

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE
TAMDA II



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème

**Etude de l'incidence de la gestion de trésorerie sur
l'équilibre financier des entreprises publiques en Algérie :
cas de l'EPE ENIEM spa**

Réaliser par :

Soutenu le : 25/ 06/ 2024

MR. BELAIDI Abd Elhak

MR. BEHDAD Smail

Devant le jury composé de :

President: Mr. OUCIF FAIZA KHeireddine... UMMTO..... MCB.

Examination: Mme: DAKHANE Hassyna... UMMTO..... MCB

Rapporteur: Mr. GUENDOUDI Mohammed ...UMMTO... MCB

Promotion: 2023/2024

Remerciements

Nos premiers remerciements s'adressant au Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous avoir donné la force, la patience et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur Mr, Guendouzi Mouhammed. De nous avoir proposé ce sujet et de dirigé notre travail nous le remercions infiniment pour ses orientations, sa patience, sa confiance et ses précieux conseils, tout au long de ce travail.

Nous exprimons nos sincères remerciements aux responsables de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) pour leur accueil chaleureux et leur soutien inestimable.

Nous adressons nos vifs remerciements aux membres du jury qui ont acceptés d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions :

Mr. OUCIF FAIZA KHeireddine pour m'avoir fait l'honneur de présider le jury,

Mme. DAKHANE Hassyan pour m'avoir fait l'honneur d'examiner notre mémoire.

On voudrait remercier très chaleureusement tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, en particulier ceux du département des Sciences Financières et Comptabilité, et envers toutes personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

Merci

Dédicace

Le devoir de reconnaissance m'oblige de dédier ce modeste mémoire à tous ceux qui me sont chers, ce sont ceux à qui je dois mon succès.

À mon cher père Belaidi Brahim, chaque mot semble bien fade pour exprimer l'amour profond et la gratitude infinie que j'ai pour toi, pour les innombrables sacrifices que tu as consentis pour mon éducation. Tu as été bien plus qu'un guide, tu as été mon modèle d'honnêteté, de sérieux et de responsabilité. Ta présence incarne pour moi la quintessence de la persévérance, de la créativité et du dévouement sans bornes.

À ma merveilleuse mère Belaidi Zouhra, aucun mot ne saurait capturer la profondeur de l'amour et de l'affection que je ressens pour toi. Tu es bien plus qu'une mère, tu es mon phare de générosité et mon exemple de dévouement. Ta tendresse infinie est une source inépuisable de réconfort, et je te suis infiniment reconnaissante pour chaque instant où tu as été là pour moi, sans jamais faillir. Merci pour ta présence rassurante et pour tous ces instants où ton amour inconditionnel a été ma plus grande force.

À ma douce Farida, ma lumière et ma douceur, ta présence est un précieux cadeau qui inonde ma vie de joie et de tendresse, tes sourires étincelants illuminent notre foyer et ton innocence m'apprend chaque jour la beauté de la simplicité et la pureté de l'amour. Que tu sois toujours entourée de bonheur et de sérénité, ma chère Farida, car je t'aime au-delà des mots et je suis infiniment reconnaissante de t'avoir comme sœur, et mes chers sœurs aussi wahiba et malika vous amour est un trésor que je chérirai éternellement.

À mon petit frère Adel, tu es bien plus qu'un frère, tu es mon confident et mon modèle. Ta présence dans ma vie est un cadeau précieux que je chéris chaque jour. Merci pour ta force, ton soutien inconditionnel et ton amour sans faille. Je suis infiniment reconnaissant de t'avoir comme frère.

À mon binôme Smail, qui me supporte durant ces derniers mois.

À mes chers cousins Moussa, bochou et fares, mes compagnons de mille aventures et confident de tous instants, je vous remercie pour votre loyauté inconditionnelle et votre présence réconfortante qui illumine ma vie chaque jour.

À tous mes amis avec lesquelles j'ai partagé de merveilleux moments surtout mes chères frères « Sami, Anis, Said, Hossem, Docteur Smail, Ali hametache, Ali aibout, Younes, Rafik, sans oublier mes trois frères Hakim, Memmoh et Arezki » chacun de vous a enrichi ma vie de votre amitié sincère et de votre présence précieuse.

Abd Elhak

Je dédie ce travail a

Mes parents :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence Dans ma vie.

A mon père qui a toujours cru en moi et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour ma réussite dans ma vie .Merci pour les valeurs nobles, l'éducation

Et le soutien permanent venu de toi.

A mes frères qui m'ont toujours soutenu, Hamid, Ghiilas

A toute la famille Behdad

A mes cousins et cousines

*A tous mes amis(es) Billal, Belkacem , Mazaine , Jigo ,Khaled ,Karim,Said ,
Yacine*

*A mon binôme Abd Elhak 'autre pair participante a la réalisation de ce
Travail.*

Smail

Liste des abréviations

- ❖ **AC** : actif circulant
- ❖ **ACE** : actif circulant d'exploitation
- ❖ **ACHE** : actif circulant hors exploitation
- ❖ **AI** : Actif immobilisé
- ❖ **BFR** : Besoin de Fond de Roulement
- ❖ **BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
- ❖ **CP** : capiteux propre
- ❖ **DCT** : Dettes à Court Terme
- ❖ **DE** : Dettes d'exploitations
- ❖ **DF** : Dettes financières
- ❖ **DHE** : dettes hors exploitation
- ❖ **DLMT** : Dettes à Long et Moyen Terme
- ❖ **ENIEM** : **Entreprise National des Industries de l'Electroménager**
- ❖ **F** : fournitures
- ❖ **FP** : Fonds propres
- ❖ **FR** : Fonds de Roulement
- ❖ **FRN** : fournisseur
- ❖ **FRNG** : Fonds de Roulement Net Global
- ❖ **MP** : Matière première
- ❖ **PF** : Produit fini
- ❖ **SEM** : **Search Engine Marketing**
- ❖ **SEO** : **Search Engine Optimization**
- ❖ **SPA** : **Société par action**
- ❖ **TA** : Trésorerie active
- ❖ **TF** : Tableau des flux de trésorerie
- ❖ **TFT** : Tableau des flux de trésorerie
- ❖ **TN** : Trésorerie nette
- ❖ **TP** : Trésorerie passive

- ❖ **TTC** : Toutes taxes comprises
- ❖ **VD** : Valeurs Disponibles
- ❖ **VE** : Valeurs d'Exploitation
- ❖ **VI** : Valeurs Immobilisées
- ❖ **VR** : Valeurs Réalisables

Liste des tableaux

Tableau N° 1: le bilan fonctionnel détaillé	35
Tableau N° 2: Présentation du bilan financier	39
Tableau N° 3: présentation de bilan financier en grand masses	40
Tableau N° 4: les différentes rations de rotation	45
Tableau N° 5: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode direct.....	54
Tableau N° 6: le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirect à partir du résultat net.	55
Tableau N° 7: Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirect à partir du résultat d'exploitation.....	57
Tableau N° 8: Structure du plan de financement	61
Tableau N° 9: plan de trésorerie prévisionnel.....	64
Tableau N° 10: La fiche de valeur.....	66
Tableau N° 11: les différents produits de l'ENIEM par unité.....	76
Tableau N° 12: L'actif de bilan financier des exercices (2018, 2019, 2020).....	78
Tableau N° 13: Bilan financier de passif des exercices 2018,2019 et2020	79
Tableau N° 14: Bilan financier 2018 en grandes masses.....	79
Tableau N° 15: Bilan financier 2019 en grandes masses.....	80
Tableau N° 16: Bilan financier 2020 en grandes masses.....	80
Tableau N° 17: calcul de fonds de roulement par le haut du bilan.....	84
Tableau N° 18: calcul de fonds de roulement par le bas du bilan	84
Tableau N° 19: Le besoin en fonds du roulement	85
Tableau N° 20: Calcul de la trésorerie nette par la méthode 01	85
Tableau N° 21: Calcul de la trésorerie nette par la méthode 02.....	86
Tableau N° 22: calcul ratio de liquidité générale 2018, 2019, 2020	87
Tableau N° 23: calcul de ratio de liquidité réduite 2018, 2019, 2020	88
Tableau N° 24: Calcul de ratio de liquidité immédiate 2018, 2019, 2020.....	89
Tableau N° 25: Calcul de ratio de solvabilité générale 2018, 2019, 2020.....	90
Tableau N° 26: calcul de ratio d'endettement 2018, 2019, 2020	90
Tableau N° 27: calcul de ratio d'autonomie financière	91
Tableau N° 28: calcul de ratio d'indépendance financière 2018, 2019, 2020	91
Tableau N° 29: Ratio des délais accordés aux clients	92
Tableau N° 30: Ratio de délais règlements fournisseurs	93

Tableau N° 31: Ratio de rotation des stocks Matières Premières et Fournitures	93
Tableau N° 32: Ratio de rotation des stocks Produits Finis.....	94
Tableau N° 33: Tableau des flux de trésorerie 2018.....	95
Tableau N° 34: Tableau des flux de trésorerie 2019 (méthode directe)	96
Tableau N° 35: Tableau des flux de trésorerie 2020 (méthode directe)	97

Liste des figures

Figure N° 1: La place du trésorier dans la moyenne entreprise	14
Figure N° 2: La place du trésorier dans la grande entreprise.....	14
Figure N° 3: la crise de croissance	22
Figure N° 4: la crise de gestion du BFR.....	23
Figure N° 5: La baisse conjoncturelle d'activité.....	24
Figure N° 6: L'erreur de financement FR.....	25
Figure N° 7: La perte de profitabilité FR.....	26
Figure N° 8: Les retraitements de bilan comptable	32
Figure N° 9: Représentation du fond de roulement par le haut de bilan	42
Figure N° 10: Représentation du fond de roulement par le bas de bilan.....	42
Figure N° 11: Elaboration du budget de Trésorerie.....	63
Figure N° 12: Organigramme de l'ENIEM	73
Figure N° 13: Organigramme de L'unité commerciale.....	74
Figure N° 14: Représentation graphique des actifs des bilans financiers condensés.....	81
Figure N° 15: Représentation graphique des passifs des bilans financiers condensés.....	81
Figure N° 16: Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier 2018, 2019, 2020	86
Figure N° 17: Représentation graphique des Ratios de liquidités.....	89
Figure N° 18: Représentation graphique des ratios de solvabilité	92

Sommaire

Introduction générale.....	01
<i>Chapitre 01 : Fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie</i>	
Introduction.....	05
Section 01 : Aspects fondamentaux sur la trésorerie.....	05
Section 02 : Les sources de financement et les causes de la dégradation de la trésorerie.....	14
Section 03 : Origines des problèmes et les enjeux de la gestion de trésorerie.....	26
Conclusion	30
<i>Chapitre 02 : Démarche et méthodes de gestion de trésorerie</i>	
Introduction	31
Section 01 : Analyse de la trésorerie par bilan	31
Section 02 : Analyse de la trésorerie par TFT.....	50
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	57
Conclusion.....	66
<i>Chapitre 03 : La gestion de trésorerie au sein de l'EPE ENIEM Spa : perspectives et limites</i>	
Introduction.....	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	67
Section 02 : Analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM et sa politique de gestion de trésorerie de l'entreprise.....	77
Section 03 : Perspectives et limites de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM.	98
Conclusion.....	101
Conclusion générale.....	103

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un monde en constante évolution technologique, économique et socioculturelle, les entreprises sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe et incertain. Cet environnement est marqué par une concurrence féroce, où chaque organisation doit surmonter de nombreuses contraintes pour survivre et prospérer. Parmi ces défis, le financement des activités de l'entreprise se révèle être une préoccupation majeure. Pour garantir sa pérennité et sa compétitivité, l'entreprise doit impérativement être performante et agile.

