

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES  
SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME MASTER**

**Spécialité : Finance d'entreprise**



**Thème**

**ANALYSE DE L'IMPACT DE LA GESTION DE TRESORERIE SUR LA  
RENTABILITE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

**CAS : PAPELEC ROUIBA ALGER**

**Présenté par :**

**MR. NZO BINDANG ALEJANDRO NVE**

**Diriger par :**

**Mme BOURKACHE F.**

**Co-encadreur**

**Mr. AMAR BEHLOUL**

**DEVANT LE JURY COMPOSE DE:**

<b>Mr HAMMACHE</b>	<b>Président</b>	<b>UMMTO</b>
<b>Mr AYLAM</b>	<b>Examineur</b>	<b>UMMTO</b>
<b>Mme BOURKACHE</b>	<b>Encadreur</b>	<b>UMMTO</b>
<b>Mr BEHLOUL</b>	<b>Co-encadreur</b>	<b>UMMTO</b>

***Promotion 2020/2021***

## **Remerciement**

*Tout d'abord mes remerciements vont au **DIEU** tout puissant qui me donne la vie, le courage, la sante, et la force, de bien mener ce travail à terme. Il sera très long d'énumérer tous ceux et celles qui méritent mes vifs et sincères remerciements, qui ne seront jamais à la grandeur de leurs aide. Ils m'ont accompagné, poussé, aidé, conseillé, encouragé tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Je remercie mes frères pour leur soutien, leur patience et leur encouragement. Je remercie également sans oublier à **Mr AMAR BEHLOUL** pour son encadrement, son aide, sa présence et sa disponibilité ; qu'elle trouve ici ma profonde reconnaissance. Je remercie les membres du jury de soutenance pour avoir accepté d'examiner mon travail et de m'évaluer, qu'il trouve ici l'expression de mon respect le plus profond. Je remercie également tous mes enseignants de m'avoir formé et accompagné tout au long de mon cursus universitaire. Je remercie aussi mon ami **AMADOU** pour son aide et son soutien tout au long de ce travail Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail aux deux plus chères personnes et proches à mon cœur, celles qui m'ont donné naissance (ANGEL NZO et CECILIA BINDANG) Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu faire leurs mieux pour la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux, mes meilleurs à moi je vous aime beaucoup. Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux, en espérant que vous serez autant fiers de moi. A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier mes frères et sœurs (OBAMA, ARA, LINDA, Etc.)*

## *Liste des abréviations*

**FR** : Fond de Roulement  
**BRF** : Besoin en Fond de Roulement  
**ANC** : Actif Non Courent  
**AC** : Actif Courent  
**ACE** : Actif Circulant d'exploitation  
**FP** : Fonds Propres  
**PNC** : Passif Non Courent  
**RE** : Résultat d'exploitation  
**RNE** : Résultat Net d'exploitation  
**PC** : Passif Curent  
**DCT** : Dette a court terme  
**DLMT** : Dettes a long et moyen terme  
**RO** : Résultat opérationnel  
**BFRHE** : Fond de roulement hors d'exploitation  
**BFRE** : Fond de roulement d'exploitation  
**EBE** : Excédent brut d'exploitation.  
**FRNG** : Fonds de roulement général.  
**DE** : Dette d'exploitation.  
**TA** Trésorerie active.  
**TTC** : Tout taxes comprises.  
**TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée.  
**TP**: Trésorerie passive.  
**TFT** : Tableau des flux de trésorerie.  
**RN** Résultat Net  
**RNE** : Résultat Net d'exploitation  
**CFB**: Cash-Flow Brut  
**CFN**: Cash-Flow Net  
**BT**: Billet de trésorerie  
**ETE**: Excédent de trésorerie d'exploitation  
**EENE** : Effets escomptes non échus  
**OAT** : Obligation assimilable du trésor  
**TAM** : Taux annuel monétaire  
**THO** : Taux hebdomadaire des émissions obligataires a taux fixe  
**TME** : Taux moyen des emprunts d'Etat a long terme  
**TMM** : Taux moyen mensuel du marché monétaire  
**TMP** : Taux de l'argent au jour le jour  
**TCN** : Titre de créance négociable  
**TAG** : Taux annuel glissant  
**TBB** : Taux de base bancaire  
**BOR** : Billet a ordre relevé  
**FCP** : Fonds commun de placement

# Sommaire

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>07</b>
-----------------------------------	-----------

## **Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise**

<b>Introduction .....</b>	<b>10</b>
<b>Section I : Généralités sur de la Trésorerie .....</b>	<b>11</b>
<b>Section II : Origines des problèmes de la trésorerie .....</b>	<b>16</b>
<b>Section III: Les enjeux de la gestion de trésorerie .....</b>	<b>19</b>
<b>Section IV : La fonction de la trésorerie .....</b>	<b>23</b>

## **Chapitre II : Environnement financier du trésorier et le contrôle des opérations bancaires.**

<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
<b>Section I : les conditions bancaires sur opérations de crédit et débit .....</b>	<b>33</b>
<b>Section II : le Taux d'intérêt .....</b>	<b>37</b>
<b>Section III : les commissions .....</b>	<b>50</b>
<b>Section IV : Le contrôle des opérations bancaires .....</b>	<b>53</b>

## **Chapitre III : Présentation et la situation financière d'Eurl Papelec (cas pratique)**

<b>Introduction .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 1 : Présentation d'Eurl Papelec .....</b>	<b>56</b>
<b>Section II : Prévision de la trésorerie au sein d'Eurl Papelec .....</b>	<b>59</b>
<b>Section III : la gestion d'approvisionnement au sein d'Eurl Papelec.....</b>	<b>71</b>
<b>Section IV: analyse de la situation financière d'eurl papelec.....</b>	<b>80</b>

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>92</b>
----------------------------------	-----------

<b>Bibliographie.....</b>	<b>93</b>
---------------------------	-----------

<b>Liste de figures.....</b>	<b>94</b>
------------------------------	-----------

<b>Liste de tableaux.....</b>	<b>95</b>
-------------------------------	-----------

L'Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie a long temps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier. Celle-ci s'est fortement développée depuis les années 1970. Elle consiste à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et à prévenir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

Dans le monde actuel, avec la crise économique, financière, et l'inflation remarquer au marché national et international ; cela oblige aux agents économiques à faire des choix multiples, et à prendre des décisions dans le but d'attendre des objectifs fixés préalablement. L'entreprise est une des ce parmi de ces agents économie qui chèche la réalisation d'un profit financier. La plupart des décisions prises par L'entreprise sont des décisions opérationnelles qu'engagent l'entreprise sur le court terme et autres sur le moyen et long terme. Aujourd'hui, les entreprises se trouvent face a l'ouverture des économies aux compétitions internationale et a l'instabilité des indicateurs financiers (le taux d'intérêt, le taux de change, l'encadrement des crédits... etc.)

La gestion de la trésorerie est l'une fonctions financiers qui ont subi plus d'évolution, elle donne un impact sur la rentabilité économique et financier, et permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers.

La différence entre la gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolution durant les trois dernières décennies. Elle trouve sa raison dans la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Pour mener a bien cette démarche, le trésorier établir un certain nombre de documents dont l'objectif est de maitriser les flux de sa trésorerie. Ces documents retracent les ressources et les emplois, et définissent les encaissements et les décaissements à engager pendant une période donnée.

La gestion de trésorerie est amenée à répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise , d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, d'arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, de gérer les risques financiers et les risques de change et d'optimiser et gérer la relation( banque / entreprise).

Il devient alors essentiel pour moi d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de montrer son rôle prépondérant. C'est la raison pour laquelle je suis proposé d'analyser l'impact de gestion de trésorerie qu'elle peut avoir sur la situation financière d'une entreprise.

### 2 Problématique

La pérennité de l'entreprise est fortement dépendante de la gestion optimale de ses différentes ressources à savoir: humaines, financières et matérielles; mais la gestion des ressources financières occupent une place centrale dans la gestion des autres ressources. Cette dernière s'effectue sur le long terme (investissements) ainsi que sur le court terme (trésorerie).

Et pour pouvoir équilibrer la situation financière de l'entreprise, il faut gérer de manière optimale la trésorerie. Celle-ci nécessite une gestion saine, règlementée et normale afin de ne pas mettre en difficulté l'entreprise et de causer sa faillite. Il est donc du ressort du trésorier de pouvoir gérer convenablement sa trésorerie quelques soient les situations dans lesquelles elle pourrait se trouver.

A cet effet, la gestion de trésorerie demeure la question pertinente qui se pose à tous les gestionnaires des entreprises, étant donné que son excès est nuisible et son insuffisance n'est pas souhaitable ; ce qui m'amène à poser la question centrale suivante:

#### **La gestion de trésorerie influence-elle la situation financière del'entreprise?**

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- La gestion de la trésorerie Permet-elle de porter un jugement sur la "santé financière " del'entreprise et d'éclairer la prise de décision ?
- Est-ce qu'une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise ?

Pour répondre à ces problématiques nous avons proposé les hypothèses suivantes:

L'enjeu de la gestion de trésorerie est tout simplement la survie de l'entreprise, pour faire face ou risque d'insolvabilité et d'il liquidité.

#### **Objectifs de la rechercher :**

Mes objectifs de recherche sont scindés en 2 types :

##### **Objectif général**

Mon étude a pour objectif général d'examiner le système de gestion de trésorerie mis en place par l'entreprise afin de montrer l'impact considérable qu'il peut avoir sur la situation financière de l'entreprise.

Objectifs spécifiques :

- Identifier les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie ;
- Montrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein de la fonction financière de l'entreprise.

# CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

## Introduction

Toute activité économique et financière d'une entreprise, et les décisions financièrement qu'elle génère Telles que les investissements et les financements, ont un impact sur la trésorerie. La trésorerie est un élément clé du patrimoine de l'entreprise. Afin d'assurer un meilleur entendement du thème, il serait judicieux, de passer par des généralités de la trésorerie, en Mettant l'accent sur, sa fonction, ses différentes approches, ses typologies son importance etc.

J'observe qu'en termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparait comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Et, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est maitrisée, au dégagement du résultat pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est important de commencer ce chapitre en parlent sur la généralité et décrire les principales notions liées à la gestion de la trésorerie.

En effet, la gestion de la trésorerie, qui regroupe l'ensemble des mécanismes permettent a l'entreprise de prévoir, de gérer des flux, d'anticiper, de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et surtout d'assurer sa liquidité et sa rentabilité. Autrement dit la gestion de trésorerie centralise l'ensemble des décisions, règles et Procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise- doit nécessairement intégrer la gestion dynamique des risques qui conditionne la rentabilité de l'établissement.

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

Dans ce chapitre on va voir les généralités sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie.

# **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

## **Section I : Généralités sur de la Trésorerie et définitions**

La trésorerie (d'une entreprise, d'une association, etc.) est constituée par les sommes d'argent disponible en caisse ou en banque. On peut la calculer en totalisant le solde de la caisse, des comptes chèques bancaires et postaux.

Dans ce point on parle des notions de bases comme La gestion de trésorerie ; qui Regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre cout, le maintien de l'équilibre financières instantané de l'entreprise. Ainsi que La trésorerie ou l'encaisse disponible ; représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »2.Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- Liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à SES dépenses par une circulation optimale de SES flux du cycle d'exploitation;
- L'exigibilité qui EST l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire.
- La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise a remboursé a terme.

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

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.

Selon FORGET (2005 :p11), la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation

### **Objectifs de la gestion de trésorerie :**

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements.

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.

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

L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période<sup>5</sup>.

A partir du budget de trésorerie, le plan de Trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

Parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre.

### **La trésorerie d'une entreprise**

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

En d'autres termes selon GAUGAIN & al. (2007 :p24) la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

### **Processus de la gestion de trésorerie:**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par (03) étapes importantes, sont les suivants

La prévision La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fonds.

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles Correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

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

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

### **Les éléments constitutifs de la trésorerie**

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont :

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

#### **A) Les recettes**

##### **Les recettes les plus importantes sont**

Les recettes de l'activité principale de l'entreprise, Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

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

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers**

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu) Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges de emprunts et les dépenses d'établissement.

### **B) Les dépenses**

Elles peuvent être classées comme suit :

- Les salaires et les pensions des retraités
- Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.
- L'alimentation des caisses.
- La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fonds, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accrédité les fonds nécessaires.
- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale**

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

- **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension.
- Impôts sur l'activité (exemple : transport...).
- Les patentes et les taxes diverses.
- La banque :
- En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

- **Le rapprochement bancaire**

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

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la

# CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire »

- **Les comptes banques**

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

## SECTION 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 conjoncturel. 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) voir, dans certains cas, les deux.

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

### 2. 1. Problème structurels de trésorerie

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

Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles<sup>9</sup> ;

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

# CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

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

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

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

## 2.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

On entend par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année;
- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves ...etc ;
- Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage.

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

## 2.3. Problèmes d'ordre organisationnel

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes<sup>10</sup> :

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

# **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

## **Les principales causes des crises de trésorerie**

J'ai constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou des BFR a des répercussions immédiates sur la trésorerie.

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

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir 11 :

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

## **Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie**

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

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

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductif », ni solde « débiteur coûteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

### **L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières**

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

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

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

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

Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

L'erreur de l'équilibre ;

L'erreur de sur mobilisation ;

L'erreur de sous – mobilisation.

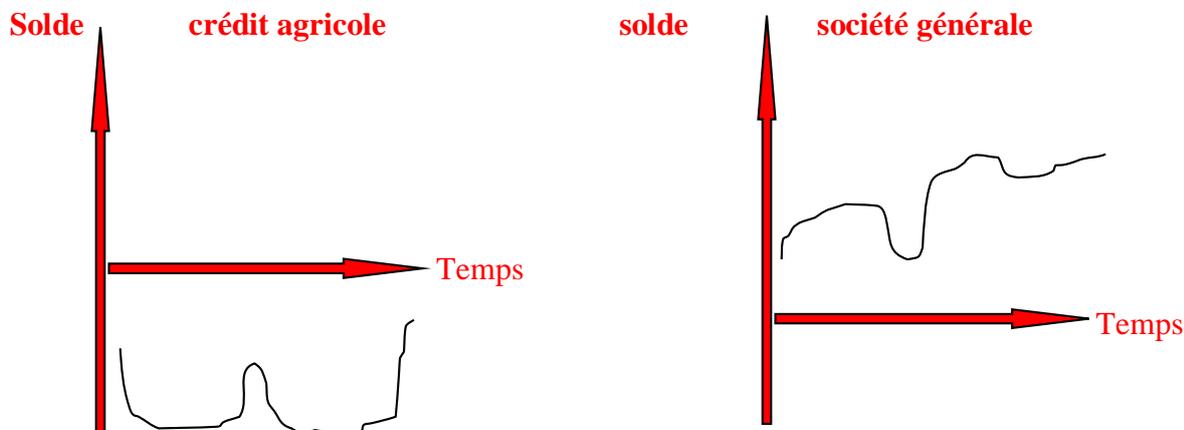
#### **3.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre –phase**

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

## CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

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

Figure 01 : L'erreur d'équilibrage :



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie » gestion de trésorerie, ed 2 dunod, 2017, P89

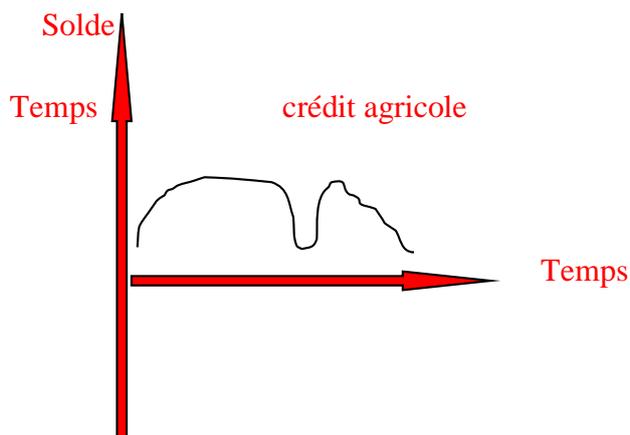
Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

### 3.3.2 L'erreur de sur –mobilisation

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

## CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

Figure 02 :L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation



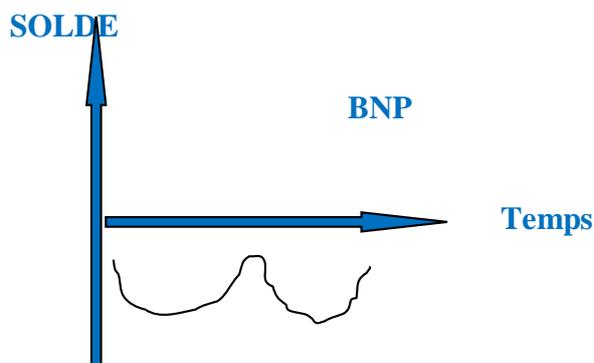
Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed 2 dunod, 2017, P. 90.

