



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
financières et comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème

**L'impact de la gestion de trésorerie sur les
équilibres financiers de l'entreprise**

Cas de la SARL Pâturages d'Algérie T-O (2015-2017)

Présenté par :

M^r OUERDANI Ali

M^{me} KABOUCHE Karima

Dirigé par : M^r SADAOUI Farid

Devant le Jury composé de :

Président : BADI Abdelmadjid (Maitre conférence A)

Examineur : CHENANE Rezki (Maitre conférence A)

Promotion 2017/2018

REMERCIEMENTS

AU NOM DE DIEU LE TOUT MISÉRICORDIEUX, CELUI QUI EST AU-DESSUS DE TOUT ÉLONGE, CELUI ENVERS QUI NOUS TÉMOIGNONS NOS LOUAGE POUR SON DON DE COURAGE ET DE VOLONTÉ DE MENER À BIEN NOTRE TRAVAIL.

LA CONCRÉTISATION DE CE MÉMOIRE A ÉTÉ POSSIBLE GRÂCE À LA PARTICIPATION DE QUELQUES PERSONNES AUXQUELS NOUS TENONS FORTEMENT À EXPRIMER NOS SINCÈRES REMERCIEMENTS.

TOUS D'ABORD, NOTRE GRATITUDE EST ADRESSÉE À MONSIEUR SADAoui FARID, NOTRE CHER PROMOTEUR BIENVEILLANT QUI A TOUJOURS RÉPONDU PRÉSENT À LA MOINDRE SOLLICITATION DE NOTRE PART, QUI A TOUJOURS SU NOUS AIDER À DÉNOUER LES NŒUDS AUXQUELS NOUS ÉTIIONS CONFRONTÉS ET SES PRÉCIEUX CONSEILS QUI ONT SERVI À NOURRIR NOS RÉFLEXIONS.

NOS REMERCIEMENTS SONT ÉGALEMENT EXPRIMÉS À L'ÉGARD DE TOUT LE PERSONNEL DU DÉPARTEMENT DE GESTION POUR LEUR CONTRIBUTION AU BON FONCTIONNEMENT DE CELUI-CI AINSI QU'À L'ÉGARD DU PERSONNEL DE LA BIBLIOTHÈQUE DE NOTRE FACULTÉ QUI NOUS A ALIMENTÉ EN MATIÈRE DE LIVRE, DE MÉMOIRES ET DE DIVERS AUTRES TYPES DE SUPPORTS, AINSI QUE L'ENTREPRISE PÂTURAGES FROMAGERIE D'ALGÉRIE DE TIZI-OUZOU QUI NOUS A PERMET D'EFFECTUER NOTRE STAGE.

ENFIN, NOUS DIRIGEONS NOS REMERCIEMENTS À NOS FAMILLE, NOS AMIS ET CAMARADES QUI ONT ÉGALEMENT BEAUCOUP APPORTÉ À NOTRE RÉUSSITE SCOLAIRE ET CE, QUELLE QUE SOIT LA MANIÈRE DONT LEUR CONTRIBUTION S'EST MANIFESTÉ.

DÉDICACES

D'ABORD, JE REMERCIE DIEU, ET PAIX ET BÉNÉDICTION SUR SON MESSAGER

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL À :

MES CHERS PARENTS

MA PETITE SŒUR

MES AMIS

ALI

DÉDICACES

D'ABORD, JE REMERCIE DIEU, ET PAIX ET BÉNÉDICTION SUR SON MESSAGER

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL À :

MON ÉPOUX

MES CHERS PARENTS

TOUTES MES SŒURS

MES AMIS

KARIMA

SOMMAIRE

Introduction générale	1
 Chapitre I : Généralités sur l'analyse financière.....	4
Introduction du chapitre	4
Section 01 : Définitions des différentes notions de base	4
Section 02 : Détermination de la trésorerie	7
Section 03 : Analyse de la trésorerie	15
Conclusion du chapitre	23
 Chapitre II : La gestion de trésorerie	24
Introduction du chapitre	24
Section 01 : La fonction de la trésorerie dans l'entreprise	24
Section 02 : Les modes et moyens de paiement	29
Section 03 : Les risques liés à la gestion de trésorerie	37
Conclusion du chapitre	45
 Chapitre III : Le budget et le plan de trésorerie	46
Introduction du chapitre	46
Section 01 : Le budget de trésorerie	46
Section 02 : Le plan de trésorerie	56
Conclusion du chapitre	59
 Chapitre IV : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et Fromagerie de Tizi-Ouzou	60

Introduction du chapitre	60
Section 01 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie	60
Section 02 : Analyse de l'entreprise Pâturages d'Algérie	68
Conclusion du chapitre	87
Conclusion générale	88
Recommandations	89
Bibliographie	90
Liste des tableaux, schémas et graphes	92
Annexes	94
Tables des matières	114

Introduction générale

Les entreprises se trouvent aujourd'hui face à une concurrence difficile imposée par le marché et l'environnement économique devient aussi plus en plus instable. La trésorerie de l'entreprise se trouve menacée. Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement et se traduisent immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

Dans ce cadre, la notion de trésorerie est non seulement primordiale, mais aussi un élément moteur qui doit être géré de la meilleure façon. La trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite, de la part du trésorier de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises. L'approche de la l'analyse financière nous permet de tracer les grands axes sur lesquels l'entreprise va être évaluée et comparée, mais surtout à prendre des décisions à travers l'élaboration du budget de trésorerie.

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

Toutefois, le budget de trésorerie est le reflet de l'ensemble des budgets prévisionnels de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement... Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.

Problématique :

L'objectif de notre travail consiste à étudier le rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise ainsi que l'impact de cette dernière sur les équilibres financiers.

Cependant, pour pouvoir comprendre la gestion de la trésorerie il faut au moins connaître leur exécutions, ce qui nous amène à poser la question suivante « **quelles est l'influence de la trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise Pâturages d'Algérie. ?**

Dans cette problématique découle un certain nombre de questions essentielles, à savoir :

- Qu'es ce que la trésorerie et la gestion de trésorerie ?
- Comment a évolué la trésorerie de cette entreprise, durant la période étudiée ?

Introduction générale

- L'entreprise arrive-t-elle à assurer son équilibre financier immédiat ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

Hypothèses de recherche :

H1 : La gestion de la trésorerie est devenue indispensable dans toute entreprise. Elle permet d'assurer aux moindres coûts le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Ainsi de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise. Cette dernière doit maintenir un certain niveau de trésorerie.

H2 : La trésorerie de Pâturage d'Algérie évoluerait positivement dans la période étudiée.

H3 : La structure financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier immédiat.

Raisons du choix du thème :

Le choix du thème n'est pas l'effet du hasard, nous sommes motivés par le souci de comprendre la manière dont la trésorerie est gérée au niveau d'une entreprise. Il est nécessaire de faire connaissance de traits et des critères de cette notion déterminante de la santé économique d'une entreprise.

Méthodologie :

Notre travail s'articule sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête sur le terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques, publications sur internet. L'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir la trésorerie de l'entreprise, et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Travaux déjà effectués :

- Mémoire de fin de cycle, Promotion 2010-2011 « La gestion de trésorerie dans une entreprise » cas de l'ERIAD, (présenté par M^r BOUMESSEHEL Rafik), Université de Abderrahmane Mira de Bejaia ;
- Mémoire de fin d'étude, Promotion 2015 – 2016 « l'impact de la gestion de la trésorerie sur la situation financière d'une entreprise » cas Electro-Industries (AZZAZGA), (présenté par M^{me} OUACHAM Farida et M^{elle} FEDDOUL Sonia), UMMTO.

Introduction générale

Structure du mémoire :

Notre plan de travail s'articule en quatre **(04)** chapitres qui sont :

- le chapitre introductif est consacré aux généralités sur la trésorerie et la détermination et l'analyse de cette dernière ;
- le deuxième chapitre portera sur la gestion de la trésorerie ;
- le troisième chapitre sera limité sur le budget et le plan de trésorerie ;
- le dernier et quatrième chapitre sera consacré à notre cas pratique dans la mesure de l'analyse de la trésorerie au niveau de l'entreprise Pâturages Fromagerie d'Algérie de Tizi-Ouzou.

Introduction du chapitre

L'analyse financière porte sur le financement de l'entreprise, sur sa trésorerie. Si habituellement on se focalise sur la trésorerie qui apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de commencer ce chapitre par des définitions importantes.

Section (1) : Définitions des différentes notions de base relatives à la gestion de trésorerie

L'analyse financière a pour objectif de collecter et d'interpréter des informations qui permettent de porter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise. Dans cette section nous allons définir l'analyse financière et ses objectifs puisque en deuxième point nous allons voir la définition et l'historique de la trésorerie.

1.1 Définition et objectifs de l'analyse financière**1.1.1 Définition de l'analyse financière**

Définition 1 ¹: L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour le tiers, capacité à faire face à ses engagements...) et enfin son patrimoine.

Définition 2 ²: L'analyse financière est définie comme l'ensemble des techniques et de méthodes permettant de rechercher dans quelle mesure une entreprise est assurée de maintenir l'équilibre de ses structures financières tant sur le plan à court terme, que sur le plan à moyen et long terme, et donc de porter un jugement sur ses perspectives d'avenir.

¹ Jean Pierre Lahille « Analyse financière », DUNOD, 3^{ème} Ed Paris, 2007. P 1.

² K.Chiha « Gestion et stratégie financière », 2^{ème} Ed Houma, Alger, 2006, P9.

1.1.2 Objectifs de l'analyse financière

D'après K.Chiha, les objectifs de l'analyse financière sont³ :

- La recherche et l'interprétation des éléments et des informations permettant l'appréciation de la situation financière, sous ses différents aspects.
- L'établissement des documents financiers nécessaires et toutes ces opérations telles que les banques, les actionnaires, les salariés, les gestionnaires et les fournisseurs.
- Situer l'entreprise dans son secteur d'activité et de pouvoir la comparer aux autres entreprises.
- Définir les décisions à prendre afin d'améliorer les performances ou de redresser la situation de l'entreprise.

1.2 Trésorerie : Historique, Définition

1.2.1 Historique de la trésorerie

L'évolution de l'économie, du secteur financier de ses différentes composantes et des fonctions qui y sont rattachées, dont celle de trésorier, a été importante au cours des trente dernières années, elle n'est pas pour autant synonyme de suppression mais plutôt de changement de contexte, de moyens et donc source de nouveaux métiers ou pour le moins d'adaptation d'activités à un environnement évolutif.⁴

Avant 1969, les entreprises bénéficiaient de taux d'intérêt faibles, moins de 5 % (taux de base bancaire, ou TBB, entre 3.86 et 5 %) depuis 1960, et leurs activités en croissance régulière dégageaient des résultats d'exploitations positifs.

Dès 1970 sont apparus les premiers signaux annonciateurs de difficultés économiques : baisse de la croissance et des résultats des entreprises, inflation, hausse des taux d'intérêt (TBB égal à 7.70 % en 1970), la chute des cours de dollars (en moyenne 5.53 FRF en 1970 et 4.28 FRF en 1975) et du pétrole (moins de 2 dollars le baril). Ces éléments, ainsi la faillite de la banque allemande « **Herstatt** », amènent les responsables financiers des entreprises à redécouvrir les risques de liquidité, de change et de contrepartie. Jusqu'en 1981,

³ K.Chiha OP.Cit. P10.

⁴ Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée- Crambert « GESTION DE LA TRESORERIE », 2^{ème} Ed. Economica, 2007. P2 et 3.

les fluctuations de cours de devises incitent à une gestion plus rigoureuse de ce risque à laquelle contribue la création du SME (système monétaire européen).

La gestion de risque de taux se développe en 1982, au moyen d'instruments de gré à gré, dans un contexte de baisse des taux, de réduction de l'inflation de suppression de l'encadrement du crédit. Les entreprises dont les résultats s'améliorent passe d'une gestion d'endettement à une gestion d'excédents et redéfinissent la mission du service financier et le rôle de la trésorerie.

Pendant les quinze dernières années du vingtième siècle, les services financiers des entreprises, les services trésorerie en particulier, ont vue apparaître de nouveaux marchés et instruments financiers.

1.2.2 Définition de la trésorerie

Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux financiers, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrées directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.⁵

Techniquement, les sorties de fonds ou dépenses sont appelées les décaissements (versements des salaires, paiement des fournisseurs, charges sociales, impôts et taxes, etc.) Cela par opposition aux encaissements, qui sont les flux financiers entrants ou recettes (règlements-clients, subventions reçues, intérêts perçus, etc.).

De ce fait, on peut dire sans se tromper que la trésorerie est l'aboutissement de tous les processus financiers directs et indirects de l'entreprise.

La trésorerie est composée uniquement des rubriques concernées du bilan, ce qui exclut les éléments hors bilan (les effets escomptés non échus). La trésorerie comprend deux paries qui sont les suivantes :

1.2.2.1 Trésorerie Active

Ce sont les comptes de caisse, comptes à vue.

⁵ Pierre Maurin « La gestion de trésorerie », Ellipses, Paris, 2009. P9.

1.2.2.2 Trésorerie passive

La trésorerie passive représente les soldes créditeurs de banque (découverts et intérêts temporaires courus non échus),...).

La trésorerie nette représente la différence entre la trésorerie active et passive.

$$\textit{Trésorerie nette} = \textit{trésorerie active} - \textit{trésorerie passive}$$

Après avoir éclairé et donner certaines explications sur l'analyse financière et la trésorerie de l'entreprise, nous entamons la détermination de la trésorerie.

Section (2) : Détermination de la trésorerie

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation. La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches différentes, l'une statique, en termes de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée.⁶

2.1 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 ».

2.1.1 L'approche patrimoniale

Cette approche est surtout une analyse statique de détection d'un risque de faillite créée et utilisée essentiellement par le secteur bancaire et financier.

2.1.1.1 Objectifs de l'analyse patrimoniale

L'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité. Cette analyse repose sur la réalisation d'un document de travail, le bilan financier appelé encore le bilan liquidité.

⁶ Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvé- Crambert. IDEM. P4 à 42.

Les critères utilisés pour son élaboration correspondent aux notions de liquidité et d'exigibilité, liquidité de l'actif et exigibilité du passif du bilan.

2.1.1.2 Les outils de l'analyse patrimoniale

Les outils de l'analyse patrimoniale sont de trois natures et relatifs à la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier.

A) L'analyse de la liquidité

La liquidité est appréhendée par divers indicateurs, le fonds de roulement (FR) patrimonial et les ratios de liquidité.

- **Le fonds de roulement patrimonial**

Il s'agit d'un indicateur synthétique privilégié du risque de non-remboursement et d'insolvabilité de l'entreprise. Les financiers considèrent qu'un équilibre structurel actif-passif du bilan d'une entreprise est nécessaire à son bon fonctionnement. Une relation fondamentale entre certaines masses du bilan doit exister quelle que soit la branche d'activité de l'entreprise : les capitaux permanents doivent être supérieurs à l'actif immobilisé net. La définition du FR est donc la suivante

$$\mathbf{FR = CAPITAUX PERMANENTS - ACTIF IMMOBILISÉ NET}$$

Le FR correspond à des ressources permanentes et a pour objectif de contribuer à financer les actifs circulants que sont les stocks, les actifs réalisables et disponibles. Le FR constitue ainsi une marge de sécurité pour assurer le fonctionnement et l'exploitation de l'entreprise. Cette détermination du FR par le haut du bilan permet d'exprimer la réalité de l'entreprise, d'expliquer et connaître les déterminants de la valeur du FR à un moment donné.

Toutefois, cet indicateur de risque peut être calculé par le bas du bilan, la relation devient la suivante :

$$\mathbf{FR = ACTIF CIRCULANT - DETTES À COURT TERME}$$

Face à la contrainte de liquidité, le financier vérifie si le montant des actifs est suffisant pour régler les dettes à court terme et s'il existe encore une marge de sécurité c'est-à-dire un FR. Dans l'hypothèse contraire, le FR « constitue un matelas de sécurité ».

Le calcul doit être commenté avec prudence dans la mesure où il intègre les éléments constitutifs de la trésorerie ainsi pour éviter cette situation de déséquilibre.

Calculé à partir du haut ou du bas du bilan, le FR en tant que tel ne permet pas de porter un jugement définitif sur sa valeur, satisfaisante ou non, et donc il faut compléter par une analyse du BFR et des ratios.

- **Ratios de liquidité**

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés et différents ratios calculés.

Le ratio de liquidité générale (RLG)

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise si on liquidait immédiatement tout ce qui peut être : stocks, créances clients...

Il représente la capacité de remboursement des dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1 d'où l'existence d'un FR.

$$\text{RLG} = \text{actifs circulants/dettes à court terme}$$

Le ratio de liquidité restreinte ou relative (RLR)

Ce ratio est significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées. Il exprime la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes en utilisant seulement ces créances et disponibilités.

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

Disponibilités : VR+VD

Le ratio de liquidité immédiate (RLI)

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes grâce aux disponibilités dont elle dispose.

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

B) L'analyse de solvabilité

L'analyse de la liquidité permet également de déterminer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements. Deux notions de solvabilité peuvent être prises en compte :

- **La solvabilité immédiate** ou à court terme qui représente la capacité à payer ses dettes à échéance avec des disponibilités.

- **La solvabilité globale ou à long terme** qui suppose que l'ensemble des éléments de l'actif soit supérieur à l'ensemble des dettes du passif.

Ces ratios de solvabilités permettent d'apprécier les risques que peuvent encourir les créanciers d'entreprise. Autrement dit, les entreprises les plus endettées auront des difficultés à supporter une politique d'encadrement du crédit et à traverser une crise économique.

Ratio d'endettement global (REG)

Il exprime la part de l'endettement global dans la structure du passif.

$$\text{REG} = \text{capitaux étrangers} / \text{total du passif}$$

Ratio d'autonomie financière (RAF)

Il exprime le degré de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de l'entreprise. Un ratio supérieur à 1 signifie que l'entreprise est autonome financièrement.

$$\text{RAF} = \text{fonds propres} / \text{capitaux étrangers}$$

C) L'analyse de l'équilibre financier

L'analyse patrimoniale est à l'origine de l'étude de l'équilibre financier global de l'entreprise qui exige un certain nombre de règles de prudence. Celle-ci doivent être respectées par les financiers afin d'assurer un maximum d'autonomie et de garantir une gestion financière saine à leur entreprise. Elles sont exigées par les banquiers soucieux du niveau de risque engagé chez leurs clients, déterminées à partir d'un certain nombre de ratios qui sont les suivants :

La règle de l'endettement maximal

Le potentiel d'endettement à terme doit être déterminé à partir du ratio d'autonomie financière suivant, qui doit être inférieur à 1 :

DF/CAPITAUX PROPRES

Le montant des dettes financières à long et moyen terme ne doit pas dépasser le montant des capitaux propres. La capacité théorique d'endettement à terme de l'entreprise correspond à la différence entre le montant des capitaux propres et des dettes financières. Cette capacité mesure l'aptitude de l'entreprise à négocier de nouveaux emprunts mais également sa résistance aux événements conjuncturels susceptibles de diminuer sa rentabilité.

La capacité de remboursement à terme, DF/CAF doit être inférieur à 3.

Cette règle signifie que le financement à long et moyen terme ne doivent pas dépasser 3 années d'autofinancement ou que la durée de remboursement de l'endettement grâce à la

CAF doit être inférieur à 3 ans. Cela correspond à la norme habituelle des organismes financiers.

Pour les opérations d'investissements, les organismes prêteurs exigent que les entreprises financent une partie des opérations d'investissements grâce à l'autofinancement qu'elles génèrent et accordent leurs concours dans la limite de 50 à 75 % du montant TTC de l'investissement. Ce pourcentage est variable selon les établissements financiers.

La règle de l'équilibre financier minimum

Elle correspond à l'obligation d'avoir un FR positive, norme fondamentale de tout diagnostic financier, garantissant une marge de sécurité.

2.1.2 L'approche fonctionnelle

Cette approche est également une analyse statique du risque de faillite proposée par des financiers (Barolet, Meunier, Boulmer, Roy) et des organismes financiers tels que la centrale des bilans de la banque de France.

2.1.2.1 Objectifs de cette approche

Elle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par voie de conséquence son risque de défaillance. Cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées, des différents auxquels elles sont rattachées. Ces opérations concernent :

- L'exploitation de l'entreprise (production de biens et services, achat de matière première, vente,...) ;
- Le fonctionnement de l'entreprise, les opérations de financement et d'investissements.

Ces opérations présentent les trois grands cycles constatés dans chaque entreprise :

- Le cycle de production (opérations d'approvisionnements, de commercialisations, crédits clients et crédits fournisseurs) ;
- Le cycle d'investissement (acquisition ou cession exercées périodiquement dans l'entreprise) ;
- Le cycle de financement (endettement moyen ou long terme).

2.1.2.2 Les outils de l'analyse fonctionnelle

Les outils de l'analyse fonctionnelle sont de trois natures à savoir le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement net global et la trésorerie.

