 887 854,07	4 082 246,77
75	Autres produits opérationnels	0,00	0,00
65	Autres charges opérationnelles	15 000,00	0,00
68	Dotations aux amorts, prov, et pertes de valeurs	1 351 524,69	1 163 368,68
78	Reprise sur perte de valeur et provisions	0,00	0,00
V 1	RESULTAT OPERATIONNEL	2 521 329,38	2 918 878,09
76	Produits financiers		0,00
66	Charges financières	44 750,60	25 905,52
VI 1	RESULTAT FINANCIER	44 750,60	-25 905,52
VII 1	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	2 476 578,78	2 892 972,57
695/698	Impôts exigibles / résultats ordinaires	0,00	0,00
692/693	Impôts différés / résultats ordinaires	0,00	0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACT ORD	60 664 950,00	63 698 197,50
	TOTAL DES CHARGES DES ACT ORD	58 188 371,22	60 805 224,93
VIII 1	RESULTAT NET DES ACT ORDINAIRES	2 476 578,78	2 892 972,57
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00
66	Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00
IX 1	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X 12	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 476 578,78	2 892 972,57

Annexes

PLAN DE TRESORERIE 2021/2022

RUBRIQUE	T3/2021	T4/2021	T1/2022	T2/2022	TOTAL GENERAL
Solde reporté (A)	6 432 695,87	-711 048,60	-3 554 793,07	-2 986 684,13	6 432 695,87
<u>1- Prévisions des dépenses</u>					
Fournisseurs	16 000 000,00	15 000 000,00	12 000 000,00	12 000 000,00	55 000 000,00
Frais de personnel	1 503 034,93	1 503 034,93	1 578 186,68	1 578 186,68	6 162 443,21
Impôts et taxes	151 662,38	151 662,38	159 245,49	159 245,49	621 815,74
Services et autres charges	108 234,47	108 234,47	113 646,19	113 646,19	443 761,31
Amortis financiers / CMT	80 812,70	80 812,70	80 812,70	80 812,70	323 250,80
Total général des dépenses (B)	17 843 744,47	16 843 744,47	13 931 891,06	13 931 891,06	62 551 271,06
<u>2- Prévisions des recettes</u>					
Encaissements / Clients	10 700 000,00	14 000 000,00	14 500 000,00	14 500 000,00	53 700 000,00
Total général des recettes (C)	10 700 000,00	14 000 000,00	14 500 000,00	14 500 000,00	53 700 000,00
Solde recettes - dépenses (C-B)	-7 143 744,47	-2 843 744,47	568 108,94	568 108,94	-8 851 271,06
Solde cumulé recettes -dépenses (A-C-B)	-711 048,60	-3 554 793,07	-2 986 684,13	-2 418 575,19	-2 418 575,19



Annexes



Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés

ATTESTATION D'AFFILIATION ET DE MISE A JOUR

- Décret exécutif n° 15- 289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte.
- Article 39 de la loi n° 83-14 du 02 Juillet 1983, relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale

SOUS RESERVE DE REEVALUATION OU DE REDRESSEMENT

(USAGE ADMINISTRATIF)

Agence de Wilaya : TIZI OUZOU

N° Série: N 2109952

Le Directeur de l'Agence atteste

Matricule: 21515044076 / 60 Numéro de sécurité sociale: 816165000151 N° Activité: 2009631

Date immatriculation: 02/08/2006 Date effet: 01/08/2006

Nom: Prénom (s): et de: AISSIOU

Date de naissance: Lieu de naissance: TIZI OUZOU

Adresse domicile :

Activité : PHARMACIE

Adresse professionnelle :

Année de cotisation:

Assiette de cotisation déclarée : Montant de la cotisation annuelle :

Est affilié (e) à notre caisse et à jour de ses cotisations de sécurité sociale au : 31/12/2021

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

Etablie par

KACEL CHAHRAZAD

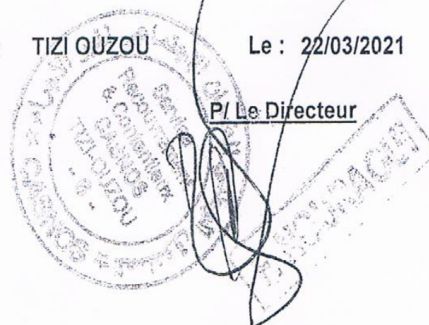
Vérifiée par

NOURAOUI FARES

Fait à: TIZI OUZOU

Le : 22/03/2021

P/ Le Directeur



Annexes

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
DIRECTION DES IMPOTS DE WILAYA
 9 DE ...
RECETTE DES IMPOTS
 DE ...