L'une des principales difficultés auxquelles les entreprises algériennes doivent faire face durant la transition vers une économie de marché est d'atteindre un équilibre financier stable et durable. Cet équilibre est crucial pour assurer leur survie et leur pérennité, sans qu'elles ne soient constamment dépendantes de l'aide de l'État. Ces défis sont principalement dus à un manque de maîtrise des indicateurs financiers clés, en particulier la gestion de la trésorerie.

La gestion de la trésorerie est un indicateur essentiel et un pilier central de la gestion financière de l'entreprise, car elle détermine la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations, notamment celles liées à ses opérations courantes et à son financement externe. En effet, la trésorerie est le point de convergence de tous les flux financiers et reflète ainsi l'ensemble des décisions prises au sein de l'entreprise. Celle-ci nécessite une gestion saine, règlementée et rationnelle, afin de réaliser des objectifs fondamentaux et de ne pas mettre l'entreprise en difficulté et de causer sa faillite.

Parmi ces objectifs, on retrouve la gestion, le contrôle et la sécurisation de l'ensemble des flux financiers, assurant ainsi une maîtrise complète des mouvements de liquidités. Il est également primordial de maintenir la solvabilité de l'entreprise au coût le plus bas possible, en effectuant des arbitrages judicieux entre les différents produits de financement et de placement disponibles. En Outre, la gestion de trésorerie implique la maîtrise des risques financiers, particulièrement les risques de change, et l'optimisation des relations entre l'entreprise et ses partenaires bancaires. Ces multiples facettes de la gestion de trésorerie contribuent à renforcer la santé financière de l'entreprise et à soutenir ses activités stratégiques

Pour mieux comprendre et approfondir nos connaissances dans le domaine de la finance d'entreprise notamment la gestion de trésorerie, nous avons décidé de nous concentrer sur « *l'étude de l'incidence de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier des entreprises publiques en Algérie : cas de l'EPE ENIEM (spa)* ». Ce sujet nous semble particulièrement pertinent, tant par rapport à l'enrichissement de nos acquis académiques, mais aussi pour acquérir des compétences pratiques à travers l'étude de cas réalisée en entreprise. Il s'agit aussi,

d'évaluer la performance des entreprises publiques en matière de gestion efficace de leur trésorerie. A ce titre, nous nous sommes intéressés au cas de l'ENIEM Spa, qui est une entreprise publique historique dans le domaine de la production d'équipements électroménagers. C'est une grande entreprise qui traverse depuis plusieurs exercices des difficultés multidimensionnelles, d'où notre objectif de sortir de cette expérience avec une vision claire et des outils concrets pour analyser la situation de cette entreprise et situer la contribution d'une bonne gestion de trésorerie sur le redressement de sa situation financière.

Cependant, pour bien saisir les mécanismes de gestion de la trésorerie, il est indispensable de maîtriser les aspects pratiques de leur exécution. En effet, sans une compréhension approfondie de la manière dont les opérations de trésorerie sont réalisées, il est difficile d'appréhender les enjeux et les processus qui les sous-tendent. Cela nous conduit naturellement à poser la question suivante : **Quelle est l'incidence et l'impact de la gestion de la trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise ?**

Pour mieux comprendre la problématique que nous avons évoquée, il est également important de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quels sont les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et quel est son rôle sur l'équilibre financier de l'entreprise ?
- Quels sont les démarches et les méthodes appliquées dans la gestion de trésorerie et comment peut-elle contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise ?
- Quels sont les résultats d'analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM et quelles sont les recommandations formulées pour améliorer sa situation financière ?

Les hypothèses de recherche

H1 : La gestion de trésorerie influence la situation financière uniquement à court terme.

H2 : L'enjeu de la gestion de trésorerie est tout simplement la survie de l'entreprise, pour faire face au risque d'insolvabilité et d'illiquidité.

H3 : Une gestion de trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise

Objectifs de la recherche

Notre objectif principal dans cette étude est d'analyser en profondeur l'incidence et l'impact de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise « ENIEM ». Plus précisément, nous chercherons d'abord à acquérir une compréhension des principes théoriques et des concepts clés relatifs à la gestion de trésorerie dans un cadre commercial. Ensuite, nous explorerons les diverses méthodes et outils utilisés dans la gestion de la trésorerie, puis en procédant à l'analyse et l'évaluation de leur pertinence spécifique dans le cas de l'ENIEM. Enfin,

sur la base de ses analyses, nous chercherons à formuler des recommandations concrètes visant à améliorer la gestion de trésorerie et à renforcer la santé financière de l'entreprise.

Motifs de choix du sujet

Nous avons opté pour ce sujet particulièrement en raison de l'importance cruciale que revêt la gestion de trésorerie dans le contexte économique actuel particulièrement pour l'ENIEM. En effet, les entreprises sont confrontées à des marchés financiers de plus en plus instables, à des contraintes de liquidité sévères et à des risques financiers en constante augmentation. Une compréhension approfondie des pratiques et des stratégies de gestion de trésorerie est essentielle pour permettre aux entreprises de prendre des décisions éclairées et de maintenir leur santé financière. Ainsi, le choix de ce sujet de recherche découle de la nécessité de fournir aux entreprises notamment publiques, des connaissances pratiques qui les aideront à optimiser leur gestion de trésorerie et à renforcer leur résilience financière.

Présentation des caractéristiques de la population d'étude

Le sujet de cette étude portera sur l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager) qui est actuellement une filiale du groupe Elec el Djazair. Nous avons spécifiquement choisi cette entreprise en raison de sa taille significative, de son importance économique, et de sa position stratégique dans un monde des affaires de plus en plus concurrentiel à l'échelle internationale. En examinant la gestion de trésorerie de l'ENIEM, nous espérons obtenir des informations précises sur les défis uniques et les opportunités spécifiques que rencontrent les entreprises de cette envergure. Cette analyse nous fournira des insights précieux sur les meilleures pratiques et les stratégies de gestion de trésorerie, applicables non seulement à l'ENIEM, mais aussi à d'autres entreprises évoluant dans des environnements similaires.

Méthodologie de recherche

La réalisation de ce travail repose sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain.

La recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie. Pour ce faire, nous consulterons une variété de source académiques, notamment des ouvrages, articles scientifiques, des thèses..., etc. Ainsi que les ressources en ligne telles que les sites internet.

L'enquête de terrain nous offrira l'occasion, d'une part, d'examiner le système de gestion de trésorerie de l'entreprise, grâce au stage pratique réalisé au sein de l'ENIEM durant la période allant du mois de mars jusqu'au mois de mai, soit une période totale de 03 mois, et d'autre part, de recueillir les données nécessaires à l'achèvement de notre recherche.

Enfin, il faut souligner comme contrainte et limite de cette étude, que la transmission des données de l'entreprise s'est limitée aux exercices 2018 à 2020.

Plan de travail

Le projet de recherche est structuré en trois chapitres distincts, chacun ayant un rôle spécifique dans l'exploration du sujet. Les deux premiers chapitres sont dédiés à l'aspect théorique tandis que le troisième chapitre se concentre sur l'aspect pratique de ce travail.

Le premier chapitre introduit les fondamentaux théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie, il sera subdivisé en trois sections, la première section se concentrera sur les concepts fondamentaux de la gestion de trésorerie, puis dans la deuxième section, nous aborderons les sources de financement et les causes de dégradation de la trésorerie, et la troisième section se concentrera sur les enjeux de la gestion de trésorerie et les erreurs à éviter. Ce chapitre vise à établir une base solide de connaissances théoriques nécessaires à la compréhension approfondie du sujet.

Le deuxième chapitre approfondit ces concepts en explorant les différentes méthodes et démarches de gestion de trésorerie utilisés dans les entreprises. La première section se concentre sur l'analyse de la trésorerie par bilan. Ensuite, la deuxième section abordera l'analyse de la trésorerie par les flux. Enfin, la troisième section sera consacrée sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Ce chapitre permet d'enrichir notre compréhension théorique en la situant dans un contexte applicatif plus large.

Le troisième chapitre est consacré à la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM, où nous appliquerons les concepts et les méthodes analysés dans les chapitres théoriques. Ce chapitre inclut une description détaillée de l'enquête de terrain, les données collectées, et une analyse approfondie des pratiques de gestion de trésorerie de l'ENIEM. Enfin, il présente les résultats de notre recherche pratique, discute de leurs implications et propose des recommandations concrètes pour améliorer la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise.

Cette structure en trois chapitres permet de combiner théorie et pratique de manière cohérente et exhaustive, assurant ainsi une compréhension complète et applicative du sujet.

Chapitre I

Fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

Introduction

La gestion de trésorerie occupe une place centrale au sein des activités financières de l'entreprise, agissant comme son levier principal. La trésorerie a évolué pour devenir une unité autonome et complexe dans les grandes entreprises, jouant un rôle déterminant dans la prise de décision et la direction globale de l'entreprise. Ainsi, la trésorerie ne se contente plus de gérer les flux de liquidités, mais participe activement à l'orientation stratégique, en s'assurant que les ressources financières sont utilisées de manière optimale pour soutenir les objectifs de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous commençons par explorer les définitions et les concepts fondamentaux liés à la gestion de trésorerie, en mettant l'accent particulièrement sur la trésorerie elle-même. Notre objectif principal consiste à poser des bases conceptuelles solides pour une compréhension approfondie de ce sujet essentiel. Nous examinerons différents aspects de la gestion de trésorerie, y compris la planification financière, les mécanismes de gestion internes et les outils utilisés pour améliorer les flux de trésorerie. Cette approche détaillée cherche à établir les fondements nécessaires pour une analyse approfondie de la gestion de trésorerie et à mettre en lumière son impact direct sur la stabilité financière d'une entreprise.

Section 01 : Aspects fondamentaux sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

La trésorerie est un concept extrêmement complexe, la première étape pour l'étudier et la gérer consiste à bien la définir. Sa fonction est essentielle pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise à court terme et pour gérer le cycle d'exploitation.

1 Définition de la trésorerie

Diverses méthodes de définition peuvent être utilisées selon les aspects que l'auteur souhaite mettre en exergue. Le comité de réglementation comptable considère que la trésorerie se compose des liquidités disponibles et de leurs équivalents. Les liquidités disponibles comprennent l'argent en caisse et les dépôts bancaires immédiatement accessibles. Quant aux équivalents de trésorerie, ce sont des placements à court terme, très liquides, comme les certificats de dépôt ou les bons du Trésor, qui peuvent être rapidement convertis en un montant connu de liquidités. De plus, ces placements présentent un risque très faible de fluctuation de valeur ¹

D'après DESBRIERES Philippe et POINCELOT Evelyne : *«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 davantage 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

Pour GAUGAIN Marc et al : *« la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants). Elle correspond à la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates»*.³

Tandis que FORGET, *« la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »*.⁴

¹¹ AMETOWOYONA Kokouvi Léon, BODJONA Curwitch P'ham, et KOUEVI Tsotso.(2024), « Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des systèmes financiers décentralisés Togolais » , IJFAME, 2024, N° 02, Vol 05 , p 502, <http://doi.org/10.5281/zenodo.10702320> consulté (01/04/2024)

² DESBRIERES Philippe et POINCELOT Evelyne (2015), « *Gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition EMS, P 09.

³ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), « *Gestion de la trésorerie* », Economica, 6^{ème} édition, Paris, P 24.

⁴ FORGET JACK (2005), « *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme* », Edition d'organisation, Paris, P 11.

2 Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle consiste à piloter les flux financiers à court terme, ce qui permet de surveiller les risques d'insolvabilité et de mieux négocier les financements adaptés. En d'autres termes, la gestion de trésorerie inclut toutes les décisions, règles et procédures nécessaires pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise de manière efficace et au moindre coût.⁵ Cela assure que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour fonctionner sans interruption.