### 3.3.3. L'erreur de sous-mobilisation

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Cette erreur est considérée comme la moins coûteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatifs.

Figure 3 :L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed2 dunod, 2017, P. 91.

# **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

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

## **Section 4 : La fonction du trésorier dans l'entreprise**

### **La fonction du trésorier dans l'entreprise**

Dans un environnement économique et concurrentiel, ces entreprises s'orientent le plus souvent vers des activités de plus en plus risquées, afin d'avoir une meilleure rentabilité et des parts de marché importantes.

Cette section a pour objectif de présenter l'évolution du métier du trésorier, ainsi le rôle et les missions du trésorier dans l'entreprise.

### **1. Définition et évolution du métier du trésorier**

La fonction du trésorier a pris place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité dont sa mission principale, est de gérer, optimiser et sécuriser les flux de trésorerie, la rentabilité financière de l'entreprise en assurant la couverture des besoins financiers de cette dernière.

#### **Définition du trésorier**

À la différence du directeur financier qui est l'homme de la stratégie financière, le trésorier est l'individu qui s'occupe de la stratégie qui réagit dans un court terme, il est le responsable de la gestion de l'encaissement et des besoins de financement de l'exploitation. Le trésorier est donc l'homme de la gestion quotidienne ou routinière.

Le trésorier de l'entreprise est en charge de l'optimisation de la rentabilité financière, tout en respectant ses engagements financiers et en évitant les risques d'exploitation. Le trésorier d'entreprise intervient sur plusieurs domaines : la trésorerie dont il optimise les flux quotidiens, les crédits clients (crédit management), la gestion des risques (risk management) et les investissements.

Il travaille en étroite collaboration avec le service comptabilité et le contrôleur de gestion quand il ne cumule pas les différentes activités.

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

Le Trésorier exerce une fonction proche d'un métier bancaire en Entreprise. Il va s'assurer de la rentabilité financière de l'entreprise par le contrôle actif des entrées et sorties des flux financiers.

SOME Camille, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006, P55.

### **Evolution historique du métier du trésorier**

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

Trois étapes principales liées à l'apparition de trois générations de trésoriers. Sont à exposer dans ce qui suit :

#### **Avant les années 1970 « le trésorier comptable »**

Avant les années 1970, le rôle du trésorier dans l'entreprise est relativement effacé car le service de la trésorerie est un service dépendant à la fois des services comptables, de la direction générale ou de la direction financière et banquiers.

Cette période est caractérisée par une relative stabilité dans les cours de monnaie et, dans les périodes de tensions inflationnistes, par la faiblesse des taux d'intérêts réels.

Le trésorier est dépendant des services comptables, puisque pour gérer les moyens de paiement, comme pour élaborer les prévisions du trésorier il obtient des informations au prêt des services comptables. Enfin il est aussi dépendant des banquiers, car pour se procurer des crédits de trésorerie, comme pour placer les excédents il n'a pas d'autre choix que de s'adresser à ses banquiers.

#### **Les années 1970 « la trésorerie zéro »**

Avant cette période, le rôle du trésorier dans l'entreprise était un peu statique. Il ne participait pas aux décisions de gestion. Cette situation va changer au début des années 1970 avant la reconnaissance du principe « trésorerie zéro ».

L'idée de base de la trésorerie zéro est que tout solde débiteur a un coût correspondant au coût du découvert et que tout solde créditeur représente un manque à gagner que l'on peut évaluer par rapport à la rémunération moyenne des placements.

Le métier du trésorier commence alors à avoir un objectif opérationnel ; maintenir le solde bancaire global aussi proche possible de zéro, afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunités liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. C'est de cette époque que date le terme de la gestion de la trésorerie car il s'agit de procéder à des placements

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

ou de négocier les emprunts adaptés au profil des stocks prévisionnels au sein de la direction financière de l'entreprise. Dès lors, la fonction de trésorerie est clairement identifiée et le trésorier s'en charge de la gestion des flux et des relations bancaire. Le trésorier devient alors le garant de la solvabilité de l'entreprise.

### **Les années 1980 : « la gestion des risques »**

Les années 1980 furent celles de la mutation accélérée de l'environnement du trésorier d'entreprise : (a) Mutation de la conjoncture économique et financière caractérisée par une extrême volatilité des taux de changes et des taux d'intérêt ; (b) La fin du système de parités de changes fixes et son emplacement par un régime de change flottant.

Avec l'élargissement de la fonction de la trésorerie dans le domaine financier a obligé le trésorier a intégrer dans l'exercice de son métier tous les nouveaux produits financiers qui furent nombreuses dans les années 1980-1990 , comme les titre de créances négociables, le marché du contrat à terme, les swaps, les caps, les floors...

Le trésorier est devenu le technicien des marchés financiers, le trésorier a tendance à élargir son domaine de compétences. Il ne se limite pas seulement à négocier ou à arbitrer des financements à court terme, mais il participe exactement à la définition et à la mise en place de financement par accès direct aux marchés et qui relève du moyen terme.

### **Le rôle et les missions du trésorier dans l'entreprise**

Avant de citer les rôles du trésorier, il est important de présenter quelques responsabilités que nous détaillerons dans ce qui suit.

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

Il se préoccupe, également, des rentrées financières et interpelle, quand c'est nécessaire, l'avancée des objectifs fixés pour le nombre des associés. Comme il se préoccupe des recettes des activités et des différents services. Et, il établit les demandes de subventions et les adresses aux organismes compétents quand c'est une entreprise publique ou de services publics.

Pour ses besoins de gestion et en collaboration avec les différents centres de responsabilité, le trésorier fait les démarches nécessaires et suit la rentrée des fonds en fonction des promesses.

## CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

D'autres missions sont également à sa charge. Il s'agit entre autre des éléments suivant :

Il effectue les opérations de dépenses définies sous la responsabilité de la direction, en s'assurant du remboursement de frais, du règlement des factures et de la transmission régulière des cotisations ;

Il assure la relation entre l'entité et le banquier, ou il établit le plan de trésorerie, gère l'excédent de trésorerie en plaçant au mieux par rapport aux critères de placement. En plus de ça, il pourvoit au manque de trésorerie par l'ouverture d'une ligne de découvert ou par la mise en place d'autre relais de trésorerie.

- Il présente périodiquement au conseil d'administration la situation financière des Fonds disponibles, les dépenses à engager et les recettes à pourvoir en relation avec le budget fixé.
- Il établit le rapport financier annuel pour le soumettre au conseil d'administration et à l'assemblée générale et il soumet le livre des comptes et pièces aux vérificateurs aux comptes (pour les entités ayant prévu cette obligation dans les statuts) ou aux commissaires aux comptes avant de toute assemblée générale. De ce fait, celle-ci doit adopter le rapport annuel et donner décharge au trésorier et au conseil d'administration.
- Le trésorier établit chaque année le budget prévisionnel et le soumet au conseil d'administration, et enfin il le présente à l'Assemblée Générale pour adoption définitive.

### Le rôle du trésorier dans l'entreprise

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines, encourageant le dialogue. Elle est devenue très technique et évolue très vite depuis quelques années en matière de réglementation et de législation.

Pour mener à bien ses trois missions principales, à savoir : réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être :

- **Un organisateur**, ou le sens de l'organisation est l'une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir un esprit vif ou nul n'ignore que « le temps c'est de l'argent », car organiser au mieux son service signifie faire gagner du temps. Le trésorier organise l'ensemble des flux de manière que son chacun d'eux prennent la bonne direction et arrive à sa destination avant l'heure limitée du traitement. Ainsi il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne

## CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

avec plus de précision, respecter les contraintes de temps, équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions.

Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions, la qualité du « **communicateur** » est primordial pour adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus possibles.

- **Un conseiller** qui doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnels d'une entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de la trésorerie. Les problèmes liés à celles-ci doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports paiements en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.
- **Un anticipateur** qui s'en charge de l'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution du taux d'intérêt, des cours de change. Le trésorier travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et anticipe le futur. Une bonne qualité de prévision de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements, des placements dont l'entreprise a besoin de la meilleure condition possible.
- **Un technicien** qui est en plus de sa formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie. Il n'est pas un simple caissier ou comptable. C'est le responsable de la politique financière définie par la direction de l'entreprise.

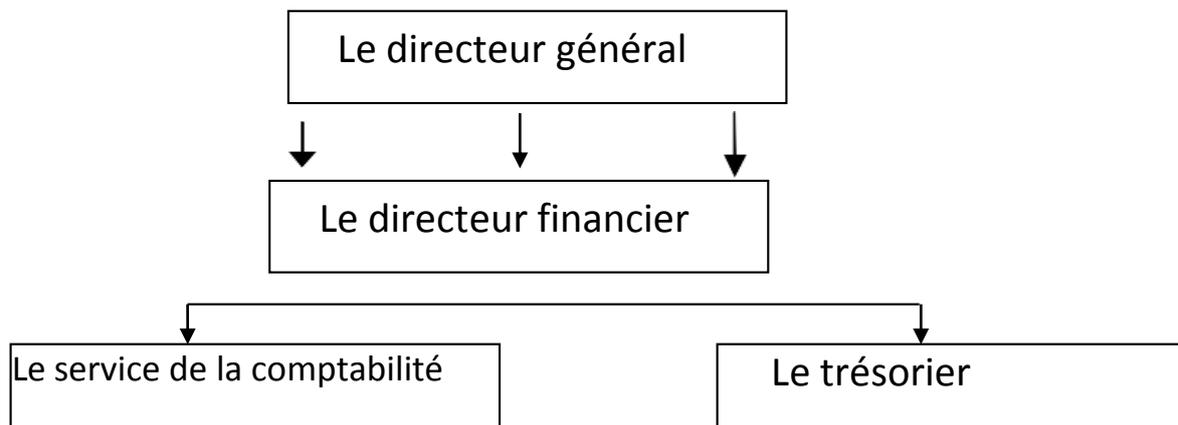
### La place du trésorier dans l'entreprise :

Depuis trente ans, le métier du trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant la caisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.

## CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

---

Figure N° 04 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise



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

### Les diagrammes présentés ci-dessus

Représentent une traduction rigoureuse de la fonction ou du service de trésorerie, dans une logique, selon le type et la taille de l'entreprise.

Le rôle du trésorier varie en fonction de la taille de l'entreprise. En constate que dans les petites et moyennes entreprises, cette fonction est généralement assumée par la personne en charge de la partie financière (comptable, responsable administratif...). Par contre, dans les grandes entreprises le trésorier travaille en collaboration avec le directeur financier, non seulement il occupe un poste à part entière et a des missions plus complexes, mais aussi, a une part de responsabilité très lourde et sensible à la charge de ce dernier.

A l'international, le trésorier aura, en plus des tâches déjà évoquées 3 objectifs principaux :

- Diminuer le risque de change
- **Le back office** est l'unité administrative au sein d'une entreprise, qui vise à assurer le traitement des opérations réalisées entre les trois unités en charge respectivement de la gestion des flux de trésorerie, de la gestion de l'endettement et de la gestion des risques.

Le risque de change est le risque de perte lié aux variations du cours de change dès lors qu'un agent économique a une dette ou dispose d'une créance en devise étrangères. Le risque de change peut être évité si la monnaie de facturation est la monnaie nationale mais pour des raisons commerciales, ce n'est pas toujours possible.

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

Se couvrir contre le risque de taux le risque de taux est le risque de perte subie par une entreprise, une banque ou un gestionnaire sur des placements ou des emprunts. Il existe des outils pour se couvrir contre le risque de taux, par exemple l'achat ou la vente de contrats de futures ou d'option de taux.

### **Accélérer la vitesse des transferts pour réduire les coûts de trésorerie**

Le trésorier va minimiser les coûts de trésorerie et réduire les encours flottants en utilisant des crédits aux coûts les plus faibles et en diminuant le flat.

Pour réduire ce flat, le trésorier va choisir un moyen de règlement international rapide (télex ou Swift..). Il va s'adresser à des banques disposant d'un réseau international et susceptibles d'effectuer le transfert rapidement.

### **Les missions du trésorier**

L'énoncé des fonctions essentielles de la trésorerie souligne l'étendu et le caractère multiples des missions du trésorier d'entreprise qui sont : prévoir les soldes du trésorier jours par jour en date de valeur :

- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquates ;
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires ;
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change ; et du taux d'intérêt ;
- Contrôler les comptes bancaires ;
- Concevoir et mettre en place un système d'information ;
- Éviter le risque technique ou le risque de non maîtrise de la technique d'un instrument ou d'une position financière ;
- Évaluer le risque de contrepartie financière ;
- Analyser les résultats de la trésorerie ;
- Participer à la définition de politiques de risque de change et du taux d'internet ;
- Rendre compte à la direction de l'évolution des positions financières de l'entreprise ;

## **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

Il va de soi que l'ensemble de ses missions ne peut être rempli par un seul individu qui est le trésorier. Dans une grande entreprise, la fonction « trésorerie » est largement reconnue en tant que fonction autonome. Elle recouvre des moyens adéquats en homme et en outils de traitement de l'information.

### **Les besoins, les moyens et les modes de paiement du trésorier**

#### **Le trésorier et les besoins de financement de l'exploitation**

L'action du trésorier s'articule autour d'une préoccupation fondamentale : toute décision doit tenir compte du coût de détention d'actif physique ou financier nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Toute entreprise quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. 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).

A cet égard, l'entreprise recourt à des crédits appelés « crédits de fonctionnement » permettant l'équilibrage financier dans un court délai. Ces crédits de fonctionnement financent de manière générale les actifs circulants du bilan. Lorsque ces derniers ne sont pas intégralement financés par des délais de paiement que l'entreprise obtient de ses fournisseurs, de ses créances diverses et lorsque cette insuffisance n'est pas couverte par le fond de roulement.

#### **Le trésorier et la gestion de liquidités**

Toutes les actions de l'entreprise se traduisent sur le plan financier par des flux des recettes et de dépenses qui affectent les comptes de liquidités (caisse, banque, ccp).

Deux sortes de situation peuvent se présenter : où ce solde est positif pendant quelques jours et le trésorier cherchera à placer cet excédent de liquidité et du meilleur taux de rémunération, ou il est négatif et le trésorier financera ce besoin par différents concours bancaires, au moindre coût, c'est-à-dire en minimisant leurs frais financiers.

Le rôle du trésorier dans la gestion des liquidités consistera à maintenir l'encaisse (caisse, banque, ccp) nulle, au moindre coût.

Cette gestion de liquidités, plus communément appelée gestion de trésorerie, pose en pratique deux problématiques : l'équilibrage interbancaire et la gestion des crédits à court terme.