EXTRAIT DE ROLES

N° 6484502

IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE:

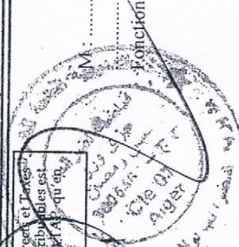
Nom (ou raison sociale) :
 Prénom :
 Adresse : B'd stih Ali T.
 Activité : Pharmacie
 N.I.F. : | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CODE COMPTABLE : 135/AS

COTISATIONS EMISES				MONTANT				VERSEMENTS EFFECTUES				Série R n° 16	
Nature des Cotisations	Année d'imposition	N° d'article	Date de mise en recouvrement	Principal		Pénalités		Date	N° de quittance ou C.A.	Principal	Pénalités et frais accessoires	Total (2)	Reste dû (1) - (2)
650/06	2021	151253003	2021	150.293	-	150.293	12/10/21	326525	150.293	-	150.293	N.R.A.M	
COTISATIONS TOTALES				150.293		150.293		TOTAL		150.293		150.293	N.R.A.M

N.B : En application des dispositions combinées des articles 291 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilés et 184 de la loi de finances pour 2002, la délivrance des extraits de rôles est effectuée gratuitement. Ceux-ci, ne peuvent demander des extraits de rôles aux titres de HRC, IRS, V... qui ont été établis par ce qui concerne leurs cotisations.

Etabli par l'agent :



A T.e, le 29/10/21
 Certifié exact.
 Le Receveur des Impôts,

Références des échéanciers, éventuellement accordés
 Date de signature de l'engagement :
 Montant du versement initial exigé :
 Montant de la mensualité fixée en principal :

Annexes

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الديوان الوطني للإحصائيات



الفهرس الوطني للأعوان الإقتصاديين و الإجتماعيين

مرسوم تنفيذي رقم 97-396 مؤرخ في 26 جمادى الثانية الموافق لـ 28 أكتوبر 1997، يتعلق برقم التعريف الإحصائي (ر.ت.ا.) و يتضمن إنشاء الفهرس الوطني للأعوان الإقتصاديين و الإجتماعيين. إن المعلومات المنضمة في هذا الملف محفوظة بالسر الإحصائي مرسوم تشريعي رقم 01-94 مؤرخ في 15 جانفي 1994 المتعلق بالمنظومة الإحصائية (حصائيات)

إشعار بالتعريف

NIS : 2 981 1501 06165 377
تعرف مؤسستكم برقم التعريف الإحصائي (ر.ت.ا.) هذا الرقم يستعمل في كل المراسلات مع الأجهزة اللامركزية

اللقب :
تاريخ الإيداع الشهر :
مكان الإيداع البلدية :
رقم شهادة الميلاد :
عنوان مقر النشاط :
البلدية :
الولاية :
رقم السجل التجاري | الإعتماد الحرفي :
رمز النشاط الرئيسي :

الاسم :
السن :
الولاية :
TIZI OUZOU
TIZI OUZOU
TIZI OUZOU
TIZI OUZOU
4773

م and prénom :
السن / mois de :
يوم de naissance :
الرقمéro acte de naissance :
نوع de l'activité :
الولاية commune :
الولاية :
R. C. / Agrément / Artisan :
نوع de activité principale :



20 JAN 2019

في حالة عدم الموافقة مع إحدى خانات هذا الإشعار، يرجى إعادة إرساله مع التصحيحات إلى العنوان التالي:

الديوان الوطني للإحصائيات، 12 شارع باب عزون- القصبة- الجزائر

هاتف : +213 (0) 21 43 93 28 : الفاكس : +213 (0) 21 43 93 16
Email : ara@ons.dz Site web : www.ons.dz

Annexes

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

ATTESTATION D'IMMATRICULATION FISCALE

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE
« NIF »
(Disposition des articles 41 et 42
de la loi de finances 2006)

Nom:

Prénom (s):

Date et lieu de naissance: à TIZI OUZOU (W, TIZI OUZOU)

Numéro d'Identification Fiscale «NIF»

رئيس مصلحة الضرائب
بالتوقيع
مختار بن سني



Annexes

Date du : 17/07/2011		
Délégation de crédit		
<input type="checkbox"/> Agence	<input checked="" type="checkbox"/> G.E	
<input type="checkbox"/> DGA Eng	<input type="checkbox"/> D.G.	
G.E. : TIZI OUZOU	Code : 827 N° :	
Raison Sociale :		
Activité :	PHARMACIE	
Agence :	TIZI OUZOU	
Identifiant Client :		
N° du compte :		
Membres	Avis	Signature
	Avis favorable	
	Avis favorable	
	Avis favorable	
	Avis favorable	
Avis du comité de crédit		
<p>Avis favorable pour la reconduction du découvert à hauteur de 4.000.000.00 DA. Durée : 01 année.</p> <p>Garanties: Reconduire celles déjà exigées à actualiser à hauteur de nos engagements :</p> <p>Conditions : -Centralisation du CA - Formaliser la convention de crédit d'exploitation(CCE).</p>		
Avis /Décision du Président du comité de crédit		
<p>Ancienne relation de l'agence ayant donnée pleine satisfaction en termes de centralisation de son chiffre d'affaires à nos guichets et de respect de ses engagements : rupture du crédit à échéance observée.</p> <p>A cet avis favorable pour le renouvellement de la ligne de découvert de 4 000 000DA aux conditions et garanties exigées ci-haut.</p>		

Table des Matières

Table des Matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures	VII
Liste des Schémas	IX
Liste des tableaux	XI
Sommaire	XIV
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur la trésorerie et le crédit bancaire	5
Introduction	6
Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise	7
1. Notion et objectifs de la trésorerie	7
1.1 Notion de la trésorerie	7
1.2 Objectifs de la trésorerie	8
2. Rôle et utilité de la trésorerie	8
2.1 Rôle de la trésorerie	8
2.2 Utilité de la trésorerie	9
2.2.1 Motif de précaution	9
2.2.2 Motif de transaction	9
2.2.3 Motif de spéculation	10
3. Éléments constitutifs de la trésorerie ou ses composantes	10
3.1 La caisse	10
3.1.1 Recettes	10
3.1.2 Dépenses	11
3.2 La banque	11
3.2.1 Rapprochement bancaire	11
3.2.2 Les comptes bancaires	12
4. Environnement de la trésorerie	12
4.1 Environnement interne	12
4.1.1 Le comptable	12
4.1.2 Le contrôleur de gestion	13
4.1.3 Le commercial	13
4.1.4 Le directeur général	13
4.2 Environnement externe	13