La gestion de la trésorerie englobe toutes les décisions et procédures visant à assurer que l'entreprise reste solvable, tout en optimisant les produits et les frais financiers. Cela implique, d'une part, de gérer efficacement les instruments de paiement et les options de financement disponibles. D'autre part, elle consiste à fournir aux gestionnaires des informations précises sur l'impact de leurs décisions sur la trésorerie de l'entreprise.⁶

En résumé, la gestion de trésorerie consiste à surveiller les encaissements et les décaissements d'argent de l'entreprise pour déterminer le solde final, appelé trésorerie. Ce solde représente l'argent disponible en caisse ou sur le compte bancaire. L'objectif est d'optimiser l'utilisation de ces fonds, de prévoir et de prévenir les risques financiers, et de garantir la sécurité des paiements.

2.1 Les rôles et objectifs de la gestion de trésorerie

2.1.1 Rôles

La gestion de la trésorerie est au cœur de plusieurs disciplines de la fonction financière, c'est un élément incontournable à la performance de l'entreprise. Parmi ses rôles principaux on peut citer :⁷

- **La gestion des liquidités**

Le rôle principal de la trésorerie est avant tout la gestion des liquidités, c'est le contrôle des entrées (encaissement) et des sorties (décaissement) d'argent de l'entreprise en prenant en compte chaque échéance financière des opérations, elle veille à la disponibilité d'argent suffisant pour faire face aux coûts et aux paiements

- **La gestion de la solvabilité,**

⁵ AMETOWOYONA , Kokouvi Léon ., BODJONA, Curwitch. P'ham, et KOUEVI, Tsotso, Op.cit, P 502

⁶ Ibid. P 502

⁷ CHERFAOUI Malak, TLEMSANI Sabrina, MEHIREs Fadila, « *Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation* », the responsible manager's journal, N°01, Vol-01, 2023, P 04

Elle assure le maintien du niveau d'encaissement approprié pour le règlement des échéances et pour les motifs de précaution et de financements à court terme, la solvabilité implique également d'adapter les décisions et les arbitrages de financement et de placement de l'entreprise pour accroître le rendement à travers les moyens de financement et la gestion des comptes.

- **La gestion des risques financiers**

Enfin ce troisième rôle de la trésorerie, consiste à identifier, maîtriser et apprécier les pertes susceptibles d'affecter le patrimoine ou les revenus de l'entreprise à travers le contrôle efficace, puis le suivi et l'établissement d'une stratégie de couverture des risques.

2.1.2 Les objectifs

La gestion de trésorerie est vitale pour les entreprises, assurant leur survie et la réalisation de leurs objectifs financiers. Parmi ses objectifs on peut citer ⁸:

- **Maximiser la liquidité :**

Le principal objectif de la gestion de trésorerie est de veiller à ce que l'entreprise dispose toujours des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers immédiats. Cela comprend le règlement des factures, le paiement des salaires et des impôts, ainsi que la possibilité de rembourser les dettes sans encourir de coûts excessifs. De plus, elle implique également de tirer des excédents de trésorerie pour investir de manière judicieuse et maximiser les rendements.

- **Assurer la solvabilité à court terme :**

Le trésorier a pour mission de trouver des financements adéquats pour garantir l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Il doit identifier et sécuriser les sources de fonds nécessaires pour couvrir les dépenses courantes et futures, de négocier des lignes de crédit avec les banques, de gérer les emprunts à court et long terme, et d'optimiser les flux de trésorerie pour s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités suffisantes pour ses opérations quotidiennes et ses projets de croissance.

- **Optimiser le résultat financier :**

Le trésorier a pour mission de choisir les modes de financement les plus économiques. Par ailleurs, il est responsable de placer les excédents de trésorerie pour générer des revenus financiers substantiels, ce qui permet de réduire le poids des charges financières potentielles.

- **Gérer les risques de taux et de change :**

⁸ ERIC Stephany (2000), « *Gestion financière* », Economica, 2^{ème} édition, Paris, P 175

L'une des responsabilités majeures de la fonction de trésorerie consiste à gérer les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée. Pour cela, le trésorier doit élaborer et mettre en œuvre des stratégies de couverture efficaces. Ces stratégies visent à protéger l'entreprise contre les variations imprévisibles des taux d'intérêt et des taux de change. En faisant cela, le trésorier contribue à maintenir la stabilité financière de l'entreprise, garantissant ainsi sa résilience face aux fluctuations du marché.

➤ **Négocier avec les banques :**

Pour obtenir les meilleures conditions de financement possibles, il est essentiel de viser des taux d'intérêt avantageux, des modalités de remboursement souples et d'autres bénéfices associés aux produits financiers proposés par les banques. Cela implique de passer en revue diverses offres bancaires, de comprendre les spécificités de chaque produit financier et de négocier activement pour obtenir les meilleures conditions. En faisant cela, l'entreprise peut optimiser ses ressources et de renforcer sa stabilité financière.

➤ **Réduire les coûts financiers à court terme :**

Les préoccupations quotidiennes de l'entreprise se focalisent principalement sur la réduction des coûts financiers à court terme, particulièrement ceux liés aux emprunts à moyen et long terme. En se concentrant sur cet objectif, l'entreprise peut gérer sa trésorerie de manière plus efficace. Cela, permet non seulement de diminuer les risques financiers, mais aussi de maximiser les économies. Ces efforts sont essentiels pour garantir la stabilité financière de l'entreprise et son développement durable.

2.2 Processus de la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie fait référence à tous les processus et opérations concernant la gestion des liquidités et des flux de trésorerie d'une entreprise. Ces processus jouent un rôle crucial dans la préservation des liquidités indispensables au bon déroulement de l'entreprise et dans l'amélioration de la rentabilité financière. Voici les étapes clés de la gestion de la trésorerie :

2.2.1 La prévision

La première étape du processus est la gestion prévisionnelle, qui permet de repérer les flux monétaires et d'évaluer les diverses entrées et sorties de fonds. Elle permet également de d'identifier les possibles obstacles auxquels l'entreprise pourrait faire face et ainsi de les prévoir. C'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir cinq risques de cessation de paiement. Ainsi, implique d'explorer différents scénarios afin de déterminer ceux qui correspondent le mieux à une stratégie globale soigneusement réfléchie. L'objectif de la prévision est de permettre une

réaction adaptée aux événements imprévus et de maintenir une cohérence. Les prévisions de trésorerie sont élaborées en utilisant l'ensemble du budget d'exploitation, d'investissement et de financement.⁹

2.2.2 Collecte de l'information

Les informations nécessaires à la gestion de trésorerie sont collectées à partir de différentes sources internes et externes. Cela comprend les données de vente, les escompte de vente, les données de comptabilité, les relevés bancaires, les contrats de crédit, etc.¹⁰

2.2.3 Analyse des soldes de trésorerie

Les implique de vérifier les soldes de comptes bancaires, les placements de trésorerie et les positions de découverts éventuels soldes de trésorerie actuels sont examinés afin de déterminer la position financière de l'entreprise.¹¹

2.2.4 Gestion des flux de trésorerie

Cette étape consiste à gérer les entrées et les sorties de fonds d'entreprise de manière à maintenir le bon niveau de liquidités. Cela implique de gérer les encaissements des clients, les paiements de fournisseurs, les dépenses courantes, les investissements, les emprunts et remboursements de dettes, etc.¹²

2.2.5 Prise de décision et stratégie de trésorerie

Des décisions sont prises à la base des informations recueillies et analysées à fin d'optimiser la gestion de trésorerie. Ainsi que les décisions d'investissement, des décisions de financement, des décisions de couverture des risques de change et des stratégies d'optimisation des rendements sur les excédents de trésorerie, etc.¹³

2.2.6 Suivi et contrôle

Il est essentiel de suivre et de contrôler régulièrement les performances de trésorerie de l'entreprise, Une fois les décisions prises et mises en œuvre. Cela peut se faire en comparant les résultats réels aux attentes, en analysant les écarts et en ajustant les mesures prises si nécessaire¹⁴.

⁹ FORGET Jack (1999), « *Gestion de la trésorerie financière de l'entreprise* », édition Economica, Paris, P 15

¹⁰ HUBERT de la Bruslerie (2017), « *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », édition Economica, Paris, P 14

¹¹ Ibid, P14

¹² Ibid, P14

¹³ Ibid, P 15

¹⁴ Ibid, P16

3 La fonction de trésorier dans une entreprise

3.1 Définition de trésorier

Le trésorier a pour mission de prévoir et de gérer les flux de trésorerie ainsi que les risques financiers de l'entreprise. Il organise les relations avec les banques pour réduire les coûts, optimiser les financements et les placements. Sa priorité est de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, le trésorier travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise, assurant ainsi une coordination efficace et une gestion financière cohérente.¹⁵

Donc, le trésorier est le garant et le gardien de l'entreprise au quotidien. Il est responsable de surveiller les mouvements d'argent, s'assurant que les fonds entrent et sortent de manière fluide tout en garantissant que les besoins financiers de l'entreprise sont couverts. Son rôle est donc une combinaison de gestion minutieuse, d'anticipation des besoins futurs et de prévoyance pour s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour fonctionner sans heurts.

3.2 Métier du trésorier

Pour mieux exercer son activité, le trésorier a pour certaines missions et de qualités à réaliser, En plus, sa contribution est essentielle pour garantir une communication financière transparente et efficace au sein de l'entreprise.

3.2.1 Les missions du trésorier

En principe, le rôle du trésorier repose généralement par les cinq missions suivantes ¹⁶:

- **Assurer la liquidité de l'entreprise :**

Le concept de liquidité fait référence à la capacité de l'entreprise à respecter ses échéances. Il est de la responsabilité du trésorier de veiller à ce que l'entreprise dispose à tout moment des ressources nécessaires pour respecter ses engagements financiers (payer les salaires, respecter les échéances pour les fournisseurs, les organismes sociaux, les banques...). Il est indéniable que cette mission doit être mise en avant, car la liquidité est essentielle pour assurer la survie de l'entreprise.

- **Réduire le coût des services bancaires :**

La direction de l'entreprise n'a pas besoin de connaître tous les détails des relations bancaires. Lorsqu'il s'agit de réduire les coûts bancaires, la négociation est souvent la première

¹⁵ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.Cit, P 45.

¹⁶MORISHO RASHIDI Georges EMAR et al, « Effets de la gestion des créances sur la trésorerie de la société national d'électricité- KINDU/MANIEMA de 2013 à 2020 », IJRDO, N°04, Vol-08, 2022, PP. 37-38

idée qui vient à l'esprit. Même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec les banquiers, il est responsable de toutes les préparations nécessaires. C'est à dire d'analyser les différentes offres, de préparer les arguments et les données pertinentes, et éventuellement de coordonner les réunions avec les banques.

- **Améliorer le résultat financier :**

Concrètement, cela traduit par une réduction des charges et une augmentation des produits financiers, en fonction de trésorerie. Plusieurs activités sont contribuent à améliorer le résultat financier global de l'entreprise. Le trésorier en particulier est chargé de négocier les conditions de financement. Pour cela, il doit avoir une maîtrise approfondie du calcul du taux effectif global, ce qui lui permet de comparer efficacement les différentes offres de crédit. Afin de prendre des décisions éclairées en matière de financement et de placement, le trésorier doit également consacrer une attention particulière à l'élaboration de prévisions précises sur deux à trois mois à venir.