A) Le besoin en fonds de roulement (BFR)

La notion de BFR est fondée sur les caractéristiques du cycle d'exploitation de l'entreprise qui peut être subdivisé en trois phases: l'approvisionnement, la production, la distribution, soit la durée séparant l'achat des fournitures de base de l'encaissement du prix de vente des produits ou prestations de services.

$$\mathbf{BFR = STOCKS + CRÉDIT CLIENTS-DETTES FOURNISSEURS}$$

B) Le fonds de roulement net global (FRNG)

Il correspond à la différence entre les ressources provenant des opérations de financement et les emplois provenant des opérations d'investissement. Il s'agit donc de l'excédent des ressources durables après financement des emplois stables.

$$\mathbf{FRNG = RESSOURCES ACYCLYQUES STABLES - EMPLOIS ACYCLYQUES STABLES}$$

Il se calcule encore par le bas de bilan selon la définition suivante :

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

Avec :

ACE : actif circulant d'exploitation

ACHE : actif circulant hors exploitation

TA : trésorerie à l'actif

DE : dettes d'exploitations

DHE : dettes hors exploitation

TP : trésorerie au passif

C) Détermination de la trésorerie

La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

$$\mathbf{TR = TA - TP}$$

La trésorerie peut être calculée différemment en tenant compte de la différence entre FRNG et le BFR :

$$\mathbf{Trésorerie = FGNG - BFR}$$

2.1.2.3 L'équilibre fonctionnel

La notion d'équilibre financier retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le FRNG couvre au moins le BFR d'exploitation pour sa composante stable, Ainsi l'entreprise ne connaît pas ou peu de problèmes de trésorerie. Dans l'hypothèse contraire l'entreprise doit recourir au concours bancaires ou crédits de trésorerie pour assurer le financement de son exploitation.

La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie: $T = FRNG - BFR$

2.2 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 besoins 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.

2.2.1 Excédent de trésorerie sur les opérations courantes ou opérations de gestion

On peut faire apparaître distinctement le flux net de trésorerie d'exploitation :

- En déduisant du résultat d'exploitation les charges et produits d'exploitation sans incident sur l'exploitation (à l'exclusion des provisions pour dépréciation de l'actif circulant qui ne sont pas éliminées.), ce qui conduit au résultat brut d'exploitation ;
- En éliminant du résultat brut d'exploitation (y compris autres charges et produits d'exploitations, mais avant d'dotations aux amortissements et provisions) la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).

La variation du BFRE correspond à la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitations (clients, fournisseurs, dettes fiscales et sociales,...) et la variation des charges et produits dans l'inscription au compte de résultat est différée (stocks, charges, produits constatés d'avances). Pour passer aux flux net de trésorerie générée par l'activité, le

flux net de trésorerie d'exploitation sera corrigé des autres encaissements et décaissements liés à l'activité.

L'excédent de trésorerie d'exploitation constitue la trésorerie générée ou consommée au cours d'un exercice à partir des opérations d'exploitation de l'entreprise. Elle se calcul par différence entre les encaissements sur les ventes et les décaissements sur les achats, les autres charges d'exploitations et le règlement de TVA à décaisser.

L'ETE correspond au résultat du processus d'exploitation obtenu comptablement.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFRE}$$

L'EBE représente le revenu généré par l'exploitation, il est nécessaire de le corriger de la variation des stocks, des créances et des dettes d'exploitations (c'est-à-dire la ΔBFRE), afin d'obtenir un cash-flow d'exploitation ou un flux de trésorerie réel.

2.2.2 Excédent de trésorerie lié aux opérations d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements fournissent une mesure sommes affectées au renouvellement et au développement de l'activité en vue de préserver ou d'accroître le niveau des flux de trésorerie. A titre d'exemple, ils comprennent les encaissements et les décaissements pour :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelles (terrains, constructions, titres de placement, outillages,...) et incorporelles (marques, brevets,...), y compris les immobilisations produites par l'entreprise et les frais de recherche et développement inscrits à l'actif ;
- L'acquisition ou la cession d'une part de capital d'autres entreprises ;
- Consentir des prêts ou des avances ou en obtenir le remboursement ;
- Acquérir ou céder d'autres immobilisations financières (dépôts et cautionnements, titres de placements exclus de la trésorerie,...).

2.2.3 Excédent de trésorerie lié aux opérations de financement

La présentation distingue des flux de trésorerie liés aux opérations de financements permettant d'identifier les sources de financement (augmentation de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement,...) et les décaissements y afférents (distribution de dividende, remboursement d'emprunt,...).

Ces flux de trésorerie sont regroupés dans le tableau des flux de trésorerie suivant :

Tableau n° 1 : TABLEAU DES FLUX DE TRSORERIE DES EXPERTS COMPTABLES

Eléments	Exercice N
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat d'exploitation	
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
+ Dotations aux amortissements et provisions (sauf les celles portant sur l'actif circulant)	
- Transfert de charges au compte de charges à répartir	
Résultat brut d'exploitation	
- Variation du de besoin en fonds de roulement d'exploitation (Δ BFRE)	
- Variation des stocks	
- Variation des créances d'exploitation	
+ Variation des dettes d'exploitation	
= Flux net de trésorerie d'exploitation	
<i>Autres encaissements et décaissements liés à l'activité</i>	
- Frais financiers	
+ Produits financiers	
- Impôts sur les sociétés, hors impôt sur les plus-values de cession	
- Charges exceptionnelles liés à l'activité	
+ Produits exceptionnels liés à l'activité	
- Autres créances liées à l'activité	
+ Autres dettes liées à l'activité (y compris intérêts courus)	
= Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)	
Flux de trésorerie liés a l'investissement	
- Acquisition d'immobilisations	
+ cession d'immobilisations nette d'impôts	
+ Réduction d'immobilisations financières	
+ Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations	
= Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)	
Flux de trésorerie liés au financement	
+ Augmentation du capital en numéraire	
- Réduction de capital	
- Dividendes versés	
+ Emission d'emprunts	
- Remboursements d'emprunts	
+ Subventions d'investissement reçues	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	
Variation de trésorerie (A+B+C)	
Trésorerie d'ouverture	
Trésorerie de clôture	

Source : K.Chiha « Gestion et stratégie financière », 2^{ème}Ed Houma, Alger, 2006, P82 et 83.

Déterminer la trésorerie chez une entreprise ne peut contribuer d'une façon efficace à la maîtrise de la gestion de trésorerie, puisqu'il reflète uniquement le solde de cette dernière.

Cependant pour prévoir ce type de solde la meilleure solution repose sur l'élaboration d'un budget de trésorerie afin de détecter les écarts et agir devant les imprévus.

De ce fait, nous avons consacré le deuxième chapitre au budget de trésorerie.

Section (3) : Analyse de la trésorerie

L'analyse de la trésorerie est un élément primordial de la gestion financière, en effet lorsque celle-ci viens à manquer, et c'est tout le fonctionnement de l'administration qui s'en trouvera affecté.

3.1 Analyse du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/productions/ventes. C'est un indicateur de l'équilibre financier à court terme, et donc un besoin de financement de l'exploitation de l'entreprise. Il résulte de décalages dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.⁷

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

- **En emplois** : on trouve
 - Les stocks (matières premières, approvisionnement, produits finis...)
 - Les créances d'exploitations (créances clients, avances et acomptes versés, comptes rattachés...)
- **En ressource** : on trouve
 - Les dettes d'exploitations (dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus, dettes financières,...)

⁷ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, 2^{ème} ED, DUNOD, 2017.P26 à 38.

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

$$\mathbf{BFR = Stock + Créances clients - Dettes fournisseurs}$$

Dans le cas où il existe un concours bancaire de trésorerie (CBT)

$$\mathbf{BFR = CBT + Créances - Dettes fournisseurs}$$

CBT : c'est un besoin immédiat qui renforce le besoin d'exploitation.

Exemple : CBT = découvert bancaire.

3.1.1 Composants du BFR

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

Avec :

BFRE : Stocks + Créances d'exploitations – Dettes d'exploitations

BFRHE : Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation.

Généralement, le besoin en fonds de roulement est sensible à deux éléments :

- **Aux habitudes dans lesquelles l'entreprise évolue, comme**
 - La rotation moyenne des stocks ;
 - Le rapport de force clients/fournisseurs, lié au pouvoir de négociation de certaines entreprises ;
 - La place de l'entreprise dans sa filière de production qui détermine sa proximité ou son éloignement du consommateur final qui lui règle la plupart du temps comptant ses achats.
- **Aux variations saisonnières liées à**
 - Des phénomènes méthodologiques ou naturels ;
 - Les habitudes d'achats des clients ;
 - Des fluctuations de nature aléatoire et donc imprévisibles (impayés de clients, guerre, conflit social).

En fonction de l'activité, le Besoin de Fonds de Roulement peut être négatif. Dans ce cas, on parlera d'une activité qui engendre un flux positif de trésorerie. Toutefois, la plupart des entreprises fonctionnent sur la base d'un BFR positif. Autrement dit, l'activité de

l'entreprise génère un flux négatif que la structure est obligée de combler en levant des fonds relativement importants (en fonction de la taille de l'entreprise).

- **1^{er} cas : BFR positif**

Cas des entreprises industrielles dont le cycle d'exploitation peut être relativement long. Un cas de figure où les ressources d'exploitation de la structure sont inférieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure est obligée de financer ses besoins à court terme. L'entreprise comblera généralement ces besoins par deux principaux moyens :

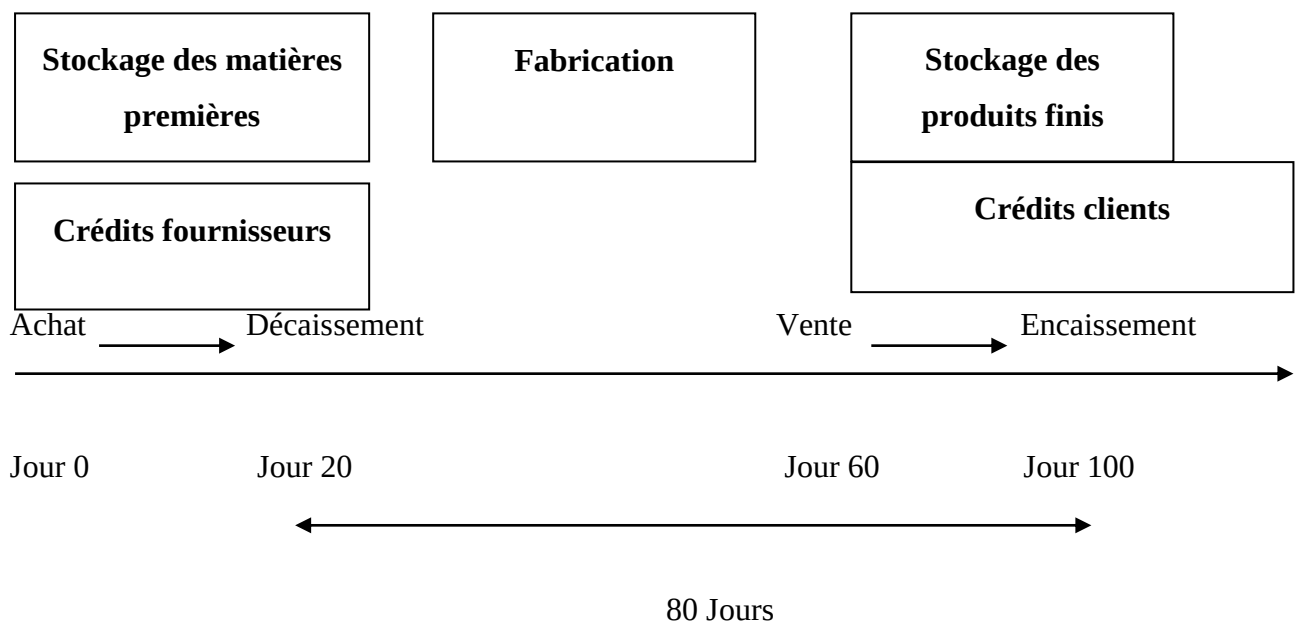
- En utilisant son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement) ;
- En utilisant ses ressources financières additionnelles à court terme (concours bancaires...).

- **2^{ème} cas : BFR négatif :**

Cas des entreprises commerciales de la grande distribution dont le cycle est particulier. Un cas de figure où les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation.

Schéma n°1

Illustration du BFR par le décalage entre encaissement et décaissement d'une entreprise industrielle.



Source : Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée- Crambert. IDEM. P22.

Il ya 80 jours de décalage entre les décaissements et les encaissements, c'est le BFR.

3.1.2 Nécessité de FRNG et l'équilibre financier

En fonction d'un niveau de BFR, il est nécessaire d'avoir un niveau de ressource permettant d'assurer le financement de cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces ressources constituant le fond de roulement appelé dans l'analyse financière fonds de roulement net global (FRNG). Il correspond à la différence entre les ressources provenant des opérations d'investissements. Il s'agit donc de l'excédent des ressources durables après financement des emplois stables.

$$\text{FRNG} = \text{ressources acyclique stable} - \text{emplois acyclique stable}.$$

La notion de l'équilibre financier pose que le fond de roulement net global couvre au moins le BFR d'exploitation, ainsi l'entreprise n'aura pas le problème de trésorerie. L'équilibre financier de l'entreprise est assuré si la trésorerie est positive ou nulle. La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie :

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau n°2 : Les signes de la trésorerie

Trésorerie	FRNG	BFR
+	+	-
+	+	+
+	-	-
-	-	+
-	+	+
-	-	-

Source : Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée- Crambert. IDEM. P25.

Commentaire :**➤ Si la trésorerie est positive :**

Cas n° 1 : L'entreprise dispose d'un FRNG positif et son cycle d'exploitation génère des excédents de financement. Cette situation est de loin la plus confortable.

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

Cas n° 3 : L'entreprise dispose d'un FRNG négatif et son cycle génère des excédents. Le BFR finance une partie de l'actif immobilisé et dégage de la trésorerie. Un renforcement du ressources est à envisager.

➤ Si la trésorerie est négative :

Cas n° 1 : L'entreprise génère un FRNG négatif et son cycle en BFR est positif. C'est une situation critique d'une entreprise qui assure mal le financement de ses investissements et donc le cycle nécessite un financement.

Cas n° 2 : L'entreprise dispose d'un FRNG inférieur au BFR. C'est une situation assez classique de l'entreprise dont l'évolution du FRNG ne suit pas celle du BFR.

Cas n° 3 : Une partie de l'actif immobilisé est financé par un découvert. Il existe un fort risque de dépendance financière.

➤ Si la trésorerie est nulle :

$\text{FRNG} = \text{BFR}$, donc c'est un équilibre.

Recommandation :

Dans le cas d'un BFR négatif, l'entreprise est dans la possibilité

- D'augmenter ses stocks et créances clients en produisant plus et en vendant à crédit ;
- De diminuer ses dettes à court terme en payant ses achats

Dans le cas contraire, le BFR est positif, l'entreprise pourra

- Diminuer ses valeurs réalisables (créances...) en encourageant les ventes ;
- D'augmenter ses dettes à court terme en augmentant les achats de crédit.

3.2 Origines des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. 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.⁸

3.2.1 Les problèmes structurels ou de long terme

Un mauvais équilibre de haut de bilan, conduisant à un fonds de roulement insuffisant voir négatif conduira inéluctablement à des difficultés de trésorerie. On demandera en effet à celle-ci d'assurer non seulement le financement des besoins d'explication (BFR) mais aussi la compensation des carences du fonds de roulement.

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

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

Il convient dans ces cas de rechercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

Il en sera de même dans l'hypothèse d'un niveau de BFR trop important. Il pourra s'agir soit de crédits clients trop longs soit de stocks trop importants soit encore de crédits fournisseurs trop courts

dans ce cas, la solution de ce type de problèmes n'est sans doute pas à trouver dans des concours financiers à court terme il sera au contraire nécessaire de préalablement restructurer le haut de bilan afin, soit de retrouver un niveau de fonds de roulement acceptable

⁸ C.Mamuse « Gestion de trésorerie », Ed Paris 1988, P23, P24.

(crédit de restructuration de fonds de roulement, apports de fonds propres, amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement), soit de réduire les besoins de financement en immobilisations nettes (par exemple par recours au crédit-bail plutôt qu'à l'achat direct des biens immobilisés).

Feront également partie de ces origines d'ordre structurel, les insuffisances de rentabilité (structure de l'activité productive) interdisant à l'entreprise une production suffisante d'autofinancement lui autorisant de couvrir ses besoins en immobilisations et ses besoins d'accroissement du fonds de roulement.

3.2.2 Les problèmes conjoncturels ou de court terme

Il faut entendre par problèmes conjoncturels, ceux qui résultent de fluctuations à court terme des mouvements de recettes et de dépenses. En effet, les variations saisonnières de l'activité peuvent conduire à d'importants besoins momentanés de trésorerie. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires de l'industrie du jouet, de l'industrie du matériel de ski, etc. Il en va ainsi des compagnes de productions qui peuvent être mises en place en raison de contraintes naturelles ou de marché (fabrication à la commande de lots en fonction de l'évolution du carnet de commande).

C'est également le cas de tous les besoins financiers que l'on peut attribuer à des (incidents) ou événements imprévus : stocks momentanément excédentaires par suite d'annulation de commandes, défaillance de clients provoquant un manque de recettes, et même croissance importante et imprévisible du chiffre d'affaires augmentant les BFR en valeur alors qu'il demeurent stables en pourcentage du niveau d'activité.

Dans cette hypothèse, on comprend que les solutions seront à trouver soit dans l'élimination des fluctuations en cause (ce qui s'avère souvent difficile dans la pratique) soit dans le recours à des modes de financement adaptés tels que crédits de compagnie ou en général tous les crédits spécifiques de court terme.

Finalement, l'origine des problèmes de trésorerie s'analyse en termes de déséquilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

La nature de ces problèmes peut être :

Structurelle (long terme) ou conjoncturelle (court terme).

Conclusion du chapitre

La trésorerie de l'entreprise constitue un élément fondamental dans la vie de la firme. Toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie structurel ou conjoncturel. Ce problème peut survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son actif circulant (stock, crédits accordés aux clients, créances diverses). Il est donc important de comprendre le lien entre trésorerie et exploitation.

L'analyse du BFR et du FR permet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise à travers la relation fondamentale de trésorerie.

Cependant, cette relation de trésorerie a quelques limites qui nécessitent de passer par les tableaux de flux de trésorerie afin de mieux appréhender comment et à quel niveau la trésorerie est générée.

Introduction du chapitre

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. La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière.

La gestion de trésorerie porte sur le maintien de :

- La Solvabilité de l'entreprise : honorer les engagements à leurs échéances;
- La Rentabilité : bénéficier du placement des excédents de trésorerie;
- La Sécurité : se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires.

A cet effet, l'objectif de ce chapitre est de présenter les grandes dimensions liées à la gestion de trésorerie. Ce chapitre traite sur :

- La place de la fonction de la trésorerie dans l'entreprise ;
- Les risques liés à la gestion de trésorerie ;
- Les modes et moyens de paiements.

Section (1) : La fonction de la trésorerie dans l'entreprise

Le trésorier est chargé d'assurer un certain nombre de fonctions soit par lui-même soit à l'aide des collaborateurs directs. Celles-ci diffèrent d'une entreprise à une autre en raison de l'importance accordée ou non au rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise.

Dans les PME, la fonction du trésorier est avant tout assurée par le chef de l'entreprise qui, sous les pressions des commissaires aux comptes redoutant la confusion des décideurs et des comptables, consent parfois à déléguer ses prérogatives aux services administratifs ou au service comptable.

Dans les grandes entreprises où il existe une direction financière, c'est celle-ci qui assure ou qui contrôle la fonction avec l'existence d'un trésorier, personne physique dont la rémunération est déterminée en fonction du volume des transactions de trésorerie.

L'analyse de la fonction de trésorerie porte sur la présentation du trésorier et son rôle dans l'entreprise, l'étude de ses activités et l'environnement dans lequel il exerce ses activités.

1.1 Les missions du trésorier

Selon Michel Sion les missions d'un trésorier se présentent comme suit⁹ :

1.1.1 Assurer 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.

1.1.2 Réduire le 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.

1.1.3 Améliorer le résultat financier

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

1.1.4 Gérer les risques financiers

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois risque de taux qui doivent être couverts à l'aide des opérations sur le marché à terme et les marchés d'options.

⁹ Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2006. P26 à 29.

Chaque décision prise par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut maîtriser. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. 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 prévue des taux.

1.1.5 Assurer la sécurité des transactions

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

1.1.6 Construire un partenariat bancaire équilibré

Il s'agit d'une part, de ne pas dépendre de son banquier, d'une autre part, à ne pas faire courir des risques qu'il ignore mais prévoit. Pour garantir un climat de confiance durable, le meilleur outil du trésorier reste à montrer qu'il maîtrise la situation qu'il anticipe les besoins et prévoit les solutions crédibles.

1.2 Les qualités du trésorier

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines en encourageant le dialogue. Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences.¹⁰

1.2.1 Un 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.

1.2.2 Un technicien

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de

¹⁰ Annie BELLIER DELIENNE et Sarun KHATH « Gestion de trésorerie », Ed Economica, 2000.

mathématiques financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux...

1.2.3 Un anticipateur

La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt.

1.2.4 Un communicateur

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

1.2.5 Un conseiller

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

1.3 L'environnement du trésorier

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, ...).¹¹

1.3.1 L'environnement interne:

Pour assurer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit à favoriser le contacte de la direction générale avec tout les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit de trésorerie, toutes les personnes concernés, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes.

¹¹ Bruno Poloniato et Didier Voyenne «La nouvelle trésorerie d'entreprise», Ed DUNOD, Paris, 1997. P64.

Comme le soulignaient Bruno Poloniato, et Didier Voyerne dans leur livre « la nouvelle gestion de trésorerie de l'entreprise » « je suis tranquille, car personne ne comprend rien à ce que je fais, ». Au sein de l'entreprise les principaux interlocuteurs de trésorerie se présentent comme suit

1.3.1.1 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 obligatoirement passés par le service 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.

1.3.1.2 Le contrôleur de gestion

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

1.3.1.3 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.

1.3.1.4 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.

1.3.2 L'environnement externe**1.3.2.1 Les banques**

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

1.3.2.2 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 au sentiment des marchés. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

Le métier de trésorier exige de la vigilance (pour le suivi des frais financiers), de l'ordre (pour l'archivage des justificatifs).