# **CHAPITRE I Généralités sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.**

---

## **Les moyens et modes de paiement du trésorier**

Pour un encaissement ou un décaissement, le trésorier peut avoir le choix entre plusieurs instruments : liquidité, chèque, virement, prélèvement automatique. Le trésorier doit choisir donc l'un de ces instruments d'une manière à réduire leurs coûts et aussi les frais financiers. Les deux termes « modes » et « moyens » de paiement sont souvent employés indifféremment, et pour éviter la confusion, il est important de distinguer entre ses deux notions : les modes de paiement désignent les supports de flux (chèques, virement,...), alors que les moyens sont des techniques de paiement mises en œuvre, telles que les remises documentaires ou le crédit documentaire.

## **Conclusion**

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer le financement de ses activités; avec ces disponibilités, qu'elle dispose, soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses.

Autrement dit, La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer la continuité de ses activités.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Dans le prochain chapitre je vais présenter l'environnement financier du trésorier et le contrôle des opérations bancaires par quatre sections, et voir l'apport de chacun.

**Introduction**

La négociation des opérations bancaires, taux et commissions, et le contrôle des opérations bancaires constituent deux étapes importantes dans la rationalisation de la gestion de trésorerie. Ils permettent aux firmes de réduire leurs frais financiers et représentant une part importante de leurs relations contractuelles avec les banques.

Il est donc vital pour le trésorier de connaître parfaitement l'environnement financier présenté dans ce chapitre, notamment les dates de valeur appliquées aux opérations de crédit et débit, les taux de référence des financements et placements, ainsi que les différentes commissions facturées aux entreprises. Le contrôle des opérations bancaires fait l'objet d'une attention particulière en fin de ce chapitre.

**Section I : Les conditions bancaires sur les opérations de crédit et de débit**

Les conditions bancaires sont très spécifiques, d'une part, aux différentes opérations effectuées et d'autre part, à la capacité de négociation de l'entreprise. Il est donc utile de distinguer les conditions relatives aux principales opérations de crédit (ou d'encaissement) de celles qui ont trait aux opérations de débit (ou décaissement) les plus courantes, de plus, compte tenu du caractère fortement contingent de leur négociation, nous axerons notre présentation sur les conditions standards.

Préalablement à ces développements il convient de définir les termes qui déterminent le plus couramment les conditions bancaires.

**1.1 Quelques définitions****Les dates de valeur :**

Sont les dates de débit ou de crédit en compte. Pour chaque mode de règlement, ces dates sont déterminées à partir de la date d'opération en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés.

**Les jours calendaires :**

Sont l'ensemble des jours du calendrier.

**Les jours ouvrés :**

Sont ceux où la banque travaille effectivement pendant toute la journée. On ne tient donc pas compte des jours de fermeture hebdomadaire qui sont les samedis et les dimanches et lundis.

**La date d'opération** (ou date d'enregistrement comptable à la banque, c'est-à-dire à partir de laquelle la date de la valeur est calculée) n'est celle de l'opération (date de remise d'un cheque par exemple) que si l'heure de caisse n'a pas été dépassée.

**L'heure de caisse :**

Est l'heure à partir de laquelle les remises ou instructions sont considérées comme ayant eu lieu le lendemain.

Par exemple, si l'heure de caisse est 16h, une remise de chèques sous condition bancaire standard (date d'opération plus un 1 jour ouvré, cf. tableau 2.1) au guichet de la banque le lundi à 15h sera créditée sur le compte le mardi. Elle le sera le mercredi en cas de remise à 16h30. Dans le second cas, la date de remise (lundi) ne correspond pas à la date d'opération (mardi)

## **1.2 Les dates de valeur standards sur les principales opérations de débit et de crédit**

Dans ce paragraphe, nous faisons un bref historique des différents arrêts rendus par la cour de cassation à propos des dates de valeur, allant d'une certaine tolérance (en 1993) jusqu'à leur suppression quasi-complète (en 2011 excepter pour les chèques).

Les conditions standards de certains instruments de paiements ont été modifiées depuis l'arrêt sur en rendu par la cour de cassation le 6 avril 1993, selon lequel « les conditions litigieuses, autres que les remises de chèques en vue de leur encaissement n'impliquent pas que pour le calcul des intérêts, les dates de crédit ou de crédit soient différées ou avancées ». Comme il n'existe pas de délai technique pour disposer des fonds pour les dépôts et les retraits d'espèces et par chèque, les dates de valeur pour ces rubriques sont illégales.

Par ailleurs, selon l'arrêt du 27 juin 1995 de la chambre commerciale de la cour de cassation, les virements ne devraient également pas être affectés de jours de valeur puisque ce sont des opérations ne nécessitant pas de délais techniques. L'absence de cause se résume à une absence de délai de traitement. Ainsi, les jours de valeur sur les remises de chèques sont par exemple valides.

L'insécurité juridique issue des fluctuations de jurisprudence, l'absence de règles communes et les écarts constatent, étant de nature à fausser une saine concurrence entre les banques, le législateur européen a donc poursuivi un objectif d'harmonisation des pratiques. Ainsi depuis novembre 2009, il été prévu désormais des mesures concernant :

- Les encaissements et les débits sous forme de virements ;
- Les versements d'espèces ;
- Les encaissements d'un cheque.

**Concernant les encaissements sous forme de virements**

La date de valeur d'une somme portée au crédit du compte du bénéficiaire ne peut être postérieure à celle du jour ouvrable au cours duquel le montant de l'opération de paiement est créditée sur le compte du prestataire de services de paiement du bénéficiaire (jour ouvrable) pour l'entreprise et sa banque.

La date de valeur du débit inscrit au compte de paiement du payeur ne peut être antérieure au jour où le montant de l'opération de paiement est débité de ce compte (pour l'entreprise et la banque qui sera débitée)

**Concernant les versements d'espèces**

Pour un professionnel (personne physique ou morale) lorsque le versement est effectué par une personne pour des besoins professionnels le montant versé est mis à disposition et il le reçoit à une date de valeur au plus tard le jour ouvrable suivant celui de la réception des fonds.

**Concernant les encaissements des chèques**

La date de valeur d'une opération de paiement par chèque libellée en euros ne peut différer de plus d'un jour ouvrable de la date retenue pour sa comptabilisation sur un compte de dépôts.

Enfin dans son arrêt du 31 mai 2011, la cour de cassation a répété que les banques doivent cesser d'attendre plusieurs jours avant de créditer ou de débiter le compte de leurs clients après une opération, avec une seule exception pour les chèques, puisqu'il faut attendre que la banque émettrice paye pour l'encaisser. Par conséquent, les dates de valeur concernant les remises de chèques restent licites.

A titre d'exemple, les dates de valeur applicables à la caisse d'épargne sont consignées dans les tableaux.

**Les conditions standards sur les opérations domestiques au crédit (exemple de dates de valeur pratiquées par la caisse d'épargne en 2017)****Tableau N° 01**

Opérations	Valeurs standards	Remarques Diverses
Dépôt d'espèces	j	
Remise de chèques euros	J+2 jo	
Virements reçus	j	

Remise d'effets à l'encaissement sur l'Algérie	E+4 jc+4 jour calendaires	Condition qui peut être applicable selon les banques si l'effet est remise a l'encaissement six jours au moins avant la date d'échéance
Remise d'effets brulants	Mini R+10 jc+	Les effets sont« brulants» lorsqu'ils sont remise a l'encaissement sans respecter le délai de 6 jours. Les effets a vue n'ont pas de date d'échéance spécifiée
LCR (lettre de change relevé) L'initiative revient au créancier BOR (billet a ordre relevé) L'initiative revient au débiteur	E+4 jc	Les LCR existent sous forme magnétique ou sous forme papier. Dans le cas des LCR « magnétique» le créancier remet a sa banque par un support magnétique ou par télétransmission toute les informations utiles (RIB du débiteur, montant, échéance...) il y a pas de circulation de traite et le banquier se trouve privé des recours cambiaires des lettres de change classiques, excepte en cas d'acceptation du tiré (reconnaissance de sa qualité de debiteur)
Remise d'effets à l'escompte sur l'Algérie	E+1 jc	

Source : Philippe Desbrieres et Evelyne Poincelot

**Les conditions standards sur les opérations domestiques au débit (exemple de dates de valeur pratiquées par la caisse d'épargne en 2017)**

**Tableau N° 02**

Operations	Valeurs standards
Retrait d'espèces	j
Virements émis	j
Chèques émis	j
Paiements des effets domicilies	E- 1jc
Retour d'effets impayés	j

E : date d'encaissement ; jc : jours calendaires ; j : date de comptabilisation sur le compte client

---

**Section II : Taux d'intérêt****1.1 Généralités d'intérêt**

Les taux d'intérêt peuvent être exprimés sous la forme d'un pourcentage («coupon»), généralement annuel, ou comme la valeur «escomptée» d'une somme exigible à une date ultérieure prédéterminée («échéance»). Il existe une relation inverse entre le taux d'intérêt en vigueur à un moment donné et la valeur escomptée des actifs assortis d'intérêts à cette date: les cours des obligations

chutent quand les rendements augmentent.

Il convient de faire une distinction importante entre taux d'intérêt «nominal» et «réel»: le taux réel est égal au taux nominal – «coupon» – *moins* le taux auquel la monnaie perd de sa valeur. Le calcul des taux réels pose toutefois quelques problèmes, dans la mesure où il existe des méthodes très différentes pour calculer les taux d'inflation.

Les taux d'intérêt reflètent également *divers degrés de risque*. Un établissement dont la solvabilité ne fait aucun doute, comme la Banque Algérienne d'investissement, sera en mesure d'attirer l'épargne à des taux d'intérêt beaucoup plus faibles que les sociétés émettrices d'obligations spéculatives. Les pays à fort endettement auront à payer des taux d'intérêt plus élevés sur les emprunts publics que ceux qui présentent un moindre risque de défaut de paiement. La garantie que la «dette souveraine» serait remboursée à l'échéance a d'ailleurs souvent permis aux administrations publiques d'emprunter à des taux réels *négatifs*.

**1.2. Définition de Taux d'intérêt**

Dans tous les cas, et à l'instar du profit, la notion d'intérêt est abordée sous différents angles selon les spécialistes. L'approche de l'économiste, par exemple, se distingue de celle du juriste.

Selon la définition Juridique : Le taux d'intérêt est défini comme «le pourcentage payé pour l'utilisation d'une quantité de monnaie sur une période donnée», et ajoute qu'il est souvent exprimé sous la forme d'un taux *annuel* afin de simplifier «la comparaison des coûts des emprunts auprès de différents prêteurs ou vendeurs à crédit». La hausse des taux d'intérêt est consécutive à l'obligation contractuelle de payer le montant fixé au propriétaire légal d'un actif (d'où le terme «obligation»).

**Pour l'économiste**, l'intérêt est avant tout un *prix* payé pour «l'utilisation d'un crédit ou d'argent». Par conséquent, la théorie de la détermination des taux d'intérêt est un sous-ensemble de la théorie de la détermination des prix.

Pour les économistes classiques, le taux d'intérêt dépendait donc de l'interaction entre la demande en capital d'investissement (le pêcheur fabriquant un filet) et l'offre d'épargne (le surplus de poissons de son ami).

### 1.3 Taux nominaux et taux réels

L'un des points les plus fondamentaux est la distinction entre le taux d'intérêt nominal et le taux d'intérêt réel. En quelques mots, disons que seul le second tient compte des fluctuations de la valeur de la monnaie.

D'un point de vue mathématique, la différence est relativement simple: le taux réel est le taux nominal *moins* le taux de l'inflation. Dans une économie avec 4 % d'inflation, le taux réel du rendement d'un actif dont le taux d'intérêt nominal est de 6 % sera égal à 2 %. En cas de *déflation*, le taux réel sera évidemment *supérieur* au taux nominal.

Les répercussions au plan économique sont importantes. Dans leur majorité, les économies sont obligées de fonctionner sur la base de taux réels positifs, puisque les ménages préfèrent dépenser leur argent à travers une consommation immédiate plutôt que de le perdre dans des investissements – même si ce n'est pas toujours le cas.

Les *anticipations inflationnistes* jouent un rôle encore plus déterminant. Si les épargnants s'attendent à un certain niveau d'inflation *future*, ils exigeront que les taux d'intérêt nominaux sur cette période leur rapportent des taux réels positifs – que l'inflation anticipée se produise ou non. C'est un élément clé dans le calcul des taux d'intérêt à long terme.

### 1.4. Calcul de Taux d'intérêt nominal et réel

Mouloud a obtenu 500 euros de prime de service le 1er janvier 2018. Il hésite entre placer cette somme sur son livret développement durable (LDD) ou la dépenser immédiatement en livres, sorties au cinéma, en concerts etc. (nous appellerons ces dépenses le panier de biens et services).

Le taux annuel de rémunération du LDD au 1er janvier 2015 est de 1,75%. Si Mouloud décide de placer 500 euros sur son LDD, de quelle somme disposera-t-il au 1er janvier 2019 ?

Le calcul est simple :

$$C_n = C_0 (1 + n * i)$$

$$C_n = C_0 (1 + i)^n$$

**Donc :**

$$C_n = 500(1 + 1 * 0,0175) = \mathbf{508,75}$$

$$C_n = 500(1 + 0,0175)^1 = \mathbf{508,75}$$

S'agit-t-il d'intérêts simples ou composés ?

Sachant que nous avons une durée inférieure à un an, il est impossible de savoir s'il s'agit d'intérêt simple ou composé. Ainsi :

$$C_0 (1 + n * i) = C_0 (1 + i)^n$$

Le prix du panier de biens correspond à 500 euros au premier janvier 2018. Calculer le prix du panier en 2019 si le taux d'inflation en 2018 était de 1,25%.

Ici :

$$C_n = 500(1 + 1 * 0,0125) = \mathbf{506,25}$$

$$C_n = 500(1 + 0,0125)^1 = \mathbf{506,25}$$

Même question si le taux d'inflation en 2018 était de 2,50%.

Ici :

$$C_n = 500(1 + 1 * 0,0250) = \mathbf{512,50}$$

$$C_n = 500(1 + 0,0250)^1 = \mathbf{512,50}$$

Déterminer dans quel cas Mouloud aurait intérêt à placer ses 500 euros sur son LDD et dans quel cas il devrait les dépenser immédiatement.

Deux méthodes possibles :

Comparaisons simples des prix deux à deux :

$$P_{in f=1, 25\%} < LDD_{1, 75\%} < P_{in f=2, 50\%}$$

$$506,25 < 508,75 < 512,50$$

Je constate que Mouloud a intérêt à acheter immédiatement les biens qu'il souhaite lorsque le taux d'inflation est de 2,50%, dans la mesure où le prix du panier coûtera plus cher dans un an que les gains engendrés par le LDD sur l'année 2018. Toutefois, Mouloud a intérêt à placer sa prime sur son LDD lorsque le taux d'inflation est de 1,25%, dans la mesure où le prix du panier sera moindre par rapport aux gains engendrés par le placement sur le LDD.

Le calcul du taux d'intérêt réel :

Taux d'intérêt réel =  $(1 + \text{taux d'intérêt nominal} / 1 + \text{taux d'inflation}) - 1$

$$r_{\text{inf}} = 1,25\% \cdot \frac{1,0175}{1,0125} - 1 = 0,0049$$

$$r_{\text{inf}} = 2,50\% \cdot \frac{1,0175}{1,0250} - 1 = 0,0073$$

L'interprétation est la suivante :

Lorsque le taux nominal > taux d'inflation (taux réel > 0), il vaudra mieux que Mouloud place la prime sur son livret LDD.

Lorsque le taux nominal < taux d'inflation (taux réel < 0), il vaudra mieux que Mouloud achète les biens qu'elle souhaite maintenant.

### 1.5 Taux à court et à long termes

La distinction entre les taux d'intérêt assortis d'échéances diverses est également cruciale. Il est courant de parler de taux à «court terme» et à «long terme». En réalité, il existe à un moment donné une multitude de taux applicables à des actifs présentant un large éventail d'échéances. Ils vont du taux du marché monétaire «au jour le jour» aux taux des valeurs mobilières à trente ans.