- **Gérer les risques financiers à court terme :**

Il concerne principalement le risque de taux change et parfois le risque de taux d'intérêt. Le trésorier est responsable de ces deux domaines car ils représentent des risques financiers, principalement à court terme. La gestion du risque de change vise à prévenir les pertes d'argent. Son objectif est de maintenir un taux de change constant afin de maintenir une marge commerciale entre des ventes et des achats exprimés dans des devises différentes. En revanche, la gestion du risque de taux d'intérêt a pour objectif de maintenir un taux d'emprunt ou de placement stable à l'avenir. Le trésorier effectuera des assurances en fonction de l'évolution des taux de change. Ces protections seront instaurées en se basant sur un budget annuel de trésorerie ou une prévision à court terme à quelques années.

- **Assurer la sécurité des transactions :**

Avec le nombre croissant de tentatives de fraude, la mise en place de procédures de sécurité est devenue une nécessité pour les trésoriers. Pour réduire les risques, il est essentiel d'instaurer des mesures garantissant la sécurité des moyens de paiement. Cela implique de prévenir la falsification des chèques et des ordres de transfert, ainsi que les détournements de fonds. La mise en œuvre ces procédures de sécurité, permet aux trésoriers de protéger les finances de l'entreprise et garantir que les transactions financières se déroulent de manière sûre et fiable.

3.2.2 Les compétences du trésorier

Pour accomplir ces divers missions de façon satisfaisante, le trésorier doit acquérir une gamme variée de compétences tel que ¹⁷:

- **Organisateur** : Cela implique de mettre en place des politiques et des démarches stricte et claire pour surveiller et gérer les flux de trésorerie de l'entreprise quotidiennement.

- **Technicien** : La gestion de la trésorerie est un domaine technique exigeant. Le trésorier doit avoir une bonne maîtrise des diverses fonctionnalités de son logiciel de trésorerie, ainsi qu'une compréhension de base des mathématiques financières. De plus, il doit également comprendre le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

- **Communicateur** : Le trésorier dépend des fonctions opérationnelles de l'entreprise pour obtenir les informations nécessaires à ses prévisions financières. Il est essentiel de convaincre ces départements de l'importance de fournir des données précises en temps opportun.

- **Savoir anticiper** : La majorité des décisions sont prises en se basant sur les entrées et sorties d'argent (les flux financier), ainsi que sur la position des comptes prévisionnels et le trésorier doit anticiper les flux de trésorerie à venir sur différentes périodes : que ce soit dans quelques jours, plusieurs semaines, voire sur une année entière. De plus, il doit aussi être en mesure d'anticiper les fluctuations des taux d'intérêt et des cours de change afin de mieux prévoir les besoins financiers de l'entreprise et réduire les risques potentiels.

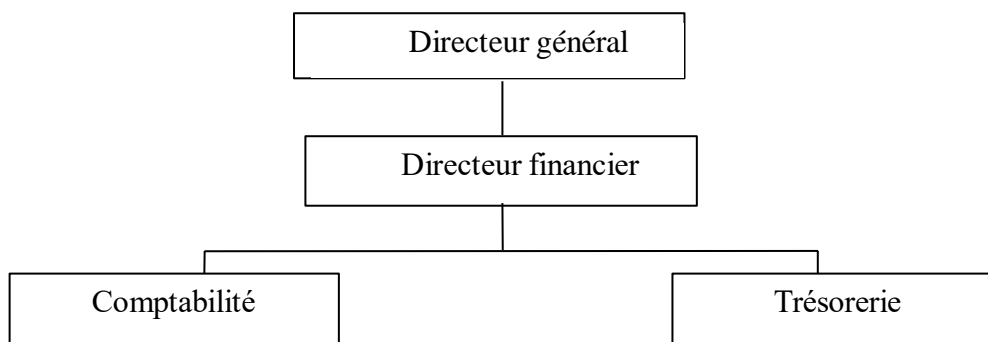
4 La place de la trésorière dans l'entreprise

Au cours des trente dernières années, le rôle de trésorier a connu une évolution et a gagné en importance au sein de l'entreprise. Depuis qu'il était un simple caissier chargé de l'encaisse, le trésorier est maintenant un responsable des risques. Grâce au développement des marchés financiers, à l'internationalisation des échanges et à l'évolution des techniques informatiques, la fonction de trésorerie a pu améliorer la gestion financière des entreprises en contribuant à les optimiser.¹⁸

¹⁷ Ibid. p 38

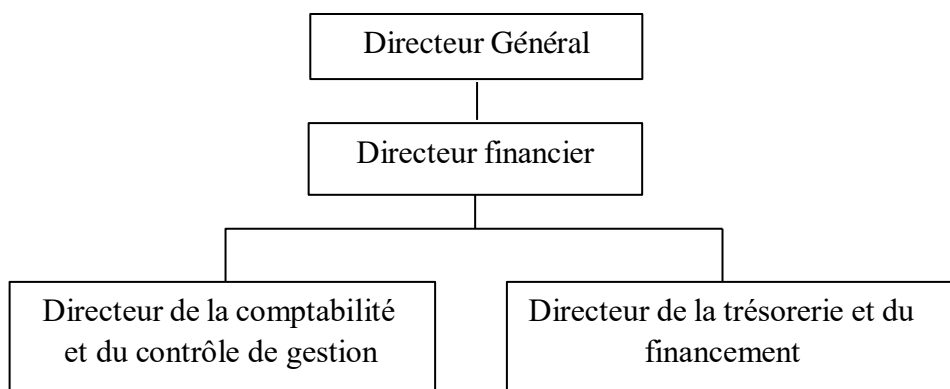
¹⁸ ANNIE Bellier et SARUN Khath (2000), « *Gestion de trésorerie* », édition Economica, Paris, P 20

Figure N° 1: La place du trésorier dans la moyenne entreprise



Source : ANNIE Bellier et SARUN Khath (2000), « *Gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition Economica, Paris, P 20.

Figure N° 2: La place du trésorier dans la grande entreprise



Source : ANNIE Bellier et SARUN Khath (2000), « *Gestion de trésorerie* », 2^e édition Economica, Paris, p20.

Section 02 : Les sources de financements et les causes de la dégradation de la trésorerie

1 Les Sources De Financements

L'activité de l'entreprise peut se financer par différents sources des financements. Le véritable choix de financement permet de déterminer les stratégies financière de l'entreprise mais il est indispensable de connaître l'ensemble des sources possible pour effectuer correctement ce choix on distingue généralement trois types de sources telle que : le financement par fond propre

(interne), par quasi-fonds propre (hybride) et le financement par endettement (externe) ¹⁹

1.1 Le financement par fonds propres (interne)

1.1.1 L'autofinancement

Selon Damien REAN « *L'autofinancement c'est la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers* »²⁰.

Pour BARREAU Jean et DELHAYE Jacqueline et al « *la capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources générées par l'entreprise au cours de l'exercice, du fait de ses opérations courantes* »²¹

L'autofinancement représente l'écart entre la capacité d'autofinancement et les dividendes distribués au cours de l'exercice. En ce qui concerne la stratégie d'investissement l'autofinancement offre aux entreprises une certaine liberté dans leurs choix d'investissement. Alors que du point de vue financier, réduire le recours à l'endettement permet aux entreprises d'améliorer leur rentabilité en diminuant les dépenses financières.

1.1.2 Les cessions d'actif immobilisé

La plus-value de cession après impôt est une source de financement interne obtenue lors de la vente des actifs immobilisés de l'entreprise, ce qui constitue des opérations de désinvestissement. Cette cession peut découler d'une réorientation stratégique de certaines activités ou tout simplement d'un renouvellement d'immobilisation. Toutefois, les ventes ne peuvent être considérées comme une ressource récurrente importante sans que l'on se pose la question de la durabilité de la société. ²²

1.1.3 Les cessions bail (cession-location)

Les cessions bail ou lease-back, Il s'agit d'une opération où une entreprise vend ses biens immobiliers (comme une usine ou son siège social) ou ses biens d'équipement (comme du matériel) à une société de crédit-bail, puis les loue ensuite. Cette démarche permet à l'entreprise vendeuse de libérer des capitaux pour financer ses projets d'investissement. Cependant, elle

¹⁹ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, (2005) « *Gestion financière* », 14^{ème} édition Dunod, Paris, P 360

²⁰ REAN Damien (2012), « *comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise* », Edition GERESO, Paris, P 258

²¹ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 361

²² CABANE Pierre (2014), « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers: Maîtriser les chiffres de l'entreprise* », 2^{ème} édition Eyrolles, Paris, P 214 .

engage l'entreprise à respecter la durée de la location et à payer les loyers convenus avec l'acheteur.²³

1.1.4 L'augmentation du capital

L'augmentation du capital se réalise par la création de nouvelles actions achetées par des anciens actionnaires ou bien par de nouveaux actionnaires. Peut se dérouler de plusieurs manières, au choix des associés :

L'augmentation du capital se réalise par la création de nouvelles actions achetées par des anciens actionnaires ou bien par de nouveaux actionnaires. Peut se dérouler de plusieurs manières, au choix des associés :

- **L'augmentation de capital par incorporation de réserves :**

Appeler également (apport gratuit) cette opération se traduit par l'intégration des réserves accumulées majorées le cas échéant du résultat de l'exercice, du report à nouveau et des primes d'émissions. Elle n'a donc pas un but d'apporter de nouvelles ressources à la société mais uniquement d'améliorer le gage des créanciers sociaux.

- **L'augmentation de capital par apports en numéraire :**

À l'inverse de l'incorporation des réserves, l'augmentation de capital par apports en numéraire est particulièrement intéressante car c'est la seule méthode qui apporte de nouvelles ressources financières à l'entreprise. Elle permet d'accroître le fonds de roulement grâce à des apports en liquidités, offrant ainsi à l'entreprise une plus grande autonomie financière.

- **L'augmentation de capital par apports en nature :**

Cette opération permet à un associé de contribuer à la société en apportant un bien mobilier ou immobilier sous forme d'immobilisations incorporelles (comme des brevets ou des apports en industrie), d'immobilisations corporelles, d'actifs financiers ou de circulants (comme des créances clients ou des stocks). En échange, ces actifs sont inscrits au bilan de la société. Cette méthode est souvent utilisée lors d'opérations de croissance externe, telles que des fusions ou des absorptions. L'augmentation de capital en nature permet de renforcer les fonds propres de l'entreprise sans affecter sa trésorerie, améliorant ainsi son ratio d'endettement.

1.1.4.1 Limites de l'augmentation de capitale²⁴ :

L'augmentation de capitale est une source de financement à laquelle l'entreprise ne peut faire appel qu'à des intervalles à long terme (2 à 3 ans, en générale). Tout fois, une augmentation

²³ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 377

²⁴ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 367

de capital peut en programmer une suivante grâce aux actionnaires à bons de souscription d'action.

Pour les petites moyen entreprises dont le nombre d'associés est faible, l'augmentation de capital constitue un moyen de financement très limité, pour pallier cet inconvénient elles doivent ouvrir leur capital, c'est-à-dire faire appel à de nouveaux associés, avec les risques que cela comporte. L'ouverture du capital a été facilitée par la création du « second marché » puis de « nouveau marché ».

1.2 Le financement par quasi-fonds propre

Il existe autres sources de financement hybrides, c'est-à-dire est une combinaison entre les financements par fonds propre et par les dettes ²⁵ :

1.2.1 Les titres participatifs

Il s'agit de titres de créance qui sont émis seulement par les entreprises publiques et les sociétés coopératives. Ils ne peuvent être remboursés qu'en cas de liquidation de la société ou à l'expiration d'un délai qui ne peut diminuer de 7 ans. Leur rémunération est composée d'une part fixe et d'une part variable, qui sont basées sur le niveau d'activité ou de performance de l'entreprise.

1.2.2 Les prêts participatifs

Les prêts participatifs sont des créances de dernier rang, assimilées à des capitaux propres. Elles sont accordées par les établissements de crédit au profil des entreprises qui cherchent à renforcer leur structure financière et accroître leur capacité d'endettement. En effet, les prêts participatifs sont des créances de dernier rang, assimilées à des capitaux propres.