Section (2) : Les modes et moyens de paiement

L'optimisation de la trésorerie est également dépendante du choix des modes et moyens de paiement utilisables par l'entreprise ou ses partenaires. Ils sont nombreux et variés et le trésorier doit effectuer, lorsqu'il en a la possibilité, une sélection de ceux qu'il peut ou doit utiliser.¹²

Les deux termes « modes » et « moyens » de paiement sont souvent employés indifféremment, par abus de langage. Les modes de paiement désignent les supports des flux (chèque, virement,...), alors que les moyens de paiement sont des techniques de paiement mises en œuvre, tels que la remise documentaire ou le crédit documentaire.¹³

2.1 Les modes de paiement**2.1.1 Le virement**

Ce mode de paiement est très souple. C'est un simple paiement de banque à banque. Aucune condition de forme n'est exigée pour émettre un ordre de virement. Toute fois, si le débiteur ne paie pas, le créancier ne disposera d'aucun titre pour faire constater l'impayé. Il constitue une garantie de paiement à partir du moment où il est crédité sur le compte du

¹² Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée- Crambert. IDEM. P75 à 78.

¹³ MICHEL Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », IDEM. P45 à 68.

bénéficiaire. C'est un avantage certain par apport au chèque ou aux effets de commerce qui sont débités une dizaine de jours après la remise ou l'échéance suite à un impayé.

Les virements émis en faveur ou reçus d'autres pays sont appelés transferts. Ils transitent toujours par le système SWIFT, qui n'est pas un système de compensation mais une messagerie assurant le transfert d'informations instantané entre banques. A l'échelle planétaire, 5 500 banques adhèrent aujourd'hui au réseau SWIFT. Le déroulement d'un ordre de transfert est le suivant :

- La banque émettrice envoie un message à la banque bénéficiaire l'information de l'émission d'un virement.
- Le message est reçu instantanément par la banque du bénéficiaire. A la réception du message par la banque, le bénéficiaire est sûr d'être payé.
- Dès réception du message, la banque du bénéficiaire enregistre l'opération dans ses comptes à la date de valeur figurant sur le message reçu. L'émetteur a le choix de la date de valeur qui peut éventuellement être rétroactive. Le trésorier de l'entreprise bénéficiaire pourra demander l'avis d'opération à sa banque pour contrôler la date d'émission du virement.

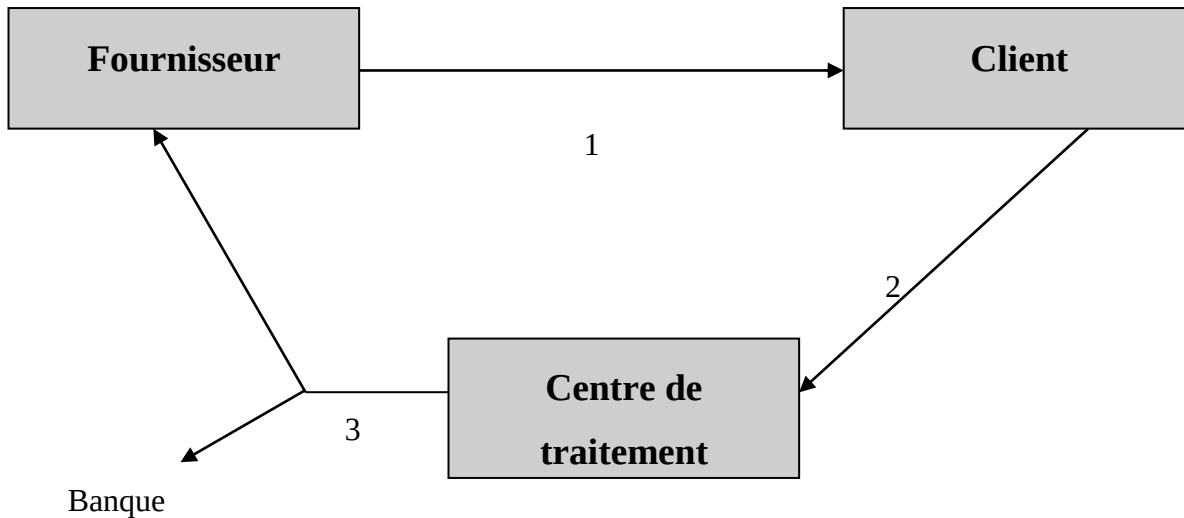
2.1.2 L'avis de prélèvement

C'est un moyen de paiement émis par le créancier qui demande à sa banque de prélever un montant que le compte du débiteur. L'autorisation de prélèvement peut porter sur un échéancier préétabli qui lui est joint. Elle peut également être acceptée par le débiteur sans limite de montant et/ou de durée.

Les avis de prélèvement doivent habituellement être remis en banque 6 jours ouvrés avant la date de compensation pour les avis ordinaires et 3 jours ouvrés avant pour les avis accélérés. La banque doit donner son accord pour permettre à l'entreprise d'encaisser ces créances par prélèvement automatique.

2.1.3 Le titre interbancaire de paiement

Il peut s'analyser comme un avis de prélèvement émis par le créancier et envoyé préalablement à l'acceptation du débiteur

Schéma n°2

Source : Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire »

1° Le fournisseur envoie un titre interbancaire de placement (TIP) à l'acceptation de son client en même temps que la facture. Le TIP indique le montant à payer, la domiciliation du débiteur (le RIB), éventuellement à la date d'échéance.

2° Le débiteur signe le TIP et l'envoie à un centre de traitement. Il joint un RIB dans l'hypothèse d'un premier paiement ou d'un changement de domiciliation.

3° Le centre de traitement procède à la lecture optique des TIP. Il ne procède à aucune saisie manuelle excepté l'enregistrement d'un nouveau RIB. Deux fichiers informatiques sont émis : le premier est envoyé en banque pour compensation, le deuxième est envoyé au créancier pour mise à jour automatique de sa comptabilité.

2.1.4 La carte de paiement

La carte de paiement est une carte émise par un établissement de crédit et permettant uniquement à son titulaire de retirer des fonds.

On assiste actuellement une multiplication des cartes. Toutes n'offrent pas les mêmes services :

- Les cartes bancaires délivrées par les banques permettant à leur titulaire d'effectuer des retraits d'espèces, de réaliser des paiements en débit immédiat ou différé.
- Les cartes accréditives sont proposées à un public beaucoup plus restreint en raison de leur coût. Elles offrent en plus en plus des services de la carte bancaire des prestations supplémentaires, notamment en termes d'assurance.

- Les cartes privatives sont émises par une entreprise commerciale en faveur de ses clients afin de d'encourager leurs achats : grands magasins, groupes pétroliers, etc. elles ne sont pas utilisables que pour les achats auprès de leur émetteur.

2.1.5 Le chèque

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue en faveur d'un bénéficiaire. Autrement dit le chèque est le titre par lequel le débiteur d'un compte bancaire demande à la banque de payer un montant inscrit à un bénéficiaire. Avant de le délivrer, la banque doit vérifier que le titulaire n'est pas interdit bancaire, c'est-à-dire qu'il n'a plus le droit d'émettre de chèque. il existe différents sortes de chèques :

- Le chèque non-barré : il est payable au guichet en espèces et transmissible à une autre personne que le bénéficiaire initial.
- Le chèque visé : il garantit que le compte est approvisionné le jour de l'apposition du visa.
- Le chèque certifié : le montant est gardé sur le compte pendant les 8 jours qui suivent son émission.

2.1.6 Les espèces

Ils constituent un moyen de paiement privilégié dans les ventes en détail, quoique leur importance se réduit de plus en plus au profit des chèques, cartes bancaire, etc.

Leur utilisation fournie à l'entreprise un règlement immédiat et certain, néanmoins elles posent divers problèmes comme la contrefaçon (faux billet ou fausses pièces).

2.1.7 Les effets de commerce

Ils se rencontrent sous deux formes :

2.1.7.1 La lettre de change ou traite (bill of exchange)

C'est un écrit par lequel le vendeur (tireur) donne ordre à l'acheteur (tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire).

La lettre de change est un instrument couramment utilisé dans les relations internationales car, contrairement au billet à ordre, elle est émise à l'initiative du vendeur. Elle présente le grand avantage de matérialiser sa créance et de préciser exactement le délai de paiement accordé. Cependant le risque d'impayé subsiste (quoiqu'il puisse être pratiquement annulé si le tireur obtient l'aval d'une banque sur la lettre c'est à dire l'engagement solidaire

de payer). Néanmoins, les risques de perte, vol et falsification et la lenteur de recouvrement demeurent.

Une traite émise par un exportateur est communiquée à l'importateur par un intermédiaire (banque ou agent de l'exportateur). A l'échéance, elle sera réglée par virement.

2.1.7.2 Le billet à ordre (promissory note)

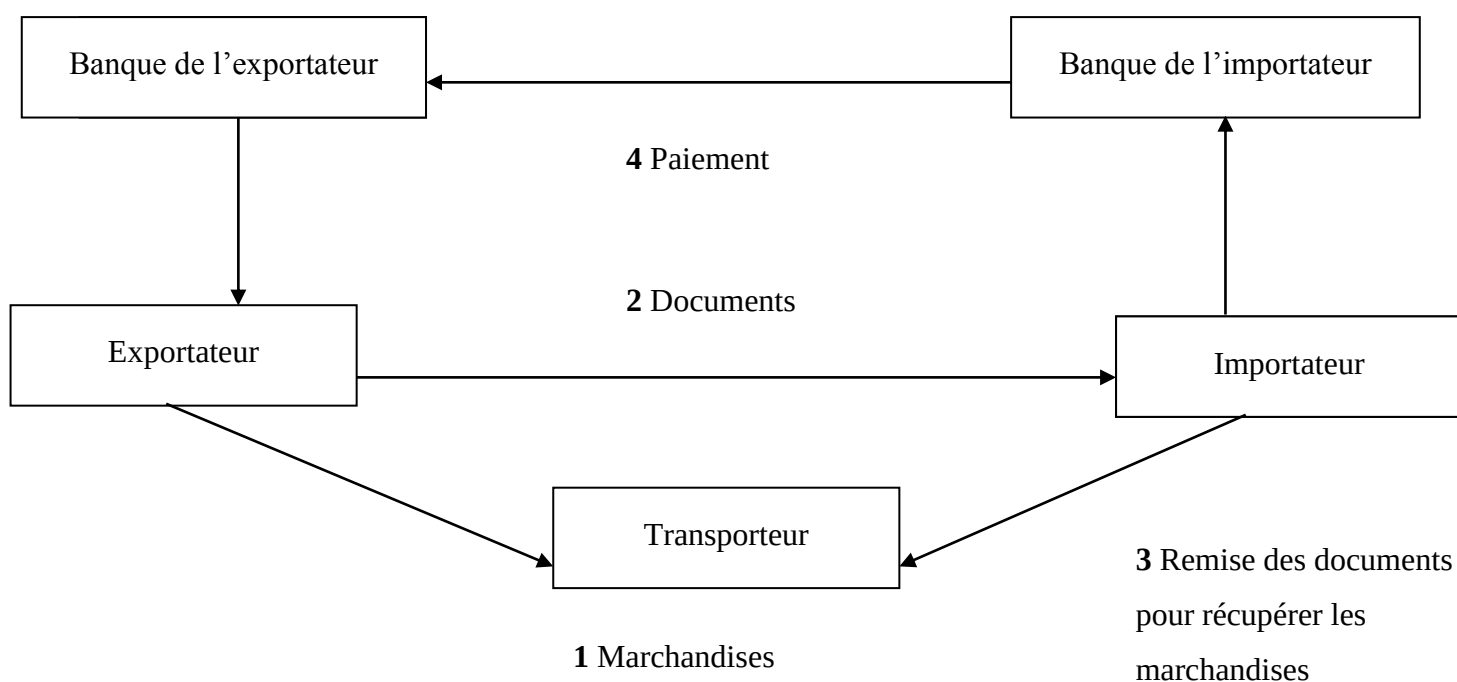
C'est également un écrit mais il est émis par l'acheteur (appelé « souscripteur ») au profit du vendeur (« bénéficiaire »). Hormis cette différence essentielle, ce dernier présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change.

2.2 Les moyens de paiement

2.2.1 La remise documentaire

La remise documentaire est la version sécurisée de la remise simple. Cette dernière repose sur une relation de confiance totale entre le fournisseur et son client. L'exporter transmet des documents d'accompagnement des marchandises à l'importateur qui peut ainsi les récupérer avant d'en avoir réglé le montant. Il n'y a alors aucune garantie de paiement pour le fournisseur. Le schéma résume le principe de déroulement d'une opération de remise simple.

Schéma n°3 : La remise simple

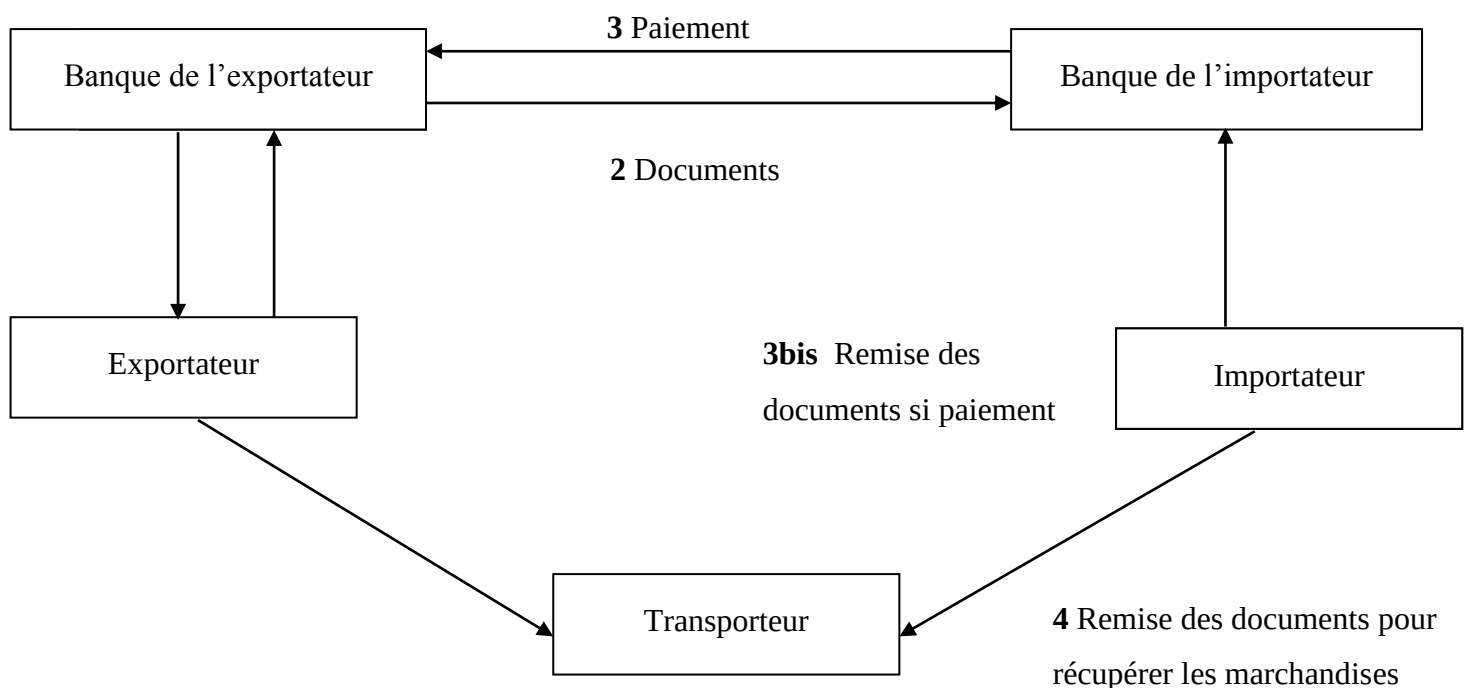


Source : Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée-Cramber. P75.

Pour pallier le risque de non-paiement, l'exportateur peut au minimum mettre en place une procédure de remise documentaire. Elle consiste, pour le vendeur, à confier à sa banque les documents représentatifs des marchandises et à charger cette banque de ne remettre les documents à l'acheteur que contre paiement du montant de la facture jointe aux documents ou contre acceptation d'une traite à une date fixée dans le contrat commercial.

La remise documentaire est soumise aux règles et Usances uniformes relatives aux encaissements (RUE), publication 522 de la chambre de commerce internationale (CCI). Elle ne repose sur aucun engagement bancaire quant à la bonne fin du paiement, les banques sont uniquement grandes du processus documentaire, elle ne garantit pas le risque politique et la qualité de l'encaissement dépend de l'importateur. Seul le crédit documentaire peut apporter une véritable garantie bancaire de paiement à un exportateur.

Schéma n°4 : La remise documentaire

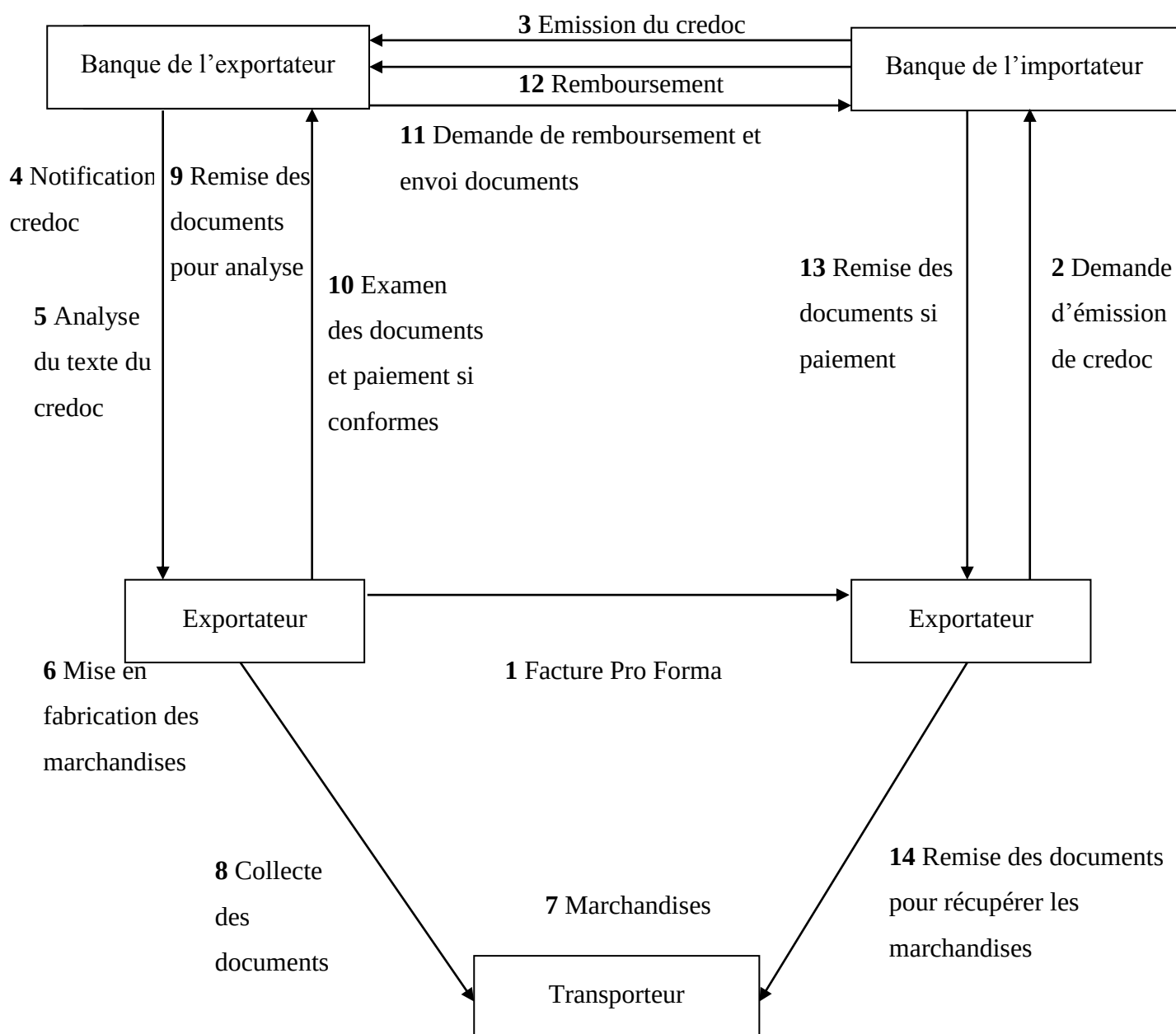


Source : Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée-Cramber. P77.

2.2.2 Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est une technique de paiement par laquelle une banque, dite banque émettrice, s'engage pour le compte de l'acheteur (donneur d'ordre) à payer le prix de marchandises contre une remise de documents, sous réserve de leur conformité. Cet engagement pris à la demande de l'importateur est transmis à la banque du vendeur (bénéficiaire), dite banque au vu des documents conformes avant d'en demander le remboursement à la banque émettrice, comme le montre le schéma.

Schéma n°5 : Le crédit documentaire



Source : Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée-Cramber. P77.

Les documents supports du crédit documentaire, ou « credoc », sont les suivants :

- Facture pro forma (pour la demande d'ouverture) et facture officielle ;
- Documents descriptifs des marchandises ;
- Documents d'assurances ;
- Documents de transport ;
- Documents douaniers ;
- Incoterms ;
- Autres documents : certificat sanitaire, note de poids.
- Le crédit documentaire est soumis aux règles et usances uniformes, RU500, publiées par la CCI, acceptées par la majorité des banques et pays du monde, auxquelles il doit se référer pour être reconnu comme tel.

Différents types de crédits documentaires peuvent être ouverts selon que l'engagement est :

- Révocable : sans garantie, pouvant être dénoncé unilatéralement par les différents acteurs.
- Irrévocable : ne peut pas être modifié que sous réserve de l'accord de toutes les parties dans des délais spécifiques. Ce crédit offre toutes les garanties au vendeur.

Irrévocable et confirmé : engagement supplémentaire d'une banque du pays du vendeur, à la demande de la banque émettrice, à payer le crédit en cas de défaillance.

