

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERRI de TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences financières et comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et
comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**La gestion de trésorerie au sein d'une
entreprise**

Cas : Algérie télécom-BOUIRA

Présenté par :

Mlle AOUDIA KENZA

Mlle HACINI Naima

Encadré par :

Mme SAOUDI NADIA

Membre de jury :

Présidente : MAMMERIE LAYLA

Encadreur : SAOUDI NADIA

Examinatrice : MEHAR LOUIZA

Promotion 2022



Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant, pour nous avoir permis de réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions.

Nous remercions fortement notre promotrice : Mme SAOUDI Nadia de nous avoir orientés par ses conseils judicieux, pour la confiance qu'elle nous a témoigné, pour son aide et de son savoir-faire qui nous a donné la possibilité de mieux réaliser ce travail et en fin pour la chance qu'elle nous a donnée d'acquérir une partie de son expérience.

Nous tenons également à remercier monsieur Boucherit Soufiane, notre encadreur au sein de l'entreprise Algérie Télécom pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé, pour la qualité de son encadrement et ses remarques constructives durant la période de stage.

Nous saluons réellement, cette très haute bienveillance que vous portez à notre égard et qui restera pour toujours une vraie image de marque pour nous.

Notre dernier remerciement, s'adresse à tous nos amis de la promotion 2022, à tous ceux, qui, de près ou de loin, nous ont aidé à accomplir ce travail.

Dédicace

Je dédie cet évènement marquant de ma vie particulièrement à mes chers parents, qui ont fait des sacrifices en moi tout au long de mon cursus, pour leur soutien, leur encouragement afin que je puisse arriver à ce niveau.

À ma mère qui m'a encouragé durant tous mon parcours. Quelle trouve ici mon amour et mon respect.

À mon père, pour sa disponibilité, sa présence et qui est toujours prêt à nous aider, je lui confirme mon respect profond.

À mes chères sœurs qui me sont très chères. À tous mes amis de la promotion
Et à tous ceux que j'ai connus durant mon cycle d'étude.

Kenza.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes chers parents qui m'ont donnée l'amour, le courage, leurs précieux conseils et leurs soutiens durant toute ma vie afin que je puisse arriver à ce niveau « Merci mes parents que dieu vous protège et vous gardes et m'aides à vous rendre un petit peu de vos sacrifices ».

A mes chers frères kousaila et juba qui ont été toujours là pour moi. A mes chers amis qui m'ont toujours encouragé.

Et à tous ceux que j'ai connus durant mon cycle d'étude.

Naima.

Résumé

La gestion de la trésorerie joue un rôle important dans l'entreprise pour assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. En effet, l'objectif de cette étude est de comprendre la conception et l'importance de la gestion de la trésorerie dans l'analyse financière. Pour cette fin, nous avons procédé en premier lieu à présenter des généralités sur la gestion de la trésorerie d'une entreprise. En second temps, nous avons effectué une analyse et des observations sur les bilans et les tableaux de flux de trésorerie afin d'avoir une idée sur la trésorerie de l'entreprise Algérie Télécom. Et enfin, notre étude a été focalisée sur l'analyse d'impact de cette dernière sur la situation financière au sein d'une entreprise opérant dans le secteur de l'économie.

Le résultat de notre étude nous informe que la gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

Mots clés : Gestion de trésorerie, Trésorerie, flux de trésorerie, situation financière.

Abstract

Cash management plays an important role in the company to ensure the sustainability and continuity of its operations. Indeed, the objective of this study is to understand the design and importance of cash management in financial analysis. For this purpose, we first proceeded to present general information on the management of a company's cash flow. Secondly, we carried out an analysis and observations on the balance sheets and the cash flow tables in order to have an idea of the cash flow of the Algeria Telecom company. And finally, our study will focus on the analysis of the impact of the latter on the financial situation within a company operating in the economic sector.

The result of our study informs us that cash management is based on the balance between solvency and profitability. The main mission of this cash management is to avoid the shortage of cash by the daily adjustment of financial flows.

Keywords: Cash management, Cash flow, financial situation.

ملخص

تلعب إدارة النقد دوراً مهماً في المؤسسة لضمان استدامة واستمرارية عملياتها. في الواقع، الهدف من هذه الدراسة هو فهم مضمون وأهمية إدارة النقد في التحليل المالي. لهذا الغرض، شرعنا أولاً في تقديم معلومات عامة عن إدارة التدفق النقدي للمؤسسة. ثانياً، قمنا بإجراء تحليل وملاحظات على الميزانيات وجداول التدفقات النقدية من أجل الحصول على فكرة عن التدفق النقدي لشركة الاتصالات الجزائرية. وأخيراً، ركزت دراستنا على تحليل تأثير هذا الأخير على الوضع المالي داخل مؤسسة تعمل في القطاع الاقتصادي

و في الأخير توصلنا إلى أن إدارة النقد تقوم على التوازن بين الملاءة المالية والربحية. تتمثل المهمة الرئيسية لإدارة النقد هذه في تجنب النقص في النقد من خلال التعديل اليومي للتدفقات المالية

الكلمات المفتاحية : إدارة النقد، التدفق النقدي، الوضع المالي

Liste des abréviations

TA : Trésorerie active

TP : Trésorerie passive

TN : Trésorerie nette

ETE : Excédent de trésorerie d'exploitation

ETHE : Excédent de trésorerie hors exploitation

EBE : Excédent brut d'exploitation

EBHE : Excédent brut hors exploitation

FR : Fond de roulement

BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFRE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TPFF : Tableau pluriannuel de flux financiers

DAFIC : Disponible après financement interne de la croissance

SF : Solde financier

SE : Solde économique

SG : Solde de gestion

CAF : Capacité d'autofinancement

TTC : Toutes taxes comprises

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

NIF : Numéro d'identification fiscal

NIS : Numéro d'identification statistique

RC : Numéro de registre de commerce

JO : Jours ouvrables

JC : Jours de calendriers

DOT : Direction opérationnelle de télécommunication

JO : Jours ouvrables

ACTEL : Agence commercial de télécommunication

Liste des figures

Figure 1: Modélisation de l'entreprise	10
Figure 2: Place de la gestion de trésorerie	20
Figure 3: Problème de trésorerie (crise de croissance)	24
Figure 4: La gestion du BFR	25
Figure 5: La réduction conjoncturelle de l'activité.....	26
Figure 6: l'erreur de financement	27
Figure 7: La perte de profitabilité	28
Figure 8: Erreur de contre phase ou d'équilibrage	30
Figure 9: L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie.....	31
Figure 10: L'organisation d'Algérie Télécom Bouira.....	74
Figure 11: L'organigramme de la DOT	76
Figure 12: L'organigramme de département finance et comptabilité.....	78
Figure 13: L'organisme du service de trésorerie	80
Figure 14: Le fond de roulement net globale	88
Figure 15: Le besoin en fond de roulement	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: bilan fonctionnel en grande masse	35
Tableau 2: Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR.....	36
Tableau 3: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte	43
Tableau 4: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe.....	45
Tableau 5: Tableau pluriannuel des flux financiers	49
Tableau 6: Structure du tableau de financement(les tableaux des emplois et des ressources).....	52
Tableau 7: Structure du tableau de financement(le tableau de variation du FR).....	54
Tableau 8: Modèle de plan de financement prévisionnel	58
Tableau 9: Budget de trésorerie	61
Tableau 10: Budget des encaissements	63
Tableau 11: Budget des décaissements	64
Tableau 12: Budget de TVA	65
Tableau 13: Le budget de trésorerie.....	65
Tableau 14: La fiche en valeur.....	68
Tableau 15: Tableau des emplois.....	82
Tableau 16: Tableau des emplois en grande masse	83
Tableau 17: Tableau des ressources.....	85
Tableau 18: Tableau des ressources en grandes masse.....	86
Tableau 19 : Calcul de fond de roulement par le haut du bilan.....	87
Tableau 20 : Calcul de fond de roulement par le bas du bilan.....	87
Tableau 21 : Le besoin en fonds de roulement.....	90
Tableau 22 : Trésorerie nette à partir du FR et BFR.....	91
Tableau 23 : Trésorerie nette à partir du bilan.....	92
Tableau 24 : Ratio de liquidité générale.....	93
Tableau 25 : Ratio de liquidité immédiate.....	94
Tableau 26 : Ratio de liquidité réduite.....	95
Tableau 27: Tableau des flux de trésorerie 2019.....	96
Tableau 28: Tableau des flux de trésorerie 2020.....	97
Tableau 21: Tableau des flux de trésorerie 2021.....	99

Sommaire

Introduction générale.....

Chapitre 01 : Généralités sur la gestion de trésorerie

Section 01 : Définition des notions générales de la gestion de trésorerie.....

Section 02 : Importance de la gestion de trésorerie.....

Section 03 : Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie.....

Chapitre 02 : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Section 01 : Analyse de trésorerie par bilan.....

Section 02 : Analyse de trésorerie par flux.....

Section 03 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....

Chapitre 03 : Analyse d'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière d'Algérie Télécom Bouira

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....

Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise.....

Section 03 : La gestion de trésorerie au niveau d'Algérie Télécom.....

Conclusion générale.....

Introduction générale

Introduction générale

Après de nombreuses années de protectionnisme et de stabilité environnementale, les entreprises se retrouvent aujourd'hui face à la concurrence, notamment de l'ouverture des économies et d'un environnement de plus en plus instable. La trésorerie de l'entreprise est alors confrontée à une dure réalité pour s'adapter ou disparaître.

Le fonctionnement d'une entreprise est inévitablement dépendant de transactions avec son environnement qui se traduisent par des flux de trésorerie immédiats ou à long terme. La vie de l'entreprise est découpée en plusieurs cycles, la gestion de la trésorerie renvoie à des techniques permissives.

Il y a quinze ans, la fonction de trésorerie n'existait pas en tant que telle, elle était considérée comme l'une des fonctions de la comptabilité. Les deux fonctions se complètent mais ne sechevauchant pas. En effet, la place de l'argent liquide évolue surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction. Pour cela, la gestion de la trésorerie s'organise autour de deux axes principaux :

La gestion de la liquidité et la gestion des risques financiers dans l'entreprise. La gestion plus traditionnelle de la liquidité traite des flux monétaires. La gestion plus moderne des risques financiers couvre principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt. Une référence complète sur les méthodes, les techniques, les marchés et les instruments financiers les plus récents et les plus largement utilisés.

La gestion de trésorerie occupe une place prépondérante parmi les techniques de contrôle de gestion permettant de faciliter et d'améliorer la prise de décision au sein de l'entreprise.

La gestion de trésorerie semble être la technique la plus efficace car elle touche à toutes les activités de l'entreprise et permet à cette dernière d'avoir une idée générale des réalisations futures et imminentes.

Chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme base fondamentale pour bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, soutenir la croissance, contrôler les encaissements et les paiements et assurer la solvabilité et la rentabilité pendant une courte période. Le budget de trésorerie est considéré comme le principal outil de gestion de trésorerie. Il s'agit d'une traduction numérisée des orientations stratégiques d'un exercice. C'est un outil de gestion qui aide au pilotage. Il résulte d'un arbitrage entre différentes entités de l'entreprise parfois à des fins différentes, et est considéré comme un outil de régulation des comportements internes.

Introduction générale

La raison du choix de ce sujet est que, le fonctionnement de la trésorerie d'une entreprise dépend inévitablement des transactions réalisées avec d'autres agents économiques, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie. Dans un premier lieu, il est nécessaire de faire connaissance des traits et des critères de cette notion déterminante de la santé économique d'une entreprise.

La gestion de trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme car elle représente une mesure de la santé de l'économie, mesurant les conséquences des décisions financières et commerciales prises pour sécuriser ces trois enjeux.

Ce qui suit :

- **Solvabilité** : respecter les engagements et leurs échéances au moindre coût ;
- **Rentabilité** : Bénéficiaire du placement des excédents de trésorerie en utilisant pleinement les bénéfices (arbitrage entre différents types de produits financiers).
- **Sécurité** : Protection contre les risques de liquidité, de taux de change et de conditions bancaires.

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante :

« Comment une bonne gestion de trésorerie influence-t-elle sur la situation financière de l'entreprise ? »

Cas : Algérie Télécom-Bouira

De cette problématique découlent trois questions secondaires à savoir :

- ❖ Qu'est-ce que la gestion de trésorerie ?
- ❖ Le bilan financier permet-il d'analyser la situation financière de cette dernière ?
- ❖ Dans quelle mesure la gestion de trésorerie a un impact sur la situation financière d'Algérie télécom ?

Nous admettons comme hypothèse ce qui suit :

H1- La gestion de trésorerie est l'un des piliers les plus importants dans l'analyse de la situation financière.

H2- Pour atteindre l'équilibre financier de l'entreprise, il est important de maîtriser l'analyse du FR, BFR, et la TN.

H3- L'analyse financière est un outil indispensable que procède Algérie Télécom afin d'éviter les cas de faillites en lui permettant de rembourser ses engagements envers ces créanciers.

Pour mener à bien cette recherche et afin de répondre à notre question de départ, nous avons opté pour une étude quantitative auprès des cadres administratifs de l'entreprise, des bilans

Introduction générale

comptables de l'entreprise des années 2019-2020 et de 2021, une consultation documentaire à travers des ouvrages, articles, travaux universitaires, documentation en ligne afin d'expliquer les concepts clés de notre recherche.

Dans la perspective d'apporter un profond développement à la problématique précédente citée, nous avons jugé utile de traiter notre recherche en trois (3) chapitres : Les deux premiers chapitres de ce mémoire comporteront une série de considérations théoriques relatives au concept de la gestion de trésorerie et son importance dans l'analyse financière.

Le second chapitre se focalisera essentiellement sur l'analyse de la gestion de trésorerie par bilans et par flux.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter une analyse traitant la mesure d'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière d'une entreprise cas : Algérie Télécom-Bouira afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ et de répondre à notre problématique principale.

Chapitre 01 :
généralités sur la
gestion de trésorerie

Introduction

Afin de mieux comprendre le rôle de la trésorerie et d'avoir une idée claire sur le déroulement des règles et procédures au niveau de l'entreprise, il est important de garder l'œil sur certains concepts théoriques de base liés à la gestion de trésorerie.

A cet égard, dans ce premier chapitre, on doit mettre au clair les généralités de la gestion de trésorerie qui s'articule autour de trois sections traitées successivement : les notions générales sur la gestion de trésorerie, l'importance de la gestion de trésorerie au niveau de l'organisation et en fin nous allons parler des risques et origines de problèmes de la trésorerie.

Section 01 : Définition des notions générales de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est un élément essentiel du succès de toute entreprise.

La trésorerie définit les fonds dont dispose une entreprise et lui permet de financer ces activités : salaires, achats de matières premières, loyer de ses locaux, factures diverses.

1 Définition de la gestion de trésorerie

Pour bien comprendre ce concept faut définir les deux termes : Gestion et Trésorerie.

- **La gestion**

Au sens large la gestion est la conduite d'une entreprise.

La gestion peut être définie comme « l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs visés, et ces ressources peuvent être financière, humaines, matérielles... »¹.

- **La trésorerie**

La trésorerie désigne les sommes d'argent que l'entreprise possède à un instant T disponibles en caisse ou en banque pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme.

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition de trésorerie, nous allons présenter dans ce qui suit quelques définitions afin d'avoir une idée plus claire de ce qu'est la trésorerie d'une entreprise.

Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT : « *La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche*

¹<https://hem.ac.ma>. consulté le 10/05/2022

d'avantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités»²

Et selon Pierre VERNIMMEN : « *La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (Placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa Banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasiimmédiatement (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 de L'entreprise et son Besoin en fonds de roulement »³.*

Tandis qu'Henri MEUNIER et François de BAROLET et Pierre BOULMER définissent « *La trésorerie d'entreprise (à une date déterminée) qu'elle est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité »⁴.*

La trésorerie à une instante t donnée :

Trésorerie t = FR t – BFR t (résultante de l'équilibre financier de l'entreprise

A partir de ses définitions on constate que la trésorerie résulte la différence entre les encaissements et les décaissements issus des différentes opérations effectuée par l'entreprise. Cela donne l'équation suivante ⁵ :

Situation de trésorerie en début de période
+Encaissements pendant la période
-Décaissement pendant la période
= Situation de trésorerie en fin de période

²DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition, EMS, 2015, P9

³VERNIMMEN(P), « *Finance d'entreprise* », édition Dalloz, 2000, P962

⁴ MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « *La trésorerie des entreprises* », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975, P4

⁵DELIENNE (A-B), et KHATH(S) :« *La gestion de trésorerie* », édition, Economica, Paris, 2005, P25

Par encaissement : il faut comprendre l'ensemble des valeurs détenues dans les caisses de l'entreprise et ses avoirs en banque.

Par décaissement : il faut comprendre la sortie de liquidité d'argent ou flux monétaires.

- **La gestion de trésorerie :**

Est en effet un domaine des sciences de gestion qui est parmi les plus techniques.

Selon Hubert de LA BRUSLERIE et Catherine ELIEZ : « *La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant.* »⁶

D'après ses définitions on peut déduire que la gestion de trésorerie est l'un des piliers de la gestion de l'entreprise quelle que soit sa taille et son secteur d'activité..., elle consiste à suivre les entrées et la sortie d'argent et à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et les risques de taux de change qui pèsent sur l'entreprise, et qui permet de placer les excédents et d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise donc la pérennité de cette entreprise.

2 Les types de la trésorerie⁷ :

On distingue cinq types de trésorerie à savoir : La trésorerie zéro, la trésorerie en valeur, la trésorerie potentielle, la trésorerie passive, la trésorerie active.

Trésorerie zéro :

La reconnaissance de ce principe « trésorerie zéro » est apparue au début des années 1970. L'objectif fondamental de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre la trésorerie zéro, cette situation est idéale pour l'entreprise puisqu'elle n'aurait pas d'intérêt à payer ni d'argent gelé, l'atteinte même partielle de cet objectif passe par une gestion active de la trésorerie dans laquelle l'aspect prévisionnel est primordial et les arbitrages éventuels très

⁶HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) : « *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », 4ème édition, DUNOD, 2017, P4

⁷ DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga* », Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020-2021, P7-

nombreux, cette trésorerie résulte de l'égalité entre la trésorerie active et la trésorerie passive ou bien lorsque le fond de roulement arrive à financer le besoin en fond de roulement.

$$\text{Trésorerie zéro} \rightarrow \text{Trésorerie active} = \text{trésorerie passive}$$

Trésorerie active :

La trésorerie active telle qu'elle figure sur le bilan représente l'argent qu'une entreprise a dans son compte bancaire, caisse (disponibilités), et tout ce qui peut être facilement transformé en trésorerie (les équivalents de trésorerie)⁸, ainsi que les valeurs mobilières de placement (qui sont des titres acquis afin d'être revendus à court terme pour réaliser un gain rapide). Cette trésorerie peut être mobilisée rapidement pour financer les besoins de l'entreprise.

Trésorerie passive :

La trésorerie passive correspond aux soldes créditeurs de banque, concours bancaires courants et effets escomptés non échus, ce sont des dettes à très court terme inscrit dans le passif de bilan comptable, ces dettes ont vocation à financer des besoins à court terme.

Trésorerie potentielle :

Ensemble des prêts auxquels l'entreprise pourrait recourir du fait d'accords des fournisseurs ou des établissements financiers, mais ses prêts ne sont pas réellement utilisés à un moment précis⁹. Elle peut être interprétée comme la capacité d'autofinancement (CAF), il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes et à ses besoins de financement.

Trésorerie en valeur

Cette trésorerie en valeur basée sur les enregistrements des transactions non pas le jour où l'entreprise confirme la transaction mais le jour de l'inscription de l'opération sur le relevé bancaire c'est-à-dire le jour auxquelles son compte bancaire est effectivement débité ou crédité¹⁰.

⁸ATHYLA (M-L) : « *Le mémo d'un comptable* », Le Harmattan, 2021, P301

⁹Comptabilité.savoir.fr, « trésorerie potentielle », écrit le 28mars2012

¹⁰DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : « *Gestion financière, de l'analyse à la stratégie* », édition, EYROLLES, Paris, 2011, P284

3 Les éléments constitutifs de la trésorerie

Notre intérêt dans cette sous-section est porté sur le compte caisse et le compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements provenant des opérations d'exploitations et des opérations de financement et les opérations d'investissements.