1.2.3 Les titres subordonnés

Ce sont des sortes d'obligations dont le remboursement ne peut être effectué qu'après désintéressement de toutes les autres créances à l'exception des titulaires de prêts ou titres participatifs.

1.3 Financement par endettement

Lorsqu'une entreprise a besoin de s'endetter, elle peut choisir entre deux options principales : en contractant des prêts auprès des banques ou en émettant des obligations sur le marché financier. Les emprunts bancaires impliquent de demander des prêts aux établissements de crédit tels que les banques, tandis que les emprunts obligataires consistent à émettre des titres obligataires sur le marché financier.

²⁵ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 368

1.3.1 Le financement bancaire

En général, on peut classer les crédits bancaires en deux grandes catégories, avec une focalisation plus prononcée sur les crédits de trésorerie :

1.3.1.1 Le crédit à moyen et long terme

Ce type de crédit sert à financer la partie du haut de bilan des entreprises. Le crédit à moyen terme est utilisé pour financer une variété d'investissements et couvre une période allant de 2 à 7 ans. Quant au crédit à long terme, il s'étend sur une période de 7 à 20 ans et est principalement utilisé pour financer des investissements de longue durée²⁶.

1.3.1.2 Le crédit à court terme

Le crédit à court terme répond aux besoins immédiats et aux opérations quotidiennes de l'entreprise. Il couvre généralement une période de moins de deux ans et permet de financer les besoins courants et les activités opérationnelles. Il existe plusieurs options de financement par le crédit court terme :

A. les crédits de trésorerie

Le crédit de trésorerie est généralement classé en trois grandes catégories²⁷ :

- le découvert bancaire
- Crédits de trésorerie spécialisés et mobilisables
- le billet de trésorerie

1) le découvert bancaire :

Le découvert bancaire se produit lorsque le compte courant de l'entreprise est en position de débit, avec l'accord temporaire de la banque pour une période allant de quelques mois. Si le découvert est inférieur à un mois, il est souvent considéré comme une facilité de caisse, accordée pour surmonter des périodes financièrement difficiles. Ce type de financement offre un plafond de découvert qui peut être ajusté à tout moment, il est généralement assorti de taux d'intérêt élevés en raison du manque de garanties et de la non-adossée à un actif.

2) Crédits de trésorerie, spécialisés et mobilisables :

Cette catégorie de crédit contient :

•Les crédits de compagnie sont destinés à financer les besoins opérationnelles de l'entreprise liées aux fluctuations saisonnières, sont disponibles sous la forme de billets mobilisables ;

²⁶ SAUVAGEOT Georges (2003), « *Précis de finance* », édition NATHAN, Paris, P 104

²⁷ Ibid. PP 118-120

• Les crédits sur stock, sous forme de warrants, sont accordés avec les stocks comme garantie. Cela signifie que les marchandises peuvent être utilisées comme garantie pour obtenir des avances de la banque en échange de la remise d'un récépissé-warrant. En d'autres termes, les stocks de l'entreprise servent de garantie pour sécuriser les prêts bancaires, ce qui permet à l'entreprise d'accéder à des liquidités supplémentaires en utilisant ses actifs existants.

3) Le billet de trésorerie :

D'après SAUVAGEOT George, le billet de trésorerie constitue « *un titre de créance négociable au porteur, émis par une entreprise, constatant une créance productive d'intérêts que l'émetteur s'engage à rembourser à une échéance déterminée* »²⁸

B. le financement par mobilisation de créances

Il existe divers façons de financement par mobilisation de créances telles que l'escompte des effets de commerce, la loi dailly, lettre de change relevé(LCR), l'affacturage.²⁹

1) l'escompte des effets de commerce :

Selon SAUVAGEOT George : « *Le crédit d'escompte porte sur des effets de commerce, c'est à dire, des lettres de change, ou traites, et des billets à ordre. L'entreprise qui a besoin d'argent remet à sa banque, en les endossant, les effets qu'elle détient en portefeuille. Le banquier, en contrepartie, crédite le compte de l'entreprise des montants figurant sur les effets, déduction des agios (commissions et charges d'intérêt), il assure lui-même le recouvrement des créances à la date d'échéance des effets. En cas de non-paiement, il débitera le compte de l'entreprise du montant des effets impayés* »³⁰

Les avantages de l'escompte commercial sont qu'elles coûtent moins cher et sont faciles à obtenir après avoir fourni une garantie à la banque. Mais son inconvénient est la gestion rigide du crédit client (entraînant des défis dues aux retards de paiement et aux impayés)

2) Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC) :

Contrairement à l'escompte des effets de commerce, où l'on traite chaque créance individuellement, le crédit de mobilisation des créances commerciales permet regrouper plusieurs créances (quelles que soient leurs dates d'échéance) dans un seul billet de trésorerie pour être escomptées par la banque. C'est-à-dire au lieu de traiter chaque facture séparément, cette méthode permet de rassembler plusieurs créances dans un seul billet de trésorerie.

3) La cession de créances professionnelles (loi Dailly) :

²⁸Ibid. P 120

²⁹ Ibid. PP 114-116

³⁰Ibid. P 114

Permet de transmettre les créances qui sont inscrites à titre d'escompte ou à titre de garantie sur un bordereau qui s'appelle le bordereau dailly. Intrinsèquement, Ce dernier permet de transférer à une banque la propriété des créances, lorsque ses créances remis à la banque celle-ci devient propriétaire de ses créances une fois y remis et le vendeur reste le garant solidaire du paiement de ses créances.

4) La lettre de change relevé (LCR) :

Possède les mêmes caractéristiques de la traite sauf qu'elle est sans frais. La lettre de change relevé est un moyen de recouvrement des créances à court terme avec une date d'échéances fixes à l'avance.

5) L'affacturage :

Selon VERNIMMEN Pierre, « *L'affacturage (ou factoring) est une technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'un contrat, une société d'affacturage gère les comptes clients d'entreprise en acquérant leur créances, en assurant le recouvrement pour son propre comptes et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvable* ». ³¹

1.3.2 Les emprunts obligataires

L'emprunt obligataire est un moyen de financement destiné particulièrement aux grandes entreprises comme les sociétés par actions (spa), qui doivent respecter certaines conditions pour accéder à l'épargne publique. Il représente généralement un emprunt élevé, fractionnées en partie égales appelées obligations proposé au public par l'intermédiaire du système bancaire. Qui sont définies comme « *des titres de créance, au porteur ou nominatif, dématérialisé, qui se caractérisent par une valeur nominale, un prix d'émission, et un prix de remboursement* » ³².

1.4 Les autres sources de financement

En complément des diverses sources de financement mentionnées précédemment, il y a d'autres sources de financement supplémentaires et indispensables pour le financement des entreprises, telles que :

³¹ VERNIMMEN Pierre (2017), « Finance d'entreprise », 15^{ème} édition Dalloz, Paris, P 488

³² BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 370.

1.4.1 Le crédit-bail

Le crédit-bail est un contrat de location d'un actif sur une durée déterminée à l'avance, entre une entreprise et une banque ou un établissement spécialisé propriétaire de cet actif, assorti d'une promesse de vente (option d'achat) de cet actif à l'échéance du contrat. ³³

1.4.2 Les crédits fournisseurs

Cabane Pierre, définit le crédit fournisseur est comme un « *Ensemble des dettes correspondant aux factures fournisseurs non encore payées. En termes de financement du besoin d'exploitation, il s'agit de la principale ressource* »³⁴

Tandis que BARREAU Jean et al, disent que « *Le crédit fournisseur reste le principal moyen de financement à court terme il représente environ la moitié de l'endettement à court terme* »³⁵

1.4.3 Le crédit financier interentreprises

Le prêt interentreprises est un moyen de financement à court terme dont une entreprise consent un crédit à une autre entreprise. On outre « *les entreprises prêtent et empruntent à d'autres entreprises. Cependant, pour certaines, le solde des créances clients et des dettes fournisseurs est positif, ce qui les met en situation de prêteurs nets, pour d'autres le solde est négatif, ce qui les place en situation d'emprunteurs nets* »³⁶

2 Les causes de la dégradation de la trésorerie

La mise en place de fonctions de trésorerie présuppose une nécessité née de besoins résultant de défaillances du système ou de mesures inadéquates. Les variations des flux de trésorerie sont le résultat de tout l'argent qui circule dans l'entreprise. Ce changement de FR ou de BFR a automatiquement un impact direct sur la trésorerie.

D'un point de vue conceptuel, cela devient l'indicateur complet le plus descriptif de la situation financière d'une entreprise. La détérioration des flux de trésorerie peut survenir pour diverses raisons. Nous avons répertorié les 5 principales causes ³⁷ :

2.1 La crise de croissance

Une augmentation massive des ventes provoque généralement une augmentation proportionnelle de montant du BFR, dans cette situation, il est possible que l'entreprise ne

³³ VERNIMEN Pierre, Op. Cit, P 490

³⁴ Cabane Pierre, Op.cit., P 384

³⁵ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 460

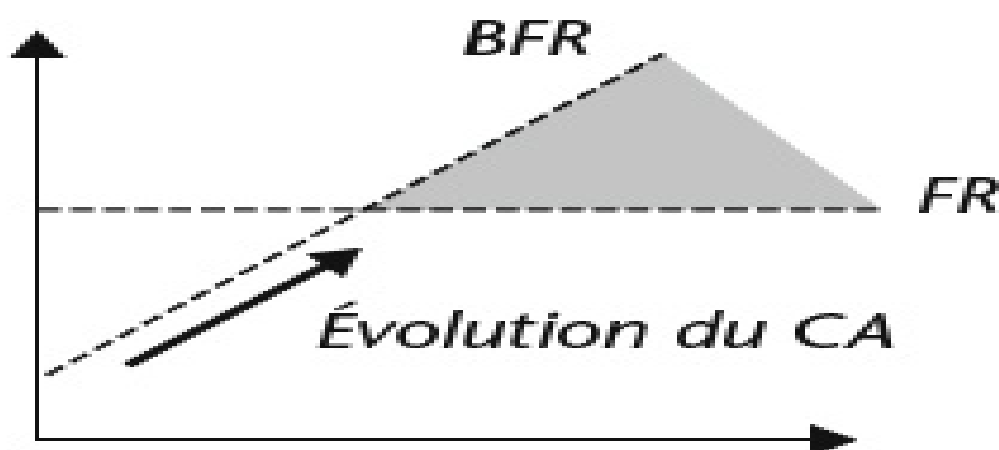
³⁶DIETSCH Michel et KREMP Elizabeth, « Le crédit interentreprises bénéficie plus aux grandes entreprises qu'aux PME », Économie et statistique, N°314, Vol-04, 1998, P 25.

³⁷ SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, PP 125-138.

dispose pas suffisamment de ressources pour assurer le financement de son cycle d'exploitation et de se retrouver en cessation des paiements. Si le délai de paiement client et fournisseur, le délai d'écoulement des stocks demeurent identiques. Le besoin de trésorerie augmente, les banques n'augmentent toutefois pas nécessairement leurs lignes de crédit court terme, en particulier si la croissance est peu profitable.

Une croissance trop rapide est une raison courante des difficultés et des échecs récents des entreprises, en particulier lorsque cette croissance n'est pas rentable.

Figure N° 3: la crise de croissance



Source :

SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, p 125.

Pour surmonter cette situation l'entreprise doit s'agir comme suit :

➤ Renforcer le fonds de roulement pour réduire un recours trop important aux crédits de trésorerie. Ce renforcement s'obtient par les actions suivantes :

- Un apport en capital ou en comptes courant d'associés. Il est plus facile d'adopter cette solution par une entreprise bénéficiant de l'appui d'un groupe que un entrepreneur individuel ;
- Une réduction ou suppression momentanée des dividendes ;
- Un financement plus systématique des investissements en immobilisation par « adossement » d'emprunts à moyen et long terme ou location longue durée ;
- Une cession d'actifs non stratégiques (non exploiter).