Les taux du marché monétaire **au jour le jour** sont les taux de prêt appliqués par la banque centrale d'un pays à des banques ou intermédiaires financiers sélectionnés (on parle aussi de taux d'escompte d'une banque centrale – voir la section suivante) et les taux du marché interbancaire (encore appelés taux au jour le jour). Le qualificatif même de ce taux, «au jour le jour», montre à l'évidence qu'ils concernent des transactions à un jour ou dont l'échéance n'excède pas une semaine.

#### Les taux à court terme :

Sont généralement associés aux bons du Trésor ou à des instruments comparables qui ont une échéance à trois mois. Sur le marché, ils recouvrent cependant toute une gamme d'instruments : ceux dont l'échéance est à un mois, trois mois, six mois et douze mois sont en principe classés dans la catégorie des taux à court terme.

#### Les taux à long terme :

Sont ceux qui sont le plus souvent associés aux obligations à dix ans. En appliquant les critères de convergence de Maastricht, par exemple, l'Union européenne a pris les bons du

trésor à dix ans comme référence pour déterminer le taux d'intérêt à long terme.<sup>11</sup> Néanmoins, les instruments dont l'échéance est à cinq ans ou à trente ans entrent également dans la catégorie des taux à long terme.

La relation entre taux longs et taux courts sera examinée plus en détail par la suite. En règle générale, il paraît logique que les taux d'intérêt à long terme soient supérieurs aux taux à court terme; en effet, plus un investissement porte sur une longue période, plus les risques pris par l'investisseur sont élevés – défaut de paiement de l'émetteur ou besoin immédiat de liquidités – et plus le rendement exigé est important.

### 1.6. Taux d'intérêt et risques

L'incertitude supplémentaire inhérente à une échéance lointaine explique que les taux à long terme soient généralement supérieurs aux taux à court terme. De la même manière – comme indiqué dans la section 3.3 – les épargnants réclameront en principe un taux d'intérêt supérieur au taux d'inflation attendu, c'est-à-dire des taux réels positifs. La comparaison des taux d'intérêt des obligations ordinaires et ceux des obligations indexées de même durée donne une indication des taux *réels* exigés, et par conséquent du niveau de l'inflation attendu.

Dans ces conditions, comment se fait-il que les gouvernements aient pu à maintes reprises financer leur dette à long terme à des taux réels *négatifs*?

L'une des explications tient au fait qu'ils ont pu, dans une certaine mesure, «capturer» les économies de leurs citoyens: en rendant obligatoire l'achat de bons du Trésor. Ce fut le cas, notamment, quand les fonds de pension ont été contraints d'investir une partie de leurs actifs pour financer la dette publique nationale. Au sein de l'UE, l'article 104a du traité interdit toute mesure qui établit un «accès privilégié» aux institutions financières.

Septicité

#### 1. Les différents Taux de référence :

De nombreux taux d'intérêt peuvent servir de référence aux opérations de placement et de financement. La trésorerie doit en connaître les spécificités afin d'optimiser sa négociation avec ses banquiers et ses décisions.

La référence utilisée pour l'octroi aux entreprises de crédits à court ou moyen terme a long terme été le taux de base bancaire (TBB), qui exprime le loyer de l'argent affiché par l'ensemble de la profession bancaire. Le taux exact du financement est défini par la banque en ajoutant au TBB une prime (ou commission) de risque fonction des caractéristiques de l'entreprise, en fait essentiellement de son niveau de chiffre d'affaires. Pour les grandes et

moyennes entreprises, la référence à ce taux conventionnel et rigide est le plus en plus obsolète comme l'indique l'enquête réalisée en 1992 par la CEGOS auprès de 2000 entreprises qui montre que, dans 81% des cas le cout des financements est indexé sur un taux du marché monétaire ( 92% des cas pour les placements)

Il est donc aujourd'hui usuel de faire référence aux taux de marché, que l'on peut regrouper en trois catégories : (1) les taux directeurs sur le marché monétaire ; (2) le taux a référence monétaire, (3) les taux a référence obligataire.

**2.1.1 Le taux directeurs sur le marché monétaire**

Les indicateurs sur le marché monétaire étant limités depuis 1986 aux institutions financières, il s'agit de taux résultant des transactions sur le marché interbancaires, celles-ci étant réalisées sans support (prêts en blanc) ou par le biais d'une prise en pension d'effets (prêts contre papier)

**L'EONIA (Euro Overnight Interest Average):**

Taux calculer par la Banque centrale Européenne(BCE) et diffusé par la FBE (Fédération Bancaire de l'Union Européenne). Il résulte de la moyenne pondérée de toute les transactions au jour le jour de prêts non garantis réalisées par les banques retenues pour le calcul de l'EURIBOR (Source : Banque de France)

**L'EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate):**

Taux interbancaire offert entre les Banques de meilleures signatures pour la rémunération de dépôts dans la zone euro. Il est calculé en effectuant une moyenne quotidienne des taux prêteurs sur 13 échéances communiqués par un échantillon des établissements bancaires les plus actifs de la zone euro. Il est calculer sur la base de 360 jours et est diffusé a 11h le matin si au moins 50% des établissements constituant l'échantillon ont effectivement fourni une contribution.

**Les Taux directeurs sur le marché monétaire**

**Tableau N° 03**

Taux	Détermination
EONIA	Taux moyenne pondéré résultat de toutes les opérations au jour le jour de prêts non garantis réalisées par les banques retenues pour le calcul de l'EURIBOR.
EURIBOR	Moyenne arithmétique des taux déclaratifs, obtenue à partir d'un panel des établissements bancaires représentatifs de la zone euro.
Corridor de la BCE	Corridor d'évolution des taux d'intérêt a court terme du marché monétaire de la zone euro. Fixé par la Banque Centrale européenne.

Source : Philippe Desbrieres et Evelyne Poincelot 2eme édition

**2.1.2 Le Taux d'intérêt a référence monétaire**

Parmi ces nombreux taux, trois d'entre eux utilisent directement ou indirectement l'EONIA. Il s'agit premièrement du taux moyen mensuel du marché monétaire (TMM ou T4M) qui est calculé et publié par l'association Française des Banques (AFB) le première jour ouvre de chaque mois.

Le Taux Annuel monétaire (TAM) est le taux de rentabilité d'un placement mensuel a intérêts composés, renouvelé chaque fin de mois au TMM, sur les 12 derniers mois écoulés. Il est calculé par la caisse des dépôts et consignations (CDC) et diffusé en début de mois par l'ensemble des courtiers sur le marché monétaire.

**Le Taux d'intérêt a référence monétaire  
Tableau N° 04**

<b>Taux</b>	<b>Détermination</b>
<b>TMM ou T4M</b>	<b>Moyenne arithmétique de l'EONIA de chacun des jours du mois calendaire.</b>
<b>TAM (d'un mois m)</b>	<p><b>Moyenne géométrique des TMM des 12 derniers mois :</b></p> $TAM = \left[ \prod_{i=1}^{12} \left( 1 + \frac{TMM(i)}{36000} \right) - 1 \right] * 100$ <p><b>– I=i-11 –</b></p> <p><b>ou nb(i)=nombre de jour exact du mois i</b></p>
<b>TAG</b>	<b>Moyenne arithmétique des TMM au jour le jour des 12 mois précédents.</b>
<b>THB</b>	<b>Taux de rendement actuariel pondéré correspondant aux soumissions servies lors des adjudications hebdomadaires des bons du trésor.</b>
<b>SMB</b>	<b>Moyenne arithmétique des 4 ou 5 THB du mois.</b>

Source : Philippe Desbrieres et Evelyne Poincelot 2eme édition

**2.1.3 Taux d'intérêt a référence obligatoire**

Les entreprises désirant prêter et emprunter a plus long terme peuvent souhaiter se référer aux taux en vigueur sur le marché obligatoire. Bien qu'ils ne constituent pas en tant que tels des références usuelles pour les placements et financements de trésorerie, ces taux font néanmoins partie de l'environnement financier du trésor.

On trouve le Taux hebdomadaire des émissions obligatoires a taux fixes( THO) qui prend en considération les taux bruts des émissions effectuées pendant une semaine , et donne lieu au calcul du taux moyenne des émissions obligataires a taux fixe( TMO)

Deux autres taux sont calculés, directement ou indirectement, a partir des prix de marché d'un échantillon d'obligations à taux fixe émises par l'Etat. Il s'agit du taux hebdomadaire des emprunts d'Etat a long terme (THE) et du taux moyen des emprunts d'Etat a long terme (TME)

Ces références obligataires sont souvent critiquées, notamment du fait de l'instabilité de l'échantillon de référence. Comme l'exemple de taux, citons également le taux de l'échéance constante a 10 ans (TEC10) fondé sur le rendement d'une obligation (OAT) fictive dont les caractéristiques sont maintenues constantes (notamment échéance égale a 10 ans).

**Le taux d'intérêt a référence obligataire**

**Tableau N° 05**

<b>Taux</b>	<b>Détermination</b>
THO	Moyenne du taux actuariel r valeur règlement des n émissions k de la semaine s, pondérée par leur volume (valeur nominale v)
TMO	Moyenne des THO du mois, pondérée par les volumes des émissions publiques de chaque semaine
THE	Moyenne des taux de rendement actuariels d'un échantillon d'emprunts d'Etat a long terme négociés sur le marché secondaire obligataire
TME	Moyenne arithmétique des THE du mois
TEC 10	Taux calculé quotidiennement par interpolation linéaire a partir des cotations des spatialités en valeurs du trésor prises a 10 heures

Source : Philippe Desbrieres et Evelyne Poincelot 2eme édition

**2.2 Quelques précisions techniques**

Plusieurs précisions d'ordre technique doivent être apportées au sujet de certains calculs effectués lors de la mise en place des concours et financement bancaires, tant sur le plan de la détermination des taux de découvert et d'escompte, du nombre de jours d'agios et de la référence a des taux précomptes, qu'au niveau de la différence entre taux variables et taux révisables.

**2.2.1 Taux du découvert et taux d'escompte**

Ces taux ont longtemps reposé sur le taux de base bancaire (TBB), auquel les banques ajoutent une prime ou commission de risque spécifique à l'entreprise cliente. Cette dernière est toutefois négociable, et a tendance à diminuer sous l'effet de la concurrence entre banques.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix et à la demande des entreprises, les taux d'escompte et de découvert factures aux entreprises sont de plus en plus calculés par référence à des taux d'intérêt à référence monétaire.

Dans les deux cas, l'ampleur de la majoration pratiquée pour le calcul du taux d'escompte dépend directement du pouvoir de négociation de l'entreprise. Les firmes disposant de la plus grande surface financière sont évidemment celles qui peuvent davantage tirer profit de la concurrence bancaire.

**Le coût de l'escompte et le coût du découvert**

Calcul par référence au TBB :

Taux d'escompte = TBB + commission d'endos\* + 0,10%\*\* + CR

Taux de découvert = taux d'escompte + majoration

Avec : CR = Commission de risque

**Calcul par référence à un taux du marché monétaire :**

Taux d'escompte = TR + marge + CR

Taux de découvert = taux d'escompte + majoration

Avec : TR = taux de référence : TMM EURIBOR, EONIA

\* La commission d'endos, égale à 0,60% rémunère la banque pour l'élaboration des bordereaux d'escompte.

\*\* La commission de 0,10% instituée en 1979, correspond à une taxe sur les encours que les banques ont répercutée sur leurs clients.

**2.2.2 Le calcul du nombre de jours d'agios :**

Le nombre de jours d'agios est égal au nombre de jours, bornes incluses, de mise à disposition du crédit (date d'échéance - date de valeur au crédit) auquel il faut généralement ajouter 1 ou 2 jours supplémentaires dits « jours de banque »

Ce calcul est valable pour tous les types de crédit, sauf pour l'escompte de traites pour lequel la banque prélève un minimum de 10 jours d'agios ainsi qu'un montant minimal d'agios à facturer.

**2.2.3 Taux in fine et Taux précompté**

Le taux in fine ou taux proportionnel est le taux d'intérêt simple qui s'applique pour le paiement d'intérêt à échéance de l'emprunt ou du placement. Les intérêts sont donc post-comptés. Le taux in fine exclut la composition des intérêts et est essentiellement utilisé dans les opérations de prêts ou de crédits sur le marché monétaire, dont la périodicité de calcul des intérêts est inférieure ou égale à 1 an. Il est toutefois possible pour l'entreprise de demander à bénéficier d'un taux calculé sur une base de 365 jours.

Les intérêts sont précomptés lorsqu'ils perçurent d'avance par le prêteur. Leur montant est donc début du nominal de la créance, ce qui fait que le capital initial engagé est inférieur à ce nominal. Dans la mesure où ces intérêts, perçus en début de période, peuvent être placés sur le marché financier pendant la durée du prêt/emprunt (sachant que de plus les agents économiques peuvent très facilement réaliser des arbitrages) le taux précompté est systématiquement inférieur au taux in fine.

**2.2.4 Taux fixes et Taux révisables**

Le taux d'intérêt payé ou reçu sur une créance peut être fixe pour toute la durée du contrat, et, à ce titre est connu dès sa conclusion.

Le taux peut aussi être variable, c'est-à-dire être directement indexé sur un taux de référence défini contractuellement entre les parties, prêteurs et emprunteurs. Ce taux de référence est mesuré périodiquement, en fonction de la périodicité (mensuelle, trimestrielle, annuelle) avec laquelle il est prévu que l'emprunteur rémunère et rembourse le prêt.

Parmi les taux de référence, on distingue généralement les taux variables, taux révisables etc.

**2.3 La négociation des taux d'intérêt**

La négociation peut difficilement s'effectuer sur le taux de référence lui-même, surtout lorsqu'il s'agit d'un taux de marché auquel se refinance la banque. En revanche, il est plus aisé pour l'entreprise de solliciter une réduction de la commission (ou prime) de risque qui s'ajoute au taux de référence du financement.

Cette majoration propre au client, dite «majoration catégorielle», a longtemps été fonction du chiffre d'affaire des firmes, et cela indépendamment de leur performance économique et financière. Les banques ont depuis affiné leur système de classement, en utilisant des techniques variées (diagnostic financier, scoring, notation banque Algérien et des agents de notation...)

La négociation de cette majoration est efficace puisque la fourchette de celle-ci s'est considérablement rétrécie, surtout dans les grandes entreprises et parmi les firmes risquées, pour disparaître dans certains cas.

Toutefois, comme pour la négociation des conditions bancaires, la négociation des taux d'intérêt, c'est-à-dire des conditions de financement et de placement est une importante tâche du trésorier (ou du directeur financier selon le niveau de délégation dans l'entreprise) qui engage l'équilibre de la relation banque-entreprise ainsi que la réputation de cette dernière.

Il est donc important pour lui de connaître à la fois (1) les opérations bancaires qui ont le plus grand impact sur le compte de résultat et qu'il faut négocier en priorité, (2) la rentabilité que la firme laisse à la banque si possible par type d'opération.

### **Section III : Les commissions**

Parmi les diverses commissions prélevées par la banque et qui sont censées rémunérer des services, les commissions liées aux mouvements sont traditionnellement mises en avant. Les autres commissions seront présentées ultérieurement. Tout comme pour les dates de valeur et les taux d'intérêt, nous axerons notre présentation sur les commissions standards, en mentionnant le cas échéant les possibilités de négociations de certaines d'entre elles.

#### **3.1 Les commissions liées aux mouvements**

Elles sont au nombre de trois :

La commission de mouvement, la commission de plus fort découvert, et la commission de forfaitisation.

##### **3.1.1 La commission de mouvement**

Elle est assise sur tous les mouvements débiteurs sur le compte bancaire. Son taux usuel égale à 1/4000 (soit 0,025%) est difficilement négociable, les banques justifiant cette commission par le fait que ces mouvements provoquent des traitements bancaires alors que la tenue du compte n'est pas facturée.