Les opérations d'exploitation

Ce sont les opérations nécessaires à la réalisation des activités économiques, commerciales, productives de l'entreprise selon le domaine d'activité de l'entreprise, ses opérations entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie.

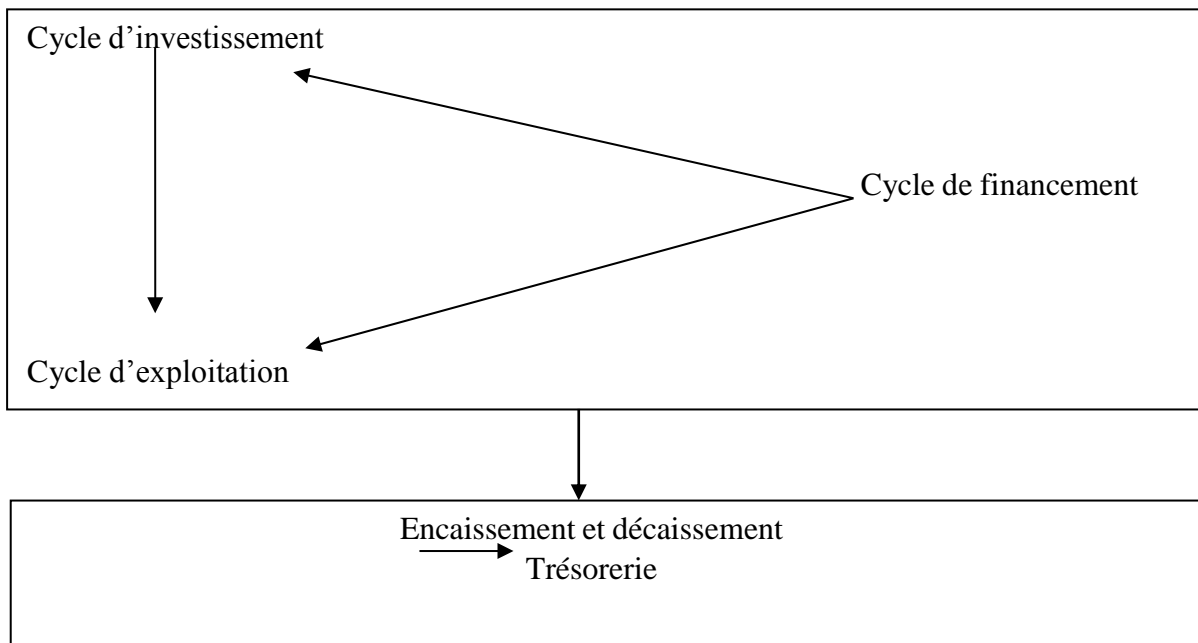
Les opérations de financement

Ce sont les opérations qui permettent l'augmentation et la diminution de la trésorerie par des rentrées et des sorties des nouveaux fonds.

Les opérations d'investissement

Concernant les opérations d'achat et de vente des biens d'équipement durables (Terrains, matériels...).

Figure 1 : Modélisation de l'entreprise



Source : Eiphedeix-international.fr. Schéma-processus

4 Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie sont

- La caisse
- La banque

La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, correspond à l'enregistrement d'entrées et de sorties d'argent en espèces c'est-à-dire elle mesure la variation des liquidités en cours d'exercice, elle est augmentée du montant des espèces encaissées (recettes) et diminuée du montant des espèces décaissées (dépenses).

Les recettes (les encaissements) :

C'est le montant total des entrées d'argent, ou encaissements reçus, ces encaissements proviennent surtout des ventes et des cessions.

Il existe des encaissements d'exploitation c'est-à-dire liés à l'activité principale de l'entreprise:

- Vente au comptant ;
- Vente à crédit ;
- Produits financiers à encaisser ;

Les encaissements hors exploitation regroupent :

- Nouvel emprunt.
- Cession d'immobilisation.

Les dépenses (les décaissements) :

Correspondent aux sorties des ressources financières d'une entité et se présentent de différentes manières. Il existe :

Les décaissements d'exploitation, ils regroupent :

- Dettes fournisseurs.
- Achat au comptant.
- Salaires.
- Dettes diverses.

Les décaissements hors exploitation, ils regroupent :

- Impôts sur les sociétés.
- Investissements TTC.
- Remboursements d'emprunts.

La banque

C'est une entreprise ou un établissement qui joue le rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt.

Les éléments de la banque sont le rapprochement bancaire et les comptes bancaire. Le rapprochement bancaire :

C'est une opération de comparaison entre la situation de la banque chez l'entreprise et la situation de l'entreprise chez la banque, c'est-à-dire consiste à comparer les sommes inscrites dans les journaux comptables avec celles portées sur les extraits bancaires ou relevés de compte, s'il se dégage un écart positif ou négatif, le comptable doit justifier cet écart et procéder au même moment à la correction¹¹.

Les comptes bancaires :

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes, le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur ses différents comptes.

5 Les systèmes de la trésorerie Il existe deux systèmes de trésorerie ¹² :

- Le système de la gestion centralisée ;
- Le système de gestion décentralisée ;

Le système de trésorerie centralisé

C'est lorsque l'état gère lui-même les liquidités.

Dans ce système le trésor public gère la trésorerie des collectivités et des organismes publics selon des procédures uniformes.

Le premier avantage de ce système est que les opérations sont effectuées sans débiter ou créditer les intérêts, donc à titre gratuit, car les partenaires partent du point de vue que les soldes négatifs et positifs se compensent en cours d'année. Une telle relation pourrait permettre d'éviter des frais financiers susceptibles d'être générés entre les acteurs publics.

L'autre avantage est la sécurité dans le maniement des espèces, toutes les transactions effectuées par un personnel spécialisé dépendant d'une administration centrale.

¹¹ATHYLA (M-L) : Op.cit., P301-302

¹²ABDELLAOUI, (M-B) : « *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques* », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, les cahiers du MECAS, N°2, Mars, 2006, P169-170

Le système de trésorerie décentralisé

C'est lorsque les organismes publics et les collectivités locales gèrent eux-mêmes leurs disponibilités, chaque collectivité est ainsi attentive chaque jour au solde de sa trésorerie.

Si ce dernier est négatif très souvent et d'un montant élevé, il sera coûteux en charge d'intérêts. Et s'il est positif la collectivité peut prétendre placer à court terme les liquidités dont elle n'a pas besoin.

Section 02 : Importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise

1 Objet d'étude de la gestion de trésorerie

L'objet d'étude de la gestion de trésorerie réside dans la prévision, à l'étude et à la gestion des flux d'anticipation, la prévision des risques financiers, à la négociation, au contrôle des opérations bancaires, l'assurance de la liquidité et la solvabilité d'entreprise (honorer ses engagements envers ses créanciers), faire un suivi des revenus et des dépenses de l'entreprise. La trésorerie s'intéresse donc en global à diagnostiquer la situation financière de l'entreprise. En outre, une bonne gestion de trésorerie nous permet de louer nos locaux, de payer nos employés et de respecter toutes les obligations, l'encaisse excédent permet à notre entreprise de prospérer à long terme et elle assurera à un coussin financier durant les mois où les sorties de fonds sont supérieures aux entrées de fonds¹³.

2 Objectifs et enjeux de la trésorerie

La gestion de trésorerie est pour but principal d'établir un diagnostic financier de l'entreprise qui va permettre aux différents acteurs au sein de l'organisation de prendre leurs précautions et leurs prévisions concernant par exemple le délai de paiement des fournisseurs (ils ont de quoi payer lorsque le temps est exigible). Et donc qui dit gestion de trésorerie, dit un outil d'aide à la prise de décision.

D'où les différents objectifs secondaires suivant :

- Prévenir le risque de cessation de paiement.
- Optimiser le résultat de trésorerie zéro, autrement dit, l'objectif est de laisser à tout moment dans l'entreprise une situation de disponibilité nulle ou faiblement négative.

¹³ <http://www.scotiabank.com> , consulté le 19/05/2022

Chapitre 01 : généralités sur la gestion de trésorerie

- Optimiser le résultat de trésorerie zéro, autrement dit, l'objectif est de laisser à tout moment dans l'entreprise une situation de disponibilité nulle ou faiblement négative.

La trésorerie permet à l'entreprise de :

- Faire équilibrer entre les emplois et les ressources ;
- Financer son activité c'est-à-dire de payer ses dettes compte tenu des délais de paiement qu'elle accorde à ses clients ;
- D'assurer sa pérennité, sa survie en évitant les cas de Faillites ;
- D'assurer son développement par le financement de nouveaux investisseurs¹⁴.

3 Utilité de la gestion de la trésorerie¹⁵

On peut évoquer trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui est entre autres 10 :

- **Des raisons de transaction.**
- **Des raisons de précaution.**
- **Des raisons de spéculation.**

Des raisons de transaction.

L'entreprise effectue des transactions qui sont représenté par les achats et les ventes que réalise cette dernière, même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. C'est pourquoi il faut prendre des précautions et veiller à la disponibilité des liquidités.

Des raisons de précaution

La trésorerie n'est pas une science exacte, elle peut par ce qu'à tout moment rencontrer des difficultés, imprévus ou des ruptures. Chose qui les oblige à faire des prévisions pour couvrir les risques (insolvabilité).

Des raisons de spéculation

La spéculation s'explique par le fait que lorsqu'une entreprise dispose de fonds important, il est essentiellement intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment, les dépôts à terme, afin de réaliser des gains.

¹⁴ MICHEL, (S) : « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015

¹⁵ DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : Op.cit., p27

4 La fonction du trésorier dans l'entreprise¹⁶

Dans un environnement économique et concurrentiel, Les organisations 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.

5 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

C'est le chef du service trésorerie, 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.

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.

¹⁶ LEROUL, (L), LARBI, (A), « *La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise économique* » mémoire de Master, (Option : finance), Université UMMTO, FSEGC, p19-20

Evolution historique du métier de trésorier

Trois étapes principales liées à l'apparition de trois générations de trésoriers. Sont présentées comme suit :

Avant les années 1970 « le trésorier comptable » :

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 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 »

Dans cette époque, il y a eu l'apparition du principe de trésorerie 0, dont le métier de trésorier est de s'assurer qu'il y a un niveau de liquidité suffisant pour financer autant de projet, et pour minimiser les frais financiers, le trésorier maintient le solde bancaire global proche de 0. C'est à partir de cette époque qu'apparut le rôle vraiment donc du trésorier et de trésorerie¹⁷.

Les années 1980 : « la gestion des risques »

Dans cette époque, le trésorier appelé le technicien des marchés financiers, ses fonctions commencent à élargir et ne se limitent pas uniquement à une seule tâche comme il était avant. Maintenant, il participe à la définition et à la mise en place de financement par accès direct aux marchés et qui relève du moyen terme.

En dernier lieu, on peut dire que ce dernier s'est organisé et structurée en service complet, dont l'activité ne se limite pas seulement à des prises de positions, mais aussi à une activité de comptabilisation, de traitement administratif et contrôle.

¹⁷CONSO, (P), et, COTTA (A) : «*La gestion financière de l'entreprise*», 5ème édition, DUNOD, Paris, 1978

6 Les missions de trésorier dans l'entreprise¹⁸

Le trésorier est la personne le mieux placer pour suivre l'évolution de la trésorerie, et c'est lui qui constate une dégradation et d'en définir la cause si c'est possible, donc dans ce qui suit en va présenter les missions de trésorier

✓ Assurer la liquidité de l'entreprise

La liquidité désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme.

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, des factures émises par les fournisseurs.

Cette mission est au premier plan, il constitue la condition de base de la survie de l'entreprise, et si une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements, donc elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée.

✓ Réduire le coût des services bancaires

La direction générale attend du trésorier qu'il réduise le coût des services bancaires on pense à la négociation.

Le trésorier commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes, il définira ensuite les priorités de négociations c'est-à-dire avoir un maximum d'économie à l'entreprise, ensuite il contrôlera quotidiennement leur application.

La réduction du coût de la relation bancaire passe également par l'innovation. Le trésorier va :

- Réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante.
- Faire le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit
- Faire régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision de trésorerie, donc il sera en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives.

Même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

¹⁸ MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015, p27

✓ **Améliorer le résultat financier**

Le trésorier doit minimiser les frais financiers en négociant les conditions de financement, et maximiser les produits financiers en plaçant les excédents de trésorerie au meilleur taux, et pour le faire plusieurs banques seront mises en concurrence.

Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif « La trésorerie zéro ».

✓ **Gérer les risques spécifiques à la fonction**

Il s'agit essentiellement du risque de change, du risque de taux ainsi que du risque de fraude. Le trésorier suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées et l'objectif de la politique de couverture du risque de change est de garantir un taux de marge commerciale.

Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux pour une position future d'emprunt ou de placement comprise entre quelques jours et plusieurs années.

Et en ce qui concerne le risque de fraude est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude.

7 **Le rôle du trésorier dans l'entreprise**¹⁹

La gestion de la trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines, donc le trésorier afin de mener à bien ses différentes missions, il doit être :

Est l'une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne.

Il doit travailler contre le temps car organiser au mieux son service signifie faire gagner du temps et « le temps c'est de l'argent ».

Un organisateur :

Ou le sens de l'organisation est l'une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Car organiser au mieux son service signifie faire gagner du temps et « le temps c'est de l'argent ». 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 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.

¹⁹ MICHEL, (S) : Op.cit., p29

Communicateur :

La qualité du communicateur est primordiale pour adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles, Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions.

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.

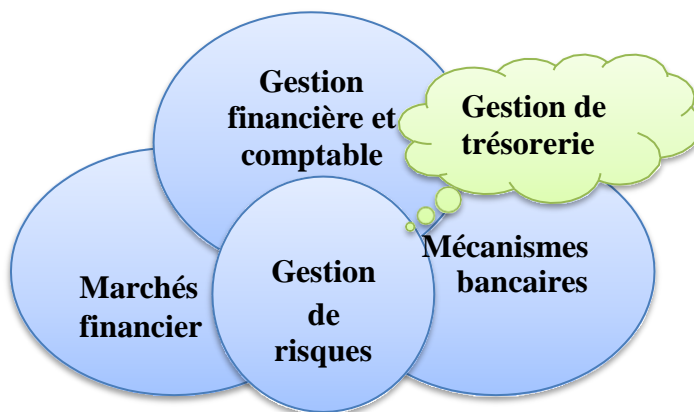
Un technicien :

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

8 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.

Figure 2: Place de la gestion de trésorerie



Source : ROUSSELOT, (P), et, VERDIE, (J-F) :« Gestion de trésorerie », 2ème édition, DUNOD, 2017, p5

9 Le rôle de la fonction financière où situe la gestion de trésorerie :

La fonction financière est au service de la politique générale de l'entreprise. Elle fournit aux autres fonctions les moyens financiers dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs propres.

La fonction financière intervient sur les marchés financiers, directement ou indirectement, pour collecter les fonds nécessaires à cette politique.

La fonction financière assure la cohérence de l'ensemble en agissant sous contrainte de rentabilité, solvabilité et de flexibilité. Elle organise le contrôle (vérifie si les objectifs fixés au départ ont bien été atteints). Et elle mesure la performance de l'entreprise²⁰.

10 L'importance de la gestion de trésorerie :

La trésorerie est essentielle parce qu'une entreprise ne peut fonctionner si elle ne dispose pas, des ressources financières suffisantes pour faire face à ses différentes dépenses : salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales ..., pour éviter la cessation de paiement, il convient donc de suivre au quotidien le niveau de trésorerie de son entreprise,

Avoir une trésorerie équilibrée :

²⁰DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : Op.cit., P 3-4

C'est être en mesure de développer une vision stratégique à moyen et long terme. C'est être en permanence en prise directe avec les flux financiers de son entreprise, réels (les loyers, les impôts, les factures des fournisseurs ...) comme prévisionnels. C'est, finalement, se donner les moyens de prendre les bonnes décisions, en toute connaissance de cause !

En résumé, la gestion de trésorerie préoccupe une place de plus en plus importante dans la vie de l'organisation, elle vise à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit et dans la bonne devise. Elle vise aussi à mieux communiquer auprès des investisseurs, autrement dit gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin pour négocier auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement.

Section 03 : Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie

Toutes entreprises quel que soit son domaine d'activité peut être exposé à des problèmes de trésorerie à tous moments de son activité.

Donc au premier lieu nous allons exposer les différents risques qui menacent la trésorerie d'une entreprise.

1 Les risques de la trésorerie²¹

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

Chaque entreprise est exposée aux différents types de risques : des risques stratégiques, des risques opérationnels ou des risques plus spécifiques (tels le risque du crédit, risque du taux d'intérêt et risque du change).

Le risque du crédit

Le risque de crédit ou le risque contrepartie est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'arrive pas à financer ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement de leurs contreparties. Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs.

Risque du taux d'intérêt

Selon GAUGAIN Marc et PONCET Pierre « *L'accroissement de volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes* ».

La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque du taux d'intérêt, dans le cas où elle fait un placement ou quand elle a emprunté à un taux fixe.

- Dans le cas où l'entreprise place à une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe, en cas de hausse des taux d'intérêt sur la période du placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

²¹CHERIFI, (S), et, MCHEDDAL, (S) : « *Analyse de la trésorerie d'une entreprise industrielle* », Mémoire master, (Option : finance), UMMTO, 2016-2017, p.26-28

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

Le risque de change

Le risque de change peut-être défini comme « *l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble, de la situation et des résultats d'une entreprise* ». Ce risque constitue une menace majeure pour toute entreprise engagée dans des opérations internationales, c'est un risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie future d'un instrument financier ou d'une opération commerciale fluctue en raison des variations des cours des monnaies étrangères, il a un effet négatif sur les dépenses, le résultat, la valeur des actifs, les engagements et les flux de trésorerie

En effet, les modifications du cours des devises contre monnaie nationale peuvent changer considérablement le résultat d'une opération internationale. Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence, dans ce cas le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change par ce que « *toute opération commerciale entre deux entreprises située dans des pays a devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change ...* ».

2 Les problèmes de trésorerie²²

Il existe cinq causes de crise de trésorerie distinctes de dégradation, trois d'entre elles provenant de l'augmentation du besoin de fond de roulement et les deux autres de la diminution du fond de roulement.

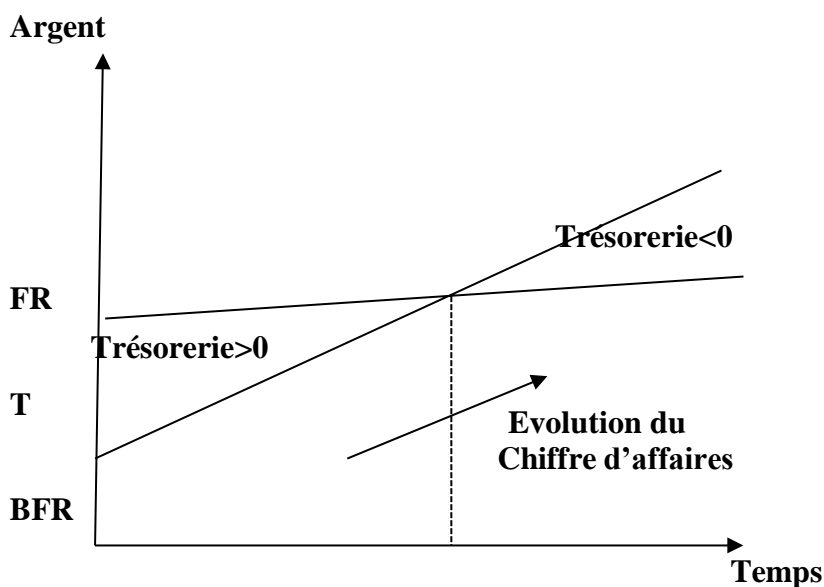
Crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Donc une explosion de l'activité sans que les aspects matériels humains puissent suivre, peut mettre à mal la situation financière d'une entreprise, donc causer des crises de trésorerie

L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation et de se retrouver en cessation des paiements. Une croissance non maîtrisée est une cause fréquente de difficulté et de défaillance d'entreprises récentes.

²² M, Sion, Op.cit., p16-23.