2.2.3 La lettre de crédit stand-by

C'est une garantie bancaire qui ne sera mise en œuvre qu'en cas de non-paiement, comme une caution. La banque émettrice émet une lettre d'ouverture de lettre de crédit stand-by. Celle-ci est éventuellement confirmée par la banque bénéficiaire. La lettre de crédit stand-by n'est utilisée par l'exportateur que si l'acheteur n'a pas réglé la somme dans les délais. C'est dans cette hypothèse seulement qu'il réclame le paiement à la banque qui a émis la garantie, en présentant les documents requis dans le texte de la lettre de crédit stand-by.

Par l'ouverture d'une lettre de crédit stand-by, l'importateur garantit à son fournisseur que sa banque se substituera à lui s'il est défaillant, à condition que l'exportateur présente les documents réclamés comme preuve de l'existence de la créance.

La transaction commerciale est réglée par tout moyen convenu entre acheteur et vendeur, le plus souvent un simple virement à la date prévue.

La lettre de crédit stand-by soumise aux RUU 600 consiste en l'engagement irrévocable de la banque d'indemniser le vendeur en cas de défaillance de l'acheteur.

Lorsque le contrat est signé, l'acheteur demande à sa banque d'émettre une lettre de crédit stand-by en faveur du vendeur. L'émission est faite directement par la banque de l'acheteur et peut être confirmée par une banque du pays du vendeur qui s'engage à payer ce dernier, à première demande, en cas de non-paiement par l'acheteur. Pour faire jouer cette garantie, le vendeur doit prouver, par la production de documents déterminés lors de l'émission de la lettre, qu'il a bien rempli ses obligations. Il s'agit donc d'une garantie documentaire.

La lettre de crédit stand-by s'avère facile à émettre, souple, elle rend crédible l'acheteur et rassure le vendeur mais elle est ambiguë : elle entretient une grande confusion entre paiement et garantie.

La diversité des moyens de paiement cadre toujours aux modes de paiement déterminés en accord avec le fournisseur ou créancier et aux différentes situations dans lesquelles les entreprises se trouvent lors de leurs transactions.

Section (3) : Les risques liés à la gestion de trésorerie

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

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. Les entreprises sont exposées à différents types de risques : le risque de crédit, risque de change, risque de taux d'intérêt.¹⁴

3.1 Le risque de crédit

L'observation des défaillances d'entreprises et l'analyse de leurs causes mettent souvent en évidence une mauvaise gestion à l'origine de plus 60% des défaillances ; dans plus de 20% des cas, elle est due à des problèmes de trésorerie.

La gestion du crédit client est assurée par le trésorier, le chef comptable ou par le directeur administratif et financier. Ces derniers ont des préoccupations communes :

¹⁴ Marc Gaugain, Roselyne Sauvé- Crambert, OP.Cit. P191 à 211.

déterminer le cout du crédit client, apprécier et prévenir le risque client, gérer les incidences du risque client.

3.1.1 La prévention du risque client

Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlement. La prévention de ce risque doit être envisagée après le constat de son existence et la connaissance de son coût, puis son évaluation.

Il est indispensable de disposer précisément d'informations telles que le non de la société, la structure juridique, l'identité des dirigeants, ces informations doivent être vérifiées.

L'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations pour permettre de déterminer un seuil de risque par client.

La collecte d'informations est effectuée au sein de l'entreprise en situation de fournisseurs. La collecte interne est réalisée dans les services commerciaux, livraison et comptable. La connaissance des clients par les commerciaux, le respect des délais de règlement ou les incidents de paiement sont des éléments de connaissance rationnelle des clients. La collecte externe concerne les organismes externes.

Le traitement des ces informations porte sur des données qualitatives, quantitatives, réelles est prévisionnelles, objectives ou subjectives. Il est évident aussi de mettre la capacité des clients, leurs patrimoines financiers est les conditions de règlements demandées en charge.

3.1.2 La gestion du risque client :

La gestion du risque client doit être envisagée à titre préventif, puis, s'il est nécessaire, mettre en œuvre des moyens curatifs (si le traitement initial est insuffisant).

3.1.2.1 La gestion préventive du risque client :

L'existence d'un risque client est fondée sur une relation commerciale entre des entreprises en situation de fournisseurs et clients, et pour diminuer ou réduire l'incidence de ce risque, des décisions sont évidents à prendre

- **L'établissement d'une facture :** c'est un outil de gestion préventive du risque client. la facture doit comporter toutes les informations relatives aux conditions de vente et de règlement

- **Les délais de paiement** : ils sont réglementés dans certains secteurs d'activités. il est nécessaire de terminer le montant et la durée de règlement.
- **La détermination de l'encours de crédit** : il est nécessaire, pour certains clients, de déterminer et fixer une limite de crédit accordé après avoir eu connaissance approfondie de sa situation financière et ses capacités de remboursement. L'encours accordé doit être révisé périodiquement exceptionnellement, ce qui donne un avantage à un suivi rigoureux du compte de client.
- **L'intérêt de l'affacturage** : l'affacturage est un contrat passé entre trois parties : un fournisseur, un client et la société d'affacturage. Elle permet aux fournisseurs de transférer un risque client vers une société d'affacturage. Cette dernière a donc à charge du recouvrement des créances dans elle garantit la bonne fin aux fournisseurs, ce qui élimine pour lui tout risque d'impayés. la société d'affacturage est, en effet amenée à analyser la qualité globale et l'évolution du poste client, lui permet d'accepter ou de refuser la prise en charge du risque client.
- **L'assurance crédit** : c'est une alternative partielle à l'affacturage. C'est un transfert partiel du risque client à une société d'assurance.

3.1.2.2 La gestion curative du risque client :

Le constat d'un impayé est celui d'un échec dont il convient immédiatement de rechercher les causes tout en ayant recours aux procédures administratives et judiciaires qui peuvent permettre d'espérer un encaissement des fonds.

L'analyse des causes d'un impayé propose d'abord sur la connaissance du débiteur et le suivi, de la facturation, du portefeuille de créances sur ce client pour déceler tout signe annonciateur de difficultés éventuelles.

Dès le constat d'un retard de paiement, le trésorier ou le responsable crédit doit immédiatement contacter le client et envisager une procédure formelle de relance qui peut être complétée par une visite au client pour connaître les raisons du retard de paiement et négocier un délai additionnel de paiement.

3.2 Le risque de change

Le risque de taux de change provient des fluctuations quotidiennes des taux de change sur le marché, cette donnée s'impose à l'entreprise. Toutes fois, le change n'est pas seulement une source de change, c'est aussi d'intervention où le trésorier peut effectuer diverses

opérations d'achat de vente. il s'agit d'un outil offrant des nombreuses possibilités d'action dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise.¹⁵

Le risque de change concerne les entreprises qui ont une activité internationale et réalisent des opérations commerciales ou financiers avec des partenaires étrangers ; il est lié à la variation du cours des devises par rapport à la monnaie nationale ou à la monnaie de référence.

Le risque de change résulte de deux éléments :

- Un élément externe et aléatoire, les fluctuations des cours des devises par rapport à la monnaie nationale ou à la monnaie de référence, ces fluctuations peuvent avoir une influence favorable, défavorable ou nulle ;
- Un élément interne, qui résulte de l'exposition au risque de change.

3.2.1 Nature du risque de change

On peut distinguer plusieurs catégories de risque de change :

3.2.1.1 Risque de change lié aux opérations commerciales

Toute entreprise qui réalise des opérations commerciales libellées en monnaies étrangère est soumise à un risque de change : le règlement financier de cette opération peut se réaliser à un cours différent de celui qui a été retenu au moment de l'engagement de l'opération. Le risque de change est dû au décalage de temps qui peut exister entre le règlement de l'opération et l'engagement de cette opération.

Exemple : ventes à l'exportation facturées en devises étrangères. Toute entreprise exportatrice de biens qui est payée en devises avec un certain délai, est exposée à une baisse éventuelle de la devise de facturation.

3.2.1.2 Risque de change lié aux opérations financières

Toute entreprise qui prête ou emprunte en devises étrangères, à court, moyen ou long terme, s'expose à un risque de change.

Une entreprise qui emprunte craint une appréciation de la devise dans laquelle est libellé son emprunt car, elle pourrait être obligée de rembourser un capital plus important que celui qu'elle a emprunté.

¹⁵ Annie Bellier delienne et Saran KHATH. OP.cit. P143 à 164.

Une entreprise qui prête prend le risque de voir se déprécier la devise dans laquelle elle a libellé son prêt, ce qui aurait pour effet de diminuer le capital qui lui sera remboursé.

3.2.1.3 Risques de change lié aux investissements réalisés à l'étranger

Le développement international d'une entreprise et les investissements réalisés à l'étranger peuvent engendrer plusieurs types de risques.

Le risque de change porte en premier lieu sur les flux financiers provenant de filiales comme, par exemple, le paiement des dividendes ou des redevances.

Pour certains auteurs, ces risques doivent être traités comme les risques de transaction.

Le risque de change porte ensuite sur la valeur des actifs possédés à l'étranger et la conversion de la valeur de ces actifs en monnaie nationale dans les comptes consolidés.

3.2.1.4 Risques de compétitivité

Il s'agit de l'incidence de l'évolution du cours des devises sur le chiffre d'affaire ou la marge bénéficiaire d'une entreprise. On parle également de risque économique, de risque industriel, ou de risque induit.

➤ Définition de la position de change

La position de change d'une entreprise peut être définie comme un document qui recense, par échéance et par devise, le montant des devises à recevoir et à livrer résultant des différents engagements de l'entreprise.

➤ Objectif de la position de change

La position de change est un document dont l'objectif est d'apprécier en permanence l'exposition au risque de change de l'entreprise ou du groupe. Elle doit donner une valorisation de ce risque résultant aussi bien de la variation du cours de change que des écarts d'échéances des éléments qui la composent.

➤ Détermination et calcul de la position de change :

Chaque devise étant susceptible de variations par rapport à la monnaie de référence, le trésorier doit connaître devise par devise le montant de son exposition au risque de change qui résulte à la fois des transactions commerciales et des transactions financières. Approche transactionnelle conduit à prendre en considération les transactions certaines, mais aussi celles qui sont raisonnablement prévisibles.

Les flux en devises liés aux transactions correspondent soit à des décaissements, soit à des encaissements. On est ainsi amené à les qualifier de positions courtes et de positions longues en devises. Les éléments constituant la position globale de change en une devise sont les suivants :

(+) commandes reçues à l'export
(-) commandes passées à l'import
(+) clients facturés (export)
(-) fournisseurs à payer (import)
(+/-) compte de liaison : comptes réciproques en devises entre société d'un même groupe ou entre succursales
(+/-) divers (brevets, licences, commissions)
(+) commandes export prévisionnelles (remises d'offre, propositions en cours de négociation, enchères en devise) pondérées par une probabilité de réussite
(-) commandes import prévisionnelles (enchères à dépouiller, négociation, en cours)
= position commerciale transactionnelle en devise
(+/-) solde compte courant bancaire en devise
(+) achats comptant et à terme de devises
(-) ventes comptant et à terme de devise
(+) dépôt des créances en devise
(-) emprunt en devise
(+) intérêt sur dépôts et créances en devise
(-) intérêt sur emprunt en devise
(+) achat d'option d'achat /vente d'option de vente en devise
(-) vente d'option d'achat/achat d'option de vente en devise
= position financière
= position de change globale

Source : Annie BELLIER DELIENNE et Sarun KHATH, « Gestion de trésorerie »

3.3 Le risque de taux d'intérêt

L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leur réflexion et sa gestion dans leur préoccupations quotidiennes après être resté pour longtemps un risque de second plan pour des trésoriers d'entreprises.¹⁶

Le risque de taux d'intérêt est celui que fait courir, au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe, l'évolution ultérieure des taux. Il ne doit pas être confondu avec le risque d'illiquidité qui consiste à ne pas disposer, à l'échéance, des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements.

3.3.1 Nature de risque de taux

On peut commencer par distinguer le risque de taux dans l'entreprise industrielle et commerciale et dans les entreprises financières.

3.3.2 Contenu du risque de taux dans les établissements bancaires et financiers

Dans les établissements bancaires et financiers, on distingue généralement plusieurs types de risque de taux d'intérêt :

- le risque de transformation ;
- le risque de marge ;
- et le risque de placement.

3.3.2.1 Le risque de placement

C'est le risque découlant de la perte de valeur des titres à revenu fixe en cas de hausse des taux d'intérêt.

3.3.2.2 Le risque de marge

En procédant à un adossement parfait, entre les durées et les taux des emplois et des ressources, une banque peut se mettre à l'abri du risque de taux. Un prêt de 3 ans à taux fixe ou variable, par exemple, peut être couvert par un emprunt de même durée et de la même nature de taux. La technique de l'adossement parfait ne protège toutefois pas la banque contre le risque de défaillance de ces clients.

¹⁶ Marc Gaugain, Roselyne Sauvée Crambert, OP.cit. P232 à 246.

Pour couvrir ces frais de fonctionnement et l'éventuelle défaillance, la banque prélève une marge, notamment en facturant des taux plus élevés que ceux de ses ressources. Mais, plus les taux sont bas, plus il est difficile de prélever cette marge.

En cas de baisse des taux, une banque peut être confrontée à un risque de marge lorsque le montant de cette marge, calculé par exemple en pourcentage, devient inférieure aux coûts de fonctionnement entraînés par cette opération.

3.3.2.3 Le risque de transformation

Le risque de transformation résulte de l'existence simultanée, dans le bilan des établissements bancaires ou financiers, d'emploi et de ressources dont la durée et la nature des taux-taux fixe et taux variable-sont différentes.

3.3.3 Contenu du risque des taux dans une entreprise industrielle et commerciale

Les entreprises industrielles et commerciales peuvent se trouver confrontées aux mêmes risques que ceux que l'on rencontre dans les établissements bancaires et financiers, à savoir les risques de transformations, de marge et de placement.

On pourrait soutenir que la gestion du risque de taux l'intérêt dans une entreprise industrielle et commerciale est plus complexe que dans établissement bancaire ou financiers.

Plusieurs raisons expliquent cette affirmation.

Les performances des entreprises industrielles et commerciales résultent d'activités multiples telles que des activités purement économiques comme la production ou le négoce, et des activités financières comme la recherche de financements ou de placements. En conséquence, le risque de taux l'intérêt est donc beaucoup plus diffus dans l'entreprise industrielle et commerciale et, par conséquent parfois plus difficile à appréhender.

La technique de l'adossement, qui a longtemps été l'un des objectifs primordiaux des établissements bancaires et financiers, et une pratique aujourd'hui moins courante dans ces établissements. Elles n'est pas non plus la préoccupation principale des entreprises industrielles et commerciales qui ont d'autres objectifs éprouvent plus de difficultés à la mettre en œuvre.

Enfin, si le risque de marge n'est pas négligeable dans les établissements bancaires et financiers, il revêt également une grande importance dans les entreprises industrielles et commerciales. En effet, le problème est de savoir si les entreprises industrielles et

commerciales, en raison du la concurrence qui règne entre elles, pourront répercuter au niveau de leur prix de vente, les conséquences néfastes du risque de taux d'intérêt sur leur couts.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre met en évidence la fonction de la trésorerie dans l'entreprise, les risques liés à la gestion de trésorerie, les modes et moyens de paiement. La gestion de trésorerie s'avère disposer d'une grande importance au sein de l'entreprise. Elle intéresse non seulement le trésorier mais aussi tous les autres membres de l'entreprise puisqu'ils contribuent indirectement à sa gestion.

Cependant le trésorier doit être en permanence en relation avec les acteurs de son environnement interne et externe, vu que la plupart de ses décisions dépendront des acteurs de son environnement. De ce fait, il doit maintenir de bonnes relations pour pouvoir disposer des avantages qu'ils offrent.

Les instruments et techniques de gestion des risques ont été analysés dans le but de donner au lecteur une connaissance sur les moyens dont disposent les trésoriers au sein de l'entreprise.

Introduction du chapitre

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.

Toute entreprise se doit, avant le début de l'exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont des outils financiers permettant de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffre et de suivre sont activités en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité (les comptes).

Le budget de trésorerie est une synthèse de tous les autres budgets élaborés.

Dans ce chapitre nous allons traiter :

- Le budget de trésorerie
- L'élaboration du budget de trésorerie
- Le plan de trésorerie

Section (1) : Le budget de trésorerie

Puissant outil de gestion d'entreprise, le budget de trésorerie est un sérieux atout pour le chef d'entreprise lorsqu'il est bien maîtrisé. Et c'est justement l'objet de cette section.

1.1 Définition

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement ... Il consiste la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court terme ou à long terme.¹⁷

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements. Dans chacune de ces deux parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation.

- **Les encaissements d'exploitation** sont essentiellement les encaissements provenant des ventes.
En distinguant :

¹⁷ HUBERT DE LA BRUSLERIE, C.ELIEZ « Trésorerie d'entreprise », 3^{ème} Ed, Paris, 2012. P95.

- Ventes en produits finis / ventes accessoires, ou
- Encaissement sur CA antérieur / sur CA budgété.
 - **Les encaissements hors exploitation** regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.
 - **Les décaissements d'exploitation** sont de nature beaucoup plus diverse :
- Décaissements sur achats ;
- Salaires et charges sociales ;
- Travaux, fournitures et services extérieurs ;
- TVA à payer (la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible ;
- Autres impôts et taxes (taxe professionnelle, à l'exception de l'impôt sur les sociétés) ;
- Frais financiers.
 - **Les décaissements hors exploitation** concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés...

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

Le solde obtenu à ce niveau est le cumul des encaissements et les décaissements (prenant en compte la trésorerie initiale) avant décision de financement ou de placement la dernière ligne représente le cumul des soldes de trésorerie après décisions.

Le budget de trésorerie peut aussi être défini, comme étant : « un ensemble de tableaux de prévisions financières et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui expose mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ».¹⁸

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

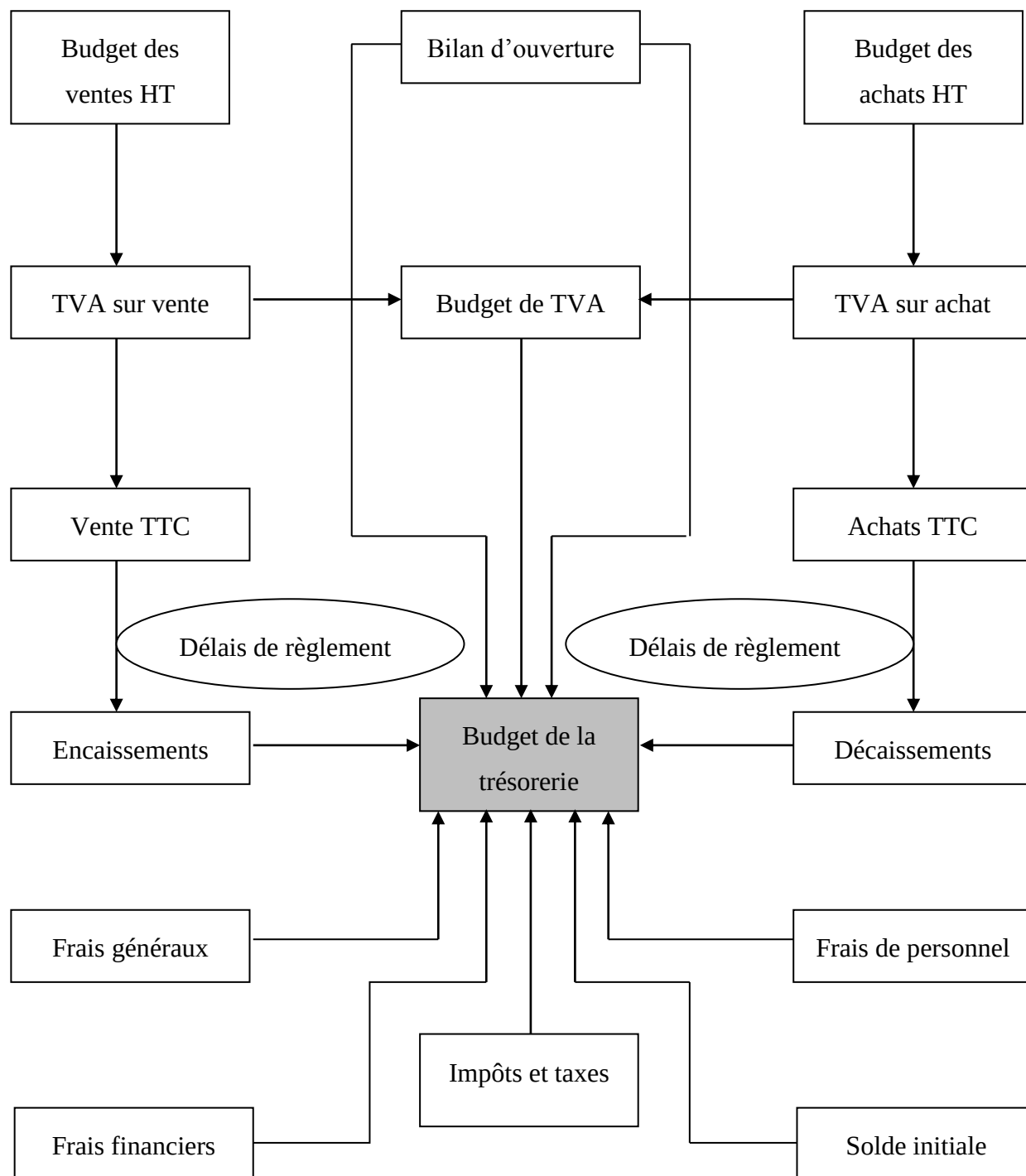
- D'établir la situation de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse ;

¹⁸ Bruno Poloniato et Didier Voyenne, OP.cit. P102.

- D'estimer le compte en banque, et compte postal ;
- De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- De prendre des décisions en matière financière.