➤ Changer d'objectifs commerciaux en privilégiant la marge à la course au volume. Privilégier la marge au volume contribue doublement à l'amélioration de la trésorerie : le FR s'améliore grâce à de meilleurs résultats et l'augmentation du BFR est contenue. Ce choix doit bien évidemment être compatible avec l'état du marché.

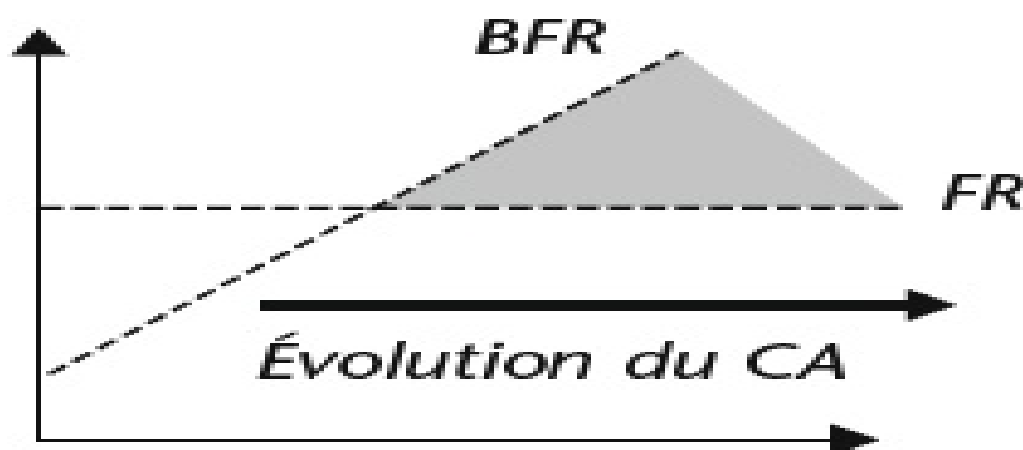
2.2 La crise de gestion du BFR

Le montant de BFR augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires en raison de la dégradation des délais de paiement client, du délai d'écoulement des stocks...

D'une autre façon, le besoin en fond de roulement représente le montant de trésorerie dont une entreprise a besoin pour financer ses activités opérationnelles quotidiennes. Une mauvaise gestion du BFR pourrait entraîner des pénuries de liquidités, des problèmes de paiement des fournisseurs et des clients, ainsi que des difficultés à rembourser la dette à court terme. Ainsi, une mauvaise gestion du BFR peut être une cause majeure de la crise de croissance de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond à la trésorerie nécessaire qu'une entreprise doit avoir en main pour financer ses activités opérationnelles et quotidiennes. Une gestion inadéquate du BFR peut entraîner des pénuries de liquidités, des retards de paiement envers les fournisseurs et les clients, ainsi que des difficultés à rembourser les dettes à court terme. Par conséquent, une mauvaise gestion du BFR peut devenir une cause majeure de crise de croissance pour l'entreprise

Figure N° 4: la crise de gestion du BFR



Source : SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, p 126.

Les recommandations proposées :

- Négociation des délais de paiement client par la fonction commerciale ou crédit. Il est toujours efficace de motiver les vendeurs sur le délai d'encaissement de leurs clients.
- Négociation d'acomptes lorsque les conditions de vente les prévoient, notamment pour les produits ou prestations de service spécifiques à cycle de production long (BTP, développements informatiques...).
- Mise en place d'actions de recouvrement écrites et téléphoniques formalisées par une procédure : calendrier de relance, définition du rôle des vendeurs, date de blocage des livraisons...
- Rangement des entrepôts de stockage.

- Acquisition d'un logiciel de gestion de production (GPAO) permettant de déclencher les approvisionnements et la mise en production à une date évitant à la fois sur stockage et retards de livraison ou rupture de stocks.

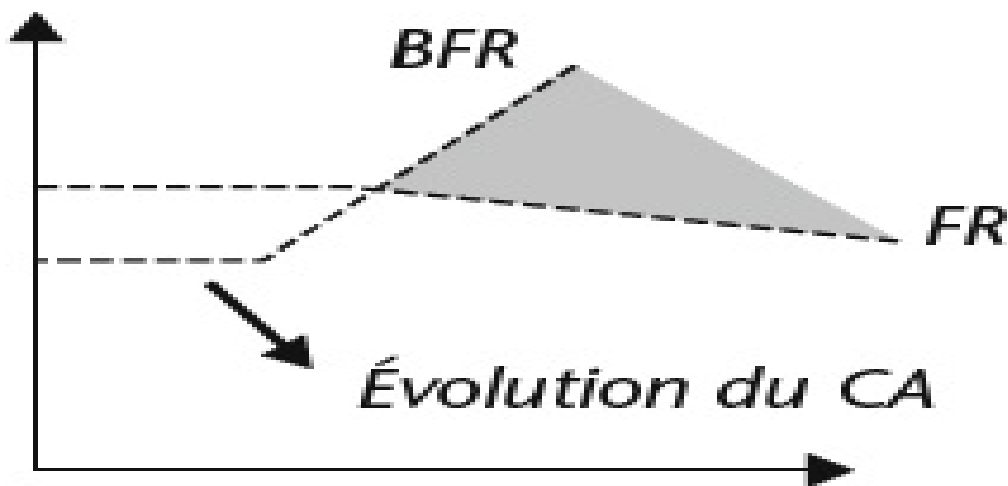
- Établissement d'un circuit de résolution rapide des conflits commerciaux, administratifs et techniques. Le suivi de la résolution des litiges est souvent confié au service qualité. La fonction crédit s'y intéresse également car le délai de résolution des litiges a une incidence sur le délai de paiement client, principal indicateur de performance de cette fonction

2.3 La réduction conjoncturelle de l'activité

Face à la baisse des ventes, l'entreprise n'a pas suffisamment réduit ses taux d'achats ou de production. Le manque d'attentes entraîne une augmentation des stocks (augmentation du BFR). Ce scénario implique des sociétés de production et de distribution plutôt que des sociétés de services qui ne stockent pas les prestations réalisées à l'avance.

En outre, la dégradation de niveau d'activité entraîne fréquemment des pertes (baisse du FR), le niveau d'activité seul ne permettant plus de couvrir l'ensemble des charges de structure. Pour réduire le sur stockage, il convient d'ajuster ses achats ou le programme de production à l'activité réelle, de vider les stocks par une politique de remise plus agressive.

Figure N° 5: La baisse conjoncturelle d'activité



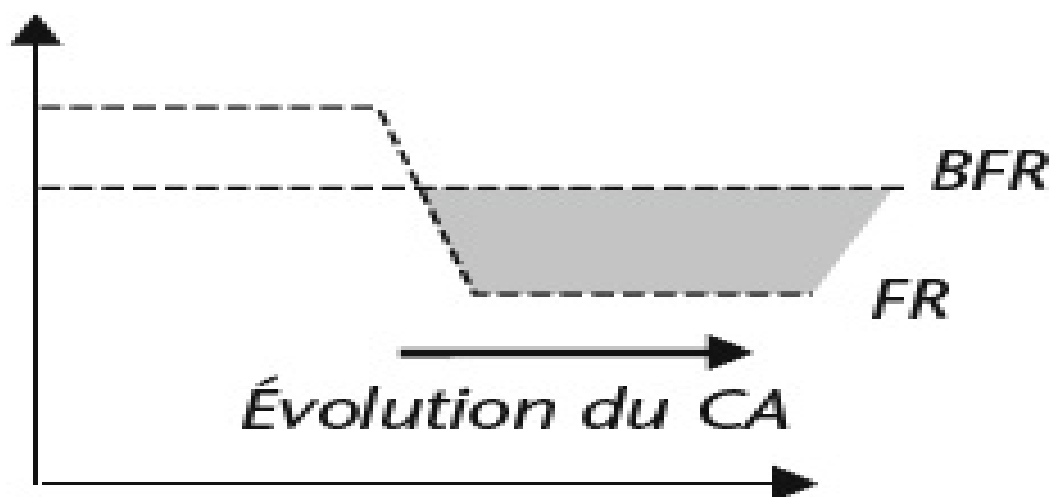
Source : SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, p 128.

2.4 L'erreur de financement

C'est une forme d'autofinancement « excessive ». Lorsque l'entreprise compte seulement sur la capacité d'autofinancement pour investir en immobilisations sans mettre en place des nouvelles ressources stables (endettement, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Dans ce cas la CAF seul elle ne peut pas couvrir ces investissements, automatiquement le FR se dégrade et met la trésorerie en péril.

Pareillement, lorsque l'entreprise emprunte à moyen terme (MT) pour une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet dans lequel elle souhaite investir, cela peut poser des problèmes. Les remboursements en capital deviennent alors trop élevés par rapport à la capacité d'autofinancement (CAF) générée, ce qui dégrade à la fois le fonds de roulement (FR) et la trésorerie de l'entreprise.

Figure N° 6: L'erreur de financement FR



Source : SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, p 129.

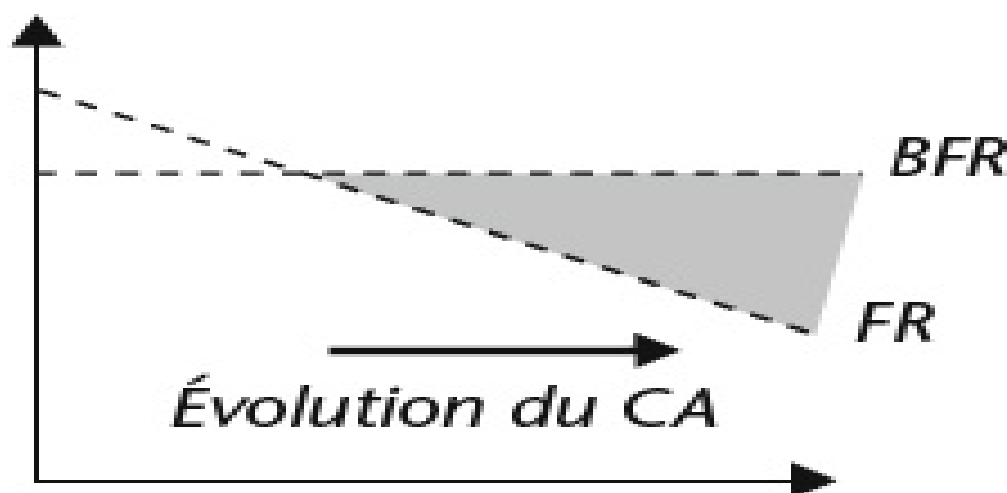
Pour surmonter cette situation l'entreprise doit s'agir comme suit :

- L'entreprise est obligée d'adopter un financement à moyen et long terme afin de rééquilibrer sa situation financière. Ce financement pourra prendre la forme de la consolidation des crédits de trésorerie en prêt à moyen terme (remboursable sur 3 à 5 ans). Cependant, L'entreprise s'efforcera d'éviter délibérément de créer une telle situation, Si le prêt à moyen terme n'est pas accordé par le banquier pour consolider le découvert, cela pourrait avoir de graves conséquences pour l'entreprise, risquant ainsi de l'amener à une situation de cessation des paiements.
- Le lease-back consiste à céder à un établissement de crédit une immobilisation pour en devenir locataire. Elle se traduit par une rentrée immédiate d'argent et le paiement de loyers ultérieurs.
- Si l'entreprise a emprunté sur une période trop courte par rapport à sa capacité de remboursement, la solution consiste à négocier un allongement de la durée résiduelle de remboursement, à condition toutefois de ne pas emprunter au-delà de la durée de vie de l'actif financé.