Figure 3 : Problème de trésorerie (crise de croissance)



Source : MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, P16

Les solutions :

1. Renforcer le fonds de roulement pour assurer une meilleure couverture du BFR, ce renforcement passe par :
 - Un apport en capital.
 - La cession d'actifs non stratégiques.
 - Le recours à un crédit à MLT de restructuration du fonds de roulement.
 - La réduction ou suppression momentanée des dividendes.
2. Modérer la croissance.
3. Recourir l'affacturage :

L'affacturage permet à l'entreprise de disposer rapidement de l'argent des créances clients sans attendre l'échéance, c'est un organisme financier appelé le FACTOR qui va régler ça, et se charge de les recouvrer auprès de ses clients débiteurs.

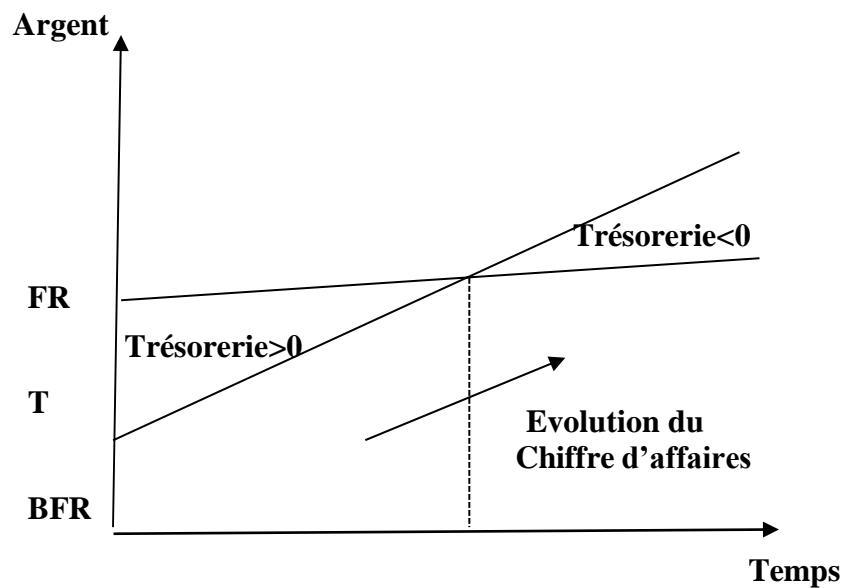
Il répond à un besoin urgent de trésorerie, et soutenir la croissance de l'entreprise.

Mauvaise gestion du BFR :

Le BFR représente les besoins de financement du cycle d'exploitation. Il y'a trois paramètres qui influencent le BFR qui sont :

- Les délais de vente des stocks.
- Les délais de règlement des créances clients.
- Les délais de règlement des dettes fournisseurs.
- L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement de ses paramètres, le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Figure 4 : La gestion du BFR



Source : MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015, P18

La solution :

Pour sortir de cette crise il faut bien gérer le BFR, le trésorier va réunir les différents responsables opérationnels, il les fait prendre conscience sur l'importance d'une trésorerie équilibrée, après ils vont identifier les causes de dégradation du BFR et faire un plan d'actions correctrices, l'amélioration du BFR repose sur :

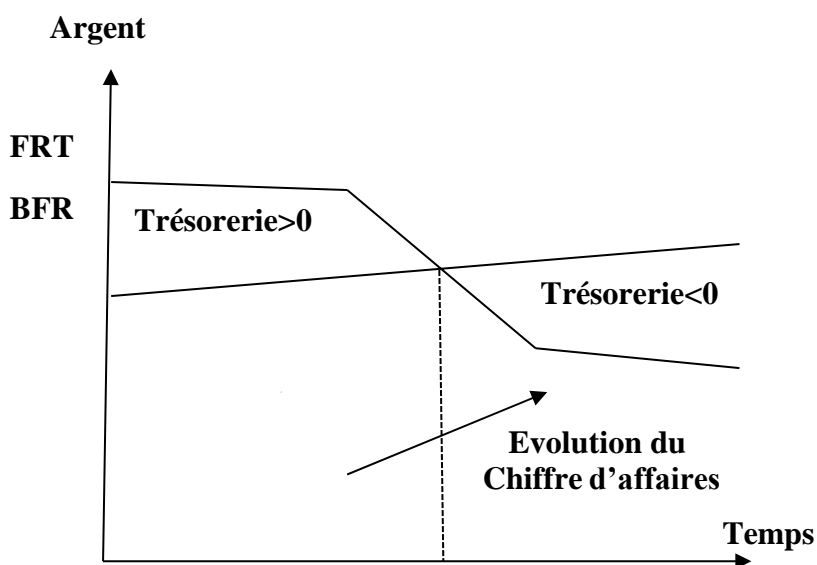
- Gestion des stocks et des approvisionnements.
- Résolution rapide des litiges administratifs et techniques.
- Négociation des délais de paiement client et fournisseur.
- Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges.

Réduction conjoncturelle de l'activité :

C'est l'un des plus importantes crises que peut rencontrer une entreprise

Face à une chute conjoncturelle des ventes, l'entreprise ne réduit pas ses achats et sa production, donc tout ça entraîne une augmentation de stock, cette baisse d'activité s'accompagne des pertes parce que le niveau d'activité ne permettant plus de couvrir les charges liées à la production.

Figure 5 : La réduction conjoncturelle de l'activité



Source : MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015, P20

La solution :

Pour réduire le sur stockage, il convient d'ajuster ses achats et ses productions à l'activité réelle, de vider les stocks par une politique de remise plus agressive.

Erreur de financement :

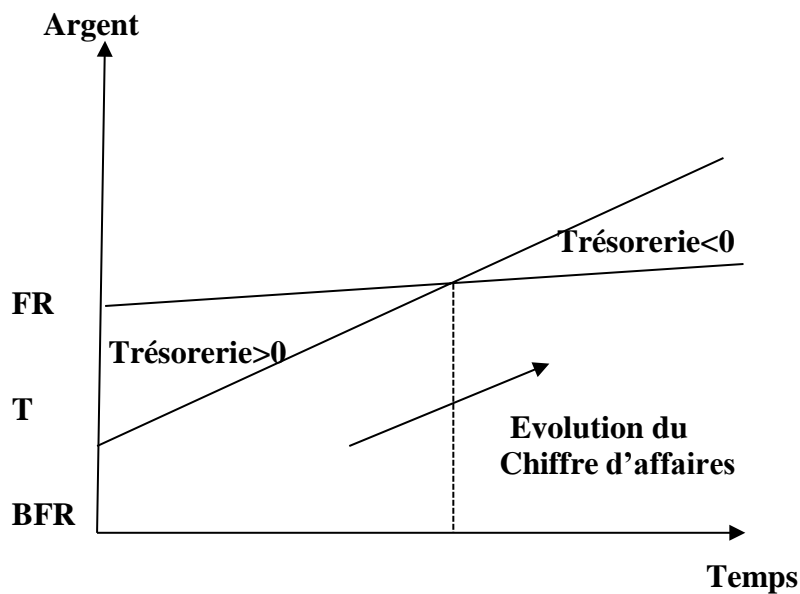
C'est lorsqu'une entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (Emprunt, LMT, Augmentation de capital.).

Par exemple :

Si le directeur financier compte sur la CAF pour financer les dépenses d'investissement de l'entreprise et cette CAF disponible n'arrive pas à financer cet investissement.

Ou lorsqu'une entreprise emprunte à MT sur une durée courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise, ce qui induit une dégradation du Fond de roulement, donc une dégradation de trésorerie.

Figure 6: l'erreur de financement



Source : MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015, P21

La solution :

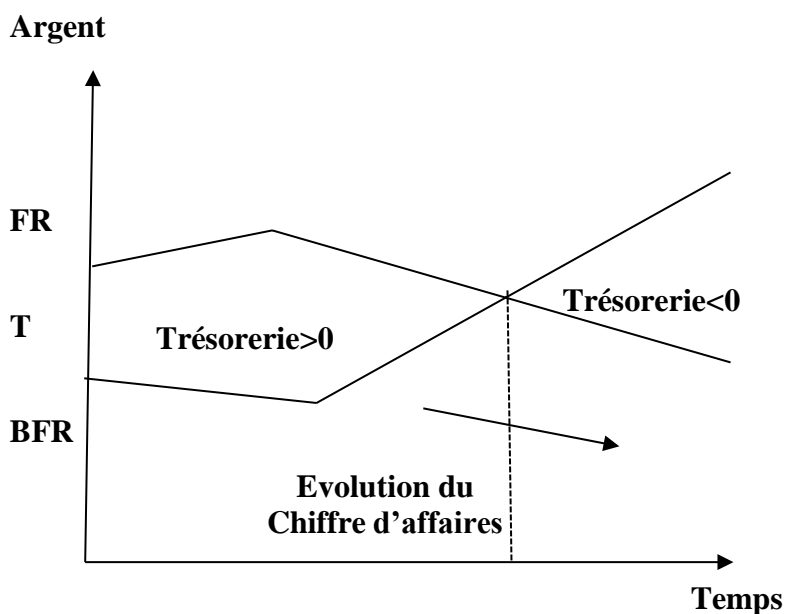
Envisager d'augmenter les fonds propres en augmentant le capital ou en empruntant à moyen, long terme pour rééquilibrer sa structure financière.

Perte de profitabilité :

La profitabilité c'est le fait de générer un profit ou un bénéfice.

L'entreprise réalise des pertes quand les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'accumulation de ses pertes diminue les capitaux propres et par conséquent le fond de roulement se dégrade, donc une dégradation de la trésorerie.

Figure 7: La perte de profitabilité



Source : MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015, P23

La solution

Suite à des pertes l'entreprise devra faire appel à une augmentation de capital et il devra convaincre du retour à la rentabilité.

3 Les origines des problèmes de trésorerie²³

On trouve des problèmes structurels et des problèmes conjoncturels.

Problèmes structurels de la trésorerie

Ce sont des problèmes à moyen et long terme liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et à l'insuffisance de fonds de roulement (FR) donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Les causes principales de ces problèmes :

- Des investissements financiers trop importants
- Une insuffisance des capitaux permanents

²³ROUSSELOT, (P), et, VERDIE, (J-F) :« *Gestion de trésorerie* », 2ème édition, DUNOD, 2017, P25 –26.

Problèmes conjoncturels de la trésorerie

Ce sont les problèmes touchant le court terme tels ceux qui résultent des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissement).

Les causes principales de ces problèmes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à des besoins de trésorerie.
- Le gonflement accidentel des stocks par exemple : l'annulation de commandes en cas : du retard ou de la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement.

4 Erreurs à éviter en gestion de trésorerie²⁴

Pour atteindre l'objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprise cherche à éviter trois erreurs fondamentales qui sont :

- L'erreur d'équilibrage ou de contre phase.
- L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie.
- L'erreur de sous-mobilisation de trésorerie.

L'erreur d'équilibrage ou de contre phase

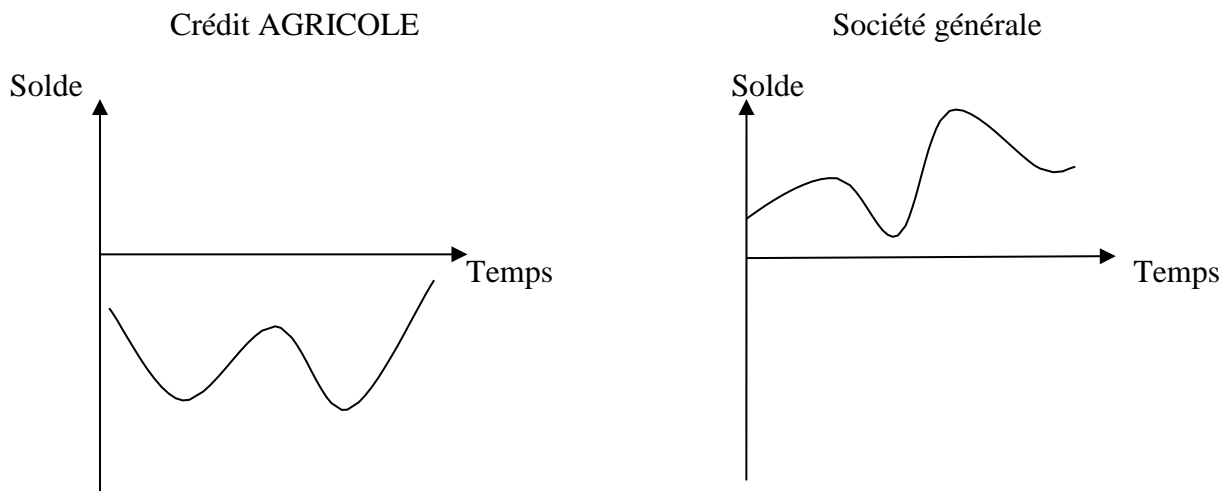
Consiste à laisser simultanément des soldes excédents non rémunérés sur une banque et des soldes débiteurs sur une même banque.

L'existence de cette situation a un impact important sur la gestion de trésorerie. Cette erreur est la plus coûteuse dans la mesure où elle génère un coût d'opportunité sur les comptes créditeurs et une génération d'agios coûteux sur les comptes débiteurs.

Afin d'éviter cette erreur il reste au trésorier à assurer le virement banque à banque quotidien des soldes créditeurs sur les soldes débiteurs.

²⁴DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), Op.cit., P89-93

Figure 8: Erreur de contre phase ou d'équilibrage



Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition, EMS, 2015,p89

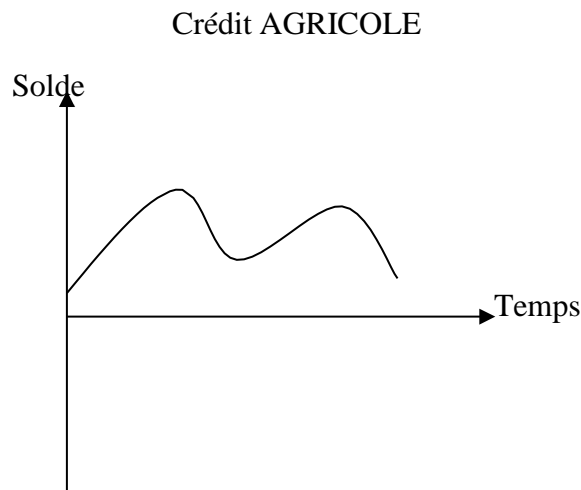
L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie

Une fois les erreurs de contre phase éliminées. Cette erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise.

Elle traduit soit un défaut de placement, soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme.

Si elle n'est pas gérée, cette erreur revient donc à se priver de produits financiers éventuels 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 pour la rémunération des soldes créditeurs soit le coût moyen du financement à court terme par défaut pour les soldes débiteurs.

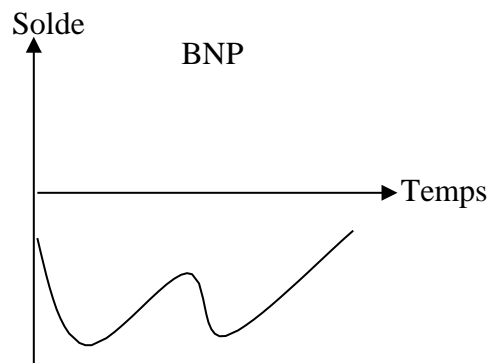
Figure 9 : L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie



Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition,EMS, 2015, p90

L'erreur de sous-mobilisation de trésorerie

Figure10 : Erreur de sous-mobilisation de trésorerie



Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P) :« *Gestion de trésorerie* », 2eme éditionEMS, 2015, p93

Cette erreur est la moins coûteuse pour la trésorerie de l'entreprise.

Il provient d'une utilisation du découvert qui est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer.

On peut éviter cette erreur de sous-mobilisation par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit.

Conclusion

Le rôle du trésorier dans l'entreprise permet de distinguer deux missions principales au cœur de la définition de la trésorerie : la gestion de la liquidité et la gestion des risques financiers.

La gestion des liquidités comprend la recherche d'investissements rentables et sûrs pour les excédents, et un financement à faibles coûts pour les déficits. C'est là qu'intervient l'analyse des flux de trésorerie.

Et la gestion des risques financiers que les entreprises doivent prendre. Ces nouveaux risques apparaissent au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement financier et monétaire de l'entreprise.

*Chapitre 02 : la
gestion de trésorerie
dans l'analyse
financière*

Introduction :

L'analyse financière est un outil précieux pour émettre un avis sur la situation financière d'une entreprise, que ce soit en interne afin d'améliorer les performances ou en externe afin de connaître la situation d'un concurrent, d'un fournisseur, en cas de rachat²⁵...etc.

L'analyse de la trésorerie est importante pour évaluer sa pertinence et sa valeur et faire face à ses situations pour pouvoir le contrôler et trouver la meilleure façon de le faire fonctionner.

Ce chapitre sera consacré à l'identification et à l'analyse de la trésorerie à travers deux approches différentes. Une statique. Inventaire à un moment donné. Autre mouvement coulé dans un certain laps de temps. Développer ensuite des outils pour gérer l'avenir et gérer la trésorerie au quotidien.

Section 01 : Analyse des flux de trésorerie par bilan

L'analyse du bilan est une analyse statique, qui permet à l'entreprise de déterminer sa trésorerie à partir de bilan présentant une photographie de ses ressources et de leurs emplois.

1 Le concept d'évaluation fonctionnelle

Le bilan est un tableau récapitulatif du patrimoine de l'entreprise, et se divise en deux parties²⁶ :

- **L'actif** : C'est la partie gauche du bilan, il trie selon la liquidité croissante ce que possède et ce que ses clients doivent.
- **Le passif** : C'est la partie droite du bilan, il trie par ordre croissant de passif tout ce que l'entreprise doit et à qui elle doit.

Afin de porter un jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit convertir le bilan en un bilan fonctionnel, qui comporte trois (03) sous-groupes de l'actif et de passif : les éléments fixes, les éléments circulant, et la trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation fonctionnelle en grande masse.

²⁵ <http://www.sage.com> (consulté le 16/09/2022 à 10 :20)

²⁶ BOUMESSEHEL, (R) : « La gestion de trésorerie dans une entreprise, cas de L'ERAD », promotion 2016-2017, P19-20

Tableau 01 : bilan fonctionnel en grande masse

Actif	Passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

Source : élaboré par nous-mêmes

Dans ce bilan, nous nous intéressons aux flux de trésorerie divisés en deux parties comme suit :

- **Trésorerie active**²⁷ : Représente l'ensemble des liquidités détenues par une entreprise au moment du bilan comptable. En récapitulant, c'est un actif d'ordre financier.
- **Trésorerie passive**²⁸ : Elle représente les soldes créditeurs de banque et les concours bancaires. Comme elle correspond aussi au passif de l'entreprise qui est inscrit sur le bilan comptable.

2 Détermination de la trésorerie

L'équilibre financier d'une entreprise peut être visualisé à partir de son bilan. Ce tableau liste ses différents investissements ou emplois à l'actif et, au passif, les liquidités pour les financer. Dans ce contexte la trésorerie est la différence algébrique entre le fond de roulement net global et les besoins en fond de roulement de l'entreprise.

La trésorerie peut être déterminée à partir du haut du bilan et du bas du bilan. Le capital constitue une garantie pour la liquidité d'une entreprise. Plus cette valeur est élevée, plus l'équilibre financier est sûr, plus les passifs à court terme sont susceptibles d'être payés, réaliser par la réalisation d'actifs circulants. Il peut être calculé selon deux méthodes :

Le besoin en fond de roulement reflète le besoin de financement du cycle d'exploitation. Il en résulte un décalage dans le temps entre la réception et le décaissement. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme généré par le cycle d'exploitation.

Dans le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les activités et la conversion de ces activités en trésorerie réelle.

²⁷<http://www.actidel.com> consulté le (15/06/2022 à 10 :30)

²⁸<https://cashtrack.io> consulté le (15/06/2022 à 11 :05)

- ✓ Recours à des sources de financement externes : emprunts bancaires à court terme ; passifs financiers à moyen et long terme. Et la relation entre ces trois populations détermine l'équilibre de l'équilibre fonctionnel

TRESORERIE NETTE = FRNG – BFR

Lorsque la trésorerie est positive, cela signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, laissant un excédent de trésorerie disponible, et lorsqu'il est négatif, cela signifie que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, dans laquelle l'entreprise doit emprunter à

Court terme pour financer la partie du cycle d'exploitation qui ne dispose pas de ressources suffisamment stables.