Le budget de trésorerie 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.

Il faut faire une distinction entre les recettes et les dépenses d'exploitation (ventes de marchandises, de produits finis, achats de matières premières, règlements des (salaires, etc.) et hors exploitation (cession d'immobilisation, remboursement d'emprunts, etc.).

Schéma n°6 : le budget de trésorerie

Source : Dadi Addoun, « les prévisions de trésorerie », thèse de doctorat, 2001.

Tableau n°3 : Le budget de trésorerie

	Jan.	Fév.		Déc.
- Encaissements sur ventes (TTC)				
- Produits financiers à encaisser				
- Autres recettes à encaisser (TTC)				
= Total des recettes d'exploitation (1)				
- Décaissements sur les achats (TTC)				
- Paiement des charges de personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Autres charges d'exploitation à payer				
= Total des dépenses d'exploitation (2)				
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)				
- Cession des immobilisations (TTC)				
- Nouveaux emprunts contractés				
= Total des recettes hors exploitations (4)				
- Investissements (TTC)				
- Echéance de remboursement d'emprunts				
- Impôt sur les bénéfices				
- TVA à payer				
= Total des dépenses hors exploitation (5)				
Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)				
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)				
(+ou-) décision de trésorerie (financement ou placement)				
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				

Source : Jean-Claude Jubel « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises ». P47.

1.2 Les caractéristiques et les rôles d'un budget de trésorerie**1.2.1 Les caractéristiques**

- Il doit être connu de manière à favoriser une incitation à mieux faire pour réaliser des performances ;
- Il doit être réaliste c'est-à-dire prendre en compte les contraintes de l'environnement interne et externes de l'entreprise ;
- Il doit être conçu suivant le principe de la totalité budgétaire c'est-à-dire couvrir l'ensemble des activités ;
- Il doit aussi être articulé au plan stratégique. Dans la gestion de l'entreprise, le budget peut jouer les fonctions suivantes :
 - Un instrument de communication : le processus budgétaire s'il est bien mené peut offrir l'occasion aux décideurs de pouvoir communiquer avec les opérationnels ;
 - Un instrument de contrôle : il permet au gestionnaire de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation ;
 - Un instrument de plan de trésorerie qui découle du budget de trésorerie et permet ainsi de rechercher le financement du cycle d'exploitation ;
 - Un instrument de coordination.

1.2.2 Les rôles

Les finalités du budget et du processus de préparation budgétaire sont présentés comme suit :

- ✓ Informer les managers de ce qui est attendu d'eux ;
- ✓ Motiver les managers à dresser des plans ;
- ✓ Obtenir un engagement des managers ;
- ✓ Coordonner les différentes activités d'une organisation ;
- ✓ Fournir un standard pour juger la performance réelle.

Autrement dit, le budget peut être présenté comme :

- ✓ Un moyen pour motiver les responsables opérationnels ;
- ✓ Un moyen pour communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ Un moyen d'évaluer la performance des managers ;

- ✓ Un moyen de déployer la stratégie ;
- ✓ Un moyen de prévoir les besoins financiers ;
- ✓ Un moyen de coordonner et de piloter les différentes activités de l'entreprise.
- ✓ Un moyen d'allouer les ressources et de communiquer avec les acteurs externes (actionnaires, créanciers) ;
- ✓ Un moyen de gérer les risques.

1.3 La détermination des besoins de trésorerie

La détermination des besoins de trésorerie se fait à partir d'un budget de la trésorerie. L'objectif d'un budget de trésorerie est avant tout de déceler les risques de difficulté de paiement, les besoins à financer et les excédents de trésorerie.¹⁹

On peut donc, déduire qu'une fonction principale du trésorier est d'assurer la disponibilité de l'argent lorsque les besoins se font tenir. Ces besoins sont mis en évidence à partir d'un budget de la trésorerie prévisionnel, dont le but est de tenir compte de tous les mouvements, les recettes ou les dépenses, qui affectent la trésorerie de l'entreprise.

On déduit aussi qu'un budget de trésorerie enregistre sur une base de périodicité annuelle, avec découpage mensuel, hebdomadaire ou quotidien, les rentrées ou les sorties monétaires. Il faut ainsi ressortir les impasses ou excès de trésorerie issus des différentes politiques mises en œuvre par l'entreprise.

1.4 Elaboration du budget de trésorerie

L'établissement d'un budget de trésorerie nécessite plusieurs étapes indispensables qui permettent un bouclage de la démarche budgétaire. Son élaboration se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.²⁰

1.4.1 Les conditions d'élaboration du budget de trésorerie

L'établissement du budget de trésorerie se fait en respectant les conditions suivantes :

¹⁹ KNEIPE, P « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème édition, Bruxelles, 1997. P66.

²⁰ DEPALLESNE G, JOBARD J « Gestion financière de l'entreprise » 11^{ème} éd, 1997. P113.

- La participation de tous les services
- La fixation des normes qui se soient ni optimistes ni pessimistes mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice ;
- La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ;
- La mise au point de le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, les valorisées, les présentées ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année, cette analyse est faite à chaque étape dont le but de connaître de façon progressive la variation des prix standards ;
- L'analyse des budgets sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle (N) sera faite en liaison avec l'échelle (N-1) qui apportera sa participation active et qui n'imposera pas son point de vue en regard de la politique générale de l'entreprise ;
- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser et de donner les écarts sans valeur.

1.4.2 Les étapes de l'élaboration du budget de trésorerie

1.4.2.1 La collecte d'information

Le budget de trésorerie relie des informations budgétaires d'exercices différents. D'où, les éléments nécessaires pour élaborer le budget de l'année en cours sont présentés comme suit :

- Le bilan de l'année précédente ;
- Tous les budgets approuvés de l'année en cours ;
- La connaissance des modes de règlements de l'entreprise ;
- Les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.

Chacune des informations fournies par les implications sur les encaissements ou les décaissements s'estime à leur montant, ou leur échéance. Il est donc impératif de s'assurer de l'exhaustivité des informations collectées et également de leur fiabilité.

1.4.2.2 Les budgets partiels de la trésorerie

Les budgets partiels sont établis généralement en montant hors taxes. Les encaissements et décaissements doivent être exprimés en toutes taxes comprises (TTC).

Cependant, l'application des règles du droit commun en matière de TVA oblige un calcul particulier pour déterminer le montant de sa TVA à décaisser du mois qui sera payable le mois d'après. Ce calcul comporte les éléments suivant :

A) Le budget des encaissements

L'établissement du budget des encaissements (recettes) prend en compte à leur date de réalisation (encaissement) les éléments suivants :

- Les créances du bilan d'ouverture ;
- Les effets à recevoir du bilan d'ouverture ;
- Les acomptes prévisionnels versés par certains clients ;
- Le budget des ventes TTC ;
- Les emprunts et les subventions ;
- Les cessions d'immobilisations et des titres de placement ;
- Les produits financiers ;
- Les apports de capital en numéraire ;
- Tout ce qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent.

B) Le budget de TVA

Le budget de TVA a pour objectif de déterminer la dette fiscale de l'entreprise ou sa créance à l'égard du trésor.

La TVA à payer sur un mois donné est payable au plus tard le 20 du mois suivant.

TVA due du mois (M) = TVA collectée ou facturée (M) – TVA déductible ou récupérable (M) – crédit de TVA antérieur (M-1)

- Si le montant est positif : dettes vis-à-vis de l'Etat (**TVA due**)
- Si le montant est négatif : créance vis-à-vis de l'Etat (**Crédit de TVA**) à déduire sur la TVA à payer du mois suivant et les mois ultérieurs jusqu'à l'épuisement de cette dernière.

C) Le budget des décaissements

L'établissement du budget des décaissements (dépenses) prend en leur date d'exigibilité (décaissement) les éléments suivants :

- Les dettes fournisseurs du bilan d'ouverture ;
- Le budget de la TVA (TVA à payer) ;
- Les charges TTC budgétisées (approvisionnement, production, frais généraux et autres charges) ;
- Les décaissements relatifs au budget d'investissement ;
- Les autres décaissements à caractère financier à savoir le remboursement des emprunts ;
- Les intérêts des emprunts, les dividendes à payer, l'octroi des prêts ;
- l'impôt sur les bénéfices ;
- Les acquisitions d'immobilisation ;
- Tout ce qui est susceptible d'entraîner une sortie d'argent.

Remarque : Les dotations aux amortissements ne constituant pas des charges décaissables (dépenses), ne sont pas prises en compte dans le budget des décaissements.

D) Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est déterminé à partir de la formule suivante :

$$\text{Trésorerie finale} = \text{Trésorerie initiale} + \text{Encaissements} - \text{Décaissements}$$

- Dans le cas le budget de trésorerie est positif, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit songer à des placements rémunérateurs afin d'éviter de gaspiller de la valeur monétaire ;
- Si le budget de trésorerie est négatif, ceci traduit une insuffisance de trésorerie dont il faut trouver des solutions de ce besoin à court terme. Il est possible.
- soit mobiliser des créances avant terme ;

- Soit renégocier les délais accordés par les fournisseurs et ceux accordés aux clients ;
- Soit renégocier des découverts bancaires.

Vous l'aurez compris, un budget de trésorerie bien fait a pour rôle de traduire en termes d'encaissements et de décaissements les charges et les produits générés par les différents programmes de l'entreprise.

Section (2) : Le plan de trésorerie

La trésorerie d'une entreprise désigne l'ensemble de l'argent dont dispose une entreprise dans sa caisse et ses différents comptes en banque : une gestion adéquate de cet élément représente un facteur de succès important pour toute entreprise. Pour manier correctement cet aspect, il est donc nécessaire d'établir un **plan de trésorerie**²¹

2.1 Définition

Le plan de trésorerie est la version du budget de trésorerie obtenue après intervention des opérations d'escompte et de placement qui peuvent être déduites du budget de trésorerie. L'objectif étant d'avoir une trésorerie (disponibilité) très proche de zéro.

Le plan de trésorerie donne une idée « globale » des problèmes éventuels qui seront à résoudre et permet de prendre des dispositions en temps opportun. Le plan de trésorerie permet donc de prévoir si l'entreprise risque de rencontrer ou non des difficultés de trésorerie ponctuelles ou d'informer sur l'importance, la nature de ces problèmes.

2.2 Les niveaux d'un plan de trésorerie

Le plan de trésorerie comprend quatre (04) niveaux d'entrées et de sorties :

- Le premier niveau peut consister à écrire mois par mois ce qui est certain ou très probable. Autrement dit, à découper dans le temps, d'une part, la situation des dettes à court terme et d'autre part, la situation des créances à court terme inscrites dans le bas du bilan d'ouverture en tenant compte des disponibilités ;
- Le deuxième niveau, on a, pour les entrées, les emprunts ou les augmentations de capitaux en numéraire, ainsi que les conséquences de certaines opérations exceptionnelles.

²¹ Bruno Poloniato et Didier Voyenne, IDEM.

Et nous avons aussi, pour les sorties, les investissements, les remboursements d'emprunts, de même qu'aussi que la trésorerie résultant des opérations hors exploitation n'est pas toujours possible à prévoir. Etant donné les difficultés de prévisions s'attachant par principe aux opérations exceptionnelles ;

- Le troisième niveau consiste à étudier l'étirement des entrées de trésorerie correspondant à des commandes à venir en fonction des prévisions de vente. Et l'étirement ou le temps lis des sorties de trésorerie relatives aux commandes à passer aux fournisseurs en fonction des prévisions d'approvisionnements. Il s'agit à ce niveau des mouvements de trésorerie se rapportant à des ventes ou à des achats qui ne seront enregistrés en exploitation que dans plus d'un an mais qui pourront faire l'objet d'avance reçue des clients ou d'avance consentie aux fournisseurs d'exploitation ;
- Le dernier niveau, consiste à étudier les entrées et les sorties correspondant à l'exploitation du prochain exercice en tenant compte des décalages habituels entre les charges et les décaissements d'une part. et d'autres part entre les produits et les encaissements en éliminant ce qui a déjà compté en rentrées ou en sorties au titre des avances et acomptes tant fournisseurs que clients.

Le plan de trésorerie se présente comme l'illustré de la page suivante :

Tableau n°4 : Le plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	...	DEC.
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS				
A. Encaissements				
A1. D'exploitation				
- ventes encaissées				
- règlements clients				
A2. Hors exploitation				
- apport en capital				
- apport en compte courant				
- emprunts LMT contractés				
- cession d'immobilisations				
2. TOTAL				
B. Décaissements				
B.1 D'exploitation				
- paiement marchandises				
- approvisionnement				
- matières premières				
- fournitures, eau, énergie...				
- autres charges externes				
- impôts, taxes et versements assimilés				
- charges de personnel				
- impôts, taxes et versements assimilés				
- TVA versée				
- charges financières				
B2. Hors exploitation				
- remboursement emprunts (principal)				
- investissement en immobilisation				
3. TOTAL				
4. SOLDE du mois = 2 - 3				
5. SOLDE de fin de mois = 1 + 4				
6. SOLDE (mois X + mois X-1)				

Source : www.petite-entreprise.net

2.3 Les cas de trésorerie**2.3.1 Cas de trésorerie excédentaire**

C'est un cas rare, il peut arriver que l'entreprise anticipe des excédents de trésorerie. C'est le travail de la direction financière de l'entreprise de trouver des solutions. Ils existent différents modes pour traiter ces excédents de trésorerie.

- En investissant (croissance externe, développement...) ;
- En remboursant par anticipation des emprunts ;
- En effectuant des placements.

2.3.2 Cas de trésorerie déficitaire

En cas de manque de trésorerie, l'entreprise est dans l'obligation de chercher des financements complémentaires en faisant appels aux différents crédits bancaires.

- Les facilités de caisse ;
- Les crédits de compagne ;
- Les découverts bancaires ;
- Les crédits relais ou crédits de soudure.

La mise en place d'un plan de trésorerie est une chose qui demande un peu de temps mais qui par la suite va amener énormément de sécurité à l'entreprise. S'agissant d'un outil prospectif, il va permettre de gérer ses fluctuations de trésorerie avec une vision à plusieurs mois et permettre ainsi des actions rectificatives rapides et sans dommage pour l'entreprise

Conclusion du chapitre

Pour conclure, l'élaboration d'un budget de trésorerie facilite au trésorier la gestion, et le met à l'aise en l'aidant à anticiper certaines difficultés. Le trésorier peut aussi établir un plan de trésorerie sur la base du budget élaboré. A travers ce plan, il peut tenter les solutions aux difficultés constatées lors de l'élaboration du budget de trésorerie.

Autrement dit, il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber ses soldes en faisant intervenir l'escompte des effets escomptables et les placements des excédents prévus.

Introduction du chapitre

A travers notre stage pratique, au sein de l'entreprise d'accueil, le cas de PATURAGE D'ALGERIE LAITERIE ET FROMAGERIE DE TIZI OUZOU, nous allons essayer d'appliquer les outils de l'analyse financière permettant d'appréhender la situation économique et financière de l'entreprise, afin de cerner notre problématique est d'apporter des éléments de réponse à des questions posées au début de ce travail.

Mais avant d'entamer notre analyse, il y a lieu de commencer par une présentation générale de l'entreprise **Pâturages**.

Section (1) : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.1 Historique de l'entreprise

L'entreprise pâturage d'Algérie a été créée en 1998, pour faire face aux besoins du marché algérien en quantité de lait demandé par les consommateurs. Le projet d'investissement lancé a permis la création d'une nouvelle usine située à Ain el hammam, à une cinquantaine de kilomètre du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous le nom de Montagnarde.

Mais face à la difficulté économique rencontrée et suite à un incendie, le gérant de l'entreprise décide de déménager en 2002 pour venir installer à Tizi-Ouzou ou elle a pris le nom de pâturage d'Algérie. Depuis sa création, l'entreprise est née sous la forme d'une SARL (société a responsabilités limité) à caractère familiale, composé de 3 associés.

Cette entreprise est située au niveau de la zone industrielle Sud Ouest, Tizi Ouzou. Ayant déjà confirmé son positionnement dans le marché domestique et afin de pérenniser sa position dans le domaine du lait et des produits laitiers, Pâturages d'Algérie, se lance dans une bataille de l'export, nouveau défi à relever, mais pas de moindres.²²

1.2 Objectifs et missions de l'entreprise

1.2.1 Les objectifs

L'objectif principal des Pâturages d'Algérie est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire vendre au maximum de quantités de produits en acquérant

²² La direction commerciale des Pâturages d'Algérie (2017/2018)

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

d'importantes parts de marché afin de réaliser une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Le deuxième objectif des Pâturages d'Algérie porte sur l'exportation. En effet, elle est sélectionnée par ALGEX (agence nationale de promotion des exportations) parmi 44 entreprises nationales publiques et privés à participer aux programmes « OPTIM EXPORT ».

Concernant les objectifs quantitatifs, Pâturages d'Algérie a pour but :

- Augmentation durable du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Augmentation de sa part de marché ;
- Rentabiliser toutes les démarches de l'entreprise ;
- Exploiter toutes les opportunités offertes par le marché ;
- Acquérir de nouvelles cibles potentielles.

1.2.2 Les missions

Pâturages d'Algérie a pour activité la transformation et la commercialisation du lait et dérivée avec une capacité de production évaluée à 200000 litre/jours.

Elle réalise un chiffre d'affaire de 750000000 DA par année. A son actif, il ya une équipe dynamique bien expérimentée de 200 personnes dont 170 permanents et 30 occasionnels. Une grande partie de se personnel a bénéficier d'une formation spécifique dont le domaine du lait et du fromage.

Sur le plan socio-économique, La filière présente des enjeux notamment en terme de réduction de la facture en moyens de paiement extérieurs, relative à l'importation des matières premières en créant un département de collecte du lait crue de vache pour l'utilisation à grand échelle dans la production est aussi à la satisfaction des besoins des consommateurs, tout en tenant compte du pouvoir d'achat, le prix du lait n'est pas libre, il est fixé par l'Etat.

1.3 Organisation de l'entreprise

La structure organisationnelle de l'entreprise est composée de six (6) directions principales dirigées par la direction générale.

1.3.1 Le gérant

C'est le propriétaire de l'entreprise et c'est le principal décideur de toutes les grandes actions qui concerne l'entreprise. Il trace la politique générale de l'entreprise à court, moyenne et long terme.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

1.3.2 La direction générale

Les missions principales de cette direction sont les suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Tracer les objectifs en matière de production et commercialisation, ainsi que la stratégie de l'entreprise ;
- Traduire les orientations stratégiques retenues par le directeur générale en objectifs opérationnels répartis entre les différentes directions opérationnelles.

1.3.3 La direction d'approvisionnement

Sa mission est d'assurer la continuité de la production en procurant des matières premières nécessaires en quantité et en qualité au moment requis, elle a pour activité les achats et le stockage.

1.3.4 La direction de comptabilité et finance

Cette direction porte sur la réalisation des activités financières et comptable de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement de processus suivant l'objectif tracé par le directeur générale ;
- Lancer la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant les principaux intervenants ;
- Recevoir des structures opérationnelle, les réalisations mensuelles en quantité et en valeur, est renseigné le fichier d'exécution budgétaire ;
- Contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
- Etablir tout les états et synthèse périodique (bilan, TCR, grand livre, balance) ;
- Rendre des situations mensuelles est annuelle au responsable de l'entreprise.

1.3.5 La direction des ressources humaines

Elle est responsable de la disponibilité des moyens humains a toute fonctions de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir les contrats d'embauches dans le respect de la réglementation ;
- Etablir les PV d'installation ;
- S'assurer de la constitution d'un dossier complet pour chaque agent, avant de procéder au paiement du salaire ;

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

- Procéder en collaboration avec le responsable de structure à l'élaboration de fiche de fonction, pour chaque type de travail.

1.3.6 La direction technique

Le responsable de maintenance assure la disponibilité des équipements et leur fiabilité et efficacité pour les arrêts de la production.

1.3.7 Responsable de production

Chargé de suivre le processus de fabrication, mettre au point une méthode de travail pour assurer une bonne production, il est chargé de l'étude de la conception et le contrôle de produit.