Pour réduire l'impact financier de cette commission, les entreprises peuvent négocier l'exonération des opérations financières internes ou résultat des relations contractuelles avec la banque (mensualités ou annuités d'emprunt, paiement d'agios et d'intérêts débiteurs...) Elles peuvent aussi négocier la rémunération de leurs soldes créditeurs sous rétrocession de

commission de mouvement (la rémunération des comptes étant illicite)

Dans tous les cas, compte tenu de son incidence financière, il est important de contrôler rigoureusement l'application de cette commission sur tous les mouvements débiteurs non exonérés.

### **3.1.2 Commission de plus fort découvert**

Cette commission est calculée sur la base du plus fort découvert du mois, mais n'est payée qu'en fin de trimestre civil lors de l'arrêté du compte.

Son taux est habituellement égal à 1/2000(soit 0,05%), c'est-à-dire le double du taux de la commission de mouvement. Ainsi, si le solde débiteur maximal des mois de juillet, août et septembre est respectivement égal à 400000,25000 et 150000, la CPF de trimestre sera égale à  $575000 * 0,05\% = 287,5$  euros

Bien que cette commission soit limitée à la moitié des intérêts des débiteurs du trimestre, son impact est important lorsque le compte bancaire enregistre un fort découvert alors qu'il est par ailleurs régulièrement faiblement débiteur ou créditeur.

### **3.1.3 Commission de forfaitisation**

Depuis quelques années, on voit les banques proposer à leurs clients l'abandon des conditions bancaires standards sur les débits et crédits, ainsi que des commissions de mouvement et de découvert, moyennant le paiement d'un forfait et l'adoption d'une date de valeur unique pour les débits et les crédits (j ou j+1)

La pratique de la forfaitisation a l'avantage de simplifier grandement la relation banque –entreprise. En effet, elle clarifie la tarification des conditions bancaires et des commissions, ce qui permet au trésorier d'arbitrer plus facilement entre les différentes banques et d'être davantage attentif à la qualité du service rendu qu'à son prix. La forfaitisation a aussi l'avantage de réduire les écritures comptables passées par les services de trésorerie et de limiter les vérifications sur les différentes conditions bancaires.

La commission de forfaitisation n'est toutefois pas aisée à déterminer. Pour ce faire les trésoriers et les banquiers doivent évaluer ce que leur coûtent les dates de valeur et commission concernées par le forfait.

**3.2. Les autres commissions**

Il s'agit de commissions liées à l'octroi d'un crédit, et de frais fixes sur certaines opérations.

**3.2.1 Les commissions liées à l'octroi de crédits**

Calculées sur le total du financement autorisé, elles sont perçues lors de l'octroi de celui-ci. La commission d'engagement est perçue qu'il y ait ou non tirage du crédit, alors que la commission de non-utilisation n'est payée qu'en l'absence de mobilisation du crédit par l'emprunteur.

**3.2.2 Les frais fixes sur opérations**

Ces frais sont prélevés à la suite d'opérations précises. Compte tenu de leur caractère fortement contingent du fait de leur grande variation entre établissements bancaires et de la possibilité de les négocier, il nous semble préférable de lister les opérations qui les suscitent.

**Opérations pouvant donner lieu à commission fixe**

**Tableau N° 06**

<b>Les opérations de caisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opposition sur cheque</b></li> <li>• <b>Opposition sur avis de prélèvement</b></li> <li>• <b>Cheque impayé</b></li> <li>• <b>Virement débiteur</b></li> <li>• <b>Dépôt de nuit</b></li> </ul>
<b>Les opérations sur le portefeuille commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Remise de LCR ou BOR</b></li> <li>• <b>Impayés</b></li> <li>• <b>Réclames prorogés</b></li> <li>• <b>Avis de sort par courrier</b></li> <li>• <b>Remise d'effet non domicilié</b></li> <li>• <b>Changement de domiciliation</b></li> <li>• <b>Cession de créances Daily</b></li> </ul>
<b>Les opérations internationales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Commission de cheque</b></li> <li>• <b>Commission de transfert</b></li> <li>• <b>Commission à l'export</b></li> <li>• <b>Commission à l'import</b></li> </ul>
<b>Les opérations diverses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renseignements commerciaux</b></li> <li>• <b>Renseignements sur le fonctionnement du compte</b></li> <li>• <b>Information des cautions</b></li> <li>• <b>Avis à un tiers détenteur d'une saisie-arret.</b></li> </ul>

**Source : Elaboré par moi-même à partir de recherche bibliographique**

**Section IV : Le contrôle des opérations Bancaires**

Compte tenu de la multiplicité, de la complexité et de la personnalisation (à la suite de négociations) des composantes des opérations bancaires, les sources d'erreur sont nombreuses et l'entreprise se doit de procéder, dans l'idéal, à un contrôle permanent de toutes les opérations effectuées avec un intermédiaire financier. En cas d'erreur, le trésorier interviendra systématiquement auprès de celui-ci pour réclamer les redressements permettant de revenir à la situation correspondant à une juste application des données contractuelles préalablement définies et acceptées par les parties.

Les contrôles, grandement facilités par les logiciels de gestion de trésorerie connectés aux banques par télétransmission, s'effectueront à tous les niveaux : conditions bancaires, taux d'intérêt et commissions.

**4.1 Le contrôle des conditions bancaires :**

Les jours de valeur pratiqués sont aisément variables à partir des extraits de compte et avis d'opéré (vérification manuelle) ou après télétransmission des opérations par la banque indépendamment du contrôle quasi systématique des opérations exceptionnelles ou ponctuelles, les entreprises ne vérifient pas toujours la totalité des opérations courantes. Certaines se fixent un seuil minimal de contrôle, fonction de leur taille et des caractéristiques de leur trésorerie, d'autres procèdent par sondage.

Le trésorier peut aussi décider de contrôler systématiquement, lorsqu'elles sont minoritaires toutes les opérations courantes dont les conditions ont été négociées, afin d'identifier les éventuelles erreurs commises par la banque (application des jours de valeur standards plutôt que ceux plus avantageux, qui ont été négociés)

**4.2 Le contrôle des taux d'intérêt :**

Quels que soient les taux de référence privilégiés, le trésorier doit vérifier la bonne application des conditions négociées sur les différentes opérations de placement et de financement à court terme. Un contrôle spécifique et systématique est opéré au sujet des crédits bancaires ponctuels (crédit sport, mobilisation de créances nées sur l'étranger).

Concernant le financement courant par découvert, le contrôle s'effectue à l'aide des échelles d'intérêt trimestrielles qui expliquent et justifient les agios prélevés sur les différents comptes de l'entreprise dans une même banque.

**Exemple d'échelle d'intérêt**

**Tableau N° 07**

Date de valeur	capitaux		soldes		Nb de jours	Nombres	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit		Débiteurs	Créditeurs
17/08				12600,28			12600,28
18/08	603,25	8327,00		20324,03			20324,03
19/08	23372,50		3048,47		3048,47		
21/08	5815,00	19854,90		10991,43			10991,43
22/08							

**Source :** Philippe Desbrieres et Evelyne Poincelot 2eme édition

Le taux des intérêts débiteurs sera recalculé a partir du cumul des nombres débiteurs pour vérifier qu'il correspond bien a celui négocié

$$\text{Taux} = \frac{\text{interet debiteurs}}{\text{nombres debiteurs}} \times 36000$$

Les intérêts débiteurs pourront ensuite être contrôlés a l'aide du calcul suivant :

$$\text{Intérêts débiteurs} = \frac{\text{nombres debiteurs} \times \text{taux decouvert}}{36000}$$

Il convient enfin de s'assurer que le calcul des agios a bien été réalisé en conformité avec, le cas échéant, la demande de fusion des échelles d'intérêts des différents comptes.

**4.3 Le contrôle des commissions**

Les commissions de plus fort découvert(CPFD) et de mouvement lorsqu'elles ne sont pas supprimées, apparaissent sur les échelles d'intérêts trimestrielles.

Une fois le montant de celle-ci contrôlé, il est intéressant de calculer le poids absolu de la CPFD par rapport aux nombres débiteurs, et son évolution au cours des derniers trimestres :

$$\frac{\text{CPFD}}{\text{nombres debiteurs}} \times 36000$$

La commission de mouvement est plus délicate à contrôler lorsque la banque ne signale pas les opérations exonérées sur l'échelle d'intérêts. Dans ce cas, l'assiette de la commission doit être corrigée en retirant les mouvements exonérés de la somme des mouvements débiteurs du trimestre.

Les commissions intervenant plus ponctuellement comme la commission liée à l'octroi de crédits ou à certaines opérations font l'objet d'un contrôle spécifique, après survenance de ces événements.

### **Conclusion**

La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus évolutions durant trois dernières décennies. Elle est éminemment technique, l'environnement financier du trésorier s'agisse des jours sur les opérations de débit et crédit, des taux d'intérêt et des commissions pratiqués par les banques ou en vigueur sur les marchés monétaire et obligataire.

Des nombreux taux d'intérêt, plusieurs commissions la négociation de ces différents éléments et le contrôle de leur bonne application lors des opérations bancaires font l'objet d'une attention particulière. Le décalage être la date d'opération (date a laquelle se fait l'enregistrement comptable a la banque) et la date de valeur (date réelle de débit ou de crédit en compte) des opérations de crédit et débit sont a l'origine des jours de valeur pratiqués par les banques.

### **Introduction**

Ce chapitre sera consacré à une étude pratique au niveau d'EURL PAPELEC, qui est mon objectif. Il présentera cette entreprise à travers son Fonctionnement, ses activités, ses performances, ainsi que sa situation financière. Dans un premier temps, je vais commencer par la présentation. Ensuite je vais procéder au calcul des différents indicateurs et leurs analyses. Ainsi, je vais utiliser tout au long de mon travail Des raisons financières afin de protéger les chiffres réels d'EURL PAPELEC et leurs confidentialités.

### **Section 1 : Présentation d'EURL Papelec**

**EURLPAPELEC**, est une entreprise privée, à caractère industriel,

Spécialisée dans la production des Fours Electriques et a Gas. Elle contribue au développement du secteur Electronique à l'échelle nationale. Marquée par les survivances de l'économie dirigée mais, disposant d'atouts considérables, son personnel qualifié et expérimenté et d'importantes installations éparpillées sur tout le territoire national, l'a donc brutalement plongé dans ce nouvel environnement concurrentiel.

L'enjeu est désormais d'acquérir une véritable compétitivité par l'offre de produits répondant aux standards internationaux en termes de prix et de qualité et conformes aux besoins exprimés par les utilisateurs sur le marché.

L'origine de cet Entreprise remonte à l'année 2004. Elle a été créée par Monsieur BELAMINE ABDELKRIM elle est situer a Rouiba Alger

#### **1.1 L'environnements d'Eurl PAPELEC**

La « Eurl papelec » comme toute entreprise, communique avec Un environnement de consommateurs, de fournisseurs et de concurrents, avec toutes les contraintes en amont et en aval. Elle opère avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étrangers suivants :

1. Les fournisseurs de biens (matières premières, briques réfractaires) et de services (soutrances).
2. Les concurrents bien que l'entreprise PAPELEC soit leader, au niveau national, dans le domaine des Fours Electriques et des Fours à Gas. Elle demeure concurrencée par beaucoup de marques telles que les Fours d'importation fabriquer en Europe.
3. Les clients elle couvre la quasi-totalité du pays, en mettant à disposition les produits de marque et de qualité. Le tableau n°03 donne la catégorie de ses clients.

**Tableau N°08 : catégorie de clients d'EURL PAPELEC**

N°	Catégorie de client
01	Exclusivités
02	Les entreprises de la poterie
03	Les fabriquétes des bijouteries
04	Les cliniques
05	laboratoires
06	Institutions Publiques
07	Institutions Militaires

**Source : documents de l'EURL PAPELEC**

### **1.2 Activités et Moyens**

EURL PAPELEC travaille 8 Heures par jours avec des lignes de production En utilisant des machines équipées, des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

- **Activités :**

L'activité principale de **PAPELEC** est la production, Réparation, et la commercialisation des Fours. Elle est spécialisée dans les Equipement Electroniques Diverses. Elle couvre une partie des besoins du marché national Grâce à une gamme de produits tellement diversifiée fours, Boudineuses, et autres pièces électriques et mécaniques. La gamme Fours Electriques est résumée dans le tableau

**Tableau N°09 : Gamme Fours électriques**

Désignation	Volume
Fours électrique	1m/ 2.5m/ 3m
Fours électrique avec résistance	
Fours électrique avec brique réfractaire	
Fours électrique en inox	
Fours électrique en aluminium	

**Source : documents de PAPELEC**

**Tableau N°10 : gamme**

Désignation	volume
Fours à Gas en inox	1.5m/2.5m/ 3m
Fours à Gas de 8 bruleurs	
Fours à Gas de 12 bruleurs	
Fours a Gas de 2 chemines	

**Source : documents de PAPELEC**

- **Les moyens humains et matériels**

**EURL PAPELEC** répartit ses moyens en moyens humains et moyens matériels. Elle emploie plus de 50 travailleurs. La répartition est représentée dans le tableau suivant qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle.

**Tableau N°11 : Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à PAPELEC**

Catégories socioprofessionnelle	Masculin	Féminin	Total
<b>Cadres dirigeants</b>	3	1	4
<b>Cadres supérieurs</b>	4	2	6
<b>Maitrises</b>	40	8	48
<b>Exécutions</b>	20	5	25
Pré-emploi	2	1	3
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>86</b>

**Source : documents de PAPELEC**

L'entreprise est dotée des moyens de moyens matériels appropriés. Elle dispose de deux chaînes de production qui sont :

« **Production 1** » Une ligne de production des fours électriques 1m/ 2.5m/ 3m

« **Production 2** » Une ligne de production des fours a Gas 1.5m/ 2.5m/ 3m

Elle dispose d'un hangar de production de 400m<sup>2</sup>, et un Hangars de stockage de Matière première de 700m<sup>2</sup>, un hangar de stockage de produits finis de 700 m<sup>2</sup>

L'entreprise PAPELEC a adopté sa propre logistique depuis l'année 2008. Et elle Possède des camions et des charriots. Elle dispose de 2 camions de distribution de Hyundai HD

### **Section II : Prévision de la trésorerie au sein d'EURL Papelec**

Dans cette section je vais citer prévisions de la gestion de trésorerie comme le plan financement, le budget de trésorerie, et la fiche de la valeur

#### **1. Le plan de financement**

Après avoir consulté les informations de bases au sein d'EURL PAPELEC je tien que le plan de financement est l'un de tableaux prévisionnel le plus important dans la vie de l'entreprise la durée idéal de ce dernier n'existe pas car il s'agit essentiellement d'une question de fait, et la durée du plan eut ainsi s'étaler sur 3, 5,4 ou 6 ans

##### **1.1 Définition**

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel établir pour une durée plus de 3 ans et regroupant :

- Les ressources stables dont disposera l'entreprise pour aucune des années futures d'un projet ;
- Les emplois stables auquel elle devra faire face pendant ces mêmes années.

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les

Ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle.

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

##### **1.2. Objectif du plan de financement**

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

- Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;
- Etabli sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise)
- Le tableau de financement peut être utilise comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;

- La Vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

#### **Construction de plan de financement**

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

L'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital.....) pour mettre en évidence les besoins à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période ;

- L'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie finale ne positive où nulle. le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre.