2.5 La perte de profitabilité

Lorsque l'entreprise génère les résultats négatifs automatiquement sa proviennent de la réduction des fonds propres et de la détérioration du fonds de roulement (FR). Cela réduit alors la trésorerie nette (TN) et les dépenses d'exploitation étant dans un premier temps supérieures aux rentrées de trésorerie d'exploitation.

Figure N° 7: La perte de profitabilité FR



Source : SION Michel (2017), « Réaliser un diagnostic financier », édition Dunod, paris, p 131.

Section 03 : Origines des problèmes et les enjeux de la gestion de trésorerie

1 Origines des problèmes de la trésorerie

Toute entreprise peut trouver des difficultés dans sa trésorerie, qui peuvent être causées par des problèmes structurels ou conjoncturels. Il est nécessaire d'analyser ces problèmes en tenant compte de leur gravité. Ces problèmes peuvent toucher la partie de haut du bilan c'est-à-dire le Fonds de roulement ou la partie de bas du bilan à titre d'exemple le besoin en fonds de roulement, parfois, les deux au même temps. ³⁸

1.1 Problèmes structurels de trésorerie

Les problèmes structurels de trésorerie sont principalement des problèmes à moyen et long terme. Ces derniers peuvent être particulièrement liés à une faiblesse de fonds de

³⁸ ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2017), « La gestion de trésorerie », 2^{ème} édition Dunod, paris, PP 20-21

roulement (FR) et cela peut provoquer des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

A. Un surinvestissement réalisé sur l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles

B. Des investissements financiers excessifs dans prises de contrôle et l'acquisition des titres de participations, etc.

C. La dégradation au niveau des capitaux permanents cela est due à :

- Une insuffisance de rentabilité suite à des pertes successives qui réaliser durant son parcours.

- Un manque de fonds propre pour soutenir les activités à long terme.
- Un sous-endettement à moyen et long terme réaliser par l'entreprise.
- L'absence des profits

Le décalage résultant dans le processus opérationnels de l'entreprise peut engendrer des problèmes structurelle liés au besoin de fond de roulement parmi ces problèmes on peut citer :

- Augmentation au niveau des stocks ;
- Décalage au niveau le délai d'encaissement client (trop long).
- Décalage au niveau de délai règlement fournisseur (trop court)

Ce déséquilibre structurel du besoin en fonds de roulement (BFR) mettant en péril la santé financière de l'entreprise nécessite des actions et mesures au niveau de bas du bilan pour rétablir la trésorerie de l'entreprise.

Pour assurer la stabilité financière d'une entreprise, il est important de construire une base solide pour son bilan. Cela signifie renforcer ses actifs à long terme et améliorer sa situation financière globale. En parallèle, l'entreprise doit se concentrer sur l'augmentation de la rentabilité de ses activités. Cela implique de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour maximiser les bénéfices, en optimisant les opérations courantes et en explorant de nouvelles opportunités de croissance.

Pour résoudre ces problèmes, l'idée est d'adopter une approche commerciale qui visent à négocier ou renégocier les délais de règlement fournisseurs et les délais de paiement clients, alternativement, il serait envisageable de mettre en place une stratégie qui visent à améliorer et accélérer la rotation des stocks.

1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

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

Les problèmes conjoncturels se réfèrent aux défis qui influent sur le court terme, notamment les fluctuations temporaires de l'activité d'une entreprise, ce qui se traduit par des variations dans les flux de trésorerie, à savoir les entrées et les sorties d'argent. Ces problèmes peuvent découler de divers facteurs externes ou internes, tels que :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent générer des besoins de trésorerie significative à certaines périodes de l'année ;
- La baisse soudaine de la demande ou l'annulation de commandes ;
- La défaillance ou le retard dans les règlements clients qui provoque un manque de liquidité.
- Les risques imprévisibles qui peuvent rencontrer l'entreprise comme les grèves, guerres, conflits sociaux...etc.

Trouver des solutions à des problèmes conjoncturels n'est pas une tâche facile. Il peut être nécessaire d'opter pour des modes de financements à court terme comme les crédits de banque ou de recourir à des techniques telles que l'affacturage.

Si on n'arrive pas à contrôler ces problèmes cela peut engendrer une baisse massive de la liquidité de l'entreprise, des difficultés à honorer ses obligations, une perte de confiance des investisseurs et une baisse de la cote de crédit de l'entreprise.

2 Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les responsables des trésoreries et des fonctions financières sont très préoccupés par la possibilité de diminuer ou de ne pas augmenter les frais financiers qui leur sont facturés en raison de l'accorde du concours bancaires. Dans notre discussions initiale, nous mettrons la lumière sur cet enjeu majeur de la gestion de la trésorerie qu'on a abordé dans le premier paragraphe. Dans ce point, nous examinerons le rôle et la place de trésorier dans les entreprises :³⁹

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

La gestion idéale de trésorerie, lorsque l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro pour ne supporter aucune solde créditeur improductifs et aucune solde

³⁹DESBRIERES Philippe et POINCELOT Evelyne, Op.Cit, PP 13-15

débiteur couteux. Le trésorier cherche toujours à réaliser un arbitrage entre le cout de trésorerie excessif et ceux qui résultant d'un manque de liquidités grâce à l'optimisation du niveau de l'encaisse du compte bancaire. Plus l'entreprise dispose de plusieurs comptes bancaires, plus la gestion de trésorerie devient complexe et le risque de l'accroissement des frais financiers élevés.

2.1.1 L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Quand l'entreprise affiche un solde créditeur sur son compte bancaire, cela implique qu'elle subit un coût d'opportunité. Ces liquidités disponibles sont en réalité le résultat d'un équilibre financier, où les fonds excédentaires sont obtenus par le biais de financements potentiellement onéreux. Par exemple, si le fonds de roulement dépasse les besoins en fonds de roulement, cela peut conduire à un solde bancaire positif. Cependant, ces fonds ne sont pas nécessairement utilisés de manière rentable, ce qui représente une opportunité manquée pour l'entreprise.

Il en va de même lorsque l'entreprise réalise une trésorerie nette négative, le cout de financement de ce manque de liquidités notamment découvert et escompte, est un cout réel. Le trésorier se retrouve face à un dilemme lorsqu'il s'agit de gérer un compte bancaire. Il doit trouver le bon équilibre entre les coûts associés à la détention d'un solde positif et les coûts liés à l'obtention de liquidités nécessaires pour financer un déséquilibre financier. Ce choix dépend principalement du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, y compris les taux d'intérêt actuels sur le marché et la prime de risque exigée par les investisseurs et les prêteurs, en tenant compte de la situation économique et financière de l'entreprise. En pesant ces facteurs, le trésorier peut prendre des décisions éclairées pour optimiser la gestion des fonds de l'entreprise.

2.1.2 Minimisation des erreurs de l'équilibrage et de mobilisation

La tâche du trésorier devient particulièrement ardue lorsque l'entreprise a des comptes dans plusieurs banques. Dans cette situation, équilibrer les coûts liés à la détention de liquidités et les frais financiers devient beaucoup plus compliqué. Cela augmente le risque d'erreurs, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la trésorerie de l'entreprise, dans ce cas, le trésorier doit éviter trois erreurs fondamentales tel que : L'erreur de l'équilibrage, L'erreur de sur mobilisation, et sous – mobilisation. ⁴⁰:

➤ L'erreur d'équilibrage ou (de contre-phase)

⁴⁰ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2011), « *gestion de trésorerie* », édition Dunod, Paris, PP 81- 85.

L'erreur d'équilibrage survient lorsqu'une entreprise a simultanément un compte à découvert dans une banque et un autre compte avec un excédent dans une banque différente. Cette contre-phase complique sérieusement la gestion de sa trésorerie. Car le compte à découvert génère des frais financiers, tandis que le compte excédentaire sur l'autre banque ne rapporte rien. Pour résoudre ce problème, l'entreprise doit effectuer des virements entre les banques, appelés virements d'équilibrage, pour rétablir l'équilibre et éviter ces coûts inutiles. Après avoir éliminé l'erreur de contre-phase, certains comptes bancaires de l'entreprise peuvent tous présenter soit un solde débiteur, soit un solde créditeur. Les soldes débiteurs entraînent des coûts financiers élevés, tels que des intérêts sur les découverts et des commissions. À l'inverse, les soldes créditeurs ne génèrent aucun revenu d'intérêt.

➤ **L'erreur de sur-mobilisation**

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, la présence d'un solde créditeur important peut révéler deux problèmes : soit l'argent n'a pas été placé de manière optimale (défaut de placement), soit l'entreprise a eu recours de manière excessive à des modes de financement à court terme, comme l'escompte. Dans les deux cas, cela signifie que l'entreprise perd des opportunités de gains financiers ou supporte des coûts inutiles. Pour évaluer l'impact de cette erreur, on peut utiliser le taux moyen de placement de l'entreprise ou le coût moyen du financement à court terme.

➤ **L'erreur de sous-mobilisation**

Les soldes débiteurs peuvent être causés par une sous-mobilisation des crédits, qu'il est nécessaire d'éviter en utilisant des crédits supplémentaires, des escomptes ou d'autres modes de financement. Cela suggère que cette erreur résulte de l'utilisation du découvert plutôt qu'à la mise en place de crédits alternatifs moins coûteux. On considère que cette erreur engendre des coûts moindres par rapport aux autres erreurs, car le découvert est réellement plus élevé que le financement à remplacer. Dans ce genre d'erreur, l'entreprise débourse l'écart entre le taux de découvert et le taux de financement inférieur prévu, en ajoutant également la commission sur le découvert la plus majeure qui n'aurait pas été payée si elle avait utilisé un financement alternatif.

Dans la mesure où ces trois erreurs sont mesurables, il est possible de juger objectivement la fonction de trésorier de l'entreprise. Ces informations sont essentielles pour évaluer la gestion de trésorerie de l'entreprise et constituent le point de départ d'une éventuelle mécanisation de la fonction. Il est essentiel de concevoir cette automatisation dès le début comme un projet à gérer et de réaliser une analyse de rentabilité.

Conclusion

En conclusion, la trésorerie joue un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise. Elle ne se résume pas à de simples flux financiers, mais englobe aussi des risques qui, s'ils ne sont pas bien identifiés et gérés, peuvent menacer la stabilité et la croissance de l'entreprise.

Pour l'optimiser, il est crucial de mettre en place des stratégies de gestion rigoureuses et de surveiller attentivement les mouvements de trésorerie. Cela permet non seulement de garantir la solvabilité de l'entreprise, mais aussi de saisir les opportunités de développement et de réduire les risques financiers.

En définitive, une gestion efficace de la trésorerie est indispensable pour assurer la durabilité et le succès de toute entreprise.