Tableau 2 : Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR

	TN > 0	TN < 0
FRNG > 0	BFR > 0 : bonne situation BFR < 0 : Bonne situation, avec des imprudences probablement concernant l'endettement à court terme.	BFR > 0 : Situation viable ; l'endettement à long terme devrait prendre le relais d'une trésorerie négative (au coût probablement plus élevé)
FRNG < 0	BFR < 0 : Léger risque d'insolvabilité, dépendant du niveau de trésorerie ; les dettes à court terme financent l'activité.	BFR > 0 : Situation dangereuse BFR < 0 : fort risque d'insolvabilité

Source : BOUMESSEHEL RAFIK : « *La gestion de trésorerie dans une entreprise, cas de L'ERAD* », P22

Les limites à la signification du fonds de roulement tirées de l'expérience

On cite :

❖ Volume du fonds de roulement et de la trésorerie²⁹

Une structure financière équilibrée c'est-à-dire disposant d'un fond de roulement positif, est souvent un indicateur de bonne gestion. Tandis qu'un bilan équilibré avec des immobilisations

²⁹BOUMESSEHEL, (R) : Op.cit. P22

supérieures aux ressources permanentes suppose des difficultés. En effet, le niveau de fond de roulement dépend largement de la manière dont l'actif est géré. Trop étendu peut signifier que les immobilisations ne sont pas reconstituées de manière adéquate et que le fond de roulement est excessif, ce qui reflète une sous-utilisation du capital permanent, à l'inverse un fond de roulement étroit s'explique parfois par la nature très spécifique des activités de certaines sociétés.

Ainsi, le montant du fond de roulement est déterminé par les caractéristiques du cycle d'exploitation et de la gestion, qui déterminent fortement le niveau du besoin en fond de roulement. En règle générale, plus la durée du cycle d'exploitation est longue plus ces besoins sont élevés et plus le fond de roulement est élevé.

❖ **Composition du fonds de roulement et trésorerie**

Le banquier s'intéresse au rapport relatif entre fond propre et dette à terme, la fragilité d'une entreprise augmente en effet avec l'importance de son endettement. Plus une entreprise n'est endettée, plus sa capacité d'emprunt supplémentaire est limitée. Par conséquent, le fond de roulement propre est calculé. Il est égal à la différence entre les capitaux propres et les immobilisations nettes et indique le degré d'indépendance financière de l'entreprise. Cependant, un fond de roulement propre positif peut impliquer que l'entreprise ne peut pas financer son cycle d'exploitation uniquement par des ressources empruntées et dispose donc d'une marge de manœuvre encore plus limitée pour financer le cycle d'investissement une entreprise ne peut pas et ne doit pas compter uniquement sur elle-même pour financer ses investissements. Il s'agirait alors de juger positivement et négativement les entreprises qui investissent peu dans les entreprises dynamiques. Cependant, si les banquiers recommandent le plus souvent de recourir à des financements à long et à moyen terme, ils préconisent un certain équilibre en fond de roulement pour maintenir la solvabilité de l'entreprise. Une règle empirique unanimement acceptée stipule que les capitaux étrangers à terme ne doivent pas dépasser les capitaux propres au bilan.

❖ **Variations du fonds de roulement et de trésorerie**

On peut porter un jugement positif sur une entreprise dont le fond de roulement augmente ou diminue. Cependant, le fond de roulement d'une entreprise peut diminuer avant que sa situation ne s'aggrave. Cela pourrait tout simplement signifier que l'entreprise investit sans concurrence étrangère grâce à son cash-flow abondant. A l'inverse, un fond de roulement gonflable peut refléter la génération de liquidités inutilisées. Il est donc nécessaire d'analyser les facteurs explicatifs de tels mouvements afin de les interpréter logiquement.

Les limites de l'importance du fond de roulement à partir de l'observation statistique
L'observation statistique a restreint la portée de la notion de fond de roulement comme critère de solvabilité, et plus généralement.

Le lien entre la valeur du fonds de roulement et le secteur d'activité se révèle assez lâche
Bien sûr, le fond de roulement semble différer en moyenne d'une industrie à l'autre, mais la répartition des valeurs au sein d'une même industrie est très élevée. Par conséquent, nous ne pouvons pas parler d'un fond de roulement « normal » pour une industrie particulière.

Le fonds de roulement varie également avec la taille de l'entreprise, Appréciée par le chiffre d'affaires

Cependant, il est impossible d'établir un lien entre la croissance de l'entreprise et son fonds de roulement, augmentation ou diminution continue du fond de roulement.

3 Les ratios liés à la trésorerie

Le rapport est le résultat de la relation entre deux grandeurs homogènes qui, grâce à un raisonnement dialectique, permet de tirer des conclusions sur l'objet analysé. L'intérêt d'un ratio réside principalement dans le fait qu'il permet des comparaisons sur plusieurs exercices d'une entreprise ou entre plusieurs entreprises. Les ratios suivants sont utilisés pour l'analyse de la trésorerie.³⁰

Ratio de liquidité générale

Ce ratio est un indicateur d'une mesure utilisée pour définir la capacité d'une entreprise à vendre ces actifs corporels pour honorer ses engagements envers ses créanciers à court terme. Il est utile pour indiquer la liquidité d'une entreprise. Ce ratio influence le cours de l'action, soit il entraîne une augmentation de ce cours lorsqu'il est élevé et une diminution du cours de l'action lorsqu'il est faible.³¹

³⁰ BOUMESSEHEL, (R) : Op.cit. p 25,26

³¹ <http://www.ig.com> consulté le (15/06/2022 à 00 :30)

Ratio de trésorerie

Le ratio de trésorerie indique la capacité monétaire dont dispose une entreprise pour faire face à des paiements immédiats ou à court terme et l'entreprise doit veiller à maintenir ce ratio au-dessus de 1.³²

Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est une métrique utilisée en analyse financière pour déterminer le degré de dépendance d'une entreprise vis-à-vis du financement externe, à savoir les emprunts bancaires. Plus l'entreprise est indépendante des banques.

Il existe deux méthodes de calcul utilisées par les analystes financiers pour déterminer l'autonomie financière d'une entreprise. Ratio d'autonomie financière/dette totale ratio d'autonomie financière=capital fixe/dette totale.

Ratio d'endettement total

Mesure la capacité de l'entreprise à redresser son passif total en nombre de jours de redressement. Dette totale=dette totale de l'entreprise x360jours/chiffres d'affaires.

Total de la dette à court terme et de la dette à long terme. Un taux d'endettement de 0,5 est considéré comme acceptable. Cela signifie que l'entreprise a deux fois plus d'actif que de passif.

Ratio de solvabilité instantanée

C'est un indicateur qui évalue la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans avoir recours à ses actifs à court terme non liquides (dont les stocks).³³

En résumé, l'analyse des flux de trésorerie par bilan est une analyse qui nous permis d'avoir une photographie sur les emplois et les ressources disposant une entreprise. Les tableaux (emplois-ressource et flux de trésorerie) apportent des informations pertinentes et fiables sur la dynamique de l'activité de l'organisation, sa capacité de financement et de produire de la trésorerie. Et c'est pour cette raison qu'on considère que ces tableaux font partie intégrante de l'analyse financière.

³² <http://economy-pedia.com> consulté le (15/06/2022 à 00 :50)

³³ <http://comptabilité.ooreka.fr> consulté le (16/06/2022 à 10 :00)

Section 02 : Analyse de trésorerie par flux

L'analyse du bilan même s'il présente l'information financière le plus fidèlement possible, mais elle contient certaines limites, donc cette analyse doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie pour compléter le diagnostic de la performance et de contourner la plupart des difficultés associées à une analyse qui se limite à l'examen du bilan.

L'analyse par les flux de trésorerie conduit à la formation du résultat de l'entreprise et à son évolution dans le temps, il permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements et de maîtriser la situation financière de l'entreprise³⁴.

Plusieurs tableaux de flux ont été utilisés pour analyser l'évolution de la trésorerie à savoir :

- Tableaux des flux de trésorerie
- Tableaux pluriannuels des flux financiers
- Tableaux de financement

1 Le tableau des flux de trésorerie (TFT) :

La définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) est un document comptable fait partie des états financiers de l'entreprise, ce tableau permet d'établir des prévisions de trésorerie à venir.

Les flux de trésorerie doivent être classés en trois opérations différentes³⁵ :

- Les opérations d'exploitation,
- Les opérations d'investissement,
- Les opérations de financement,

Nous sommes dans un schéma classique : les opérations de financement financent les opérations d'investissement qui permettent de développer les opérations d'exploitation.

Selon Christian HOARAU : « Un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement.

³⁴LOUISE, (ST-Cyr), et PINSONNEAULT(D) :« *Analyse de l'état des flux de trésorerie* », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canada, P2

³⁵COLLAIN(B), DEJEAN(F) et, ASTRID(M) :« *Mini manuel de comptabilité générale* »,4ème édition,DUNOD, 2021, P259

Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie »³⁶.

Le tableau des flux de trésorerie vise à analyser la variation de la trésorerie selon le schéma suivant³⁷ :

Flux net de trésorerie généré par l'activité
+ Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement
+ Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement
+ Variation de la trésorerie de la période

2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie³⁸

Le tableau des flux de trésorerie apporte un éclairage assez puissant sur la situation de trésorerie de l'entreprise et permet d'identifier le risque de faillite et permet de prendre des décisions clés (commerciales, stratégiques...), Grâce au tableau des flux de trésorerie il est possible :

- D'analyser la variation de la trésorerie.
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie.
- Connaître la santé financière de l'entreprise.
- Evaluer la solvabilité de l'entreprise.
- Identifier la stratégie de croissance adoptée par l'entreprise.
- Fournit des éléments d'analyse de gestion de la croissance.

3 Avantage et limites de l'analyse par le tableau des flux³⁹

Le tableau des flux fournit une vision consolidée de l'évolution de l'entreprise sur l'année : Evolution de la profitabilité, du BFR, Des investissements, des financements à MLT et de la trésorerie.

Elle ne donne pas la vision cumulée du bilan permettant de porter un avis sur le niveau d'endettement de l'entreprise.

³⁶ REVAULT, (P) : Op.cit, P1

³⁷ OGIEN, (D) : Op.cit., P65

³⁸ Béatrice, Francis GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 7^{ème} édition Gualino, 2010, 2011, P164.

³⁹ MICHEL, (S) : Op.cit., P13.

4 La structure du tableau des flux de trésorerie⁴⁰

Ce tableau est d'inspiration américaine, il est le seul présenté dans les rapports annuels des grands groupes industriels avec comptes consolidés, il est très axé sur les flux de liquidités.

Dans le tableau des flux de trésorerie on distingue trois types des flux :

Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle (Exploitation)

Constituent l'essentiel des activités génératrices de flux de trésorerie liée à des encaissements (les produits) et des décaissements (les charges), l'objectif ici est de déterminer les flux de trésorerie qui ont été générés par l'exploitation de l'entreprise, il indique l'excédent de la trésorerie qui a été généré par les activités propres de l'entreprise et sa capacité à rembourser les dettes et à procéder à des nouveaux investissements par autofinancement

Les flux de trésorerie d'exploitation sont :

- La Capacité d'autofinancement.
- Corrigée des variations du Besoin en Fonds de Roulement, le BFR (variation des stocks, des créances clients et divers, moins variation des crédits fournisseurs et divers).

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

Concernant les opérations d'acquisitions et les cessions d'actifs à long terme, Elles génèrent les flux de trésorerie comme :

- Acquérir ou céder des immobilisations corporelles, et incorporelles, et d'autres actifs à long terme.
- Les avances de trésorerie et prêts faits à des tiers autres que des institutions financières.

Les flux de trésorerie liés à l'activité financière

Vise à obtenir de nouvelles sources de financement à long terme ou à rembourser en partie les bailleurs de fonds, les activités de financement liées à des changements dans la composition du capital ou des emprunts de l'entreprise.

Toutes les sources de financement sont prises en compte quelles que soient leurs échéances, on peut donner comme exemple :

- Augmentation de capital.
- Nouveaux emprunts.
- Subventions d'investissement.

⁴⁰Stéphane Lefrancq, Brigitte Oger, « Lire les états financiers », 3ème édition, paris 2014, P209

4 Présentation et méthodes du tableau du flux de trésorerie⁴¹

Le tableau des flux de trésorerie peut être élaboré par deux méthodes : Soit :

Par méthode indirecte : Consiste à ajuster le résultat net de l'exercice sans influence sur la trésorerie, en tenant compte :

- . Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (Amortissements, variations clients...).
- . Des décalages ou des régularisations impôts différés

Le tableau des flux de trésorerie par méthode indirecte se présente comme suit :

	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
Amortissement et provision			
Variation des impôts différés			
Variation des stocks			
Variation des clients et autres créances			
Variation des fournisseurs et autres dettes			
Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de première de consolidation (1)			
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)			

Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation du capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			

Tableau 3 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25mars2009,p31.

⁴¹<https://agicap.com> écrit le 13/09/2021 par Sébastien BEYET

Par méthode directe :

Consiste à présenter les encaissements et décaissements liés à l'activité de l'entreprise c'est-à-dire les entrées et les sorties de trésorerie brute, afin de dégager un flux de trésorerie net, Il se présente comme suit :

Tableau 4: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versés aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			

Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissement provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture			
Variation de trésorerie de la période			

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25mars2009, p31.

5 Le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

La définition du tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

Le tableau pluriannuel de flux financiers est construit à partir du concept de base d'excédent de trésorerie (ETE) permet une analyse dynamique de la trésorerie de l'entreprise sur une période donnée (généralement un an), il permet :

- D'analyser l'origine des flux financiers (Solde G) en fonction de :

- La politique économique (Solde E)
- La politique financière (Solde F)

- De suivre l'utilisation de ses flux financiers (investissement, remboursement d'emprunts...) ⁴².

Interprétation :

- **Le solde E ou DAFIC :**

Ce solde représente généralement la demande (ou parfois l'offre) de capitaux générée par l'activité de l'entreprise après couverture interne des besoins de financement de la croissance, Donc il mesure la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements, le solde E devrait

être légèrement positif.⁴³

Le DAFIC se calcule comme suit ⁴⁴ :

$$\text{DAFIC} = \text{EBE} - \Delta \text{BFR} - \text{investissements d'exploitation}$$

Donc :

$$\text{DAFIC} = \text{ETE} - \text{investissements d'exploitation}$$

Si le DAFIC (Disponible après financement interne de la croissance) est inférieur à zéro, il faut rechercher les causes possibles : EBE insuffisant, BFRE trop important, investissements non rentables...

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) ⁴⁵

Présenté pour la première fois en 1977 par Geoffroy de MURARD, ce tableau représente la part de l'excédent brut d'exploitation transformée en liquidités, il contrôle la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations (paiement des emprunts, des dividendes...), l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, il représente la trésorerie dégagée ou consommée au cours d'une période par l'activité d'exploitation.

Il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation. Il se calcule comme suit :

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

ETE : excédent de trésorerie d'exploitation.

EBE : excédent brut d'exploitation (considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation).

BFRE : variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation⁴⁶ :

⁴² ROUSSELOT, (P), et, VERDIE, (J-F) : Op.cit. P40

⁴³ Ibid. P49

⁴⁴ <https://www.vernimmen.net>, consulté le 14/06/2022

⁴⁵ Béatrice et Francis Grandguillot, « *l'essentiel de l'analyse financière* », 13^{ème} édition Gualino, 2015/2016, P119-120.

⁴⁶ ROUSSELOT, (P), et, VERDIE, (J-F) : Op.cit. P40

EBE=les produits d'exploitation «encaissables» - les charges d'exploitation

« Décaissables »

L'ETE doit normalement être supérieur à zéro.

- **Le solde financier**⁴⁷

C'est les flux générés par les opérations financières de l'entreprise, elle regroupe les opérations relatives à l'endettement et ses contreparties et aboutie au solde financier, ce solde doit être légèrement négatif.

Si le solde $F < 0$: l'entreprise est en phase de désendettement ou le DAFIC était suffisamment important,

Si le solde $F > 0$: Traduit une politique financière d'endettement croissant de l'entreprise, c'est-à-dire fait appel à un financement externe.

- **Le solde de gestion (courant)**⁴⁸

C'est la variation qui reprend le total des deux soldes E et F, et regroupe tous les autres flux pour aboutir à la variation du disponible, ce solde doit être proche de zéro (0).

- Un solde de gestion > 0 reflète la bonne situation financière de l'entreprise.

Donc il est indispensable de vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable. Et il faut vérifier à quoi a servi ce solde.

- Un solde de gestion < 0 reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation.

Il faut donc veiller à ce que cette situation s'améliore dans les exercices à venir.

La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

⁴⁷ BELMOKHTAR, (I), et, BOUACHE (M) : « *Procédures techniques de la gestion de trésorerie dans une entreprise, cas de SONALGAZ* », Mémoire de master, (Option : finance d'entreprise), FSEGC, UMMTO P47

⁴⁸ BELMOKHTAR, (I), et, BOUACHE (M) : Op.cit.p47

Tableau 5: Tableau pluriannuel des flux financiers

Désignation	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice -Consommation intermédiaire = valeur ajouté Impôts et taxes Frais personnels = Excédent brut d'exploitation Variation du BFR = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) Investissement dans l'exploitation = E = Solde économique ou DAFIC (a)			
Variation de dettes financières Frais financiers sur emprunts Impôt sur le bénéfice Participation Dividendes = F = solde financier			
Solde courant G = SE + SF + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges Acquisition d'autres valeurs immobilisées(b) Variation de BFR hors exploitation = Variation du disponible			

Source : PONCET, (P) : « *Gestion de trésorerie* », Edition Economica, Paris, 2004, P123

(a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.

(b) Y compris les charges à répartir.

6 Le tableau de financement

Le tableau de financement permet de procéder à une analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise. Il décrit les variations d'emplois et de ressources d'un exercice, il indique comment les ressources dégagées par l'entreprise arrivent à couvrir les besoins de financement sur une période donnée, sa lecture permet de comprendre l'évolution des équilibres financiers d'une entreprise⁴⁹.

Définition du tableau de financement⁵⁰

Le tableau de financement est un document comptable et financier qui décrit au cours d'une période donnée les ressources nouvelles dont a disposé une entreprise pour faire face à ses besoins.

Le tableau de financement analyse les variations du patrimoine de l'entreprise en se basant sur l'analyse du FR et BFR et sur la variation de la trésorerie.

Les objectifs du tableau de financement⁵¹

Le tableau de financement permet :

- De représenter un état de passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture.
- D'analyser les variations affectant le patrimoine de l'entreprise.
- De définir l'influence des opérations de l'exercice sur la trésorerie.
- De mesurer la capacité de remboursement.

La structure du tableau de financement

Le tableau de financement se décompose en deux parties :

La 1^{ère} partie : Le tableau des emplois et des ressources : Analyser la variation du FR par le haut de bilan à partir des ressources et des emplois de l'exercice.

La 2^{ème} partie : Le tableau de variation du fond de roulement : Permet d'expliquer comment la variation positive du fond de roulement net global a été utilisée ou comment la variation

⁴⁹ PAUCHER, (P), DOLIGE, (V), PRUNIER (R), VINSONNEAU, (A) : « Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux », 3ème édition, DUNOD, 2020, P431

⁵⁰ IKENE, (A), et, KHABER, (H), « Analyse financière de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise », Mémoire de Master, (Option : finance), UMMTO, 2016-2017, P27-28

⁵¹ Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière, MEMENTOS LMD », 7^{ème} édition GUALINO 2010/2011, P147

négative du fond de roulement net global a été couverte. Et analyser les variations des actifs et passifs d'exploitation et d'hors exploitation et de la trésorerie⁵²,

Le tableau des emplois et des ressources⁵³

Le tableau des emplois et des ressources est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat), il décrit comment les ressources de l'entreprise ont permis de financer les emplois réalisés au cours de l'exercice, et il permet de calculer la variation du fonds de roulement net global.

Les emplois stables

Les emplois stables correspondent aux besoins de financement réalisés au cours de l'exercice, Ils comprennent essentiellement :

- Les dividendes distribués.
- Investissements à réaliser.
- Remboursement des dettes.
- Diminution des capitaux propres.
- Charges à répartir sur plusieurs exercices.