Pour le construire, il suffit de suivre la méthode suivante :

Répertorier une liste exhaustive des besoins nécessaires à l'entreprise pour réaliser son projet d'investissement, et les rassembler par catégorie :

**Tableau N° 12**

<b>Quelques besoins à prévoir</b>	<b>Catégorie</b>
- Frais d'établissement	- Frais de constitution
- Frais de constitution de la société	- Immobilier
- Frais de rédaction des statuts juridique de la société	- Matériel
- étude commerciale prévisionnelle d'activité	- Travaux
- Frais de réalisation du Business plan	- Incorporel
- Achat de matériel	- Frais
- Achat de machine	- Stock
- Acquisition de véhicule	- Trésorerie
- Acquisition d'un fonds de commerce	Etc.
- Droit au bail	
- Acquisition de parts sociales	
- Réalisation d'un site internet	
- Publicité au démarrage	
- Protection intellectuelle	
- Prototypes	
- Besoin en fonds de roulement ou trésorerie au démarrage	
- Agencement	
- Travaux	
- Stock	
- TVA	
Etc.	

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

Une fois cette opération est achevée, une liste des ressources de l'entreprise qui permettront de faire face aux besoins identifiés doit être élaborée :

En voici une liste non exhaustive, à adapter en fonction de l'entreprise et de son secteur d'activité :

**Tableau N° 13**

<b>Quelques besoins à prévoir</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport personnel (dans le cas d'une entreprise individuelle ou en TPE)</li> <li>- Apport en capital social (dans le cas d'une société)</li> <li>- Apport en compte courant d'associé (dans le cas d'une société)</li> <li>- Apport immatériel (brevet, etc.)</li> <li>- Apport en matériel (véhicule, matériel, machine, installation, etc.)</li> <li>- Subvention</li> <li>- Financement bancaire moyen/long terme</li> <li>- Financement bancaire court terme (découvert, escompte, etc.)</li> <li>- Crédit fournisseur</li> </ul>	

**Source :** Elaborée par moi-même à partir des documents d'EURL PAPELEC

#### Modèle de plan de financement

**Tableau N° 14**

<b>Années</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>ETC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de constitution</li> <li>- Acquisitions Immobilisations</li> <li>- Investissement</li> <li>- Construction</li> <li>- Installation</li> <li>- Augmentation BFRE</li> <li>- Charges à répartir</li> <li>- Remboursement des dettes financières</li> <li>- Distribution de dividendes</li> <li>- Autres emplois</li> </ul>				
<b>Total EMPLOIS (I)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CAF</li> <li>- Cessions Immobilisations</li> <li>- Augmentation de capital et subventions</li> <li>- Emprunt bancaire et nouvelles dettes financières</li> <li>- Autres ressources</li> </ul>				

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

<b>Total RESSOURCES (II)</b>				
<b>Ecart annuel (III) = (II) – (I)</b>				
<b>Trésorerie initiale (IV)</b>				
<b>Trésorerie finale (V) = (IV) + (III)</b>				

Source : Elaborée par moi-même à partir des documents d'EURL PAPELEC

#### Analyse du contenu :

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

#### Plan de financement et trésorerie globale

T. Fin période = T. Début période + ressources début de période – emplois début de période).

#### NB :

Pour réaliser le plan de financement :

Il faut personnaliser le plan de financement en fonction des besoins réels de l'entreprise, qui diffèrent d'un secteur l'autre et d'une activité à l'autre.

Les besoins stables doivent être totalement couverts par des ressources stables.

Si le total des apports, reste inférieur à la somme des besoins permanents, il faudra combler

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

cette différence par un financement externe où réduire les besoins stables.

Il faut redimensionner le projet si les intérêts de l'emprunt sont importants compte tenu de capacité de remboursement.

#### **Exemple :**

EURL PAPELEC envisage de réaliser le programme d'investissement suivant en MDH:

Achat d'un terrain au cours de l'année 2014 : 800000 da

Construction d'un bâtiment en 2015 : 1 500000da

Achat de machines en 2015 : 500000da, en n+2 : 300000da. Les CAF prévisionnelles sont de 500000 sur toutes les années

En 2014, des cessions vont apporter une ressource nette d'impôt évaluée à 100 000 DH. Le BFRE représente 50 j CA HT.

Le CA HT passera de 6 000 DH en N et en 2015 à 8 500 DH en 2016 et à 10 000 DH les années suivantes.

Les financements envisageables sont :

Une augmentation de capital pour 500 DH en 2015

Un endettement de 600 DH sur 6 ans contracté fin 2015, remboursable par fractions constantes, au taux de 10%.

**Tableau N° 15**

<b>Besoins de financement</b>			
Investissements - Terrain	400000		
construction	0	1 500000	
ITMO	0	500000	300000
Remboursements d'emprunts	0	0	0
Réduction des fonds propres			
Distributions de dividendes			
Augmentation du besoin en fonds de roulement	0	347000	208000
Autres emplois :			
<b>Total des emplois</b>	400000	2 347000	508000
<b>Ressources de financement</b>			
Capacité d'autofinancement (Cash-Flow)	500000	500000	500000
Cession d'immobilisation	100000		
Emprunts bancaires	0	500000	
Augmentation des fonds propres	1 000000		
Diminution du besoin en fonds de roulement			

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

Autres ressources :			
<b>Total des ressources</b>	1 600000	1 000000	500000
Trésorerie début d'exercice	160000	1 360000	13000
Flux de trésorerie annuel	1 200000	-1 347000	-8000
Trésorerie fin d'exercice	1 360000	13000	5000

**Source :** Elaborée par moi-même à partir des documents d'EURL PAPELEC

#### 1. Le budget de trésorerie

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

#### 21. Définition

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable.

Je peux dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au cours de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

#### L'utilité de budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie permet.

Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme;

Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;

Le budget de trésorerie permet de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre) de manière à éviter de trop grands déséquilibres.

#### Elaboration du budget de trésorerie :

L'élaboration du budget de trésorerie 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.

**1) La détermination des encaissements**

• ❖ Les encaissements d'exploitation :

Les encaissements sont issus de budget des ventes, car les ventes représentent la partie ma plus importante des rentrées de fond dans l'entreprise et il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

**Les encaissements hors exploitation**

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports decapital, et les subventions
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement del'entreprise (cession d'immobilisation)
- Autres opérations qui impliquent une rentrée des fonds pour l'entreprise.

**La détermination des décaissements**

- Les décaissements d'exploitation

Les décaissements d'exploitations sont issues de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

- Les décaissements hors exploitation concernent:
  - L'acquisition des immobilisations ;
  - Le remboursement des emprunts ;
  - Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
  - Les acomptes et solde de l'impôt sur l'entreprise.

**La structure du budget de trésorerie**

**Tableau N° 16 : budget de trésorerie**

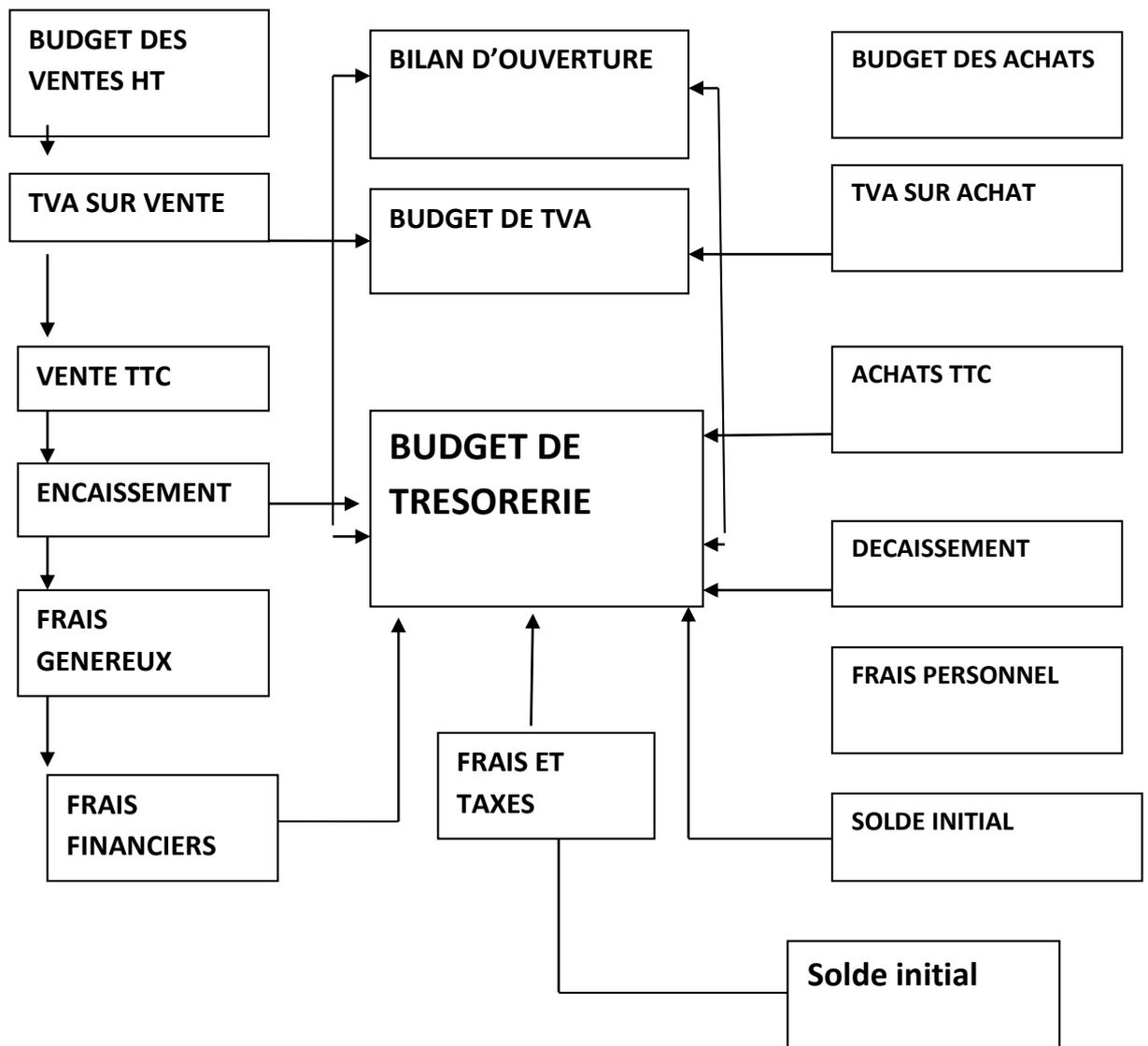
DESIGNATION	JANV.	FEV.			.....	DEC.
1- Encaissements sur ventes (TTC)	-	-			-	-
Produits financiers à encaisser	-	-			-	-
Autres recettes (TTC) à encaisser	-	-			-	-
= Total des recettes d'exploitation (1)	-	-			-	-
1- Décaissements sur les achats (TTC)	-	-			-	-

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

2- Paiement des charges de personnel	-	-			-	-
3- Impôts et taxes d'exploitation	-	-			-	-
4- TVA à payer	-	-			-	-
5- Charges financières à déboursier	-	-			-	-
6- Autres charges d'exploitation à payer	-	-			-	-
= Total des dépenses d'exploitation (2)	-	-			-	-
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)	-	-			-	-
1- Cession d'immobilisation (TTC)	-	-	-		-	
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)	-	-	-		-	
= Total des recettes hors exploitation (4)	-	-	-		-	
1- Immobilisations (TTC)	-	-	-		-	
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)	-	-	-		-	
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)	-	-	-		-	
4- 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** : tableau réalisée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

**Figure N°05 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie**



**Source : DELIENNE et KATH, 'gestion de trésorerie', ED ECONOMICA, Paris, 2003, P40.**

**Interprétation du budget de trésorerie**

Dans le cas où la trésorerie est positive, 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 la trésorerie est négative, ceci est traduit par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise doit trouver un moyen de financer sa trésorerie à court terme, cela peut se faire par des escomptes, des découverts bancaires ou des concours bancaire, mais ces derniers sont couteux en matière d'agios.

Le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

### **1. La fiche en valeur**

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

Parmi les conditions bancaires, la date de valeur fait souvent l'objet de moins d'attention de la part des trésoriers alors que c'est elle qui servira de base aux calculs des intérêts.

#### **Définition**

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

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelque remarque :

La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise ;

La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opérations (réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissement par effet de commerce, etc....) ;

Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision, qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille ;

Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit des décisions de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit des décisions de dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro) ;

Le solde après décision doit normalement être égal à zéro ;

**Tableau N° 17 : la fiche en valeur**

Solde initial				
Mouvements créditeurs				
Remise chèque sur place				
Remise chèque hors place				
Remis d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virement reçue				
autre				
<b>Total recette</b>				
Mouvement débiteurs				
Chèque émis				
Effets domiciliés				
Virement émis impayés				
Autres				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
Décision :				
Escompte				
Placement				
Agios				

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

Virement				
Virement banque à banque				
Recettes				
Charge recettes				
Virement banque à banque Dépenses Charge dépenses				
<b>Solde après décision</b>				

**Source** : tableau réalisée par moi même à partir de la recherche bibliographique.

#### Section III : La gestion d'approvisionnement au seind'Eurl Papelec

Dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les Fournitures et services divers sont acquis à l'extérieur. La compétitivité et larentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages réalisés à cette occasion.

La plupart des organisations possèdent une fonction approvisionnement àpartentière au sein de leur structure organisationnelle.

Dans le cas de PAPELEC, Une utilisation efficace des ressources et descapacités de cette activité et de la chaîne d'approvisionnement permet de maximiser leur contribution aux objectifs de l'entreprise.

Le travail doit donc être réparti afin d'être efficace et efficient au Niveau de la production des biens et de la prestation des services.

##### 1. fonction d'approvisionnement

###### Définition

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateurun bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique, et la gestiondes stocks.

### **L'approvisionnement intervient sur 3 types de flux**

Physique : les produits ou les services approvisionnés

D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique

Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges...

Cette activité de la chaîne d'approvisionnement permet de maximiser leur contribution aux objectifs de l'entreprise.

Le travail doit donc être réparti afin d'être efficace et efficient au niveau de la production des biens et de la prestation des services.

Deux conditions sont nécessaires afin d'y arriver :

- Savoir diriger le personnel
- Savoir déléguer

### **Mission et taches de la fonction approvisionnement :**

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

Les tâches de la fonction sont:

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions.
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des Produits à acheter.
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux programmer, passer les commandes d'achats suivre les livraisons des commandes;
- Contrôler les réceptions des commandes;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

### **1.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement**

Les objectifs globaux de la fonction approvisionnement s'énoncent généralement de la façon suivante :

- « elle doit obtenir les matières appropriées d'une source adéquate, au bon prix, à court et à long terme, et en quantité suffisante, tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré au moment voulu et qu'elles s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante »

- Pour obtenir cet équilibre, tout en gardant à l'esprit les objectifs à court et à long terme, le responsable des achats doit procéder à une planification stratégique.

**Neuf objectifs sont donc nécessaires afin d'y arriver :**

**1. Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :**

- Contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts de l'organisation.
- De cette façon, l'entreprise est en mesure d'offrir un meilleur produit. Avec des coûts plus bas, donc une meilleure marge bénéficiaire brute et une augmentation des ventes si une partie des économies est retournée aux clients afin de stimuler les ventes.

**2. Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation.**

- Il faut éviter les pénuries en tout temps.

**3. Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible.**

- Avoir un stock le plus bas possible afin de maximiser les ratios de ceux-ci.

**4. Conserver et même améliorer la qualité**

- Une amélioration continue de la qualité des intrants de l'organisation a un effet direct sur la capacité d'une organisation de conserver sa position concurrentielle à l'échelle mondiale.

**5. Retenir les services des meilleurs fournisseurs**

- Trouver les meilleures sources possible, afin d'obtenir la meilleure valeur pour notre organisation. Il s'agit ici de trouver et faire affaires avec les meilleurs fournisseurs pour l'organisation.

**6. Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition.**

- La standardisation permet d'avoir un processus stable et assujéti à l'amélioration continue. Plus les systèmes ne sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.

**7. Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession**

- Le service d'approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure Valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale.

**8. Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation**

- Il faut travailler en équipe avec tous les autres départements de l'organisation.