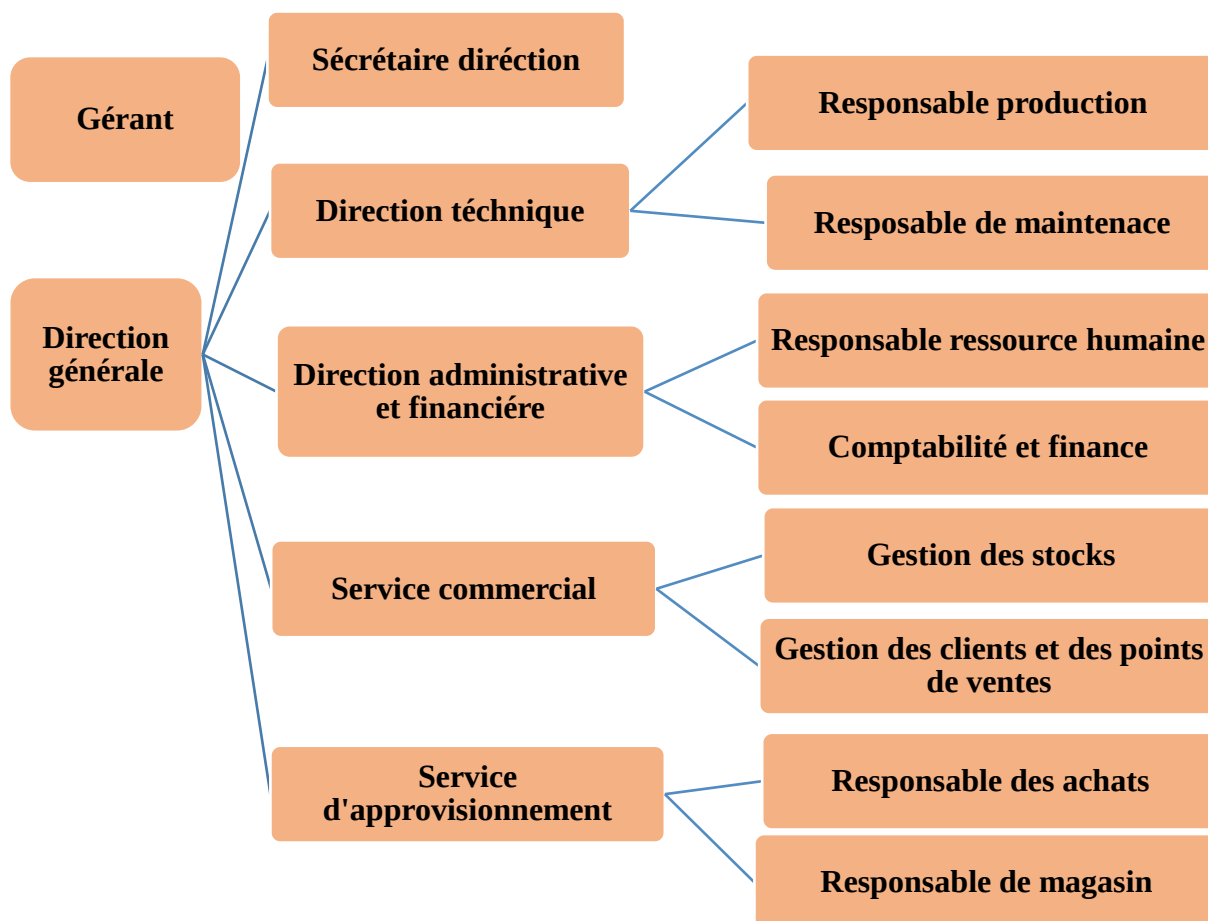
1.3.8 La direction commerciale

Ses missions sont :

- Participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise, à la gestion de la distribution des produits, l'analyse des ventes et au recueil d'informations à partir des suggestions des clients ;
- Elle procède au développement, à l'orientation et à l'organisation de la production de tous les produits mis sur le marché.

Ce schéma en page suivante nous présente l'organigramme de l'entreprise.

Schéma n°7 : Organigramme de l'entreprise pâturage d'Algérie



Source : La direction commerciale des Pâturages d'Algérie (2017/2018)

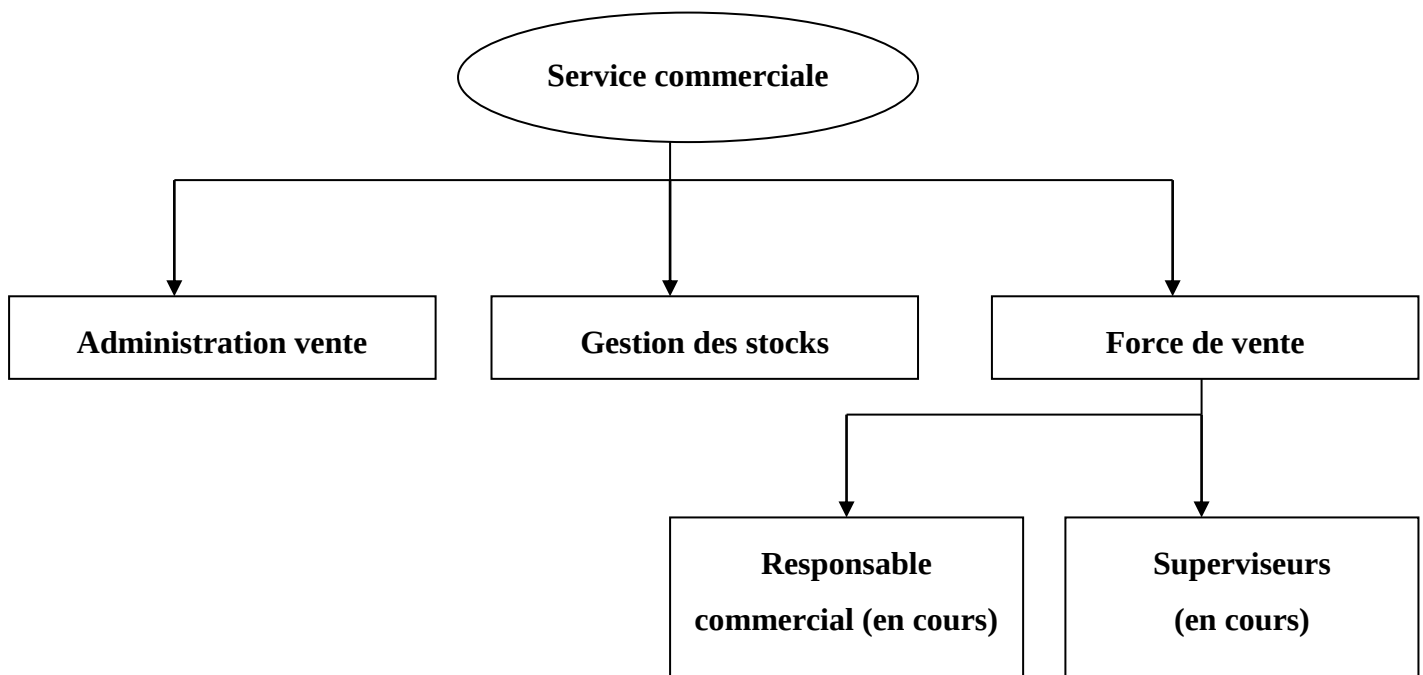
Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

1.4 Structure de la direction commerciale

1.4.1 Sa composition

La direction commerciale des pâturages d'Algérie est composée de 03 principaux services tels que le schéma le montre :

Schéma n°8 : Structure du service commerciale



Source : la direction commerciale des pâturages d'Algérie (2012/2013).

1.4.1.1 Administration des ventes

C'est un service organisé selon l'ordre hiérarchique suivant :

A) Le chef de service

Son travail consiste à :

- Superviser et coordonner toutes les activités commerciales ;
- Vendre et recevoir les clients, gérer les équipes de vendeurs ;
- Etablir et contrôler les situations journalières et mensuelles ;
- Gérer les comptes clients.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

B) Le chargé du recouvrement des créances

Son travail consiste au :

- Suivi du fichier clients et sa mise à jour ;
- Traitement et étude des dossiers clients à savoir les modalités de règlements clients (chèque, espèce, lettre de change...).

C) Le facturier

Son rôle se résume à :

- L'établissement des factures ;
- La saisie des règlements ;
- L'établissement des bons d'affectations ;
- L'établissement des différents états journaliers, mensuels et annuels des ventes et des transferts.

1.4.1.2 La gestion des stocks

Suite à ce service on trouve le stockage de produits finis des dépôts et les aires de stockage de façon rationnelle.

1.4.1.3 La force de vente

C'est la vente d'un produit du producteur au consommateur en passant par un intermédiaire (Grossistes, les industriels...).

Leurs missions consiste à :

- Assurer la disponibilité des produits Pâturages d'Algérie dans toutes les zones qui ne sont pas concernées par la vente direct ;
- Rester en permanence à l'écoute des clients et de nos superviseurs (alerte veille concurrentielle) ;
- Etablir un programme d'enlèvement de marchandise par le client et veille à son exécution suivant le programme de production d'une part et la disponibilité d'autre part ;
- Accompagner les clients dans la mise en place et la détermination de leurs zones de compétences et veille à ce que chaque client respecte la délimitation de sa zone compétence ;

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

- Etablir un programme de visite des clients (transformateurs) si nécessaire accompagné d'un technicien de la structure production ;
- Travailler avec les distributeurs afin d'élargir la gamme de distribution de leurs produits dans leurs zones respectives ;

1.4.2 Objectifs de la direction commerciale

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et l'organisation des moyens mis à sa disposition en vue de réaliser l'objectif de chiffre d'affaires arrêté ;
- Mise en œuvre d'une nouvelle organisation de la direction clients afin d'améliorer la qualité des produits offerts aux clients, ceci dans le but d'accroître leur fidélisation et de garantir ainsi la pérennité de l'entreprise ;
- Vulgariser les produits à l'échelle nationale ;
- Veiller à la disposition de toute la gamme de produits ;
- Faire face à la concurrence et monopoliser le marché des produits laitiers.

1.5 Infrastructures et environnement du travail

1.5.1 Infrastructures

Les matériels et équipements nécessaires pour obtenir la conformité du produit sont déterminés et fournis par l'entreprise pour chaque besoin exprimé. Ils sont gérés selon la procédure « mise à disposition et suivi du matériel ». l'entretien du matériel d'exploitation est balisé par la procédure « maintenance préventive et curative ».

1.5.2 Environnement du travail

Les textes réglementaires définissent les conditions d'hygiène et de sécurité dans les postes de travail, il y a lieux d'améliorer ces conditions et de prendre en charge les préoccupations environnementales des travailleurs suite à des questionnaires.

1.6 La gamme de produits proposée par l'entreprise Pâturages

Pâturages d'Algérie propose une gamme de produits très riche, à savoir :

- les fromages à pâte molle ;
- les fromages de fonte ;
- les fromages frais ;
- les fromages à pâtes pressées.

Section (2) : Analyse financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document principal est le bilan. Cette analyse est faite dans le but de déterminer la trésorerie. Il est donc nécessaire de faire cette analyse à partir du bilan fonctionnel préconisé par le bilan comptable.

L'objectif de cette analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité de l'entreprise (Pâturages d'Algérie), à partir des données chiffrées et normalisées. Cette étude est donc faite à partir des informations concernant le passé de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel est indiqué pour cela car il permet de mieux appréhender la structure du bilan comptable par le classement des postes de celui-ci en cycles. Ainsi de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise du point de vue de ses masses financières et des équilibres financiers réalisés.

Autrement dit, le bilan fonctionnel permet de mener ce que l'on appelle une analyse fonctionnelle afin de vérifier l'équilibre financier de la structure d'une entreprise (FRNG, BFR, TN).

2.1 Présentation du bilan fonctionnel des années 2015/2016/2017 de l'entreprise Pâturages d'Algérie en « DA »

Les trois tableaux sur la page suivante nous présentent les bilans fonctionnements élaborés en depuis les bilans comptables fournis par Pâturages d' Algérie.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Tableau N°5 : Le bilan fonctionnel de l'année 2015 en « DA »

Actif		Passif	
❖ Emplois stables (I)	803 386 414	❖ Ressources stables (I)	862 566 682
Immobilisations incorporelles :	296 987	Capitaux propres :	717 571 475
Immobilisations corporelles :	756 055 272	- Capital émis	100 000 000
- Terrains	15 630 550	- Réserves	46 354 993
- Bâtiments	185 426 038	- Résultats avant répartition	6 085 518
- Autres imm corporelles	554 998 684	- Report à nouveau	37 029 507
Immobilisations en cours :	35 028 880	- Amortissements et provisions	528 101 457
Immobilisations financières :	6 914 528	- Impôts différés passif	5 393 735
- Prêts et autres actifs financiers non courants	6 914 528	Dettes financières :	139 601 471
- Impôts différés actif	5 090 747	- Emprunts	139 601 471
❖ Actif circulant (II)	885 503 187	❖ Passif circulant (II)	826 322 919
A - Exploitation	857 947 146	A - Exploitation	544 842 151
- Stocks et encours	649 455 426	- Dettes fournisseurs et comptes rattachés	252 416 083
- Créances clients	59 135 733	- Impôts	1 640 435
- Impôts et assimilés	54 004 308	- Autres dettes	290 785 633
- Autres créances	0		
- Autres débiteurs	95 351 679		
B - Hors Exploitation	0	B - Hors Exploitation	0
Trésorerie active	27 556 041	Trésorerie passive	281 480 768
TOTAL GENERAL ACTIF	1 688 889 601	TOTAL GENERAL PASSIF	1 688 889 601

Source : Document interne de l'entreprise. 2015

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Tableau N°6 : Le bilan fonctionnel de l'année 2016 en « DA »

Actif		Passif	
❖ Emplois stables (I)	839 442 133	❖ Ressources stables (I)	892 322 314
Immobilisations incorporelles :	296 987	Capitaux propres :	766 618 544
Immobilisations corporelles :	764 929 547	- Capital émis	196 200 000
- Terrains	15 630 550	- Réserves	304 275
- Bâtiments	185 426 038	- Résultats avant répartition	14 020 980
- Autres imm corporelles	563 872 959	- Report à nouveau	(-15 606 994)
Immobilisations en cours	62 480 324	- Amortissements et provisions	571 700 283
Immobilisations financières :	6 644 528	- Impôts différés passif	5 393 735
- Prêts et autres actifs financiers non courants	6 644 528	Dettes financières :	120 310 035
- Impôts différés actif	5 090 747	- Emprunts	120 310 035
❖ Actif circulant (II)	715 622 132	❖ Passif circulant (II)	662 741 950
A - Exploitation	687 900 296	A - Exploitation	421 131 078
- Stocks et encours	448 449 928	- Dettes fournisseurs et comptes rattachés	183 307 282
- Créances clients	113 183 425	- Impôts	12 173 647
- Impôts et assimilés	34 377 815	- Provisions et produits constatés d'avance	58 420 566
- Autres créances	0	- Autres dettes	167 413 583
- autres débiteurs	91 889 128		
B - Hors Exploitation	0	B - Hors Exploitation	0
Trésorerie active	27 721 836	Trésorerie passive	241 426 872
TOTAL GENERAL ACTIF	1 555 064 265	TOTAL GENERAL PASSIF	1 555 064 265

Source : Document interne de l'entreprise. 2016

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Tableau N°7 : Le bilan fonctionnel de l'année 2017 en « DA »

Actif		Passif	
❖ Emplois stables (I)	872 919 459	❖ Ressources stables (I)	907 166 209
Immobilisations incorporelles :	594 487	Capitaux propres :	814 181 802
Immobilisations corporelles :	795 259 670	-Capital émis	196 200 000
-Terrains	15 630 550	- Réserves	1 005 324
-Bâtiments	196 943 859	-Résultats avant répartition	13 565 808
-Autres imm corporelles	582 685 261	-Report à nouveau	(-2 287 062)
Immobilisations en cours	65 330 027	-Amortissements et provisions	605 697 732
Immobilisations financières :	6 644 528	-Impôts différés passif	5 393 735
-Prêts et autres actifs financiers non courants	6 644 528	Dettes financières :	87 590 672
-Impôts différés actif	5 090 747	-Emprunts	87 590 672
❖ Actif circulant (II)	872 141 411	❖ Passif circulant (II)	837 894 662
A - Exploitation	802 301 026	A - Exploitation	477 672 247
-Stocks et encours	363 475 092	-Dettes fournisseurs et comptes rattachés	249 379 198
-Créances clients	375 761 579	-Impôts	6 101 873
-Impôts et assimilés	15 996 852	-Provisions et produits constatés d'avance	58 420 566
-Autres créances	0	-Autres dettes	163 770 610
-Autres débiteurs	47 067 503		
B - Hors Exploitation	0	B - Hors Exploitation	0
Trésorerie active	69 840 385	Trésorerie passive	360 222 415
TOTAL GENERAL ACTIF	1 745 060 870	TOTAL GENERAL PASSIF	1 745 060 870

Source : Document interne de l'entreprise. 2017

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Tableau N°8 : Les grandes masses du bilan fonctionnel

Actif		Passif	
Actif immobilisé		Capitaux permanents	
Emplois stables	- Actif incorporel - Actif corporel - Actif financier	Ressources stables	- Capitaux propres - Dettes financières à terme
Actif circulant		Passif circulant	
Emplois d'exploitation	- Stock - Créances clients - Autres créances	Ressources d'exploitation	- Dettes fournisseurs - Dettes fiscales et sociales - Autres dettes
Emplois hors exploitation	- Créances hors exploitation	Ressources hors exploitation	- Dettes hors exploitation
Trésorerie active		Trésorerie passive	
Trésorerie	- Valeurs mobilières de placement - Disponibilités	Trésorerie	- Concours Bancaires Courants (CBC) - Escomptes

Source : Etablie par nous même sur la base des données recueillis au niveau de Pâturages d'Algérie.

• L'analyse horizontale

L'objectif de cette analyse porte sur la comparaison d'agrégats bilanciels « gauche – droite », c'est-à-dire comparer des regroupements des comptes d'actifs par rapport à des regroupements de comptes de passif.

Ce tableau constitue un outil pertinent pour la formation d'un diagnostic orienté vers l'appréciation des conditions des équilibres financiers de solvabilité en plus de l'agrément vers l'étude de structure financière.

Le bilan en grande masse montre la manière dont les groupes de comptes ont été regroupés.

- **Les capitaux propres :** constituent les ressources de fonds à disponibilité de l'entreprise. Ils représentent une garantie pour les créanciers, mais aussi « un tampon » au cas où les revenus de l'entreprise s'avéraient insuffisants pour couvrir les dépenses.
- **Les capitaux permanents :** c'est les capitaux propres majorés des dettes à long terme, représentent les ressources de fonds durables mis à la disposition de l'entreprise.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

- **Les dettes à court terme** : représentent les engagements à court terme de l'entreprise, ses dettes financières, bancaires et commerciales à court terme et les dettes salariales.
- **Les actifs immobilisés** : représentent l'illustration des ressources à long terme de l'entreprise. Ce sont les frais d'établissement, les actifs immobilisés incorporels, corporels et financiers et les créances commerciales à plus d'un an.
- **Les actifs circulants** : représentent les stocks, les créances à court terme et les liquidités de l'entreprise.

Tableau N°9 : Bilan en grande masse durant l'année 2015 en (DA)

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Actif immobilisé	803 386 414	47,57	Capitaux permanents	862 566 682	51,07
ACE+ACHE	857 947 146	50,80	Passif circulant	544 842 151	32,26
Trésorerie active	27 556 041	1,63	Trésorerie passive	281 480 768	16,67
Total actif	1 688 889 601	100	Total passif	1 688 889 601	100

Source : Etablie par nous même

Tableau N°10 : Bilan en grande masse durant l'année 2016 en (DA)

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Actif immobilisé	839 442 133	53,98	Capitaux permanents	892 322 314	57,38
ACE+ACHE	687 900 296	44,24	Passif circulant	421 131 078	27,08
Trésorerie active	27 721 836	1,78	Trésorerie passive	241 426 872	15,53
Total actif	1 555 064 265	100	Total passif	1 555 064 265	100

Source : Etablie par nous même

Tableau N°11 : Bilan en grande masse durant l'année 2017 en (DA)

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Actif immobilisé	872 919 459	50,02	Capitaux permanents	907 166 209	51,98
ACE+ACHE	802 301 026	45,98	Passif circulant	477 672 247	27,37
Trésorerie active	69 840 385	4,00	Trésorerie passive	360 222 415	20,64
Total actif	1 745 060 870	100	Total passif	1 745 060 870	100

Source : Etablie par nous même

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

2.1.1 L'évolution de tableau en grande masse de 2015 à 2017 par une analyse de l'actif et du passif

Dans cette partie, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses des bilans fonctionnels.

2.1.1.1 Actif immobilisé

La part des immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2015, 2016, 2017 représenté respectivement 47,57% pour 2015, 53,98% pour 2016 et 50,02 pour 2017.

Nous constatons que l'actif immobilisé a progressé en 2016, suite aux nouvelles acquisitions d'importante immobilisation (bâtiment, matériel informatique, mobilier de bureau et en fournitures administratives). En 2017, l'actif immobilisé a légèrement régressé, cela résulte du fait que les valeurs des investissements réalisés dans le domaine sont faibles pour l'ensemble des exercices.

2.1.1.2 Actif circulant

L'actif circulant a considérablement régressé en passant de 50,80% en 2015 à 44,24% en 2016. Cette baisse causée principalement par les stocks et encours (vente de marchandises). En 2017, une situation inverse, l'actif immobilisé a légèrement progressé, il passe de 44,24% à 45,98%.

2.1.1.3 Trésorerie active

La trésorerie active est gravement déficitaire, ce qui s'explique par le non règlement de ses clients. Elle manque une bonne santé financière avec une parfaite couverture des décaissements ce qui donnera à l'entreprise ainsi une possibilité de placements.

Notons aussi, qu'elle a progressé en 2016 et en 2017 pour atteindre les 4%, ce qui reste un pourcentage faible par rapport à la valeur total de l'actif.

2.1.1.4 Les capitaux permanents

On constate que les capitaux permanents restent aux alentours de 50% et dégagent un petit surplus par rapport à l'actif immobilisé ce qui offre à l'entreprise un équilibre à long terme et une indépendance financière, de plus une petite marge de sécurité pour couvrir l'actif circulant.

2.1.1.5 Passif circulant

Le passif circulant a connu une régression en 2016 en passant de 32% à 27%, ce qui demeure le même en 2017. Ce qui s'explique que l'entreprise a réglé un pourcentage important de ces dettes à court terme.

On constate aussi que l'entreprise paie ces fournisseurs dans les délais prescrits, ce qui reste une situation inverse par rapport aux clients. Conséquence, la trésorerie se trouve déficitaire et l'entreprise est déséquilibrée à court terme.

2.1.1.6 Trésorerie passive

La trésorerie passive a connu une progression en 2017, elle passe de 16% à 20% ce qui reste un pourcentage important par rapport à la trésorerie active qui ne dépasse pas les 4%.

L'entreprise Pâturages est exposée à des risques de change, principalement du fait du déséquilibre de sa trésorerie globale.

2.2 L'analyse des équilibres financiers

Nous allons procéder à une analyse de la situation financière de Pâturages d'Algérie en calculant le fond de roulement net (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

2.2.1 Analyse de l'équilibre financier à long terme (Fonds de Roulement net global) durant les trois années 2015-2016-2017 en « DA »

L'objet de cette sous-section est de calculer, étudier et analyser la marge de sécurité de Pâturages d'Algérie, c'est-à-dire, la partie des ressources permanentes qui vont financer l'actif circulant après couverture des emplois permanents.