Les ressources stables

Elles représentent les ressources obtenues au cours de l'exercice correspondent à leur variation entre le début et la fin de l'exercice, Elles se composent :

- Capacité d'autofinancement de l'exercice.
- Augmentation des capitaux propres.
- Cessions d'éléments d'actifs immobilisés

⁵²Béatrice et Francis Grandguillot, OP.Cit , 2015/2016, P109-110

⁵³OGIEN, (D) :« *Gestion financière de l'entreprise* », 4ème édition DUNOD, 2018, P52

La présentation du tableau des emplois et des ressources

Tableau 6: Structure du tableau de financement (les tableaux des emplois et des ressources)

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés :			Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :		
Immobilisations incorporelles			Immobilisations incorporelles		
Immobilisations corporelles			Immobilisations corporelles		
Immobilisations financières			Immobilisations financières		
Charges à répartir sur plusieurs exercices			Augmentation des capitaux propres :		
Réduction des capitaux propres			Capital ou apports Autres capitaux propres		
Remboursements des dettes financières			Subventions d'investissement		
			Dettes financières		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du FRNG (ressource nette)			Variation du FRNG (emploi net)		
Total général			Total général		

Source : OGIEN, (D) : « *Gestion financière de l'entreprise* », 4eme édition, DUNOD, 2018, P51

Le tableau de variation du fond de roulement⁵⁴ :

Ce tableau amène une analyse en termes de besoins et de dégagements, on distinguera trois étapes :

⁵⁴ OGIEN, (D) : Op.cit. P57

a) Les variations « exploitations Les variations « exploitation » sous-divisée en deux parties elles englobent la hausse et la baisses des actifs et des dettes d'exploitation

- Variations des actifs d'exploitation :
 - Stocks et en-cours.
 - Avances et acomptes versés sur commande.
 - Créances client et comptes rattachés.
- Variations des dettes d'exploitation :
 - Avances et acomptes reçus sur commandes.
 - Dettes fournisseurs et comptes rattachés.

b) Les variations « hors exploitation »

- Variations des autres débiteurs : toutes les créances hors exploitation
- Variation des autres créditeurs : toutes les dettes hors exploitation

c) Variation nette « trésorerie »

- Variation de disponibilités.
- Variation des concours bancaires courants.

Tableau 7 : Structure du tableau de financement (le tableau de variation du FR)

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoins (1)	Dégagements (2)	Solde (2)-(1)	solde
Variation « exploitation »				
Variation des actifs d'exploitation : Stocks et en-cours				
Avances et acomptes versés sur commande Créances client et comptes rattachés				
Variation des dettes d'exploitation				
Avances et acomptes reçus sur commandes Dettes fournisseurs et comptes rattachés				
Totaux				
A. Variation nette d'exploitation				
Variation « Hors exploitation »				
Variation des autres débiteurs Variation des autres créiteurs				
Totaux				
B. Variation nette «Hors exploitation»				
Variation total du BFR (A) + (B)				
Variation « trésorerie»				
Variation des disponibilités				
Variation des concours bancaires courants et soldes créiteurs de banques				
Totaux				
C. Variation nette de «trésorerie»				
Variation du FR net global (A)+(B)+(C)				

Source : BEATRICE, et, GRANDGUILLOT, (F) : « L'essentiel de l'analyse financière », 13ème édition, GUALINO, 2015-2016, P174

Section 03 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie

1 Planification de la gestion de la trésorerie

La planification de la gestion de trésorerie s'inscrit dans une démarche globale dans laquelle la firme cherche à synchroniser au maximum ses décisions à long et à court terme.

L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie⁵⁵

- ❖ Mettre les chefs d'entreprises en situation de prévenir d'éventuels événements au lieu de les subir ;
- ❖ Observer d'abord l'écart entre la situation réelle et la situation établie, pour ensuite prendre les décisions correctives nécessaires.

A court terme, la gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent en matière de règlement de fournisseurs, d'escompte, de gestion des achats et des stocks, etc.

Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie

Nous listons 03 paliers qui sont nécessaire :

Le plan de financement :

Il correspond aux prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années.

Le budget de trésorerie :

Il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an.

Fiche en valeur :

C'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.⁵⁶

2 Le plan de financement (La démarche annuelle)

Un plan financier est un outil essentiel pour apprécier la cohérence financière de la stratégie d'une entreprise. C'est aussi un outil de négociation de prêt dont les banques ont besoin pour accorder un crédit. En définitive, c'est un outil de prévention des difficultés de l'entreprise, à partir duquel l'avenir de la firme peut être évalué sur la base de l'évaluation et du contrôle de la stratégie de l'entreprise. Un plan financier est un rapport prévisionnel qui permet de mesurer les flux de trésorerie pour les années à venir, dans le but de négocier des emprunts pour financer

⁵⁵<http://www.petite-entreprise.net> consulté le (20/06/2022 à 07 :50)

⁵⁶ABDMEZIEM, (A) : « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ». Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019, P44

des projets d'investissement ou de se prémunir contre d'éventuelles difficultés pouvant survenir avec 3 à 5 ans d'avance sur son temps. Il est divisé en deux parties : la prévision de l'emploi et la prévision des ressources.

Les enseignements du plan de financement

Les décisions de politique financière portent sur la structure financière adoptée par la société en fonction de ses objectifs de rentabilité, de croissance et de risque.

Le plan de financement permet de s'assurer un l'équilibre entre les emplois et les ressources d'année en année et pour l'ensemble du plan. Si l'équilibre du plan de financement s'avère difficile à atteindre, cela peut traduire une rentabilité insuffisante, voire négative, des investissements envisagés.

Les soldes de trésorerie prévisionnel doivent permettre d'apprécier la capacité de distribuer des dividendes aux actionnaires, à partir du moment où le résultat de l'exercice est positif.

Lorsque la rentabilité est satisfaisante, l'entreprise définit sa politique d'endettement. Ce qui conduit à une répartition entre fonds propres et endettement.

Le choix d'une structure financière est une décision de politique financière importante, c'est une décision de répartition entre capital fixe et crédit de trésorerie.

L'entreprise doit prévoir les montants nécessaires et choisir le type de financement qui conviendra le mieux à ses besoins. Les immobilisations doivent être financées par des capitaux permanents car elles représentent un besoin permanent de l'entreprise. Il serait particulièrement risqué de financer l'acquisition d'équipement ou de toute autre immobilisation avec des financements échus à court terme.

Pour le financement du BFRE, il est recommandé d'associer un financement en fond propre permanents pour la partie structurelle de ce besoin. Pendant les périodes de pointe, l'entreprise disposera d'un excédent de trésorerie appel à des crédits de trésorerie alors qu'à certaines périodes cette dernière disposera qu'elle pourra replacer à court terme. Alors que l'essentiel de la trésorerie a été ces dernières années, l'entreprise comptabilise un déséquilibre en début de plan, qui est compensé par des rentrées de trésorerie ultérieures.

Objectif du plan de financement

La fiche de financement est un document essentiel qui permet aux prêteurs d'expliquer l'évolution des structures et notamment des documents d'assurance ; comme il permet aussi de vérifier la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement ; il sert à assurer la bonne exécution de l'ensemble des actions menant au terme de projet.

Le plan de financement est l'outil principal pour remplir trois fonctions :

- **Contrôler la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise** : en fonction des objectifs d'investissement.
- **Négocier des prêts** : Chaque ouverture de crédit à moyen et long terme auprès d'une banque comporte la présentation d'un plan de financement nécessaire au dossier. Pour la banque, ce plan permet d'évaluer le risque de non-retour et de s'assurer de la nature des investissements financés.
- **Prévenir les difficultés des entreprises** : La loi relative à la prévention des difficultés des entreprises de plus de 300 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros. Il est destiné aux commissaires aux comptes, au comité d'entreprises et aux personnes chargées de la surveillance de l'entreprise⁵⁷.

L'élaboration d'un plan de financement Les étapes de la construction

Un plan de financement est généralement réalisé en trois étapes :

✓ **Première étape**

Nous déterminerons les besoins de financement et les ressources dites courantes à partir des prévisions d'activité.

✓ **Deuxième étape**

La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apport en capital, emprunt...).

✓ **Troisième étape**

Intégration des nouvelles sources de financement (dividendes à verser, paiements des annuités des emprunts contractés).

Les besoins de financement de l'entreprise (les emplois)

On distingue les besoins suivants :

- ✓ Les besoins liés au financement.
- ✓ Les besoins liés à l'augmentation du BFR
- ✓ Les besoins liés au financement (remboursement des emprunts) ;
- ✓ Les besoins liés à la rémunération des associés.

Les ressources de financement de l'entreprise

On distingue les ressources suivantes :

⁵⁷OGIEN, (D): Op.cit, P86-88

Les ressources internes : Elles peuvent avoir deux origines ; D'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actif immobilisé.

✓ **Les ressources externes** : Elles peuvent avoir trois origines :

- ❖ Les emprunts (indivis ou obligatoires) ;
- ❖ Les ressources versées par les associés ;
- ❖ Les ressources venant de l'état (subvention d'investissement ...)

La présentation du plan de financement

Il se présente comme suit :

Tableau 8: Modèle de plan de financement prévisionnel

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
Capacité d'autofinancement(CAF), (a).					
-Augmentation de capital					
Prix de cession d'élément d'actif					
Subvention d'investissement					
Apports des associés					
Emprunt à long et moyen terme					
Autres ressources					
= Total ressources (2)					
Emplois					
Dividendes.					
Remboursement des emprunts.					
Variation du BFR (augmentation).					
Investissements nouveau.					
Autres besoin à financer					
= Total emplois ou besoins (3)					
= variation annuelle (4) = (2) - (3)					
= Solde cumulé (5) = (1) + (4)					

Trésorerie initiale (1)					
--------------------------------	--	--	--	--	--

(a). **CAF** = (Résultat net comptable + Dotation aux amortissements et provisions - Reprise sur amortissements et sur provisions + Valeur net comptable des immobilisations cédées - prix de cession des immobilisations - quote part de subventions d'investissement).

Source : DELIENNE (A-B), et KHATH(S) : « *La gestion de trésorerie* », édition, Economica, Paris, 2005, P28

3 Le budget de la trésorerie (la démarche mensuelle)

Point principal : Le budget de la trésorerie est un complément naturel du plan financier et peut couvrir des périodes allant d'un trimestre à un an, l'élaboration des prévisions comprends trois niveaux ; les prévisions mensuelles annuelles, et les prévisions journalières. Le plan de trésorerie est établi conformément au budget de trésorerie. Il consiste en des ajustements qui absorbent les éventuels déficits de trésorerie qui surviennent à la fin de chaque mois.

Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un complément naturel au plan de financement. Le tableau pluri - mois le détaille les sources et usage de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier rapport connu pour arriver à la situation prévisionnelle : rapport de fin d'année N+1.

Les informations sur lesquelles se fonde la prévision de valeur consistent en des informations comptables.

Le budget de trésorerie, comme les autres budgets, est mensuel et peut couvrir une période allant d'un trimestre à un an. Compte tenu de la durée de certaines formes de financement, les spécialistes de la gestion de trésorerie estiment qu'il est nécessaire d'établir un premier plan sur un horizon de quatre à cinq mois, organisé par décades et révisé mensuellement de façon glissante.

Le budget est une feuille de route qui n'évite pas au trésorier de l'entreprise de tenir une gestion de trésorerie au jour le jour. Cette tenue est complétée par l'établissement des positions prévisionnelles de trésorerie au quotidien. Ce document, sur lequel seront fondées les décisions, doit être tenue en dates de valeur imposées par les banques. Dans le cas où l'entreprise a recours aux services de plusieurs banques et un document centralisé. Toutes ces prévisions doivent être réalisées par devise, puis éventuellement converties en monnaies de tenue de compte afin d'avoir une vision de la trésorerie globale.

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

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

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

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de la trésorerie répond à deux Impératifs, qui sont définis comme suit :

- ✓ L'assurance d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité ;

Connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et de Disponibilités telles qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.⁵⁸

Elaboration et présentation du budget de trésorerie

La variation du besoin en fonds de roulement disparaît et est associée à des éléments de trésorerie pour faire apparaître les produits perçus et les charges payées.

Le budget de trésorerie pour le semestre pair est présenté comme suit :

⁵⁸HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) : Op.cit. P124-125

Tableau 9 : Budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissement						
Trésorerie initiale						
Client						
Ventes						
Autres encaissements						
Total						
Décaissement						

Source : OGIEN, (D) : « *Gestion financière de l'entreprise* », 4^{ème} édition DUNOD, 2018, P125

Le tableau est créé en 05 étapes ; à partir du dernier bilan connu, les encaissements des mois correspondant aux décaissements sont saisis et les créances sont clôturées en saisissant les décaissements de la même manière.

Un budget additionnel et transversal est préparé : le budget de la taxe sur la valeur ajoutée. Les clients paient leurs dettes. TVA comprise. De même l'entreprise paie ses fournisseurs TTC.

L'entreprise rembourse la TVA mensuellement. La TVA perçu auprès des clients est mentionnée dans la déclaration et la TVA payée aux fournisseurs est déduite. Le solde appelé TVA exigible, doit être reversé à l'Etat dans le mois suivant l'encaissement

Les hypothèses d'activité annuelle d'exploitation sont alors traduites en termes de paiement et de recettes, les opérations en espèces au bilan. Des soldes de trésorerie périodiques sont calculés pour fournir le solde de chaque période.

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques :

- ✓ Le budget des encaissements ;
- ✓ Le budget des décaissements ;
- ✓ Le budget de TVA⁵⁹.

Le budget des encaissements

Il comprend les revenus liés à l'exploitation et les revenus hors exploitation. Le chiffre d'affaire est comptabilisé TTC.

Les encaissements d'exploitation

Ils proviennent essentiellement :

- Ventes au comptant ;
- Ventes à crédit ;
- Créances clients au bilan d'ouverture ;

Les encaissements hors exploitation

Ils regroupent :

- Nouvel emprunt ;
- Cession d'immobilisation ;
- Autres produits encaissés.

⁵⁹ LEROUL, (L), LARBI, (A) : Op.cit. P72

Tableau 10: Budget des encaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc
Encaissements d'exploitation TTC			
Vente au comptant			
Ventes à crédit			
Créance client au bilan d'ouverture			
Encaissement hors exploitation			
Nouvel emprunt			
Cession d'immobilisation			
Autres produits encaissés			
Total encaissements			

SOURCE : ABDMEZIEM, (A) :« *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise*», Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019,P49

Le budget des décaissements

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

Les décaissements d'exploitation

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

- Dettes du bilan d'ouverture ;
- Dettes fournisseurs ;
- Achats TTC au comptant ;
- Achats TTC à crédit ;
- Autres dettes externe ;
- Salaires ;
- Dettes diverses.

Les décaissements hors exploitation

Ils concernent :

- Impôts sur les sociétés ;
- Investissements TTC ;

- Frais financiers sur emprunts ;
- Remboursements d'emprunts ;
- Autres décaissements.

Tableau 11 : Budget des décaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc
Décaissement d'exploitation			
Dette du bilan d'ouverture			
Dettes fournisseurs			
Achat TTC au comptant			
Achat TTC à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Dettes diverses			
Décaissement hors exploitation			
Impôt sur les sociétés			
Investissement TTC			
Frais financier sur emprunt			
Remboursement d'emprunt			
Autres décaissements			
Total des décaissements			

Source : ABDMEZIEM, (A) :« L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise»,

Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019, P50

4 Le budget de TVA

Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

TVA à décaisser du mois N = TVA collectée sur les ventes du mois N

- TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N
- TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois n
- Prêt compte de TVA du mois N-1

L'entreprise bénéficie d'un prêt compte de TVA lorsque pour un mois le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée.

Tableau 12: budget de TVA

Désignation	Janvier	Février	Etc
TVA collectée			
TVA déductible			
TVA due au titre du mois			
TVA à décaisser			

Source : ABDMEZIEM, (A) :« *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise* », Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès,2019, P51

La présentation du budget de trésorerie

Il se présente comme suit :

Tableau 13: Le budget de trésorerie

Désignation	Janvier	Février	Etc
Trésorerie début de mois (1)			
Total des encaissements (2)			
Trésorerie du mois (5) = (2) +(3) +(4)			
Trésorerie cumulée fin de mois(1) +(5)			
TVA à décaisser (4)			

Source : ABDMEZIEM, (A) :« *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise* », Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019, P51

5 Interprétation du budget de trésorerie

- **Le solde mensuel positif :**

Ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, le trésorier doit envisager d'utiliser cet excédent dans les placements les plus rentables afin de ne pas laisser de capital inutilisé.

- **Le solde mensuel négatif :**

Il traduit l'existence d'un déficit de trésorerie. Dans ce cas, les mesures nécessaires doivent être prises pour répondre à ce besoin de financement⁶⁰.

6 La Fiche de valeur (la démarche journalière)

La gestion quotidienne de la trésorerie est effectuée selon les principes adoptés par les banques. L'estimation de la trésorerie tiendra compte les dates de valeur.

La fiche en valeur est une étape indispensable afin d'atteindre le principe de la trésorerie zéro. Grace à elle, le trésorier peut effectuer ce qui suit :

- Une meilleure adéquation entre les flux d'encaissement et de décaissement.
- Les virements d'équilibrage.
- L'optimisation des durées, montants et taux des décisions de financement.
 - La connaissance de la pratique bancaire apparaît comme une nécessité et suppose que le trésorier est censé de connaître la terminologie des documents bancaires.

Les dates de valeur

Elles sont définies comme la date effective de débit ou de crédit en compte d'une opération bancaire. La date de valeur étant différente de la date d'opération. Les chèques expédiés jusqu'à aujourd'hui sont généralement crédités sur le compte, en J+2, soit deux jours plus tard.

L'application de la date de valeur est justifiée par le délai de traitement des transactions dans le système bancaire. Mais dématérialiser les documents, moderniser les traitements, les informations actuelles et les moyens de communication ne justifient plus l'existence de ces précieux jours. Cependant, leur application très fréquente est toujours d'actualité, et bénéfique pour le banquier, qui y voit un moyen complémentaire de percevoir la rémunération de son capital puisque ces temps sont tardifs.

A noter que les opérations d'encaissement sont valorisées après leurs date d'opération et les opérations de décaissements sont débitées avant la date d'activité.

⁶⁰ABDMEZIEM, (A):Op.cit, p51

Ce décalage en jour est exprimé en jours calendaires ou en jours ouvrés⁶¹.

Les jours de calendriers (JC)

Ils correspondent aux jours effectifs de la semaine, soit 7 jours sur 7, 365 jours par année civile.

Les jours ouvrables(JO)

Ce sont les jours bancaires normaux c'est-à-dire 5 jours par semaine.

Les heures de facturation

C'est le temps pendant lequel une activité sera comptabilisée dans la journée.

Le flot (flottant)

C'est le délai qui s'écoule entre la date de valeur de l'opération et la date de prise en compte. Pour une opération de crédit, il correspond au nombre de jours pendant lesquels les fonds sont à la disposition de la banque, au lieu d'être crédités sur le compte de l'entreprise, pour une opération de débit, il correspond à la différence entre la date de valeur du débit et le jour du paiement effectif par la banque.

Présentation des standards des conditions bancaires

Nous distinguons :

- Les standards sur opérations de crédit ;
- Les standards sur opérations de débit.

Le chèque « sur caisse », émis par le titulaire d'un compte situé dans la même agence (ou le même groupe d'agences) que celle où il est remis.

Le chèque « sur place », dit encore « chèque sur rayon », émane d'une banque différente de la banque réceptrice ; mais ces deux banques ont le même lieu de compensation.

Le chèque « hors place », dit encore « chèque hors rayon », est émis par une banque différente de la banque réceptrice ; et de plus, leurs lieux de compensation diffèrent.

Ce tableau montre les dates de valeur des différentes opérations de crédit et de débit lesquels le trésorier de l'entreprise est censé de connaître pour une meilleure gestion de sa trésorerie⁶².