Table des Matières

4.2.1 Les banques	13
4.2.2 Le marché financier	13
5. La fonction du trésorier au sein de l'entreprise	14
5.1 Définition du trésorier	14
5.2 Rôle du trésorier	14
5.3 Missions du trésorier	14
5.3.1 Assurance de la liquidité de l'entreprise	15
5.3.2 Réduction du coût des services bancaires	15
5.3.3 Amélioration du résultat financier	15
5.3.4 Gestion des risques financiers à court terme	16
5.3.5 Assurance de la sécurité des transactions	16
5.3.6 Construction d'un partenaire bancaire équilibré	16
5.4 Qualités Requises	16
5.4.1 Organisateur	16
5.4.2 Technicité	17
5.4.3 Anticipation	17
5.4.4 Communication	17
5.4.5 Conseille	17
6. Détermination de la trésorerie	17
6.1 Détermination par les stocks	18
6.2 Détermination par les flux	18
Section 2 : Gestion de trésorerie.....	19
1. Notion et objectif de la gestion de trésorerie	19
1.1 Notion de la gestion de trésorerie	19
1.2 Objectifs de la gestion de trésorerie	20
2. Importance de la gestion de trésorerie	20
3. Processus de la Gestion de Trésorerie	21
3.1 Première phase : la prévision	21
3.2 Deuxième phase : l'arbitrage	21
3.3 Troisième phase : le contrôle	22
4. Origines des problèmes de trésorerie	22
4.1 Problèmes structurels de trésorerie	22
4.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie	23
4.3 Problèmes d'ordre organisationnel	23
4.4 Principales causes des crises de trésorerie	24
5. Enjeux de la gestion de trésorerie	24
5.1 Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers	24

Table des Matières

5.2 Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières	25
5.3 Erreurs de gestion de trésorerie	25
5.3.1 Erreur d'équilibrage ou de contre phase	26
5.3.2 Erreur de sur-mobilisation.....	26
5.3.3 Erreur de sous-mobilisation.....	27
6. Risques liés à la gestion de trésorerie	28
6.1 Risque de crédit	28
6.2 Risque de change	29
6.2.1 Risque de change transactionnel ou d'exploitation.	29
6.2.2 Risque de conversion patrimoniale ou comptable	29
6.2.3 Risque de change économique.....	29
6.3 Risque de taux d'intérêt	30
Section 3 : Aperçu général sur les banques et les crédits bancaires	31
1. Sources de financement des entreprises	31
1.1 Financement interne	31
1.2 Financement externe	32
2. Rôle de la banque dans le financement	32
2.1 Définition de la banque	32
2.2 Rôle de la banque	33
2.3 Différents types de banques	34
2.3.1 Banque centrale	34
2.3.2 Banque de dépôt	34
2.3.3 Banque de détail	34
2.3.4 Banque d'affaire	35
2.3.5 Banque d'investissement	35
3. Classification des crédits bancaires	35
3.1 Crédit d'investissement	36
3.2 Crédit d'exploitation	36
4. Crédit d'exploitation favorisé par la trésorerie	36
4.1 Crédits par caisse	36
4.2 Crédits par signature	38
5. Risques et garanties des crédits accordés aux entreprises	38
5.1 Risques liés aux crédits d'investissements	38
5.1.1 Risque d'insolvabilité (ou de non-remboursement)	39
5.1.2 Risque d'immobilisation	39
5.1.3 Risque de taux	39
5.2 Risques liés aux crédits d'exploitation	39

Table des Matières

5.2.1 Risque de contrepartie	39
5.2.2 Risque d'immobilisation	39
5.2.3 Risque de liquidité	40
5.2.4 Risque de non-remboursement.....	40
5.3 Garanties bancaires	40
5.3.1 Sûretés personnelles	40
5.3.2 Sûretés réelles	41
6. Étude d'un dossier de crédit	41
Conclusion	43
Chapitre II : Méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie	44
Introduction	45
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	46
1. Généralités sur l'analyse financière	46
1.1 Définitions de l'analyse financière	46
1.2 Rôle de l'analyse financière	46
2. Bilan financier	47
3. Définition de la structure financière	48
4. Analyse de la structure du bilan financier	49
5. Analyse par les indicateurs d'équilibre financier	51
5.1 Fonds de Roulement (FR)	51
5.1.1 Définition du FR.....	51
5.1.2 Calcul du FR	51
5.1.3 Interprétation du FR	52
5.1.4 Typologies du FR	52
5.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	53
5.2.1 Définition du BFR	53
5.2.2 Calcul du BFR	53
5.2.3 Interprétation du BFR	53
5.2.4 Typologies du BFR	54
5.3 Trésorerie Nette (TN)	54
5.3.1 Définition de la TN	54
5.3.2 Calcul de la TN	55
5.3.3 Interprétation de la TN	55
6. Analyse par la méthode des ratios	55
6.1 Définition du Ratio (R)	56
6.2 Différents Ratios	56