Le fond de roulement net est considéré comme une marge de sécurité qu'on peut calculer par deux méthodes.

2.2.1.1 Par le haut du bilan (Aspect statique)

Le FRNG égale à la différence entre les moyens de financement dont le degré d'exigibilité est faible (capitaux permanents) et les emplois dont le degré de liquidité est aussi faible (actifs fixes).

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

➤ Actifs fixes : Valeurs immobilisées + valeurs temporairement immobilisées.

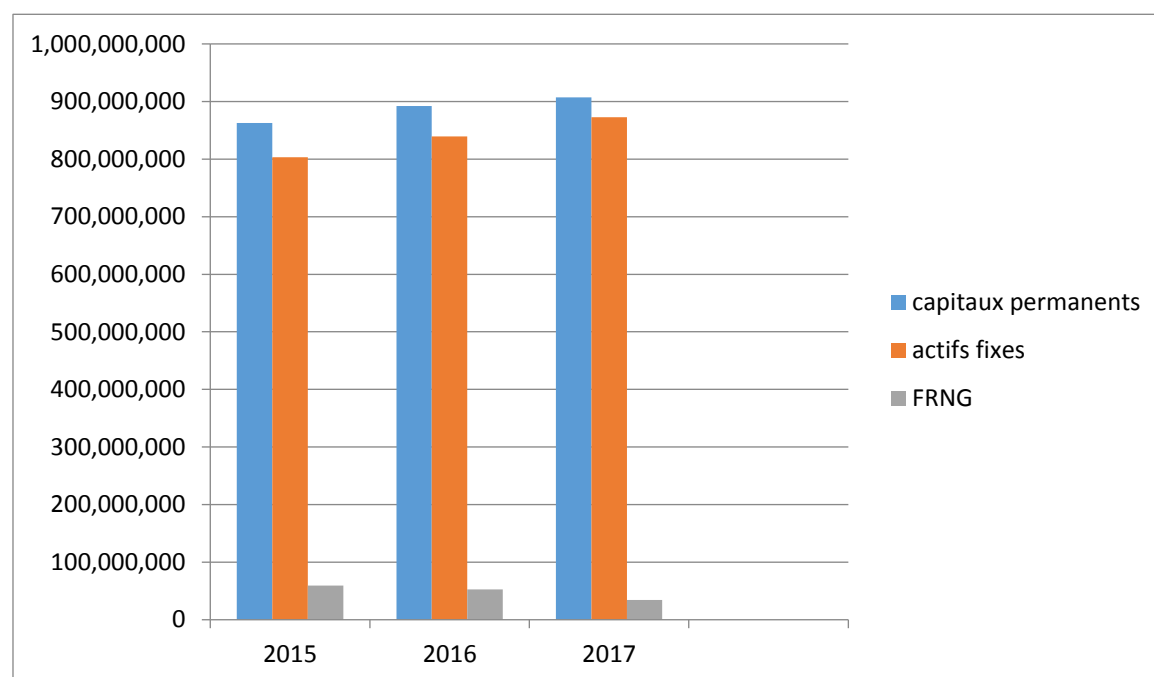
Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Tableau N°12 : Calcul du fonds de roulement net global par le haut du bilan en « DA »

Désignation	2015	2016	2017
Capitaux permanents	862 566 682	892 322 314	907 166 209
Actifs fixes	803 386 414	839 442 133	872 919 459
FR net	59 180 268	52 880 181	34 246 750

Source : Etablie par nous même

Graph N°1 : Présentation graphique du fonds de roulement net global par le haut du bilan



Source : Etablie par nous même

Le fond de roulement net global dégagé par l'entreprise est positif durant les trois exercices (2015-2016-2017). Pâturages d'Algérie est équilibrée à long terme ce qui lui permet d'avoir une marge de sécurité appréciable.

On constate une diminution du fonds de roulement de 10,64% de 2015 à 2016 et puis de 35,23% de l'année 2016 à 2017. La cause principale est que l'entreprise paye ses nouvelles immobilisations cash (avec les propres moyens de l'entreprise), ce qui a abouti à une diminution du fonds de roulement (augmentation des besoins stables sans contre partie dans les ressources stables).

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Malgré la dégradation du fonds de roulement, ce dernier reste positif, il représente un excédent des capitaux permanents sur les immobilisations.

2.2.1.2 Par le bas du bilan (Aspect dynamique)

Le FRNG est calculé en retranchant des emplois dont le degré de liquidité est élevé et les ressources dont le degré d'exigibilité est aussi élevé.

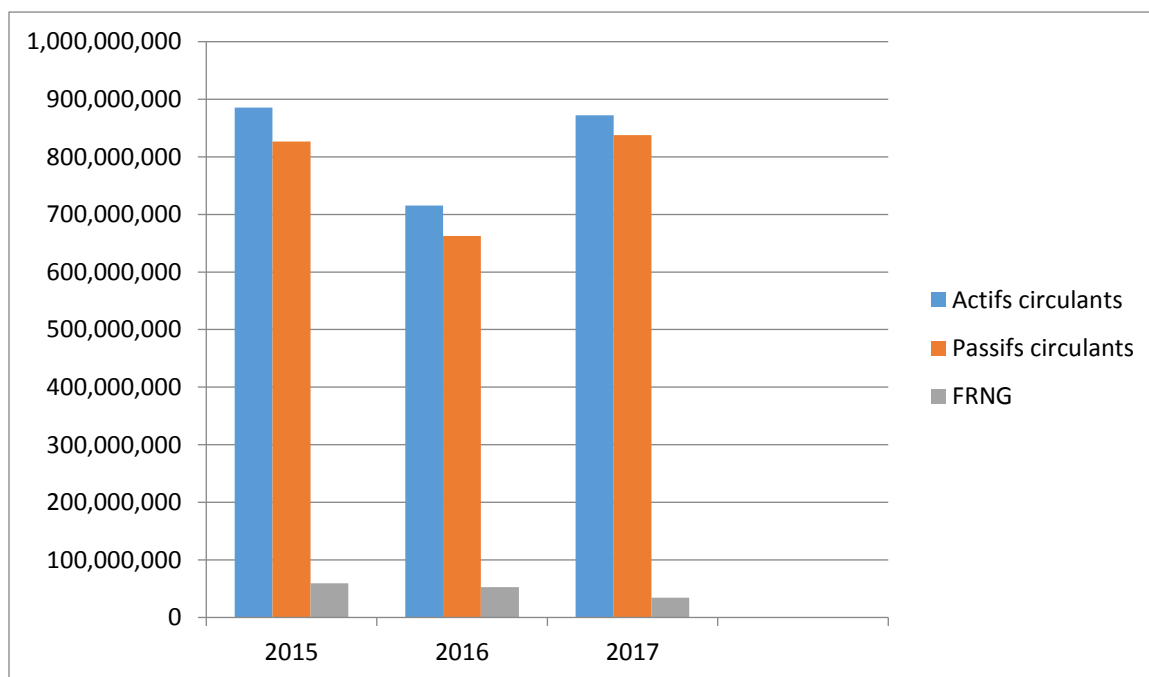
$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{Passifs circulants}$$

Tableau N°13 : Calcul du fonds de roulement net global par le bas du bilan en « DA »

Désignation	2015	2016	2017
Actifs circulants	885 503 187	715 622 132	872 141 411
Passifs circulants	826 322 919	662 741 950	837 894 662
FR net	59 180 268	52 880 182	34 246 749

Source : Etablie par nous même

Graphes N°2 : Présentation graphique du fonds de roulement net global par le bas du bilan



Source : Etablie par nous même

Le FR net calculé par le bas du bilan correspond à celui obtenu par le haut du bilan, ce qui signifie que les passifs circulants suffisent pour couvrir les actifs circulants.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

2.2.2 Analyse de l'équilibre financier à court terme (le besoin en fonds de roulement) durant les trois années 2015-2016-2017 en « DA »

Cette section vise à étudier la partie de l'actif circulant qui est financé par la marge de sécurité.

Le besoin en fond de roulement est calculé comme suit :

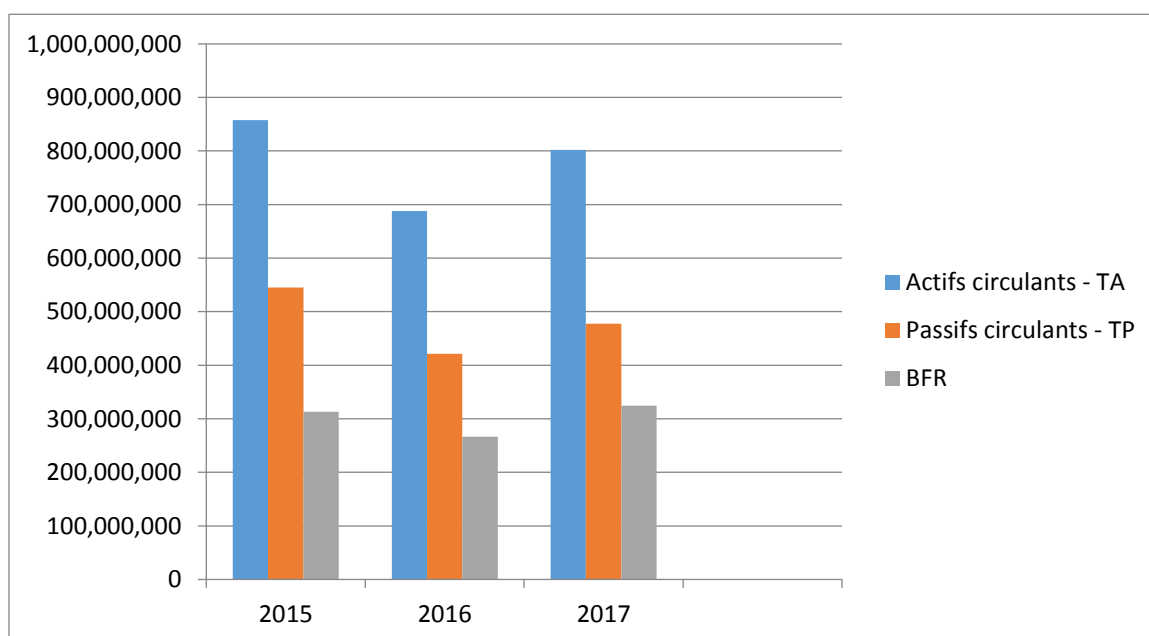
$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{TA}) - (\text{Passifs circulants} - \text{TP})$$

Tableau N°14 : Calcul du besoin en fonds de roulement en « DA »

Désignation	2015	2016	2017
Actifs circulants - TA	857 947 146	687 900 296	802 301 026
Passifs circulants - TP	544 842 151	421 131 078	477 672 247
BFR	313 104 995	266 769 218	324 628 779

Source : Etablie par nous même

Graph N°3 : Présentation graphique du besoin en fonds de roulement



Source : Etablie par nous même

Pâturages d'Algérie est équilibré à court terme car le BFR est positif pour les trois années, 2015 à 2017. Ce besoin représente la part d'exploitation qui n'est pas financé par les DCT.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

On constate une diminution du besoin en fonds de roulement de 14,79% (2016 à 2017), cela est dû au décalage entre les délais négociés auprès des fournisseurs et ceux accordés aux clients. Par contre en 2017, l'entreprise enregistre une augmentation de 21,68% (2016 à 2017) grâce à l'évolution des sommes d'exploitation.

2.2.3 Analyse de l'équilibre financier immédiat (la trésorerie) durant les trois années 2015-2016-2017 en « DA »

Il exprime l'ensemble des actifs transformables rapidement en liquidité pour le règlement des dettes à court terme.

Deux méthodes de calculs sont envisageables :

➤ **Première méthode :**

$$TN = TA - TP$$

➤ **Deuxième méthode :**

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau N°15 : Calcul de la trésorerie suivant la première méthode en « DA »

Désignation	2015	2016	2017
TA	27 556 041	27 721 836	69 840 385
TP	281 480 768	241 426 872	360 222 415
TN	-253 924 727	-213 705 036	-290 382 030

Source : Etablie par nous même

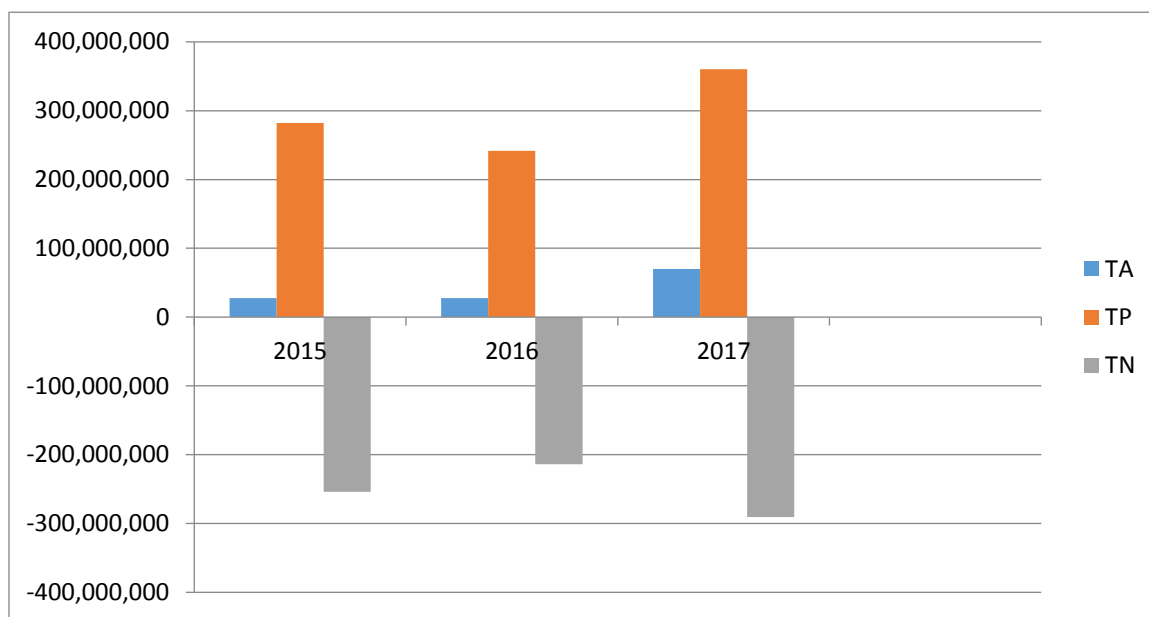
Tableau N°16 : Calcul de la trésorerie suivant la deuxième méthode en « DA »

Désignation	2015	2016	2017
FRNG	59 180 268	52 880 182	34 246 749
BFR	313 104 995	266 769 218	324 628 779
TN	-253 924 727	-213 889 036	-290 382 030

Source : Etablie par nous même

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

Graphique N°4 : Présentation graphique de la trésorerie par la première méthode



Source : Etablie par nous même

Graphique N°5 : Présentation graphique de la trésorerie par la deuxième méthode



Source : Etablie par nous même

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

La trésorerie nette est étroitement liée à deux notions fondamentales que sont le FRNG et le BFR.

D'après les résultats obtenues, nous remarquons que Pâturages d'Algérie n'arrive pas à assurer l'équilibre financier immédiat.

On constate que la trésorerie est négative durant les trois périodes d'analyses (2015-2016-2017). Dans ce cas l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face à ces besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour palier cette situation (découvert bancaire). Cette situation qui représente un réel danger pour l'entreprise.

2.3 L'analyse des ratios

La comparaison de certains postes ou de certaines masses du bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de cette même entreprise amène à déterminer un rapport appelé ratio.

Donc, le ratio est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel et l'activité de l'entreprise. Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise.

De manière générale, on distingue deux catégories de ratios relatifs aux ratios de structure, de liquidités. Ces ratios utilisés par les gestionnaires permettent de donner une image synthétique sur la situation financière de l'entreprise.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

2.3.1 Analyse des ratios de liquidité et de solvabilité

RATIO	FORMULE	2015	2016	2017
Liquidité générale	Actif courants / Dettes à court terme	1,08 soit 108%	1,15 soit 115%	1,04 soit 104%
Liquidité restreinte (relative)	(Créances à moins d'un an + Disponibilités) / Dettes à court terme	0,29 soit 29%	0,40 soit 40%	0,60 soit 60%
Liquidité immédiate	Disponibilités / Dettes à court terme	0,03 soit 3%	0,04 soit 4%	0,08 soit 8%

Source : Elaboré d'après les bilans Fonctionnels 2015-2017

2.3.1.1 Liquidité générale

On constate que le ratio obtenu durant les trois années est supérieur à 1, donc l'entreprise dispose d'un actif circulant important, couvrant ses dettes à court terme pendant les trois exercices. Ce qui signifie que Pâturages d'Algérie peut faire face à des dettes d'exploitations (honorer ses engagements) avec son actif circulant, sans avoir recours aux financements externes.

2.3.1.2 Liquidité restreinte

Après avoir calculé le ratio de liquidité restreinte, nous constatons que le ratio calculé est inférieur à 0.5 pour les trois années. Ce qui signifie que Pâturages d'Algérie n'arrive pas à faire face à ses dettes à court terme par ses avoirs en disponibilités. Autrement dit, l'actif circulant dépend étroitement des stocks.

2.3.1.3 Liquidité immédiate

Ce ratio permet de comparer les disponibilités avec les dettes à court terme.

On constate que la trésorerie de l'entreprise est serrée ou tendue, c'est-à-dire insolvable de ne pas payer ses dettes à court terme, danger de faillite, pertes de confiance de l'entreprise et demande des reculs auprès des fournisseurs.

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

2.3.2 Analyse des ratios de structure

RATIO	FORMULE	2015	2016	2017	Norme
Autonomie financière (1)	Capitaux propres / Total passif	0,42 soit 42%	0,49 soit 49%	0,47 soit 47%	R>33,33%
Autonomie financière (2)	Capitaux propres / Capitaux permanents	0,83 Soit 83%	0,86 soit 86%	0,90 soit 90%	R>50%
Endettement global (1)	Total des dettes / Total passif	0,57 soit 57%	0,48 soit 48%	0,53 soit 53%	R<100%

Source : Elaboré d'après les bilans Fonctionnels 2015-2017

2.3.2.1 Autonomie financière

D'après les résultats obtenus, on constate que l'entreprise Pâturages d'Algérie possède une autonomie financière auprès des porteurs de fonds étrangers. Les résultats obtenus de ratio d'autonomie financière sont supérieurs à 1/3 (33,33%) du total passif. Ainsi, le ratio d'autonomie financière à terme confirme que Pâturages est autonome financièrement car ses dettes forment moins de la moitié des capitaux propres.

2.3.2.2 Endettement global

Pâturages d'Algérie affiche un niveau d'endettement élevé, le ratio de d'endettement global est dépasse les 50% du total du passif. Ce qui signifie que les dettes totales représentent une part majoritaire du total du passif. Autrement dit, ce ratio dénote que Pâturages d'Algérie à une dépendance aux crédits par des capitaux extérieurs et des frais financiers fixes importants.

2.4 La détermination et l'analyse de la trésorerie par le Tableau des Flux de Trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie suivant regroupe les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissements et de financements afin de déterminer la trésorerie nette et la variation de cette dernière pour chaque exercice. On constate que Pâturages d'Algérie a connu une trésorerie nette négative pendant les trois années, (-253 924 727 en 2015), (-213 705 036 en 2016) et (-290 382 030 en 2017).

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

La variation de trésorerie était positive pour le premier exercice, (40 219 691) en 2016, puis en 2017 la variation de trésorerie devient négative, (-76 676 994).

2.4.1 L'analyse des activités d'exploitation

Dans un premier cas, les flux générés par l'exploitation sont positifs et en quantité suffisantes. Dans le second cas, les flux générés par l'exploitation sont négatifs.

Abordons d'abord le premier cas, c'est-à-dire la situation où les flux générés sont en quantité suffisante. Pour considérer que le niveau est suffisant, l'entreprise doit avoir généré assez de flux de trésorerie générale d'exploitation pour satisfaire ses trois niveaux de besoin. Ainsi, elle doit être en mesure de :

- Effectuer les investissements dans les immobilisations qui permettent le maintien de la capacité bénéficiaire.
- Rembourser les dettes qui viennent à échéances
- Rémunérer les propriétaires

Etudions maintenant le deuxième cas où l'entreprise présente des flux de trésorerie générés par l'exploitation négatifs. On peut trouver quatre explications à cette situation :

- Un rendement des actifs insuffisant
- Une capacité pour l'entreprise d'autofinancer la croissance de ses ventes
- Une mauvaise gestion des actifs nets à court terme
- Un ou plusieurs événements exceptionnels

2.4.2 Analyse des activités d'investissement

L'investissement dans les immobilisations est insuffisant. L'entreprise investit des sommes trop importantes dans ses actifs en ce sens qu'elle n'a pas réussi à générer suffisamment de valeur à partir de ses investissements.

2.4.3 Analyse des activités de financement

Les investissements à long terme, tels que les achats d'immobilisation doivent être normalement financés par des sources de fonds à long terme.

Un déséquilibre entre les entrées et les sorties de fonds est à surveiller, causé essentiellement par des faiblesses de la rentabilité, de l'efficacité de la gestion des actifs ou d'une mauvaise

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

gestion de la croissance. Ceci entraîne inévitablement une détérioration ou une amélioration des liquidités qui affecte directement le risque financier et la solvabilité de l'entreprise.