⁶¹DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P) : Op.cit. P53

⁶²ABDMEZIEM,(A): Op.cit.P52-53

Tableau 14: La fiche en valeur

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
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					
Total recettes					
Mouvement débiteurs Chèque émis Effets domiciliés Virement émis impayés Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décisions : Escompte Placement AgiOS Virement banque à banque					
Recettes :					
Charge recettes Virement banque à banque					
Dépense :					
Charge dépenses					
Solde après décisions					

Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition, EMS, 2015, P55

Conclusion

L'analyse financière permet de faire une évolution pertinente de l'entreprise, qui a pour finalité de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation. Elle repose sur l'examinations du bilan par l'analyse statique et dynamique, BFR et la TN.

Par ailleurs, la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise, son analyse est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle dans l'entreprise.

*Chapitre 03 : Analyse d'impact
de la gestion de trésorerie sur
la situation financière
d'Algérie Télécom Bouira*

Introduction

Après avoir présenté les deux premiers chapitres qui portent sur la gestion de trésorerie en globale (généralités sur la gestion de trésorerie) et la gestion de trésorerie dans l'analyse financière nous allons essayer dans ce troisième chapitre de confronter la théorie à la pratique en analysant la santé financière de l'entreprise au sein d'Algérie Télécom(BOUIRA).

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en place l'importance d'une bonne gestion de trésorerie au sein d'entreprise à l'aide des différents tableaux de trésorerie, ensuite nous aborderons une présentation de l'entreprise Algérie Télécom(BOUIRA) suivie d'une interprétation des résultats obtenue des tableaux en grande masses et tableaux de flux de trésorerie de l'année 2019 jusqu'à l'année 2021.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Algérie Télécom

1 Définition d'Algérie télécom :

L'Algérie télécom est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant des services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

L'Algérie télécom est une société par action à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de télécommunications, sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000 relative à la restriction du secteur des postes et télécommunications qui séparent les activités postales de celles des télécommunications.

L'Algérie télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action (SPA), entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003 elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Son souci consiste à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

2 La fiche technique d'Algérie Télécom Bouira

✚ **Création :** 1^{er} janvier 2003.

✚ **Forme juridique :** Société à responsabilités limitées.

✚ **Siège social :** Route nationale N°5 maisons Mohammedia.

✚ **Capital social :** 11500000000000 DA.

✚ **Email :** WWW.algeriatelecom.dz

✚ **Activité :** Opérateur de télécommunications.

✚ **Produits :** Commercialisation d'équipements et de services de télécommunication pour les particuliers, les professionnels et l'interconnexion avec les opérateurs mobiles.

✚ **Numéro d'identification fiscale (NIF) :** 000216001808337

✚ **Numéro d'identification statistique(NIS) :** 000216290656936

✚ **Numéro de registre de commerce(RC) :** 02B18083

✚ **Numéro d'article :** 16293838021

3 La mission d'Algérie télécom :

« L'ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique économique et sociale pour se rester leader dans son domaine et son souci consiste à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie ».

Les activités d'Algérie télécom s'articulent principalement autour :

- De la fourniture des services de télécommunication permettant l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- De développement et de l'exploitation et de la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications.
- De l'établissement, de l'exploitation et de la gestion des interconnexions avec tous opérateurs des réseaux.
- D'assurer la disponibilité de ses services pour l'ensemble des utilisateurs, sur l'ensemble du territoire, dans les respects des règles d'égalité, de continuité et d'adaptabilité.
- De favoriser l'appropriation des nouveaux outils, nouveaux services, nouveaux modes de fonctionnement par les entreprises et les administrations et le développement de la société de l'information.

4 Les objectifs d'Algérie télécom

Les objectifs essentiels d'Algérie télécom :

- ✓ Avoir une position de leader dans le domaine des télécommunications.
- ✓ Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- ✓ Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- ✓ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

5 La responsabilité d'Algérie télécom :

Les responsabilités d'Algérie télécom s'exercent dans les trois domaines suivants :

- **Les actionnaires** : L'Algérie télécom mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine
- **Les clients** : L'Algérie télécom anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et de conserver leur confiance.
- **Le personnel** : L'Algérie télécom satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun, car la réussite d'AT dépend de l'engagement de tous.

Direction opérationnelle de télécommunications (DOT) de BOUIRA

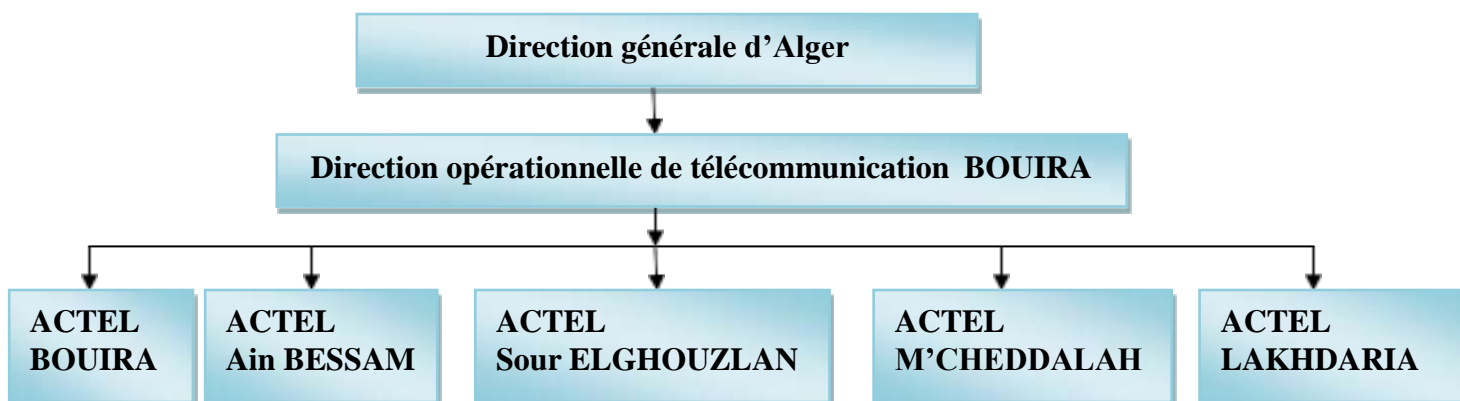
L'Algérie télécom est organisée en direction centrales, régionales et directions opérationnelles de Wilaya autour de ses métiers fixes et services et d'autre part des fonctions supports réseaux. La direction opérationnelle des télécommunications est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière, elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

L'AT de BOUIRA est une direction opérationnelle affiliée à la direction général d'Alger, c'est une unité de communications exercer son travail dans la wilaya de BOUIRA

Cinq ACTEL sont rattachées à la DOT de BOUIRA :

ACTEL BOUIRA, ACTEL LAKHDARIA, ACTEL SOUR EL GHOZLANE, ACTEL AIN BESSAM et ACTEL M'CHEDDALAH.

Figure 10: L'organisation d'Algérie Télécom Bouira

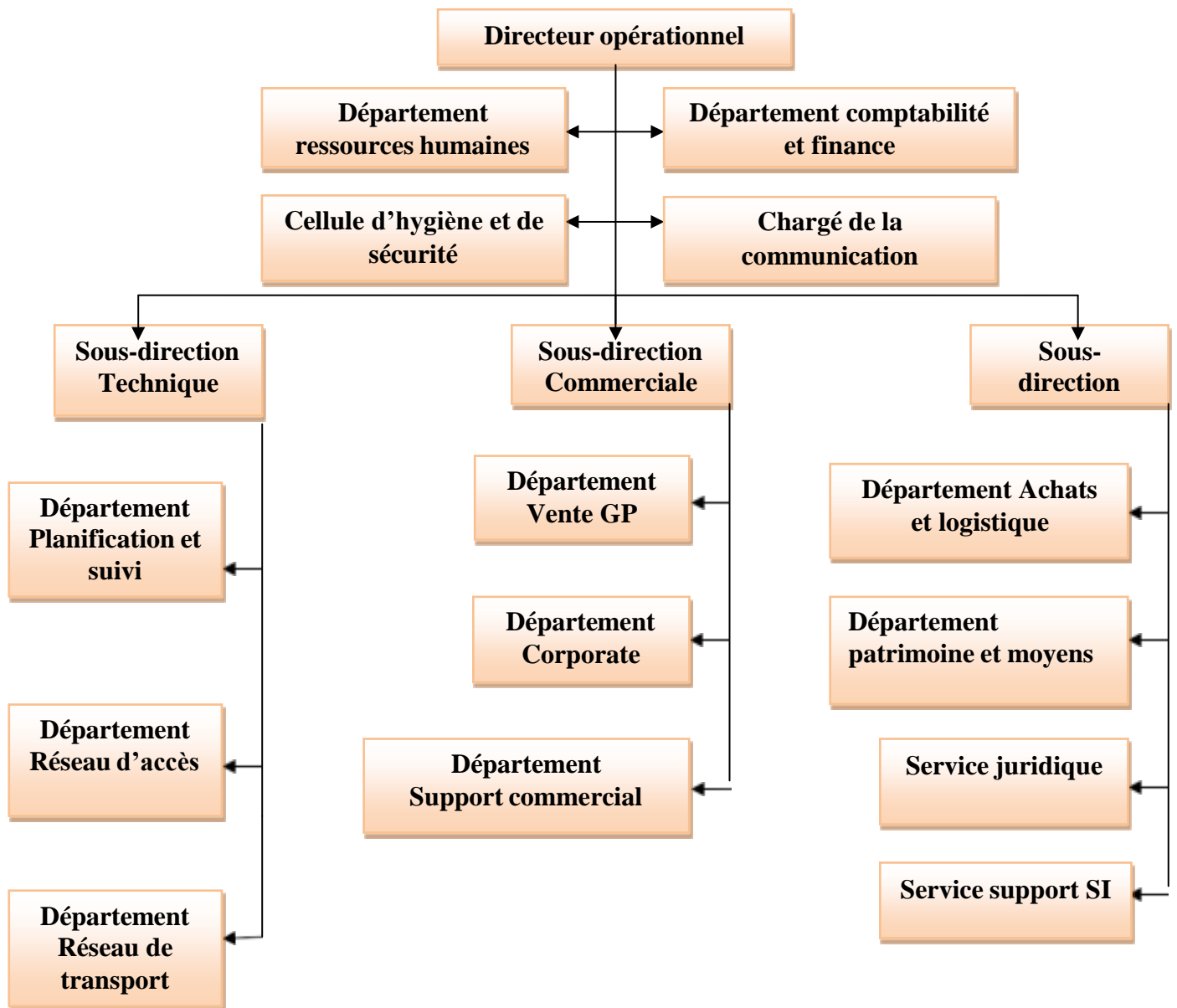


Source : Document interne d'Algérie Télécom

Agence commerciale de télécommunication(ACTEL)

Une agence commerciale ACTEL, assure l'atteinte des objectifs de vente, et de satisfaction client. Elle a comme activité principale la fonction commerciale, elle contribue à la veille concurrentielle auprès des services vente et marketing, afin d'augmenter les performances et la mise en œuvre des actions commerciales (lancements, promotions ...) ou d'opérer certaines corrections si nécessaires. Les agences commerciales de télécommunication exercent les mêmes tâches et elle contribue à la réalisation des mêmes objectifs

Figure 11: L'organigramme de la DOT



Source : Document interne d'Algérie Télécom

Département ressources humaines

Les tâches principales dans ce département :

- L'enregistrement et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise.
- La préparation des commissions et des réunions.
- Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.
- Il gère le suivi du personnel : congés, maladies, absences.
- La saisie des données, la transmission des déclarations aux organismes compétents (sécurité sociale), et l'établissement des fiches de salaires et des contrats de travail.
- Etudie les possibilités d'évolution de carrière et de salaire des employés.
- Evalue les besoins du personnel ainsi que les formations éventuelles.

Cellule d'hygiène et de sécurité

- Les tâches principales :
- La sécurisation de DOT BOUIRA.
- La sécurité de tous les ACTEL.
- Rédaction des notes de services sur l'hygiène.

Département technique

- Lancement des projets câble
- Suivi des chantiers câble.
- Etudes des zones.
- Etude de faisabilité pour la pose des câbles fibre optique.
- Travaux de pose fibre optique.
- Suivi et maintenance d'équipement de commutation (MSAN, AXE...)
- Suivi des dossiers et facturation des entreprises

Sous-direction commerciale

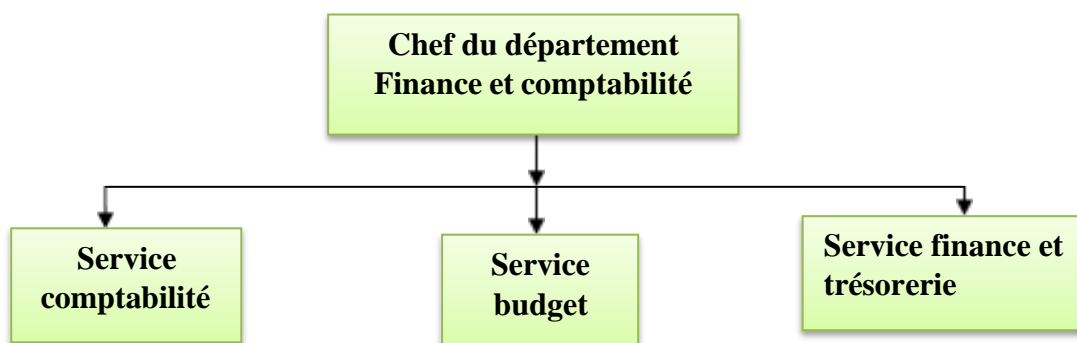
- Prise en charge des clients conventionnés
- Prise en charge des clients professionnels
- Traitement des réclamations des clients
- Situation mensuelle des classements global par ACTEL.
- Les régulations et remboursements.
- Raccordement ADSL (mensuelle).
- Divers situation commerciales
- Contrôle des instances et anomalies commerciales.
- Divers situations WLL
- Suivi de la saturation commerciale MSAN

Sous-direction fonctions :

- Assure l'instruction et le suivi des dossiers, dans le respect des règles administratives, afin d'assurer la connaissance, la pérennité et l'évolution du patrimoine.
- Gestion de la logistique : tous les achats (PC, mobiliers, climatisation...), transport, bâtiment...
- Assure le recensement des biens de l'entreprise.

Pour étudier le sujet de la gestion de trésorerie de plus près en Algérie télécom, nous avons opté d'effectuer un stage pratique dans le département finance et comptabilité, ce dernier est constitué de trois services : service budget, service comptabilité, service finance et trésorerie.

Figure 12: L'organigramme de département finance et comptabilité



Source : Document interne d'Algérie Télécom

Chaque service est concentré sur les tâches suivantes :

Services	Tâches
Comptabilité	<p>Vérification des opérations arithmétiques sur l'estimation administrative, devis, travaux supplémentaires et complémentaires, attachement, facture et avenants.</p> <p>Vérification des mentions obligatoires sur la facture fournisseur et AT (raison social-Siège social, capital social pour les EURL, SARL, SNC et SPA-Registre de Commerce - NIF-NIS -Al-Cachet non assujettie à la TVA pour les activités soumis à l'impôt unique forfaitaire).</p> <p>Rapprochement des bons de dotation, consommation, reversement et dépose (câble, manchons, PC, poteaux et autres par rapport aux quantités de l'attachement).</p> <p>Vérification de la pénalité de retard (délai et formule de calcul) ainsi que la retenue de garantie.</p>
Budget	<p>Contrôler des actions réalisées par rapports à celles budgétisées.</p> <p>Vérification des opérations préalable à l'engagement (rapport de présentation autorisation de dépenses, cahier des charges, avis de consultation.</p> <p>Vérification des signatures des responsables habilités selon le cas de chaque dossier.</p> <p>Vérification des clauses du contrat (montant-délai-date de validité pour les contrats à commande)</p>
Finances Et Trésorerie	<p>Vérification du mode de paiement et le compte bancaire sur le contrat et sur la facture.</p> <p>Vérification de l'état de pénalité de retard-retenu de garantie - caution de bonne exécution.</p>

	Vérification de la demande de paiement (Numéro et date-Montant en chiffre et en lettre Nature de l'opération -Nom du fournisseur-Laliste des documents joints).
--	---

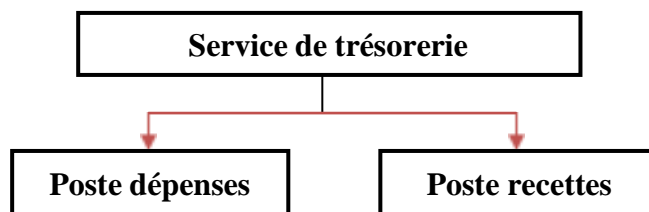
Source : Document interne d'Algérie Télécom

Service de trésorerie :

Il comporte deux postes : + Poste dépenses.

+ Poste recettes.

Figure 13: L'organisme du service de trésorerie



Source : Document interne d'Algérie Télécom

Le poste recettes (encaissements) : comporte :

- Les recettes issues des investissements.
- Les recettes d'exploitation : on peut citer les règlements des clients.
- Les recettes dues aux opérations financières : on peut citer les intérêts, les dividendes, l'augmentation de capital.

Le poste dépenses (décaissements) : comporte :

- Les dépenses liées aux investissements.
- Les dépenses liées à l'exploitation : On cite les achats, les paiements des services généraux.

Ces dernières se régularisent par trois moyens de paiements qui sont :

- Chèque

- Virement
- Espèces

Section 02 : Analyse de la trésorerie d'Algérie télécom

Dans cette section nous nous intéresserons à la trésorerie, son fonctionnement et sa gestion parce que c'est un élément clé pour l'entreprise, donc elle doit être faite de manière efficiente par l'équipe d'Algérie Télécom.

Pour bien réaliser notre travail, notre analyse de la situation de la trésorerie et son évolution sera basée sur :

1. L'élaboration des bilans financiers des trois années (2019, 2020, 2021).
2. Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier, tel que le fonds de roulement netglobal(FR), besoin de fonds de roulement(BFR) et la trésorerie.
3. L'analyse par la méthode des ratios.

1 Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables :

Il nous faut tout d'abord commencer par la présentation des bilans financiers après avoir effectué des retraitements et des reclassements sur les bilans comptables de 2019 à 2021 qui nous permettent de dresser les bilans en grandes masses d'Algérie télécom dans ses trois années

Ces bilans financiers se présentent comme suit :

Tableau 15 : Tableau des emplois

Emplois	2019	2020	2021
Valeur immobilisée	1645488689,53	1840406740,01	2143136716,22
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	1645488689,53	1840391089,82	2143027164,89
Immobilisations encours	-	15650,19	109551,33
Immobilisations financières	-	-	-
Titres mis en équivalence - entreprise associées	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-	-
Impôts différés actif	-	-	-
Valeurs d'exploitations	44441131,18	72140950,19	74143235,61
Stocks et encours	44441131,18	72140950,19	74143235,61
Valeurs réalisables	457238625,74	565713497,53	515571932,65
Clients	449423137,38	538483132,27	490269957,14
Autres débiteurs	771420,48	5719246,89	5388052,50
Impôts	7044067,88	21511118,37	19913923,01
Valeurs disponibles	27449930,68	139560441,16	33033747,29
Trésorerie	27449930,68	139560441,16	33033747,29
Total emplois	2174618377,13	2617821628,89	2765885631,77

Source : Document interne d'Algérie télécom

En utilisant la partie des emplois des bilans financiers obtenus, nous présentons la partie des emplois des bilans financiers en grandes masses suivants :

Tableau n° 16 : Tableau des emplois de bilan financier en grande masse

Emplois	Montant (en DA) 2019	%	Montant (en DA) 2020	%	Montant (en DA) 2021	%
Valeur immobilisée	1645488689,53	75,67	1840406740,01	70,30	2143136716,22	77,48
Valeurs d'exploitations	44441131,18	2,04	72140950,19	2,76	74143235,61	2,68
Valeurs réalisables	457238625,74	21,03	565713497,53	21,61	515571932,65	18,64
Valeurs disponibles	27449930,68	1,26	139560441,16	5,33	33033747,29	1,19
Total emplois	2174618377,13	100	2617821628,89	100	2765885631,77	100

Source : Document interne d'Algérie Télécom

Commentaire :

✚ Valeurs immobilisées

D'après ces trois bilans en grandes masses :

- La valeur des immobilisations des trois années représente une partie importante du total de l'actif.
- Les valeurs immobilisées d'Algérie télécom pour la période étudiée : 2019, 2020, 2021 représenté respectivement 75.67%, 70.30%, 77.48%.