### 9. Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût.

- Afin d'arriver à cet objectif, le service doit utiliser et appliquer des outils d'amélioration continue. Ex. : amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs.

#### L'organisation de la fonction d'approvisionnement

- L'organisation de la fonction de l'approvisionnement n'est que le partage des responsabilités.
- Ceci vous permettra de comprendre comment la plupart des services En approvisionnement sont structurés.

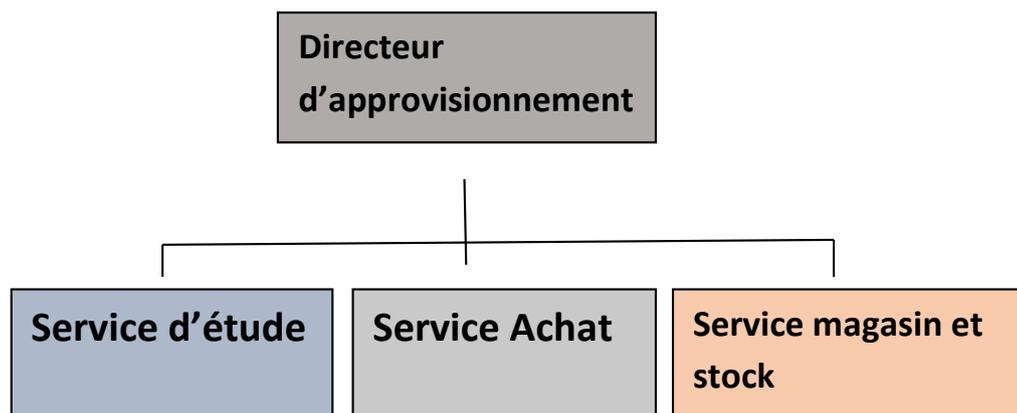
Au niveau du département approvisionnement d'Eurl Papelec :

Il y a dans l'ordre, et ce, dépendamment de la grosseur de l'organisation :

-Un chef service en approvisionnement (responsable des achats dans le livre)

#### Organigramme de la fonction approvisionnement

Figure N° 06 fonctions d'approvisionnement



#### Les procédures d'achat et de stockage

##### La procédure d'achat

C'est la fonction assurant la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services primordiales à son activité en conformité avec ses besoins de sécurité, de qualité et de coût global.

##### L'impact de la fonction achat sur l'activité de PAPELEC

### **La fonction achat a un impact direct sur**

#### **1-prix/coût**

- Mettre en concurrence des fournisseurs potentiels
- Minimiser des coûts d'acquisition et possession des stocks

**2. Qualité :** Choisir la meilleure qualité qui répond et satisfait les objectifs d'acheteur et par conséquent de l'entreprise cliente.

#### **3. Continuité:**

- Prévion des besoins de l'entreprise
- Analyse de la santé financière de l'entreprise
- Lier de la relation de partenariat avec le fournisseur qui consiste à avoir des relations a long terme avec eux

#### **4. Sécurité :**

Assurer une continuité de livraison auprès des fournisseurs de l'entreprise.

S'assurer de la solidité des fournisseurs

#### **5. Flexibilité :**

- Choix du fournisseur
- Améliorer des relations client / Fournisseur

### **Gestion des achats :**

Approche traditionnelle de la GA:

Mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits

#### **L'approche moderne:**

La gestion fournisseur:

L'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel par l'établissement des relations d'ordre stratégique avec les fournisseurs

- Le partenariat acheteurs-fournisseurs:

Ce partenariat est fondé sur une dépendance mutuelle à long terme entre un acheteur et les fournisseurs qui peuvent garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable.

### **Le processus d'achat :**

Les étapes

On distingue plusieurs étapes dans la procédure d'achat :

- L'émission du besoin;
- La vérification du besoin ;
- La Passation de la commande
- Le suivi de la commande ;
- La réception de la livraison ;
- La Réserve ;
- La Vérification de la facture ;
- L'Evaluation

### **Les techniques :**

Il existe plusieurs techniques institutionnelles visant à mettre lors de la Procédure d'achat, la mise en concurrence la plus large possible

### **3. La procédure de stockage**

#### **Définition du stock :**

C'est l'ensemble des articles rassemblés à l'intérieur de l'entreprise et en attente d'utilisation.

Les stocks sont indispensables à l'entreprise dans la mesure où ils lui évitent les ruptures qui engendrent l'arrêt de la production et parfois la perte de certains clients. Mais les stocks coûtent cher.

#### **Le rôle de gestion de stock :**

Pourquoi des stocks ?

Pour assurer une régulation entre deux flux non synchronisés qui présentent des irrégularités de débit.

Pour éviter une pénurie passagère (stocks de sécurité).

Pour profiter des conditions favorables sur les prix (stocks de spéculations).

Pour faire vieillir ou stabiliser une matière (bois, vin, ...).

Pour réduire les délais de mise à disposition (produits finis, pièces de rechange).

### **Méthodes d'organisation, de classement et de contrôle des magasins**

#### **L'organisation des magasins**

Le magasin est le lieu où sont reçus, stockés et distribués tous les articles entrant dans l'entreprise. L'organisation des magasins doit obéir à certains principes d'implantation, d'entreposage, et de classement

#### **L'implantation**

L'implantation dépend du matériel entreposé dans le magasin. Le matériel de petite dimension doit être rangé le plus près possible du bureau du magasin pour pouvoir le surveiller facilement. Les articles de sorties fréquentes seront placés près du point d'enlèvement le plus accessible.

Le matériel de grande dimension doit être stocké près de l'embranchement ferroviaire, quand il existe, pour un déchargement rapide.

#### **L'entreposage**

Dans l'entreposage, il faut tenir compte des mouvements même des articles stockés. Par exemple, les articles qui sortent fréquemment doivent être rangés près de la porte et ceux dont on n'a pas souvent besoin seront laissés loin de la porte.

Il faut aussi éviter de ne distribuer que les derniers articles arrivés parce que les autres articles risquent d'être détériorés.

#### **Le classement**

Le magasin de stockage doit être composé de zones qui sont des espaces pour l'entreposage du matériel de grande dimension, et des casiers en bois ou métalliques qui servent à ranger les articles de faible dimension.

Le classement est un dispositif qui permet de repérer ces zones et ces casiers. Les zones sont généralement désignées par des lettres et les casiers par des chiffres.

#### **Tâches administratives de la gestion de stock**

##### **➤ La normalisation des articles :**

Il s'agit de classer les articles selon le degré de leur utilité. Il s'agit de déterminer les articles qui conviennent le mieux aux besoins de l'entreprise et d'éliminer toutes les variétés superflues.

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

---

Ce classement a pour avantage la réduction du nombre d'articles stockés et par conséquent du niveau général des stocks et de leur coût.

La classification des articles :

La classification des articles peut se faire selon un critère déterminé : L'origine du produit, sa nature ou sa destination ce qui peut faciliter l'identification des produits en magasin.

➤ **La symbolisation des articles :**

La symbolisation des articles facilite leur classification, elle consiste à attribuer à chaque article un symbole ou un code permettant son identification. La symbolisation peut être alphanumérique ou numérique; elle est généralement aussi brève que possible. Quand elle est numérique, la symbolisation permet l'utilisation de l'informatique dans la gestion des stocks.

- **Le contrôle des entrées :**

Les entrées peuvent provenir soit des fournisseurs, soit des autres services de l'entreprise (cas des produits finis). Elles doivent être contrôlées quantitativement et qualitativement par le magasinier.

- **Le contrôle des sorties :**

Les sorties sont destinées soit aux services internes de l'entreprise (production), soit à l'extérieur (vers les clients).

- **Le contrôle des existants :**

Les fiches des stocks sont, théoriquement, en mesure d'informer à tout moment le gestionnaire des stocks sur les quantités stockées.

Les stocks renferment plusieurs types de marchandise. Pour les gérer, au-delà des règles de gestion présentées dans le paragraphe précédent, le gestionnaire des stocks utilise les outils suivants

**La nomenclature :**

La nomenclature des articles stockés est une fiche qui comprend pour chaque article le numéro de code et une désignation simple, précise et complète.

**Les fiches de stocks :**

Ce sont des fiches qui portent les renseignements nécessaires à l'entreprise concernant chacun des articles stockés.

**Les fiches d'approvisionnement :**

Elles renferment des éléments fixes concernant les stocks tels que le numéro de l'article et sa

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

désignation, des éléments révisables comme le délai d'approvisionnement ou la consommation moyenne mensuelle de l'article et des éléments variables comme la quantité disponible au magasin, la quantité en commande...

#### **Méthode de valorisation des stocks :**

Il y'a trois types des méthodes de valorisations de stock :

Méthode Cout moyen pondéré, méthode fifo, et méthodelifo.

NB : Mais Eurl Papelec utilise la méthode Cout moyen pondéré

#### **Le cout moyen pondéré :**

Cette méthode permet de :

- Valoriser le stock et les sorties de stock au coût moyen. Et exige que :
- Ce coût moyen soit recalculé à chaque entrée en stock.

La formule :

$CMP = \frac{\text{Valeur stock} + \text{Valeur de l'entrée}}{\text{Quantité totale}}$

**Tableau N° 18**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Elle est préconisée par le Fisc Elle permet une gestion simple qui évite de conserver un historique	Elle nécessite le calcul a chaque entrée en stock Elle pose problème si le prix n'est pas connu a la réception

### **Section IV: Analyse de la situation financière d'EURLPAPELEC**

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le bilan. L'évaluation des «grandes masses» du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

L'objectif de cette analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité de l'entreprise dans mon cas (EURL PAPELEC) et qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'autre part, cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour donner une vraie valeur pour l'entreprise.

Au long, de cette section, je calcule le bilan fonctionnel pour les 03 années et les indicateurs de l'équilibre financier.

#### **1. Le bilan fonctionnel**

Le bilan fonctionnel :

C'est un tableau financier qui donne une vision plus économique, il présente la manière dont les emplois sont financés par les ressources. Il permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise du point de vue de ses masses financières et des équilibres financiers réalisés. On peut le présenter dans un seul tableau aussi on peut le présenter séparément c'est-à-dire un tableau qui correspond aux éléments de l'actifs et l'autre pour les éléments de passifs comme suite :

**Tableau N° 19: Les grandes masses du bilan fonctionnel horizontal**

Actif		Passif	
<b>Actif immobilisé</b>		<b>Capitaux permanents</b>	
<b>Emplois Stables</b>	Actif corporel Actif incorporel Actif financier	<b>Ressource Stables</b>	Capitaux propres Dettes financiers à termes
<b>Actif Circulant</b>		<b>Passif circulant</b>	
<b>Emplois d'Exploitation</b>	stocks créances clients Autres créances	<b>Ressources d'Exploitation</b>	Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales Autres dettes

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

<b>Emplois Hors Exploitation</b>	Créance hors exploitation.	<b>Ressources Hors Exploitation</b>	Dettes hors exploitation
<b>Trésorerie active</b>		<b>Trésorerie passive</b>	
<b>Trésorerie</b>	. Valeur Mobilière De placement . Disponibilité	<b>Trésorerie</b>	Concours bancaires Escompte

**Source :** Elaborée par moi même à partir des données recueillies au niveau de PAPELEC

#### L'analyse horizontale :

L'objectif de l'analyse horizontale pourrait se définir comme étant la comparaison d'agrégats bilanciaires « gauche – droite », c'est à dire comparer des regroupements de comptes d'actifs par rapport à des regroupements de comptes de passifs.

Ce tableau illustre la manière dont des groupes de comptes de bilan ont été regroupés.

Les capitaux propres : constituent les ressources de fonds à disponibilité de la société. Ils représentent une garantie pour les créanciers, mais sont également « Un tampon » au cas où les revenus de l'entreprise s'avèreraient insuffisants pour couvrir les dépenses.

Les capitaux permanents : c'est à dire les capitaux propres majorés des dettes à long terme, représentent les ressources de fonds durables mis à la disposition de l'entreprise.

**Les dettes à court terme :** représentent les engagements à court terme de la société, ses dettes financières, bancaires et commerciales à court terme et les dettes salariales.

Les actifs immobilisés représentent l'utilisation des ressources à long terme de l'entreprise. Ce sont les frais d'établissements, 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. Les actifs circulants restreints ne comprennent pas les stocks, ce qui permet d'évaluer l'importance des stocks sur les « liquidités » de l'entreprise.

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable de l'année 2017, 2018 et 2019, j'ai pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

**Tableau N° 20: bilan fonctionnel de l'actif.**

<b>ACTIF</b>	<b>Exercice</b>	<b>Exercice</b>	
<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
• Emplois stables :			
- Immobilisation brut			
- Immobilisations incorporelles	6789044	4328091	1984560
- Immobilisations corporelles	42 388 67	8400325	4532100
- Immobilisations en cours	536 957 6	2195670	8900439
- Immobilisations financière	68 5160 20	4488004	8844500
<b>Total emplois stables</b>	<b>84913507</b>	<b>19412090</b>	<b>24261599</b>
• Actif circulant d'exploitation (ACE) :			
- Stocks et encours	90654399	4560000	5100456
- Impôts et assimilés	00	00	00
- Créances sur clients	1123337	9170041	8865550
<b>Total ACE</b>	<b>91777736</b>	<b>13730041</b>	<b>13966006</b>
Actifs circulant hors exploitation : Autre actifcourant	7750021	3321067	6688540
Autres débiteurs	3209894	1139564	8654431
<b>Total ACHE</b>	<b>10959915</b>	<b>4460631</b>	<b>15342971</b>
Actif trésorerie (TA) :			
Disponibilité	1124320	2013220	3201100
<b>TOTAL TA</b>	<b>1124320</b>	<b>2013220</b>	<b>3201100</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>188775478</b>	<b>39615982</b>	<b>56771676</b>

Source : Elaborée par moi même à partir des données recueillis au niveau de PAPELEC

**Tableau N° 21 : Bilan fonctionnel de passif**

<b>PASSIF</b>	<b>Exercice</b>	<b>Exercice</b>	
<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
- Ressources durables :			
- Capitaux propres	6 603 375	2 873 904	2 465 384
- Dettes financière	2 893 555	3 734 499	4 991 779
- Amortissements et provisions	12 57702	34 97612	37 63516
<b>Total ressources durables</b>	<b>10754632</b>	<b>10106015</b>	<b>11220679</b>
- Passif circulant d'exploitation (PCE) :			
- Dette de stock fournisseur	978 001 4	591 329 0	643 191 8
impôt	328 54	65 121	58213
<b>Total PCE</b>	<b>9812868</b>	<b>5978411</b>	<b>6490131</b>

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

Passif circulant hors exploitation :			
- Autre dettes	1 288 417	1 532 205	1 370 447
<b>Total PCHE</b>	<b>1 288 417</b>	<b>1 532 205</b>	<b>1 370 447</b>
Passif trésorerie (TP) :	//	//	//
<b>Total TP</b>	//	//	//
<b>Total Passif</b>	<b>21855917</b>	<b>17616631</b>	<b>19081257</b>

**Source :** Elaborée par moi même à partir des données recueillies au niveau de PAPELEC

#### Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le FRNG à partir du haut de bilan :

FRNG = Ressources stables – Emplois stables.

**Tableau N° 22 : Le FRNG à partir du haut de bilan**

Désignation	2017	2018	2019
RS	10754632	10106015	11220679
ES	84913507	19412090	24261599
FRNG= RS-ES	-74158875	-9306075	-13040920

**Source :** Elaborée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

**Le FRNG à partir du bas de bilan :**

**FRNG = (Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation + Trésorerie active) – (Dettes d'exploitation + Dettes hors exploitation + Trésorerie passif)**

**Tableau N° 23 : Le FRNG à partir du bas de bilan**

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
ACE+ACHE+AT	91777736	13730041	13966006
	10959915	4460631	15342971
	1124320	2013220	3201100
	=103861971	=20203892	=32510077
PCE+PCHE+PT	9812868	5978411	6490131
	1 288 417	1 532 205	1 370 447
	=11101285	=7510616	=7860578
FRNG=(ACE+ACHE+AT)-(DE+DHE+TP)	92760686	12693276	24649499

**Source :** Elaborée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

#### Commentaire :

Je remarque qu'EURL PAPELEC dégage un FRNG négatif pour l'exercice 2017, 2018, 2019 dans ce cas les ressources durable (RD) de

L'entreprise sont inférieure à l'actif immobilisé constitués, c'est-à-dire les RD ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. Cette dernière doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque d'insolvabilité.