Tableau N°17 : Exemple de tableau des flux de trésorerie

	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	1030295694,11	1574604746,15
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1144727317,55	-1492822043,37
Intérêts et autres frais financiers payés	-34442085,62	-31849819,22
Impôts sur les résultats payés	-3562964,67	-997509,00
Opérations en attente de classement (47)		-1233408,22
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-152436673,73	47701966,34
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-381377,85	7065088,95
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-152818051,58	54767055,29
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-11193198,66	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-3910000,00	-13300000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	3910000,00	9300000,00
Intérêt encaissés sur placements financiers	397911,82	585557,91
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements(B)	-10795286,84	-3414442,09
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'action		
Dividendes et autres distributions effectuée		
Encaissements provenant d'emprunts	126109902,04	39650235,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-40928447,87	-44254081,87
Subvention (74 ; 131;132)	1724454,32	310779,14
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	86905908,49	-4293067,73
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-76707429,93	47059545,47
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	-213705036,59	-253924726,98
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin la période	-290382029,76	-213705036,59
Variation de la trésorerie de la période	-76676993,17	40219690,39
Rapprochement avec le résultat comptable	-90242801,93	26198709,66
Ecart entre variation classe 5 et contre partie	-30436,76	6839855,08

Source : Documentation interne de l'entreprise

2.5 La gestion des excédents et déficits de trésorerie

La gestion des excédents et déficits de trésorerie est le cœur de la gestion de la trésorerie. Dans ce point nous allons procéder à la recherche des excédents (les placements rentables et sûrs) et les déficits (financements de faibles coûts). Une fois trouvés, il faudra rechercher les origines. C'est là qu'intervient l'analyse de la trésorerie.

2.5.1 La gestion des excédents de trésorerie

Par définition l'excédent de trésorerie correspond au solde ou à la différence entre les ressources et les dépenses exploitées par une entreprise active. Il est généralement considéré comme l'un des indicateurs pertinents qui servent à suivre et contrôler la capacité de l'entreprise à procéder des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période.

Durant les trois années étudiées, la trésorerie nette de l'entreprise était négative, ce qui n'est pas toujours le cas chez Pâturages d'Algérie. Il existe les excédents de trésorerie qui représentent le plus gagner de trésorerie. Dans le cas où l'entreprise arrive à dégager des excédents de trésorerie, ce dernier peut être investi de plusieurs manières :

- Il peut être placé dans un compte d'épargne, chose qui le garde à la bri du risque et facilite l'accès à toute somme d'argent, comme aussi il permet un déblocage anticipé, en cas de besoin ;
- Il peut être placé en dépôt à terme et investi ultérieurement, toujours en bénéficiant des taux d'intérêts, aussi sans risque ;
- Il peut être également utilisé face aux imprévus, payer les dettes ou les charges, pour rembourser des crédits, des opérations financières quotidiennes ou pour répondre à des urgences.

2.5.2 La gestion des déficits de trésorerie

Pâturages d'Algérie a connu les déficits de trésorerie (trésorerie nette négative) sur les trois exercices étudiés (2015-2016-2017). Ces déficits de trésorerie représentent les manques à gagner de trésorerie. Pâturages d'Algérie n'a pas réussi à gérer ces déficits ce qui à engendré des frais financiers importants en faisant appel aux financements bancaires à court terme tels que les découverts bancaires et les emprunts.

Les causes principales de cette défaillance de trésorerie de sont relatives :

Chapitre III : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et fromagerie de Tizi-Ouzou

- Aux délais de paiement des clients qui semble top long ;
- Aux délais de paiement très court des fournisseurs ;
- Aux niveaux des stocks (stocks top important).

Conclusion du chapitre

En conclusion, ce travail en étude d'un cas pratique nous à permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle. L'analyse financière d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments clés du Bilan dont les trois soldes significatifs de l'approche fonctionnel : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN). Ce sont les notions de FRNG et BFR qui déterminent les équilibres fondamentaux de l'activité de l'entreprise. La notion de Trésorerie Nette, elle est directement liée aux deux notions précédentes. En effet, le Fond de Roulement Net Global doit couvrir le Besoin en Fonds de Roulement et toute différence entre ces deux grandeurs engendre un déséquilibre du bilan et c'est la trésorerie de l'entreprise (positive ou négative) qui permet de rétablir l'équilibre du bilan.

Après avoir analysé les équilibres financiers et les différents ratios, nous concluons que Pâturages d'Algérie est équilibré à long et moyen terme, déséquilibré en immédiat. Donc la gestion de la trésorerie permet aux différentes partie-prenantes de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise. Nous pouvons dire enfin que la trésorerie de Pâturages d'Algérie se trouve en Mauvais état en vue de l'important déficit qu'elle dégage chaque année.

Conclusion générale

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Elle mérite d'être gérée de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Le métier de trésorier exige de la vigilance (pour le suivi des frais financiers) et de l'ordre (pour l'archivage des justificatifs).

La gestion de la trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en dégagant des résultats et en optimisant la rentabilité de l'entreprise. Elle permet d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés selon une stratégie déterminée, elle constitue ainsi une aide à la prise de décision. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification de coordination et de contrôle.

Cela nous permet de confirmer la première hypothèse qui stipule que la gestion de la trésorerie considérée comme un ensemble de décisions, et règles permettant d'assurer aux moindres coûts, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de Pâturage D'Algérie, nous avons essayé de mener une étude sur les bilans fonctionnels, le tableau des flux de trésorerie, les indicateurs de l'équilibre financiers (FRNG, BFR, TR) et la méthode des ratios à travers trois exercices 2015, 2016 2017. Pour cela, nous pouvons facilement voir que l'entreprise ne donne pas une grande importance à la gestion de trésorerie.

Au regard de ces résultats, nous infirmons notre deuxième et troisième hypothèse. En effet Pâturages d'Algérie, à la lumière des équilibres financiers, du moins pour la période sous examen n'est pas financièrement équilibré. Sa trésorerie n'a pas du tout évolué positivement toute la période.

Dans cette optique, la structure financière de Pâturages d'Algérie est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier immédiat.

L'entreprise ne dispose pas des ressources financières suffisantes pour faire face à ses besoins, sa situation financière est déficitaire dont elle doit absolument faire recours à des modes de financement à court terme, pour palier cette situation (découvert bancaire).

Toutefois, à long terme, un découvert prolongé est la traduction d'une mauvaise gestion de l'entreprise. Cette situation ne peut être temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise dans le sens de laisser présager un risque de faillite.

Conclusion générale

La trésorerie nette est une variable qui occupe une place essentielle dans la gestion d'une entreprise. Il convient de vérifier à ce qu'elle soit positive tout en poursuivant les efforts d'investissements afin de maintenir ou de faire progresser le niveau de l'activité car elle constitue une notion bien différente du résultat.

Enfin, comme tout travail déjà fait auparavant, il est loin d'être synthétique et définitif. Ce stage nous pouvons l'affirmer a été très bénéfique pour nous. Il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, d'appréhender les questions pratiques de gestion de trésorerie. Nous espérons d'avoir apporté un surplus et contribuer au mieux à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de Pâturages d'Algérie.

Recommandations

Il est bien évidemment difficile d'obtenir une trésorerie équilibrée. Dans notre cas de trésorerie nette négative, l'ouverture de crédit reste la meilleure solution de gestion car elle s'adapte exactement aux besoins de l'entreprise.

A la lumière des problèmes évoqués, nous pouvons proposer quelques approches de solutions pour une amélioration de la situation financière de pâturage :

- Rechercher et utiliser de façon optimale les ressources stables ;
- Maîtriser les charges de fonctionnement en les limitant afin d'augmenter les taux de marge brute d'exploitation ;
- Améliorer le fonds de roulement : signifie qu'il faut trouver des ressources pour apporter plus de liquidité. L'augmentation du fonds de roulement peut se faire de plusieurs manières :
 - En augmentant les ressources de long terme (emprunter à long terme, réaliser une augmentation de capital) ;
 - En réduisant le montant des immobilisations de long terme (revendre un immeuble, céder une partie des machines de production non utilisées ...) ;
 - Développant l'autofinancement, amortissements, provisions, bénéfice.
- Ou réduire le besoin en fond de roulement : permet de réduire le montant des sommes immobilisées pour l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit de :
 - Réduire le montant des stocks ;
 - Réduire les pertes liées au stockage et à la démarque (réduire le vol, être attentif aux dates de validité, protéger les stocks contre les dégradations) ;

Conclusion générale

- Produire au fur et à mesure des commandes afin de limiter les stocks de produit finis ;
- Réduire le délai de paiement des clients ;
- Allonger les délais de paiement des fournisseurs.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- Jean Pierre Lahille « Analyse financière », DUNOD, 3^{ème} Ed Paris, 2007 ;
- K.Chiha « Gestion et stratégie financière », 2^{ème} Ed Houma, Alger, 2006 ;
- Marc GAUGAIN, Roselyne Sauvée-Crambert « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Ed Economica, 2007 ;
- Pierre Maurin « La gestion de trésorerie », Ellipses, Paris, 2009 ;
- Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, 2^{ème} Ed, DUNOD, 2017 ;
- C.Mamuse « Gestion de la trésorerie », Ed Paris, 1998 ;
- Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », DUNOD, Paris, 2006 ;
- Annie BELLIER DELIENNE et Sarun KHATH « Gestion de trésorerie », Ed Economica, 2000 ;
- Bruno Polotiano et Didier Voyenne « La nouvelle trésorerie d'entreprise », Ed DUNOD, Paris, 1997 ;
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, C.ELIEZ « Trésorerie d'entreprise », 3^{ème} Ed, Paris, 2012 ;
- KNEIPE, P « Trésorerie et finance d'entreprise », 3^{ème} Ed, Bruxelles, 1997 ;
- DEPALLESNE, JOBARD J « Gestion finance de l'entreprise », 11^{ème} Ed, 1997.

Mémoires :

- Mémoire de fin d'étude, Promotion 2010-2011 « La gestion de la trésorerie dans une entreprise » cas de L'ENIEM, (Présenté par M^R Ghernaout Yazid et M^R Hamed Abdelkrim et M^{ELLE} Sab Sabiha), UMMTO ;
- Mémoire de fin d'étude, promotion 2014-2015 « Gestion de la trésorerie dans une entreprise de production » cas laiterie de DRAA-BEN-KHEDDA, (présenté par M^{ELLE} Khellili Nacera et M^{ELLE} Ouiles Nassima, UMMTO.

Thèses :

- Jean-Claude Jubel « Gestion optimal de ma trésorerie des entreprises, thèse de doctorat, 1978 ;
- Dadi Addoun, « les prévisions de trésorerie », thèse de doctorat, 2001.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

TBB : Taux de Base Bancaire

SME : Système Monétaire Européen

SICAV : Sociétés d'Investissements A Capital Variable

FCP : Fonds Commun de Placement

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

TN : Trésorerie Nette

TA : Trésorerie Active

TP : Trésorerie Passive

ACE : Actif Circulant d'Exploitation

ACHE : Actif Circulant Hors Exploitation

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

DE : Dettes d'Exploitation

DHE : Dettes Hors Exploitation

DF : Dettes Financières

CAF : Capacité D'Autofinancement

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation

CBT : Concours Bancaire de Trésorerie

PME : Petite et Moyenne Entreprise

TIP : Titre Interbancaire de Placement

RIB : Relevé D'Identité Bancaire

CA : Chiffre d'Affaire

LISTE DES TABLEAUX, SCHÉMAS ET GRAPHES

Liste des tableaux

Tableau 01 : Flux de Trésorerie	15
Tableau 02 : Les signes de trésorerie	20
Tableau 03 : Le budget de trésorerie	50
Tableau 04 : Le plan de trésorerie	58
Tableau 05 : Le bilan fonctionnel de L'année 2015	69
Tableau 06 : Le bilan fonctionnel de l'année 2016	70
Tableau 07 : Le bilan fonctionnel de l'année 2017	71
Tableau 08 : Les grandes masses du bilan fonctionnel	72
Tableau 09 : Bilan en grande masse durant l'année 2015.....	73
Tableau 10 : Bilan en grande masse durant l'année 2016.....	73
Tableau 11 : Bilan en grande masse durant l'année 2017.....	73
Tableau 12 : Le fonds de roulement net global par le haut du bilan.....	76
Tableau 13 : Le fonds de roulement net global par le bas du bilan	77
Tableau 14 : Le besoin en fonds de roulement	78
Tableau 15 : La trésorerie suivant la première méthode	79
Tableau 16 : La trésorerie suivant la deuxième méthode.....	79
Tableau 17 : Tableau de flux de trésorerie	85

Liste des schémas

Schémas 01 : Le BFR par le décalage entre encaissements et décaissements	19
Schémas 02 : Le titre interbancaire de paiement	31
Schémas 03 : La remise simple	33
Schémas 04 : La remise documentaire	34

Schémas 05 : Le crédit documentaire	35
Schémas 06 : Le budget de trésorerie	49
Schémas 07 : Organigramme de l'entreprise Pâturages d'Algérie	64
Schémas 08 : Structure du servisse commerciale	65

Liste des graphes

Graphe 01 : Le fonds de roulement net global par le haut du bilan.....	76
Graphe 02 : Le fonds de roulement net global par le bas du bilan	77
Graphe 03 : Le besoin en fonds de roulement	78
Graphe 04 : La trésorerie par la première méthode	80
Graphe 05 : La trésorerie par la deuxième méthode	80

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur l'analyse financière	4
Introduction du chapitre	4
Section 01 : Définitions des différentes notions de base	4
1.1 Définition et objectifs de l'analyse financière	4
1.1.1 Définition de l'analyse financière	4
1.1.2 Objectifs de l'analyse financière	5
1.2 Trésorerie : Historique, Définition	5
1.2.1 Historique de la trésorerie	5
1.2.2 Définition de la trésorerie	6
1.2.2.1 Trésorerie active	6
1.2.2.2 Trésorerie passive	7
Section 02 : Détermination de la trésorerie	7
2.1 Détermination par les stocks	7
2.1.1 L'approche patrimoniale	7
2.1.1.1 Objectifs de l'analyse	7
2.1.1.2 Les outils de l'analyse patrimoniale	8
A) L'analyse de la liquidité	8
B) L'analyse de la solvabilité	9
C) L'analyse de l'équilibre financier	10
2.1.2 L'approche fonctionnelle	11
2.1.2.1 Objectifs de cette approche	11

2.1.2.2 Les outils de l'analyse fonctionnelle	11
A) Le besoin en fonds de roulement (BFR)	12
B) Le fonds de roulement net global (FR)	12
C) Détermination de la trésorerie	12
2.1.2.3 L'équilibre fonctionnel	13
2.2 Détermination par les flux	13
2.2.1 Excédent de trésorerie sur les opérations courantes ou opérations de gestion	13
2.2.2 Excédent de trésorerie lié aux opérations d'investissement	14
2.2.3 Excédent de trésorerie lié aux opérations de financement	14
Section 03 : Analyse de la trésorerie	15
3.1 Analyse du besoin en fonds de roulement (BFR)	15
3.1.1 Composants du BFR	17
3.1.2 Nécessité de FRNG et l'équilibre financier	19
3.2 Origines des problèmes de trésorerie	20
3.2.1 Les problèmes structurels ou de long terme	21
3.2.2 Les problèmes conjoncturels ou de court terme	22
Conclusion du chapitre	23
Chapitre II : La gestion de trésorerie	24
Introduction du chapitre	24
Section 01 : La fonction de la trésorerie dans l'entreprise	24
1.1 Les missions du trésorier	25
1.1.1 Assurer la liquidité de l'entreprise	25
1.1.2 Réduire de coût de service bancaire	25

1.1.3 Améliorer le résultat financier	25
1.1.4 Gérer les risques financiers	25
1.1.5 Assurer la sécurité des transactions	26
1.1.6 Construire un partenariat bancaire équilibré	26
1.2 Les qualités du trésorier	26
1.2.1 Un organisateur	26
1.2.2 Un technicien	26
1.2.3 Un anticipateur	27
1.2.4 Un communicateur	27
1.2.5 Un conseiller	27
1.3 L'environnement du trésorier	27
1.3.1 L'environnement interne	27
1.3.1.1 Le comptable	28
1.3.1.2 Le contrôleur de gestion	28
1.3.1.3 Le commercial	28
1.3.1.4 Le Directeur Générale	28
1.3.2 L'environnement externe	29
1.3.2.1 Les banques	29
1.3.2.2 Le marché financier	29
Section 02 : Les modes et moyens de paiement	29
2.1 Les modes de paiement	29
2.1.1 Le virement	29
2.1.2 L'avis de prélèvement	30

2.1.3 Le titre interbancaire de paiement	30
2.1.4 La carte de paiement	31
2.1.5 Le chèque	32
2.1.6 Les espèces	32
2.1.7 Les effets de commerce	32
2.1.7.1 La lettre de change ou traite	32
2.1.7.2 Le billet à ordre	33
2.2 Les moyens de paiement	33
2.2.1 La remise documentaire	33
2.2.2 Le crédit documentaire	35
2.2.3 La lettre de crédit stand-by	36
Section 03 : Les risques liés à la gestion de trésorerie	37
3.1 Le risque de crédit	37
3.1.1 La prévention du risque client	38
3.1.2 La gestion du risque client	38
3.1.2.1 La gestion préventive du risque client	38
3.1.2.2 La gestion curative du risque client	39
3.2 Le risque de change	39
3.2.1 Nature du risque de change	40
3.2.1.1 Risque de change lié aux opérations commerciales	40
3.2.1.2 Risque de change lié aux opérations financières	40
3.2.1.3 Risque de change lié aux opérations d'investissements à l'étranger	41
3.2.1.4 Risque de compétitivité	41

3.3 Le risque de taux d'intérêt	42
3.3.1 Nature de risque de taux	43
3.3.2 Contenu du risque de taux dans les établissements bancaires et financiers	43
3.3.2.1 Le risque de placement	43
3.3.2.2 Le risque de marge	43
3.3.2.3 Le risque de transformation	44
3.3.3 Contenu du risque des taux	44
Conclusion du chapitre	45
Chapitre III : Le budget et le plan de trésorerie	46
Introduction du chapitre	46
Section 01 : Le budget de trésorerie	46
1.1 Définition	46
1.2 Les caractéristiques et rôles d'un budget de trésorerie	51
1.2.1 Les caractéristiques	51
1.2.2 Les rôles	51
1.3 La détermination des besoins de trésorerie	52
1.4 Elaboration du budget de trésorerie	52
1.4.1 Les conditions d'élaboration du budget de trésorerie	52
1.4.2 Les étapes de l'élaboration du budget de trésorerie	53
1.4.2.1 La collecte d'information	53
1.4.2.2 Les budgets partiels de trésorerie	54
A) Le budget des encaissements	54
B) Le budget de TVA	54

C) Le budget des décaissements	55
D) Le budget de trésorerie	55
Section 02 : Le plan de trésorerie	56
2.1 Définition	56
2.2 Les niveaux d'un plan de trésorerie	56
2.3 Les cas de trésorerie	59
2.3.1 Cas de trésorerie excédentaire	59
2.3.2 Cas de trésorerie déficitaire	59
Conclusion du chapitre	59

Chapitre IV : Etude de cas Pâturages d'Algérie laiterie et Fromagerie de Tizi-Ouzou

Introduction du chapitre	60
Section 01 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie	60
1.1 Historique de l'entreprise	60
1.2 Les objectifs et missions de l'entreprise	60
1.2.1 Les objectifs	60
1.2.2 Les missions	61
1.3 Organisation de l'entreprise	61
1.3.1 Le gérant	61
1.3.2 La direction générale	62
1.3.3 La direction d'approvisionnement	62
1.3.4 La direction de comptabilité et finance	62
1.3.5 La direction des ressources humaines	62

1.3.6 La direction technique	63
1.3.7 Responsable de production	63
1.3.8 La direction commerciale	63
1.4 Structure de la direction commerciale	65
1.4.1 Sa composition	65
1.4.1.1 Administration des ventes	65
A) Le chef de service	65
B) Le chargé du recouvrement des créances	66
C) Le facturier	66
1.4.1.2 La gestion des stocks	66
1.4.1.3 La force de vente	66
1.4.2 Objectifs de la direction commerciale	67
1.5 Infrastructures et environnement du travail	67
1.5.1 Infrastructures	67
1.5.2 Environnement du travail	67
1.6 La gamme de produits proposée par l'entreprise Pâturages	67
Section 02 : Analyse de l'entreprise Pâturages d'Algérie	68
2.1 Présentation du bilan fonctionnel des années 2015/2016/2017	68
2.1.1 L'évolution de tableau en grande masse de 2015 à 2017 par analyse de l'actif et du passif	74
2.1.1.1 Actif immobilisé	74
2.1.1.2 Actif circulant	74
2.1.1.3 Trésorerie active	74

2.1.1.4 Les capitaux permanents	74
2.1.1.5 Passif circulant	75
2.1.1.6 Trésorerie passive	75
2.2 L'analyse des équilibres financiers	75
2.2.1 Analyse de l'équilibre financier à long terme (FRNG)	75
2.2.1.1 Par le haut du bilan (Aspect statique)	75
2.2.1.2 Par le bas du bilan (Aspect dynamique)	77
2.2.2 Analyse de l'équilibre financier à court terme (BFR)	78
2.2.3 Analyse de l'équilibre financier immédiat (TN)	79
2.3 L'analyse des ratios	81
2.3.1 Analyse des ratios de liquidité et de solvabilité	82
2.3.1.1 Liquidité générale	82
2.3.1.2 Liquidité restreinte	82
2.3.1.3 Liquidité immédiate	82
2.3.2 Analyse des ratios de structure	83
2.3.2.1 Autonomie financière	83
2.3.2.2 Endettement global	83
2.4 La détermination et l'analyse de la trésorerie par le TFT	83
2.4.1 L'analyse des activités d'exploitation	84
2.4.2 L'analyse des activités d'investissement	84
2.4.3 L'analyse des activités de financement	84
2.5 La gestion des excédents et déficits de trésorerie	86
2.5.1 La gestion des excédents de trésorerie	86

2.5.2 La gestion des déficits de trésorerie	86
Conclusion du chapitre	87
Conclusion générale	88
Recommandations	89
Recommandations	89
Bibliographie	91
Liste des tableaux, schémas et graphes	92
Annexes	94
Table des matières	114