On constate que la valeur immobilisée est diminuée de 5.37% de l'année 2019, à l'année 2020 et augmentée de 7.18% de 2020 à 2021 par rapport au total des emplois durant les trois exercices, cela dû aux immobilisations corporelles.

+ Valeurs d'exploitations

Nous remarquons que les valeurs d'exploitations ont enregistré des proportions faibles par rapport au total des emplois durant les trois années : soit 2.04% en 2019, 2.76% en 2020, 2.68% en 2021 qui est dû à la liquidation immédiate de tous ses stocks.

+ Valeurs réalisables

Celles-ci représentent 21.03% du total des emplois en 2019, 21.61% du total des emplois en 2020 et 18.64% en 2021

On constate une diminution de 2.97% de l'année 2020 à l'année 2021, ceci est dû à la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une bonne partie des créances détenues auprès de ses clients.

+ Valeurs disponibles :

Nous constatons que les valeurs disponibles des années 2019 et 2021 sont respectivement : 1.26% et 1.19% par rapport au total des emplois donc elles sont inférieures à 5% ce qui est synonyme d'une bonne gestion de sa trésorerie.

Et en 2020 le pourcentage obtenu se rapproche de la norme 5%.

Tableau 16: Tableau des ressources

Ressources	2019	2020	2021
Fonds propres	1945384616,99	2005437169,25	1684987066,73
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	-	-	-
Capital non appelé	-	-	-
Primes et réserves	-	-	-
Ecart de réévaluation	-	-	-
Ecart d'équivalence	-	-	-
Résultat net	97016324,26	-1149237,33	133291498,28
Report à nouveau	1848368292,73	2006586406,58	1551695568,45
DLMT	-	80191089,09	696396476,29
Emprunts et dettes financières	-	-	-
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	-
Autres dettes non courantes	-	443961,05	443961,05
Provisions et produits comptabilisés d'avance	-	79747128,04	695952515,24
DCT	229233760,14	532193370,55	384502088,75
Fournisseurs et comptes rattaché	82703619,86	251037883,48	220883180,3
Impôt	113685655,64	108004517	107959026,7
Autres dettes	32844484,64	173150970,07	55657843,75
Trésorerie passif	-	-	2038
Total ressources	2174618377,13	2617821628,89	2765885631,77

Source : Document interne d'Algérie Télécom

En utilisant la partie des ressources des bilans financiers obtenus, nous présentons la partie des ressources des bilans financiers en grandes masses suivants :

Tableau 17: Tables des ressources en grandes masse

Ressources	Montant (en DA) 2019	%	Montant (en DA) 2020	%	Montant (en DA) 2021	%
Fonds propres	1945384616,99	89,459	2005437169,25	76,61	1684987066,73	60,92
DLMT	-	-	80191089,09	3,06	696396476,29	25,18
DCT	229233760,14	10,541	532193370,55	20,33	384502088,75	13,90
Total ressources	2174618377,13	100	2617821628,89	100	2765885631,77	100

Source : Document interne de l'organisme d'accueil

Commentaire :

❖ **Les fonds propres**

Nous constatons que la part des fonds propres dans le total de passif a enregistré une diminution d'une année à une autre soit : 89,459% en 2019, 76,61% en 2020, 60,92% en 2021, cela est dû à la diminution de résultat des trois exercices.

❖ **DLMT**

Nous constatons une augmentation de 3,06% de 2019 à 2020 et de 25,18% de 2020 à 2021 dans le total des ressources.

❖ **DCT**

Nous constatons que la part des DCT dans le total des ressources a enregistré une augmentation de 9,79% de l'année 2019 à 2020 et une diminution de 6,43% de l'année 2020 à 2021.

2 Analyse par l'équilibre financier :

Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

On va déterminer les indicateurs de l'équilibre financier à long terme (FR), à court terme (BFR), et à très court terme (TN).

Le fonds de roulement (FR) :

En utilisant les deux approches de calcul du FR, par le haut du bilan et par le bas du bilan.

Le FR par le haut du bilan :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Valeurs immobilisées}$$

Il se calcule comme suit :

Tableau N°18 : calcul de fond de roulement par le haut du bilan

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Capitaux permanents	1945384616,99	2085628258,34	2381383543,02
Valeur immobilisée	1645488689,53	1840406740,01	2143136716,22
FR	299895927,46	245221518,33	238246826,8

Source : élaboré par nous même

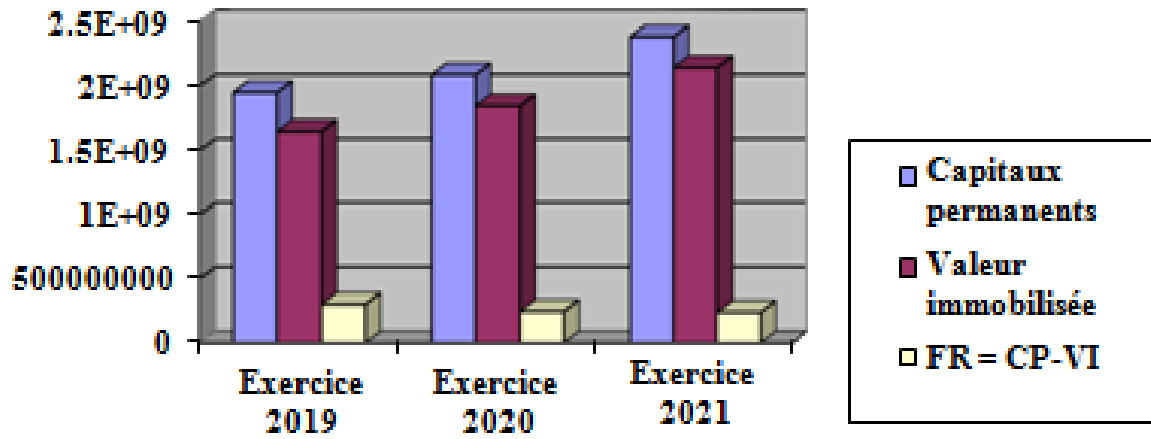
Le FR par le bas du bilan

Tableau N°19 : calcul de fond de roulement par le bas du bilan

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Actif circulant	529129687,6	777414888,88	622748915,55
Dette à court terme	229233760,14	532193370,55	384502088,75
FR	299895927,46	245221518,33	238246826,8

Source : élaboré par nous même

Figure 14: Le fond de roulement net global



Source : élaboré par nous même

Calcul de variation du fond de roulement

Pour l'année 2020

$$\text{VAR FR} = \text{FR}_{2020} - \text{FR}_{2019}$$

$$\text{VAR FR} = 245221518,33 - 299895927,46$$

$$\text{VAR FR} = - 54674409,13$$

Pour l'année 2021

$$\text{VAR FR} = \text{FR}_{2021} - \text{FR}_{2020}$$

$$\text{VAR FR} = 238246826,8 - 245221518,33$$

$$\text{VAR FR} = - 6974691,53$$

➤ **Interprétation du fonds de roulement :**

D'après les résultats obtenus nous remarquons un FR positif tout au long de la période (2019, 2020, 2021).

Dans ce cas les ressources stables sont supérieures aux emplois stables dans l'entreprise, donc ceci indique que Algérie Télécom arrive à financer ses investissements par ses capitaux permanents et dégager un excédent des ressources stables qui lui permettra de financer une partie de ses besoins d'exploitation à court terme.

Ce fond de roulement a connu une diminution au cours des trois exercices il passe de 299895927,46 en 2019 à 245221518,33 en 2020 soit une baisse de (54674409,13), et 238246826,8 en 2021 soit une baisse de (6974691,53), cette diminution du FR est due à l'augmentation des valeurs d'immobilisation.

Le calcul de besoin en fonds de roulement (BFR) :

Il se calcule comme suit :

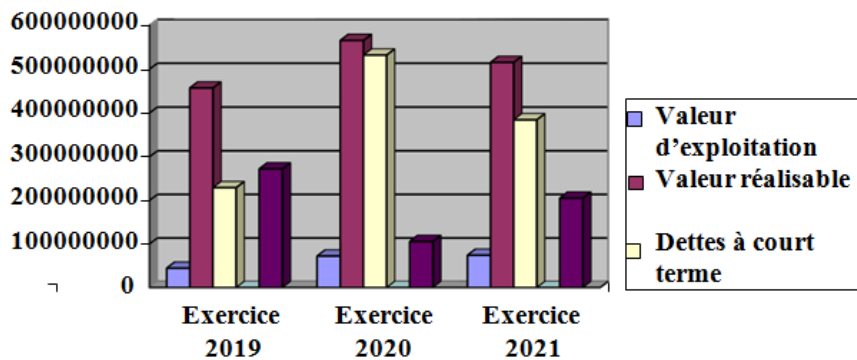
$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{Dettes à court terme-trésorerie passive})$$

Tableau N°03 : Le besoin en fonds de roulement

	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Valeur d'exploitation	44441131,18	72140950,19	74143235,61
Valeur réalisable	457238625,74	565713497,53	515571932,65
Dettes à court terme	229233760,14	532193370,55	384502088,75
Trésorerie passive	0	0	2038
BFR	272445996,78	105661077,17	205215117,51

Source : élaboré par nous même

Figure 15: Le besoin en fond de roulement



Source : élaboré par nous même

Le calcul des variations du besoin en fonds de roulement (BFR)

Pour l'année 2020

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2020} - \text{BFR 2019}$$

$$\text{VAR BFR} = 105661077,17 - 272445996,78$$

$$\text{VAR BFR} = -166784919,61$$

Pour l'année 2021

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR2021} - \text{BFR2020}$$

$$\text{VAR BFR} = 205215117,51 - 105661077,17$$

$$\text{VAR BFR} = 99554040,34$$

➤ **Interprétation du BFR :**

Nous constatons qu'Algérie Télécom possède un BFR positif tout au long de la période 2019, 2020, 2021, ceci due au fait que les ressources à court terme n'arrivent pas à financer la totalité des besoins en fonds de roulement à court terme, et aussi nous tenons à souligner que les valeurs d'exploitation (VE) et les valeurs réalisables (VR) sont supérieures aux dettes courts terme (DCT).

La trésorerie nette (TN)

La trésorerie se calcule à partir de deux méthodes :

➤ La TN à partir du FR et BFR

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

Tableau N°04 : Trésorerie nette à partir du FR et BFR

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
FR	299895927,46	245221518,33	238246826,8
BFR	272445996,78	105661077,17	205215117,51
TN	27449930,68	139560441,16	33031709,29

Source : élaboré par nous même

$$TN = TA - TP$$

- La trésorerie nette à partir du bilan

Tableau N°05 : Trésorerie nette à partir du bilan

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
TA	27449930,68	139560441,16	33033747,29
TP	0	0	2038
TN	27449930,68	139560441,16	33031709,29

Source : élaboré par nous même

- **Interprétation de la trésorerie nette (TN) :**

D'après les résultats obtenus nous remarquons que la trésorerie nette (TN) d'Algérie Télécom est positive tout au long de la période (2019, 2020, 2021), ceci signifie que les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour financer ses besoins, et aussi due à l'importance du FR par rapport au BFR.

3 Analyse par la méthode des ratios (les ratios de liquidité) :

L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers seul ne suffit pas, pour cela on procède à une analyse par les ratios afin de mieux juger la situation financière de l'entreprise.

Ratio de liquidité générale :

Ce ratio sert à mesurer la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif par l'actif circulant

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°05 : Ratio de liquidité générale

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Actif circulant	529129687,6	777414888,88	622748915,55
Dettes à court terme	229233760,14	532193370,50	384502088,75
Ratio de liquidité générale	2,31	1,46	1,62

Source : élaboré par nous même

Commentaire :

- Le ratio de liquidité général est supérieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci indique que l'entreprise peut couvrir ses dettes à court terme en utilisant son actif circulant, c'est-à-dire l'entreprise est solvable à court terme.
- En 2019 le ratio de liquidité général est égal à 2,31 cela veut dire que les DCT sont couvertes 2,31 fois par les actifs circulant.
- En 2020 le ratio de liquidité général est égal à 1,46 cela veut dire que les DCT sont couvertes 1,46 fois par les actifs circulant.
- En 2021 le ratio de liquidité général est égal à 1,62 cela veut dire que les DCT sont couvertes 1,62 fois par les actifs circulant.

Ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeur disponible} / \text{Dettes à court}$$

Tableau N°06 : Ratio de liquidité immédiate

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Valeur disponible	27449930, 68	139560441, 16	33033747, 29
Dettes à court terme	229233760,14	532193370, 55	384502088, 75
Ratio de liquidité immédiate	0,12	0,26	0.09

Source : élaboré par nous même

➤ **Interprétation du ratio de liquidité immédiate**

- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci signifie que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme immédiatement en utilisant les valeurs disponibles seulement, c'est-à-dire l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.
- En 2019 le ratio de liquidité immédiate est de 0,12 cela veut dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 12% des dettes à court terme.
- En 2020 le ratio de liquidité immédiate est égal à 0,26 cela veut dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 26% des dettes à court terme.
- En 2021 le ratio de liquidité immédiate est égal à 0,09 cela veut dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 9% des dettes à court terme.

Ratio de liquidité réduite Il se calcule comme suit :

Valeur réalisable + Valeur disponible / Dettes à court terme

Tableau N°07 : Ratio de liquidité réduite

Désignation	2019	2020	2021
Valeur réalisable	457238625, 74	565713497, 53	515571932, 65
Valeur disponible	27449930, 68	139560441, 16	33033747, 29
Dettes à court terme	229233760,14	532193370, 55	384502088, 75
Ratio de liquidité réduite	2,11	1,33	1,43

Source : élaboré par nous même

➤ **Interprétation du ratio de liquidité réduite**

- Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci indique que l'entreprise est capable de couvrir ses dettes à court terme en utilisant ses valeurs réalisables et ses disponibilités, c'est-à-dire que l'entreprise est solvable à court terme.
- En 2019 le ratio de liquidité réduite est égal à 2,11 cela veut dire que les DCT sont couvertes 2,11 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.
- En 2020 le ratio de liquidité réduite est égal à 1,33 cela veut dire que les DCT sont couvertes 1,33 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.
- En 2021 le ratio de liquidité réduite est égal à 1,43 cela veut dire que les DCT sont couvertes 1,43 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Section 03 : Analyse des tableaux des flux de trésorerie d'Algérie Télécom de 2019 à 2021

1 Analyse par tableau des flux de trésorerie :

Le tableau des flux de trésorerie est l'un des outils indispensables qui permet d'analyser les flux de trésorerie d'une entreprise en mettant une lumière les opérations qui ont généré les ressources de la trésorerie.

Il enregistre toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise s'attend à la perception ou à l'engagement

Dans cette section nous allons présenter les tableaux des flux de trésorerie des années (2019, 2020, 2021) et leurs interprétations.

Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2019 Le tableau des flux de trésorerie de l'année 2019 se présente comme suit :

Tableau 18: Tableau des flux de trésorerie 2019

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	819080123,74
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-281437176,54
Intérêts et autres frais financiers payés	-2110178,69
Impôts sur les résultats payés	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	194453,15
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	535727221,66
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-149546779,66
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	11416731,40
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-138130048,26
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités	-3855949573,67
--	----------------

VIREMENT INTER COMPTE DE TRESORERIE	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	397597173,40
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	28396635,70
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	39983717,43
Variation de trésorerie de la période	11587081,73
Rapprochement avec le résultat comptable	0,00

Source : document interne d'Algérie télécom-Bouira

Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2020 :

Le tableau des flux de trésorerie de l'année 2020 se présente comme suit :

Tableau 19: Tableau des flux de trésorerie 2020

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	997614222,90
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés	-250245499,31 -2130082,74
Impôts sur les résultats payés	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	79576,87
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	745318217,72
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	

Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-153080813,24
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-153080813,24
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués	-
Encaissements provenant d'emprunts	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	-
VIREMENT INTER COMPTE DE TRESORERIE	-494849040,34
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	592237404,48
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	16130204,19
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	113518568,33
Variation de trésorerie de la période	97388364,14
Rapprochement avec le résultat comptable	0,00

Source : document interne d'Algérie télécom-Bouira

Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2021

Le tableau des flux de trésorerie de l'année 2021 se présente comme suit :

Tableau 20: Tableau des flux de trésorerie 2021

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	934790173,09
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés	-280642694,16
Impôts sur les résultats payés	-1808975,32
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	2829928,21
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	655168431,82
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	334471347,51
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	6031069,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-328440278,51
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	

Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités	-414340495,18
VIREMENT INTER COMPTE DE TRESORERIE	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	326728153,31
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	113518568,33
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	25906226,46
Variation de trésorerie de la période	-87612341,87
Rapprochement avec le résultat comptable	0,00

Source : Document interne d'Algérie télécom

Les calculs effectués pour élaborer le TFT des années : 2019, 2020, 2021 nous permettant d'analyser :

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement

Pour l'année 2019 :

- ✚ La variation de la trésorerie de cette année est positive, sa valeur est de : 397597173,40. Ceci vient des trois flux provenant des activités opérationnelles, d'investissement et de financement.
- ✚ Les flux provenant des activités opérationnelles présentent un solde positif d'un montant (535727221,66) parce que l'entreprise en 2019 a enregistré des encaissements reçus des clients de (819080123,74) qui couvrent la totalité des décaissements (Sommes versées aux fournisseurs et au personnel, intérêts, impôts).
- ✚ Les flux provenant des activités d'investissement présentent un solde négatif d'un montant (-138130048,26) ceci est dû à l'importance du montant des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles par rapport aux encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles ce qui affecte négativement la trésorerie.
- ✚ Les flux provenant des activités de financement sont nuls parce que dans cette rubrique nous remarquons l'absence des types des activités de financement (Encaissements suite à l'émission d'actions, emprunts, remboursements d'emprunts...)

Pour l'année 2020 :

- ✚ La variation de la trésorerie de cette année est positive, sa valeur est de : 592237404,48. Ceci vient des trois flux provenant des activités opérationnelles, d'investissement et de financement.
- ✚ Les flux provenant des activités opérationnelles présentent un solde positif d'un montant (745318217,72) parce que l'entreprise en 2019 a enregistré des encaissements reçus des clients de (997614222,90) qui couvrent la totalité des décaissements (Sommes versées aux fournisseurs et au personnel, intérêts, impôts).
- ✚ Les flux provenant des activités d'investissement présentent un solde négatif d'un montant (-153080813,24) ceci est dû aux décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.
- ✚ Les flux provenant des activités de financement sont nuls parce que dans cette rubrique nous remarquons l'absence des types des activités de financement (Encaissements suite à l'émission d'actions, emprunts, remboursements d'emprunts...).

Pour l'année 2021 :

- ✚ La variation de la trésorerie de cette année est positive, sa valeur est de : 326728153,31. Ceci vient des trois flux provenant des activités opérationnelles, d'investissement et de financement.
- ✚ Les flux provenant des activités opérationnelles présentent un solde positif d'un montant (655168431,82) parce que l'entreprise en 2021 a enregistré des encaissements reçus des clients de (934790173,09) qui couvrent la totalité des décaissements (Sommes versées aux fournisseurs et au personnel, intérêts, impôts).
- ✚ Les flux provenant des activités d'investissement présentent un solde négatif d'un montant (-328440278,51) ceci est dû à l'importance du montant des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles par rapport aux encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles ce qui affecte négativement la trésorerie.
- ✚ Les flux provenant des activités de financement sont nuls parce que dans cette rubrique nous remarquons l'absence des types des activités de financement (Encaissements suite à l'émission d'actions, emprunts, remboursements d'emprunts...).

Conclusion

Au fil de notre analyse, nous sommes parvenues à conclure que la trésorerie est un élément fondamental de réussite ou d'échec de la vie des entreprises, tout dépend de sa gestion et son fonctionnement. Tel l'exemple de notre étude de cas au niveau d'Algérie Télécom, on a analysé la situation de la trésorerie et son évolution en s'aidant des documents comptables dont on a fait l'élaborations des bilans financiers, l'analyse par l'équilibre financier (calcul des indicateurs de l'équilibre financier FR, BFR et la TN suivie d'une analyse par la méthode des ratios et en fin l'analyse par tableau des flux de trésorerie.

Le diagnostic et l'interprétation des résultats de notre enquête, ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble des conclusions qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de recommandation et de suggestion pour régler les problèmes qui peuvent survenir au niveau de service trésorerie plus particulièrement et améliorer la situation financière de l'entreprise généralement à la conduite d'un état sain et convenable.