Table des Matières

6.2.1 Ratios de structure	57
6.2.2 Ratios de gestion	58
6.2.3 Ratios de rentabilité	59
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	60
1. Tableau de Financement (TF)	60
1.1 Définition du Tableau de Financement	60
1.2 Intérêt et objet du Tableau de Financement	60
1.3 Construction du Tableau de Financement	61
1.3.1 Première partie du Tableau de Financement	61
1.3.2 Deuxième partie du Tableau de Financement	62
2. Tableau des Flux de Trésorerie (TFT)	64
2.1 Définition du Tableau des Flux de Trésorerie	64
2.2 Intérêt et objet du Tableau des Flux de Trésorerie	64
2.3 Classification des flux de trésorerie	65
2.3.1 Flux de trésorerie liés à l'activité (FTA)	65
2.3.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (FTI)	65
2.3.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (FTF).....	66
2.4 Principes de calcul de la variation de trésorerie globale	66
2.4.1 Evaluation des flux liés à l'activité	67
2.4.2 Evaluation des flux liés aux opérations d'investissement	68
2.4.3 Evaluation des flux liés aux opérations de financement	68
2.5 Méthode et présentation du tableau des flux de trésorerie	69
Section 3 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	71
1. Plan de financement (démarche annuelle)	71
1.1 Définition du plan de financement	71
1.2 Objectifs du plan de financement	71
1.3 Construction d'un plan de financement	72
1.3.1 Étape de détermination des besoins	72
1.3.2 Étape de détermination des ressources	72
1.4 Rubriques du plan de financement	72
1.4.1 Rubrique des besoins	72
1.4.2 Rubrique des ressources	73
2. Budget de trésorerie (démarche mensuelle)	74
2.1 Définition du budget de trésorerie	74
2.2 Objectifs du budget de trésorerie	74
2.3 Élaboration du budget de trésorerie	75
2.3.1 Budget des encaissements	75

Table des Matières

2.3.2 Budget des décaissements	76
2.3.3 Budget de TVA	77
2.3.4 Budget général de trésorerie	77
2.4 Analyse du budget de trésorerie.....	78
3. Fiche en valeur (démarche journalière)	78
3.1 Définition de la fiche en valeur	78
3.2 Principe de la démarche journalière	79
3.3 Structure de la fiche en valeur	80
Conclusion	82
Cas pratique : Analyse de la gestion de trésorerie de la pharmacie « MS » au niveau du CPA	83
Introduction	84
Section 1 : Présentation de la banque CPA et la pharmacie « MS »	85
1. Historique du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	85
2. Missions et opérations du CPA	85
3. Objectifs du CPA	86
4. Structure du CPA	86
5. Activités du CPA	88
5.1 Collecte des ressources	88
5.2 Distribution du crédit.....	89
5.3 Activité commerciale	89
6. Présentation du groupe d'exploitation	89
6.1 Missions du groupe	90
6.2 Organisation du groupe	90
6.3 Objectifs du groupe d'exploitation	90
7. Présentation du service crédit	91
7.1 Organisation du service crédit	92
7.2 Rôle du service crédit	92
a. Cellule d'étude et d'analyse	92
b. Cellule de suivi de l'engagement	93
7.3 Comités de crédit	93
7.4 Relations du service crédit	94
8. Présentation de la pharmacie « MS »	94
Section 2 : Analyse statique de la trésorerie	95
1. Analyse des bilans financiers	95
2. Analyse par les indicateurs d'équilibre financier	99

Table des Matières

3. Analyse par la méthode des ratios	100
Section 3 : Analyse des prévisions de trésorerie	104
1. Bilan prévisionnel	104
2. Tableau des comptes des résultats (TCR) prévisionnel	107
3. Plan de trésorerie	108
4. Capacité d'autofinancement (cash-flow)	109
5. Décision finale	110
Conclusion	111
Conclusion générale	112
Bibliographie	XVI
Annexes	XX
Table des matières	XXXVIII