La variation du FRNG 2019 et 2018

**Pour l'année 2019 : FRNG 2019 – FRNG 2018**

$(-13040920) - (-9306075) = -3734845$

**Pour l'année 2018 : FRNG 2018 – FRNG 2017**

$(-9306075) - (-74158875) = 64852800$

#### Le Besoin de Fond de Roulement (BFR)

Le BFR à partir du bilan

**BFR = (ACE + ACHE) – (DE + DHE)**

Tableau N° 24 : Le BFR à partir du bilan

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
ACE + ACHE	91777736 10959915 <b>=102737651</b>	13730041 4460631 <b>=18190672</b>	13966006 15342971 <b>=29308977</b>
DE + DHE	9812868 1288417 <b>=11101285</b>	5978411 1532205 <b>=7510616</b>	6490131 1370447 <b>=7860578</b>
BFR = (ACE + ACHE) –(DE + DHE)	<b>91636366</b>	<b>10680056</b>	<b>21448399</b>

Source : Elaborée par moi même à partir des données recueillis au niveau de PAPELEC

#### Commentaire :

Je remarque que le BFR est positive pour les trois exercices 2017/2018/ 2019 qui sont : 91636366, 10680056, et 21448399 car les actifs circulant sont supérieur aux ressources circulantes, doncl'entreprise a une marge de sécurité.

Calcul de BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE) BFR = BFR

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

d'exploitation(BFRE) + BFR hors exploitation (BFRHE)

BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation  
BFRHE = actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation

**Tableau N° 25 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)**

désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
BFRE = ACE-PCE	91777736 - 9812868 <b>=81964868</b>	13730041 - 5978411 <b>=7751630</b>	13966006 - 6490131 <b>=7475875</b>
BFRHE = ACHE -PCHE	10959915 - 1288417 <b>=9671498</b>	4460631 - 1532205 <b>=2928426</b>	15342971 - 1370447 <b>=13972524</b>
BFR = BFRE +BFRHE	<b>91636366</b>	<b>10680056</b>	<b>21448399</b>

Source : Elaborée par moi même à partir des documents d'Eurl Papelec

La variation du BFRE : 2019 et 2018 Pour l'année 2019

BFRE 2019 – BFRE 2018

$7475875 - 7751630 = (275755)$

**Pour l'année 2018**

BFRE 2018 – BFRE 2017

$7751630 - 81964868 = (74213238)$

**La variation du BFRHE : 2019 et 2018**

Pour l'année 2019

BFRHE 2019 – BFRHE 2018

$13972524 - 2928426 = 11044098$

Pour l'année 2018

BFRHE 2018 – BFRHE 2017

$2928426 - 9671498 = (6743072)$

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

#### La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :La TN à partir du FRNG et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

**Tableau N° 26 : La TN à partir du FRNG et BFR**

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
FRNG	92760686	12693276	24649499
BFR	91636366	10680056	21448399
TN = FRNG – BFR	<b>1124320</b>	<b>2013220</b>	<b>3201100</b>

Source : Elaborée par moi même à partir des documents d'Eurl Papelec

#### La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

$$TN = Trésorerie active - Trésorerie passive$$

**Tableau N° 27 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
TA	1124320	2013220	3201100
TP	00	00	00
TN = TA – TP	<b>1124320</b>	<b>2013220</b>	<b>3201100</b>

Source : Elaborée par moi même à partir des documents d'Eurl Papelec

#### Commentaire :

La TN est positif pour les trois exercices 2017, 2018, et 2019, car le FRNG est supérieure au BFR cela indique que l'entreprise est en situation instable, ainsi le FRNG ne couvre pas la totalité du BFR à savoir sa valeur. En effet nous conclu finalement que la TN reste positive sur les trois exercices étudié.

Je remarque une augmentation de TN pour les trois années respectivement 2017(1124320), 2018(2013220), 2019(3201100).

#### 1. Analyse par les ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne se fait pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios en trouve les

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

ratios de financement, ratio d'autonomie financière, ratio de l'indépendance financière, ratios de liquidité immédiate.

Ratios de liquidités générales et réduite, ratios de rentabilité économique et financière.

#### Les ratios de liquidités :

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (ce qui peuvent être transformés rapidement en monnaie) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigible) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

#### Ratio de liquidité générale :

Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.

#### Ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

#### Ratio de liquidité réduite :

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.

**Tableau N°28: Les ratios de liquidités**

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant réelle à moins d'un an}}{\text{dettes à court terme}}$			
<b>Total</b>	//			
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité + VMP}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$			
<b>Total</b>	//			
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(\text{Actif circulant} - \text{stock})}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$			
<b>TOTAL</b>				

**Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.**

**Tableau N° 29 : Ratio d'autonomie financière**

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	Capitaux propres	6 603 375	2 873 904	2 465 384
	/ Total passif	21855917	17616631	19081257
<b>TOTAL</b>		<b>0,30</b>	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>

**Source :** Elaborée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

**Commentaire :**

Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0.5 pour les trois années est du principalement à une faible valeur dans capitaux propres les dettes de l'entreprise sont très élevées au cours des exercices, cela dit que l'entreprise n'est pas autonome.

**Ratio de l'indépendance financière :**

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une autonomie financière vis-à-vis des bailleurs des fonds.

**Ratio de l'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanent**

**Tableau N° 30**

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Ratio de l'indépendance financière</b>	Capitaux propres	6603375	2873904	2465384
	/ Capitaux permanent	2893555	3734499	4991779
<b>TOTAL</b>		<b>0,69</b>	<b>0,43</b>	<b>0,33</b>

**Source :** Elaborée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

**Commentaire :**

Le ratio de l'indépendance financière est supérieur à 0.5 pour exercices 2017 cela signifie que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport à ses dettes. Concernant l'exercice 2018 et

### **Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)**

2019. EURL PAPELEC n'est pas Independent financièrement dû principalement à une fort valeur des dettes à long terme par rapport aux capitaux propres.

#### **Ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques deliquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

**Ratio de solvabilité général = Total actif / Total des dettes**

**Tableau N° 31 : Ratio de solvabilité générale**

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de solvabilité général	Total actifs	188775478	39615982	56771676
	/ Total des dettes	13961986	11179994	12794144
		13,52	3,54	4,43

**Source :** Elaborée par moi même à partir des documents d'EURL PAPELEC

#### **Commentaire :**

Je remarque que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois exercices 2017 (13,52), 2018(3,54), et 2019(4,43) , cela indique que EURL PAPELEC est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par apport au total des dettes.

### **ANALYSE PAR LES FLUX**

Le long de cette section, je vais présenter l'analyse par les flux dela trésorerie.

#### **Le Tableau de Financement.**

#### **Présentation du tableau de financement de l'année 2019**

#### **La 1<sup>er</sup> partie du tableau de financement**

### Chapitre III Présentation et la situation financière D'EURL PAPELEC (Cas Pratique)

Tableau N°32

Emplois		Ressources	
Augmentation des immobilisations	3 472 749	CAF	-3 836 487
Rapport a nouveau & comptes liaison	4 128 070	Augmentation du capital	2 657 570
		Diminution des immobilisations	9 475 127
<b>Total</b>	<b>7600819</b>		<b>8296210</b>
<b>Variation du FRNG (ressources nette)</b>	<b>695391</b>		

Source : Elaborée par moi-même à partir des documents d'EURL PAPELEC

La 2ème partie du tableau de financement Tableau N°33: 2<sup>er</sup> partie du TF 2018

	Besoin	Dégagement	Solde
Exploitation			
▪ Variation du stock	5 127 049		
▪ V. du client	467 655		
▪ V. autre débiteur	2 838 778		
▪ V. des fournisseurs	2 866 72 3		
▪ V. des impôts	263 421		
<b>Total</b>	<b>11563626</b>		
<b>Variation du BFRE(1)</b>	//	//	<b>-1 083 986</b>
Hors exploitation			
▪ Variation Autres Actifs Courants	6 40 603		
▪ V. autres dettes		243 787	
<b>Total</b>	<b>6 40 603</b>	<b>243 787</b>	//
<b>Variation du BFRHE(2)</b>	//	//	<b>2 373 81 1</b>
Trésorerie		1 512 12 9	
<b>Total</b>	<b>00</b>	<b>1 512 12 9</b>	//
<b>Variation du TN(3)</b>	//	//	<b>151 212 9</b>
<b>Variation du FRNG (1+2+3)</b>	//	//	<b>2801954</b>

Source : Elaborée par moi-même à partir des documents d'EURL PAPELEC

#### **Conclusion**

A base d'une étude pratique au niveau d'EURL PAPELEC comme une entreprise privé, son Fonctionnement, ses activités, ses performances, ainsi que sa situation financière, j'ai constaté qu'elle gère plus au moins bien son activité. Son personnel qualifie et expérimenté, ses produits répandent aux standards internationaux, un plan de financement et un budget trésorerie bien structuré.

Grace à la bonne gestion, EURL PAPELEC gère bien ses actifs, vu qu'elle dégage un solde positive pour les trois années de l'exercice ainsi que le passif.

Sa gestion de fonds de roulement pour les trois années est positive.

La TN est positif pour les trois exercices 2017, 2018, et 2019, car le FRNG est supérieure au BFR cela indique que l'entreprise est en situation instable, ainsi le FRNG ne couvre pas la totalité du BFR à savoir sa valeur. En effet je conclus finalement que la TN reste positive sur les trois exercices étudié.

Je remarque une augmentation de TN pour les trois années respectivement 2017(1124320), 2018(2013220), 2019(3201100).

Ce qui concerne l'analyse des raisons financières (les ratios) je constate que : EURL PAPELEC est Independent financière pour l'exercice 2017. Contrairement les exercices 2018 et 2019 l'entreprise n'est pas Independent.

Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0.5 pour les trois années est du principalement a une faible valeur dans capitaux propres les dettes de l'entreprise son très élevés au cours des exercices, cela dit que l'entreprise n'est pas autonome.

Je remarque que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois exercices 2017 (13,52), 2018(3,54), et 2019(4,43) , cela indique que EURL PAPELEC est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par rapport au total des dettes.

## Conclusion générale

---

Après avoir vécu et vu la réalité de la pratique de gestion de trésorerie appliquée par URL PAPELEC, je comprends donc que la trésorerie c'est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec des outils efficaces et surtout une véritable stratégie. Ce travail en étude d'un cas pratique m'a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise. Gérer sa trésorerie, c'est être permanentement en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

Le but de cette étude est de démontrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise et de voir le processus suivi afin d'aboutir à une gestion meilleure et plus adéquate.

En ce qui concerne la place que détient la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, elle n'a jamais été aussi importante auparavant, mais avec la levée de la concurrence internationale moderne, les risques financiers se multiplient ce qui a poussé les entreprises même les plus petites, à prendre des mesures précises dont la gestion de trésorerie fait partie.

Les méthodes et outils utilisés pour gérer à bien la trésorerie sont diverses et aussi bien efficaces les unes que les autres, donc c'est à l'entreprise de décider pour le meilleur outil auquel il lui convient de faire recours.

La gestion de la trésorerie participe pleinement, et a un impact direct sur la rentabilité financière lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, et par la suite à l'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie.

Mon enquête m'a mené à conclure que PAPELEC dispose d'un bilan bien structuré et équilibré par ses grandes masses durant l'ensemble des exercices étudiés. Elle présente aussi une trésorerie positive et excédentaire pendant les périodes en question.

J'ai constaté que cette entreprise présente une situation financière très solvable. L'analyse m'a montré aussi que l'entreprise PAPELEC durant toute la période d'étude, elle n'a été pas en mesure de s'autofinancer chaque année. Donc elle représente une faible et moins largement capacité d'autofinancement.

Tous ces éléments m'ont permis de confirmer que la structure financière de PAPELEC est saine et lui permet d'atteindre un équilibre financier.

L'analyse par la méthode des ratios, m'a indiqué une bonne capacité d'emprunt, une bonne autonomie financière, et une très bonne liquidité (quelle que soit générale, ou bien réduite, ou immédiate).

## **Conclusion générale**

---

L'analyse de l'activité de PAPELEC m'a permis de déterminer que cette entreprise possède un bon niveau d'activité, durant les trois exercices étudiés. Ce que signifie que, cette entreprise pourra faire face à ces engagements et suivre son activité (cycle d'exploitation)

Comme toute analyse déjà faite auparavant, mon travail est loin d'être synthétique et définitif. Néanmoins, j'espère avoir apporté un surplus et contribuer au mieux à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de PAPELEC.

# *Bibliographie*

## **Les ouvrages :**

- Philippe DESBRIERES et Evelyne Poincelot «Gestion de tresorerie 2éme Edition
- ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed2 dunod, 2017, P. 91.
- Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris,2000.
- GERARD ALFONSI, PAUL GRANDJEAN : pratique de la gestion et d'analyse financière,Ed.Organisation Paris, 2003.
- CHARREAUX Gérard, « La gestion financière de l'entreprise », 2ème éd, 2000, P61.
- ANNIE BELIER DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de trésorerie, Ed Dunod, paris,2000.
- ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd,

## *Liste des tableaux*

NUMERO	LISTE	PAGES
Nº 01	Les conditions standards sur les opérations domestiques au crédit	25
Nº 02	Les conditions standards sur les opérations au débit	26
Nº 03	Les Taux directeurs sur le marché monétaire	32
Nº 04	Le taux d'intérêt a référence monétaire	33
Nº 05	Le taux d'intérêt a référence obligataire	34
Nº 06	Operations pouvant donner lieu a commissions fixes	39
Nº 07	Gamme Fours électriques	41
Nº 08	Catégories des clients d'EURL PAPELEC	44
Nº09	Gamme Fours électriques	44
Nº 10	Gamme	45
Nº 11	Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle a PAPELEC	45
Nº 12	Répertoire une liste exhaustives des besoins	47
Nº 13	Liste non exhaustives	48
Nº 14	Modèle de plan de financement	48
Nº 15	Besoin de financement	50
Nº 16	Budget de trésorerie	52
Nº 17	La fiche en valeur	56
Nº 18	Cout moyen pondéré	65
Nº 19	Les grands masses du bilan fonctionnel horizontal	66
Nº 20	Bilan fonctionnel de l'actif	68
Nº 21	Bilan fonctionnel passif	68
Nº 22	Le FRNG à partir du haut de bilan	69
Nº 23	Le FRNG à partir du bas de bilan	69
Nº 24	Le BFR à partir du bilan	70
Nº 25	Le BFR à partir de ces compositions	71
Nº 26	La TN à partir du FRNG et BFR	72
Nº 27	La TN à partir du bilan fonctionnel	72
Nº 28	Les ratios de liquidités	73
Nº 29	Ratio d'autonomie financière	74
Nº 30	Ratio d'Independence financière	74
Nº 31	Ratio de solvabilité générale	75
Nº 32	tableau de financement premier parti 2019	76
Nº 33	Tableau de financement deuxième partie 2018	76

## *Liste des figures*

<b>FUGURES</b>	<b>PAGES</b>
FIGURE № 01 : <b>L'erreur d'équilibrage</b>	10
FIGURE № 02 <b>L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation</b>	11
FIGURE № 03 <b>L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation</b>	11
FIGURE № 04: <b>La place du trésorier dans la moyenne entreprise</b>	19
FIGURE № 05 Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie	54
FIGURE № 06 <b>fonctions d'approvisionnement</b>	60