Durant ces 03 mois de notre stage, on a acquis une expérience professionnelle concrète et élargie nos connaissances pratiques et théoriques dans le domaine de la science de gestion. Et notamment, le respect des règles et fonctionnement de la trésorerie qui sont indispensables pour le maintien de l'équilibre financier au niveau d'Algérie Télécom BOUIRA.

Notre intégration et le travail en équipe se sont faits naturellement grâce à la disponibilité du personnel technique et à la bonne ambiance qui règne au sein d'Algérie Télécom.

Cette expérience professionnelle nous a donné envie d'approfondir nos connaissances théoriques, de perfectionner nos manipulation pratiques et d'avoir une idée claire sur les mécanismes d'une bonne gestion de trésorerie.

Ce stage restera alors comme un excellent aperçue de l'organisation et de la rigueur du travail dans l'entreprise Algérie Télécom.

Conclusion générale

Au cours de notre travail qui a pour but d'apporter un éclaircissement sur la gestion de trésorerie dans une entreprise, nous avons constaté que cette dernière a connu des évolutions au cours de ces dernières années.

La gestion de trésorerie influence la gestion financière de l'entreprise, elle participe au dégagement de bons résultats lorsqu'elle est bien maîtrisée, ces résultats permettront l'amélioration de la rentabilité et constitueraient une nouvelle source de financement, donc elle contribue fortement à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise en assurant sa liquidité et sa solvabilité. C'est pour ça il faut bien gérer les flux de trésorerie.

Donc la trésorerie est un domaine très sensible pour une entreprise qu'il faut gérer en utilisant des méthodes et des outils diverses et efficaces et c'est aux entreprises de choisir les meilleurs outils qui leur permet de réaliser des objectifs qu'elles se sont assignés lors de la création, tous ces éléments nous ont permis de confirmer la première hypothèse.

Notre stage pratique en Algérie télécom de BOUIRA, nous a permis d'avoir des informations et des connaissances sur la gestion de trésorerie, nous avons fondé notre analyse sur les états financiers suivants : Le bilan, le tableau des flux de trésorerie.

L'analyse par le bilan nous a permis de développer les trois grands indicateurs de l'équilibre financier à savoir : Le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette, qui sont importants de les maîtriser pour atteindre l'équilibre financier c'est-à-dire que l'entreprise peut faire face à ses engagements, donc assurer sa liquidité et montrer que sa gestion est efficace, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Et ensuite nous avons continué notre analyse par la méthode des ratios ce que nous a permis de donner une image sur la situation financière d'Algérie télécom, et ça nous a permis de conclure que Algérie télécom assure un équilibre financier à long terme et à court terme, et que l'entreprise est solvable, et elle possède des excédents de liquidités en 2019, 2020, 2021, qui lui permettent d'exercer son activité.

L'analyse par le tableau des flux de trésorerie nous a renseigné sur l'origine de ses flux et la situation de trésorerie et d'anticiper ses différents mouvements, et on a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories : Les flux provenant des activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

L'analyse de l'activité d'Algérie télécom nous a permis de déterminer que cette entreprise a un bon niveau d'activité durant les trois exercices étudiés : 2019, 2020, 2021, ce qui signifie que cette entreprise pourra faire face à ses engagements et éviter les cas de faillites ce qui confirme la troisième hypothèse.

Conclusion générale

Enfin, nous pouvant dire que ce mémoire nous permettant d'en tirer de nombreuses connaissances enrichissantes personnelles qui vont nous aider dans notre vie professionnelle, nous espérons que notre travail a pu apporter des clarifications au sujet de la trésorerie et sa gestion.

Bibliographie

1. Ouvrage :

1. BEATRICE, et, GRANDGUILLOT, (F) : « *L'essentiel de l'analyse financière* », 13^{ème} édition, GUALINO, 2015-2016
2. COLLAIN(B), DEJEAN(F), ASTRID(M): «*Mini manuel de comptabilité générale*»,4^{ème} édition, DUNOD, 2021
3. CONSO, (P), et, COTTA (A) : «*La gestion financière de l'entreprise*», 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1978
4. DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : «*Gestion financière, de l'analyse à la stratégie*»,édition, EYROLLES, Paris, 2011
5. DELIENNE (A-B), et KHATH(S) :« *La gestion de trésorerie* », édition, Economica,Paris, 2005
6. DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), «*Gestion de trésorerie*» : 2^{ème} édition, EMS,2015
7. GRANDGUILLOT, (F) : «*Analyse financière*», 7^{ème} édition, Gualino, 2010, 2011
8. HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) :«*Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques*», 4^{ème} édition, DUNOD, 2017
9. LEFRANCQ BRIGITTE OGER,(S) : « *Lire les états financiers* », édition, paris 2009
10. MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « *La trésorerie des entreprises* »,2^{ème} édition DUNOD, Paris, 1975
11. MICHEL, (S) : «*Gérer la trésorerie et la relation bancaire*»,6^{ème} édition, DUNOD,Paris, 2015
12. OGIEN, (D) :« *Gestion financière de l'entreprise* », 4^{ème} édition DUNOD, 2018
13. PAUCHER, (P), DOLIGE, (V), PRUNIER (R), VINSONNEAU, (A) : «*Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux*», 3^{ème} édition, DUNOD, 2020
14. PONCET, (P) : « *Gestion de trésorerie* », Edition Economica, Paris, 2004.
15. REVAULT, (P) :«*Focus sur le tableau des flux de trésorerie*», juin, 2012
16. ROUSSELOT, (P), et, VERDIE, (J-F) :«*Gestion de trésorerie*», 2^{ème} édition, DUNOD,2017
17. VERNIMMEN(P) : «*Finance d'entreprise*», édition Dalloz, 2000

Bibliographie

Travaux universitaires :

18. ABDELLAOUI, (M-B): «*Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques*», Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, les cahiers du MECAS, N°2, Mars, 2006
19. ABDMEZIEM, (A) :« *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière del'entreprise*». Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019
20. BELMOKHTAR, (I), et, BOUACHE (M), « *Procédures techniques de la gestion de trésoreriedans une entreprise, cas de SONALGAZ* », Mémoire de master, (Option : finance d'entreprise), FSEGC, UMMTO
21. BOUMESSEHEL, (R) :« *La gestion de trésorerie dans une entreprise, cas de L'ERAD*», promotion 2016/2017
22. CHERIFI, (S), et, MCHEDDAL, (S) : « *Analyse de la trésorerie d'une entreprise industrielle*», Mémoire master, (Option : finance), UMMTO, 2016-2017
23. DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga* », Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020/2021
24. IKENE, (A), et, KHABER, (H), «*Analyse financière de l'activité et de la rentabilité d'uneentreprise*», Mémoire de Master, (Option : finance), UMMTO, 2016/2017
25. LEROUL, (L), LARBI, (A), « *La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise économique*» mémoire de Master, (Option : finance), Université UMMTO, FSEGC

2. Articles :

26. ATHYLA (M-L) : « *Le mémo d'un comptable*», Le Harmattan, 2021
27. LOUISE, (ST-Cyr), et PINSONNEAULT(D):« *Analyse de l'état des flux de trésorerie* », Ecoledes Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canada

Web graphie :

28. <https://hem.ac.ma>
29. <http://www.scotiabank.com>
30. <http://www.actidel.com>
31. <https://cashtrack.io>
32. <http://www.ig.com>
33. <http://economy-pedia.com>
34. <http://comptabilité.ooreka.fr>
35. <https://www.vernimmen.net>, DAFIC
36. <http://www.petite-entreprise.net>

Annexes :

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC :18083B02
IF :000216001808337
AI :16293838021

TABLEAU DES FLUX DE LA TRESORERIE

DRT		DOT BOUIRA		EDITE LE :14-AVR-22 14:35:55		
	Libellé	Note	Exercice N	Exercice N-1	Exercice N-2	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles						
	Encaissements reçus des clients		934 790 173,09	997 614 222,90	819 080 123,74	
	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 280 642 694,16	- 250 245 499,31	- 281 437 176,54	
	Intérêts et autres frais financiers payés		- 1 808 975,32	- 2 130 082,74	- 2 110 178,69	
	Impôts sur les résultats payés			-	-	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires						
	Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		2 829 928,21	79 576,87	194 453,15	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			655 188 431,82	745 318 217,72	535 727 221,86	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement						
	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 334 471 347,51	- 153 080 813,24	- 149 546 779,66	
	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 031 069,00	-	11 416 731,40	
	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières					
	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières					
	Intérêts encaissés sur placements financiers					
	Dividendes et quote-part de résultats reçus					
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			- 328 440 278,51	- 153 080 813,24	- 138 130 048,26	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement						
	Encaissements suite à l'émission d'actions					
	Dividendes et autres distributions effectués					
	Encaissements provenant d'emprunts					
	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées					
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			-	-	-	
	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités		- 414 340 495,18	- 494 849 040,34	- 385 949 573,67	
VIREMENT INTER COMPTE DE TRESORERIE						
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			326 728 153,31	592 237 404,48	397 597 173,40	
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		113 518 568,33	16 130 204,19	28 396 635,70	
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		25 906 226,46	113 518 568,33	39 983 717,43	
Variation de trésorerie de la période			- 87 812 341,87	97 388 364,14	11 587 081,73	
Rapprochement avec le résultat comptable			- 0,00	- 0,00	- 0,00	

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC :18083B02

BILAN ACTIF

IF :000216001808337

AI :16293838021

DOT DOT_BOUIRA

EDITE LE :14-AVR-22 10:21:03

ACTIF	2019	2020	2021
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)			
Ecart d acquisition (ou goodwill)	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	-
Immobilisations corporelles	2 143 027 164,89	1 840 391 089,82	1 645 488 689,53
Immobilisations encours	109 551,33	15 650,19	-
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence - entreprise associées	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-	-
Impôts différés actif	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 143 136 716,22	1 840 406 740,01	1 645 488 689,53
ACTIF COURANT			
Stocks et encours	74 143 235,61	72 140 950,19	44 441 131,18
Créance et emplois assimilés			
Clients	490 269 957,14	538 483 132,27	449 423 137,38
Autres débiteurs	5 388 052,50	5 719 246,89	771 420,48
Impôts	19 913 923,01	21 511 118,37	7 044 067,88
Autres actifs courants	-	-	-
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie	33 033 747,29	139 560 441,16	27 449 930,68
TOTAL ACTIF COURANT	622 748 915,55	777 414 888,88	529 129 687,60
TOTAL GENERAL ACTIF	2 765 885 631,77	2 617 821 628,89	2 174 618 377,13

BILAN PASSIF

EDITE LE :14-AVR-22 10:21:03

PASSIF	Note	2019	2020	2021
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis (ou compte de exploitation)		-	-	-
Capital non appelé		-	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées(1))		-	-	-
Ecart de réévaluation		-	-	-
Ecart d'équivalence(1)		-	-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe)(I)		133 291 498,28	1 149 237,33	97 016 324,26
Autres capitaux propres		-	-	-
Report à nouveau		1 551 695 568,45	2 006 586 406,58	1 848 368 292,73
Part de la société consolidante(1)				
Part des minoritaires(1)				
TOTAL I		1 684 987 066,73	2 005 437 169,25	1 945 384 616,99
PASSIFS NON COURANTS				-
Emprunts et dettes financières		-	-	-
Impôts (différés et provisionnés)		-	-	-
Autres dettes non courantes		443 961,05	443 961,05	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance		695 952 515,24	79 747 128,04	-
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		696 396 476,29	80 191 089,09	-
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattaché		220 883 180,30	251 037 883,48	82 703 619,86
Impôt		107 959 026,70	108 004 517,00	113 685 655,64
Autres dettes		55 657 843,75	173 150 970,07	32 844 484,64
Trésorerie Passif		2 038,00	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III		384 502 088,75	532 193 370,55	229 233 760,14
TOTAL GENERAL PASSIF		2 765 885 631,77	2 617 821 628,89	2 174 618 377,13

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC :18083B02

IF :000216001808337

Al :16293838021

COMPTE DE RESULTAT

(Par nature)

DRT

DOT_BOUIRA

EDITE LE :14-AVR-22 14:35:52

	Note	N	N_1	N_2
Vente et produits annexes		935 657 373,15	936 003 734,71	952 639 885,88
Variation stocks produits finis et en cours		-	-	-
Production immobilisée		55 858 435,66	50 366 824,27	27 593 695,47
Subventions d exploitation		-	-	-
I - Production de l exercice		991 515 808,81	986 370 558,98	980 233 581,35
Achats consommés	-	177 207 917,49	220 407 723,40	158 997 474,52
Services extérieurs et autres consommations	-	66 437 155,30	151 296 121,58	112 922 002,43
II - CONSOMMATION DE L EXERCICE	-	243 645 072,79	371 703 844,98	271 919 476,95
III VALEUR AJOUTEE D EXPLOITATION (I - II)		747 870 736,02	614 666 714,00	708 314 104,40
Charges de personnel	-	492 534 663,05	424 686 060,47	399 080 443,42
Impôts, taxes et versements assimilés	-	18 959 143,71	19 040 310,71	19 520 738,60
IV EXCEDENT BRUT D EXPLOITATION		236 376 929,26	170 940 342,82	289 712 922,38
Autres produits opérationnels		99 620 252,14	15 838 707,65	8 667 245,28
Autres charges opérationnelles	-	857 290,96	4 111 963,77	5 268 459,43
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	217 382 671,02	189 032 518,54	171 357 670,21
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 951 121,27	4 254 497,52	392 471,96
V RESULTAT OPERATIONNEL		130 708 340,69	2 110 934,32	122 146 509,98
Produits financiers		-	-	-
Charges financières		-	-	-
VI RESULTAT FINANCIER		-	-	-
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		130 708 340,69	2 110 934,32	122 146 509,98
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-	-	-
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	221 270,62	903 876,99	25 365 752,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 104 087 182,22	1 006 463 764,15	989 293 298,59
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	973 600 112,15	1 007 670 821,48	892 512 541,41
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		130 487 070,07	1 207 057,33	96 780 757,18
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		2 804 428,21	57 820,00	235 567,08
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-	-
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		2 804 428,21	57 820,00	235 567,08
X RESULTAT NET DE L EXERCICE		133 291 498,28	1 149 237,33	97 016 324,26
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		-	-	-
XI - RESULTAT NET DE L ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		-	-	-
Dont part des minoritaires (1)		-	-	-
Part du groupe (1)		-	-	-

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

Tables des matières

Dédicace

Remerciements

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 01: Généralités sur la gestion de trésorerie

Introduction	6
Section 01 : Définition des notions générales de la gestion de trésorerie.....	6
1Définition de la gestion de trésorerie	6
2Les types de la trésorerie	8
Trésorerie zéro.....	8
Trésorerie active	9
Trésorerie passive.....	9
Trésorerie potentielle.....	9
Trésorerie en valeur.....	9
3Les éléments constitutifs de la trésorerie	10
Les opérations d'exploitation	10
Les opérations de financement	10

Les opérations d'investissement.....	10
4Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie	11
La caisse	11
La banque	12
5Les systèmes de la trésorerie Il existe deux systèmes de trésorerie	12
Le système de trésorerie centralisé.....	12
Le système de trésorerie décentralisé.....	13
Section 02 : Importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise	13
1Objet d'étude de la gestion de trésorerie.....	13
2Objectifs et enjeux de la trésorerie	13
3Utilité de la gestion de la trésorerie.....	14
Des raisons de transaction	14
Des raisons de précaution.....	14
Des raisons de spéculation	14
4La fonction du trésorier dans l'entreprise	15
5Définition et évolution du métier du trésorier.....	15
Définition du trésorier	15
Evolution historique du métier de trésorier.....	16
Avant les années 1970 « le trésorier comptable ».....	16
Les années 1970 « la trésorerie zéro »	16
Les années 1980 : « la gestion des risques »	16
6Les missions de trésorier dans l'entreprise	17
7Le rôle du trésorier dans l'entreprise.....	18

8La place du trésorier dans l'entreprise	19
9Le rôle de la fonction financière où situe la gestion de trésorerie.....	20
10L'importance de la gestion de trésorerie	20
Section 03 : Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie	22
1Les risques de la trésorerie	22
Le risque du crédit.....	22
Le risque du taux d'intérêt	23
Le risque de change.....	23
2 Les problèmes de trésorerie.....	23
Crise de croissance	23
Mauvaise gestion du BFR	25
Réduction conjoncturelle de l'activité.....	26
Erreur de financement	26
Perte de profitabilité.....	27
3Les origines des problèmes de trésorerie	28
Problèmes structurels de la trésorerie.....	28
Problèmes conjoncturels de la trésorerie.....	29
4Erreur à éviter en gestion de trésorerie.....	29
Erreur d'équilibrage ou de contre phase	29
Erreur de sur-mobilisation de trésorerie.....	30
Erreur de sous-mobilisation de trésorerie.....	31
Conclusion.....	32

Chapitre 02: La gestion de trésorerie dans l'analyse financière

Introduction	34
Section 01 : Analyse des flux de trésorerie par bilan.....	34
1Le concept d'évaluation fonctionnelle	34
2Détermination de la trésorerie	35
3Les ratios liés à la trésorerie	38
Ratio de liquidité générale.....	38
Ratio de trésorerie	39
Ratio d'autonomie financière	39
Ratio d'endettement total	39
Ratio de solvabilité instantanée.....	39
Section 02 : Analyse de trésorerie par flux	40
1Le tableau des flux de trésorerie (TFT).....	40
La définition du tableau des flux de trésorerie	40
2Les objectifs du tableau des flux de trésorerie	41
3Avantage et limites de l'analyse par le tableau des flux	41
4La structure du tableau des flux de trésorerie.....	42
Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle (Exploitation).....	42
Les flux de trésorerie liés à l'activité d'investissement	42
Les flux de trésorerie liés à l'activité financière	42
5Présentation et méthodes du tableau du flux de trésorerie	43

Par méthode indirecte.....	43
Par méthode directe.....	45
6Le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF).....	46
La définition du tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF).....	46
La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	48
7Le tableau de financement.....	50
Définition du tableau de financement.....	50
Les objectifs du tableau de financement.....	50
La structure du tableau de financement.....	50
Le tableau des emplois et des ressources.....	51
Section 03 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	55
1Planification de la gestion de la trésorerie.....	55
L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	55
Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie.....	55
2Le plan de financement (La démarche annuelle).....	55
Les enseignements du plan de financement.....	56
Objectif du plan de financement.....	56
L'élaboration d'un plan de financement.....	57
3Le budget de la trésorerie (la démarche mensuelle).....	59
Définition du budget de trésorerie.....	58
Elaboration et présentation du budget de trésorerie.....	60
Le budget des encaissements.....	62
Le budget des décaissements.....	63

4Le budget de TVA.....	64
5Interprétation du budget de trésorerie	66
6La Fiche de valeur (la démarche journalière).....	66
Conclusion.....	69

Chapitre 03: Analyse d'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière d'Algérie Télécom

Introduction	71
--------------------	----

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Algérie Télécom.....72

1Définition d'Algérie télécom	72
2La fiche technique d'Algérie Télécom Bouira.....	72
3La mission d'Algérie télécom	73
4Les objectifs d'Algérie télécom	73
5La responsabilité d'Algérie télécom.....	74

Section 02 : Analyse de la trésorerie d'Algérie télécom 81

1Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables.....	81
2Analyse par l'équilibre financier.....	86
Le fonds de roulement (FR)	87
Le FR par le haut du bilan.....	87
Le FR par le bas du bilan	87
Le calcul de besoin en fonds de roulement (BFR)	89
La trésorerie nette (TN).....	91
3Analyse par la méthode des ratios (les ratios de liquidité).....	92

Ratio de liquidité générale.....	92
Ratio de liquidité immédiate	93
Ratio de liquidité réduite	94

**Section 03 : Analyse des tableaux des flux de trésorerie d’Algérie télécom de
2019 à 2021.....95**

1Analyse des tableaux des flux de trésorerie	95
Présentation du tableau des flux de trésorerie de l’année 2019	96
Présentation du tableau des flux de trésorerie de l’année 2020	97
Présentation du tableau des flux de trésorerie de l’année 2021	99
Conclusion.....	102

Conclusion générale 103

Bibliographie

Annexe

Tables des matières