Chapitre II

*Démarche et
Démarche et
méthode*

*de la gestion de
de la gestion de
trésorerie*

Introduction

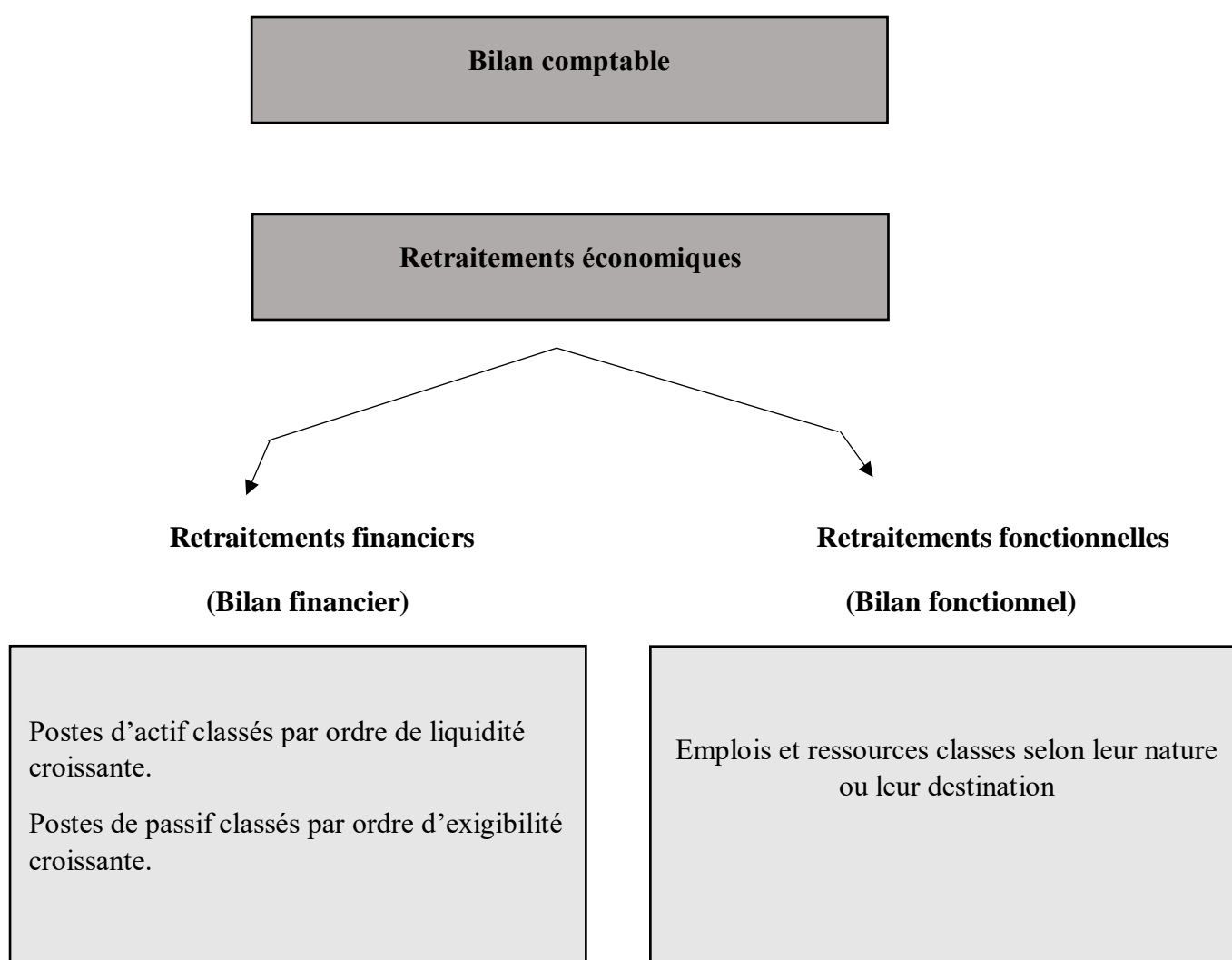
La santé financière de l'entreprise se reflète dans sa trésorerie, impliquant une gestion proactive et efficiente. Les dirigeants doivent s'engager dans une gestion rigoureuse de la trésorerie pour éviter les difficultés financières. La préparation de nouveaux projets et l'évaluation des projets en cours nécessitent une évaluation constante de la trésorerie. En résumé, la gestion de trésorerie est un pilier fondamental de la gestion financière, crucial pour assurer la viabilité et la croissance des entreprises.

Dans un environnement complexe et dynamique de la gestion d'entreprise, la gestion de la trésorerie et l'analyse financière jouent un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques et la préservation de la stabilité financière d'une entreprise. Ce chapitre se penche sur l'importance cruciale de ces deux disciplines interdépendantes et explore leurs enchevêtrements. En décomposant les différentes méthodes d'analyse de gestion de trésorerie et en examinant leur influence sur l'analyse financière globale. Enfin, ses pratiques seront utilisées pour étayer notre étude de cas.

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan

La situation financière d'une entreprise peut être établie en se basant sur son bilan comptable. En calculant certains aspects financiers, il devient possible non seulement de déterminer leur montants, mais aussi de les comprendre et de les justifier. Toutefois, l'exploitation de bilan comptable à lui seul ne suffit, c'est pourquoi les analystes financière et les trésoriers recommandent l'utilisation d'un bilan retraité et simplifié appelé « le bilan fonctionnel »,⁴¹ ou le bilan financier (liquidité) .Voici un schéma qui illustre les divers reclassement du bilan comptable :

Figure N° 8: Les retraitements de bilan comptable



Source : BELLIER DELIENNE Annie et KHATH Sarun (2005), « Gestion de trésorerie », 2^{ème} édition ECONOMICA, paris, P 23.

⁴¹ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), « Gestio de la Trésorie », Edition Economica, P 05

1 Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel offre une vision organisée du bilan comptable en classant les opérations de l'entreprise selon leurs fonctions (exploitation, investissement, financement, etc.). Son but est d'analyser les impacts financiers de ces opérations, en particulier sur la trésorerie. Il est établi à partir du bilan initial avant toute distribution, il est établi à partir du bilan initial avant toute répartition, en évaluant les emplois et les ressources à leur valeur brute d'origine.⁴²

1.1 Les objectifs du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel a plusieurs objectifs clés qu'il vise à atteindre, tels que :⁴³

- évaluation de la santé financière globale de l'entreprise
- Analyser les différentes ressources de l'entreprise ainsi que leurs besoins financiers
- Analyser les divers postes du bilan par fonction pour établir un équilibre financier qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins avec ses propres ressources.
- calculer et évaluer la marge de sécurité financière de l'entreprise afin de prévoir les risques potentiels
- Fournir des informations pertinentes et cruciales pour prendre des choix stratégiques.

1.2 Elaboration du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel offre une visualisation instantanée des cycles en cours selon les normes du plan comptable. Il adopte une approche horizontale, ce qui signifie une lecture du bilan basée sur l'attribution des emplois stables aux ressources stables. Contrairement à l'analyse patrimoniale qui se concentre sur la permanence, le bilan fonctionnel se concentre sur la stabilité des éléments. La durée des actifs ou passifs n'est plus un critère discriminant, ce qui différencie cette approche de l'analyse traditionnelle.⁴⁴

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable avant de répartir les résultats, cependant, il est nécessaire de réaliser certaines corrections afin de répartir et classer les emplois et les ressources en quatre masses homogènes importantes :⁴⁵

1.2.1 Présentation de bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel comprend quatre masses importantes :⁴⁶

⁴² ERIC Stephany, Op. cit, P 107

⁴³ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017/2018), « *L'analyse financière* », 21^{ème} édition Gualino, Paris, P 10

⁴⁴ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit., PP 17-18

⁴⁵ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis, Op. cit, P 106

⁴⁶ Ibid. P 106

- Cycle de financement : regroupe la partie les fonds propres, les dettes financières, les amortissements et les provisions (ressource stable)
- Cycle d'investissement : regroupe l'immobilisation corporelle, incorporelle et financière, charge à répartir et prime de remboursement.
- Cycle d'exploitation : Le passif circulant et l'actif sont divisés en trois parties distinctes.

Actif circulant d'exploitation / passif circulant d'exploitation

Actif circulant hors exploitation / passif circulant hors exploitation

Trésorerie actif (disponibilité) / trésorerie passif

Le bilan fonctionnel évalue les emplois stables et les actifs circulants en valeur brute

1.2.2 Le passage de bilan comptable au bilan fonctionnel

Afin d'établir un bilan fonctionnel, le bilan comptable doit subir certaines transformations (retraitements) :⁴⁷

1.2.2.1 Les reclassements

D'abord, certains postes du bilan comptable sont reclassés selon de leur fonction :

- Les amortissements, les dépréciations reclassées en ressources stables.
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices reclassés en immobilisation.
- Les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de la banque sont reclassés en trésorerie passif.
- Les intérêts courus non échus sur les prêts reclassés en dettes et les créances hors exploitation.
- Les valeurs mobilières de placement sont généralement reclassées en actif de trésorerie.
- Les Produits et charges constatés d'avance sont reclassés en exploitation et hors exploitation.

1.2.2.2 les intégrations

Ensuite, intégrer et inclure des éléments hors du bilan comme :

- Les effets escomptés non échus : les effets commerciaux remis en banque avant la date d'échéance ;
- Les cessions de créances professionnelles (loi Dailly) : entraînent la disparition des effets et créances cédés non échus de l'actif circulant du bilan comptable. Il est prudent de les réintégrer dans le bilan fonctionnel, car l'entreprise doit rembourser la banque en cas de

⁴⁷ Ibid. P 106

défaillance du client à la date l'échéance ;

- Le crédit-bail : dans le bilan fonctionnel, les équipements financés par le crédit-bail sont considérés comme des actifs financés par un emprunt.

1.2.2.3 Les corrections

En outre, Il est nécessaire de corriger les créances et les dettes pour annuler l'impact des écarts de conversion actif et passif, tout en prenant en considération la valeur initiale des créances et des dettes.

1.2.2.4 L'élimination

Enfin, élimination et suppression de certain postes du bilan comptable qui ne représentent pas de véritables ressources de financement, tels que le capital souscrit non appelé et les primes de remboursement.

Les charges à répartir sur plusieurs exercices ne concernent que les frais d'émission d'emprunt (commissions bancaires, frais de publicité légale).

Pour les valeurs mobilières de placement, si elles sont liquides, elles sont perçues comme élément de la trésorerie active. Si, au contraire on les considère comme un élément de l'actif circulant hors exploitation.

1.3 La structure du bilan fonctionnel

Tableau N° 1: le bilan fonctionnel détaillé

BILAN FONCTIONNEL	
Emplois stables (ES)	Ressources durables (RD)
<p>❖ Actif immobilisé brut</p> <p>+ Valeur d'origine des contrats relatifs aux biens pris en crédit-bail</p> <p>Intérêt courus sur prêts</p> <p>+ Charges à répartir relatives aux frais d'émission d'emprunt (montant brut)</p> <p>+ Ecart de conversion actif sur prêts ou créances immobilisés</p> <p>- Ecart de conversion passif Intérêt courus sur prêts</p>	<p>❖ Capitaux propres avant répartition</p> <p>- Capital non appelé</p> <p>+ Amortissements et dépréciation de l'actif (y compris les amortissements des frais d'émission d'emprunt et des biens pris en crédit-bail)</p> <p>+ Provision pour risque et charges</p> <p>+Dettes financières (sauf les concours bancaires courants et soldes créditeur de banque, intérêts courus et prime de remboursement des obligations)</p> <p>+ Valeur nette des emprunts fictifs (pour les biens pris en crédit-bail)</p> <p>+ comptes courant d'associés bloqués</p> <p>+ Ecart de conversion passif sur emprunts</p> <p>- Ecart de conversion actif sur emprunts</p> <p>+ avances conditionnées</p>

<p>❖ Actif circulant d'exploitation (ACE) (valeur brut)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stocks et encours • Avances et acomptes versés sur commandes • Créances d'exploitation (créances clients comptes rattachés+ EENE) • Autres créances d'exploitation <p>+ Ecart de conversion actif sur créances - Ecart de conversion passif sur créances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charges constatées d'avance d'exploitation 	<p>❖ Passif circulant d'exploitation (PCE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avances et acomptes reçus sur commandes • dettes fournisseurs et comptes rattachés • Dettes fiscales et social (sauf IS) • Autre dettes d'exploitation <p>+ Ecart de conversion passif sur dettes d'exploitation - Ecart de conversion actif sur dettes d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits constatés d'avances d'exploitation
<p>❖ Actif circulant Hors exploitation (ACHE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres Créances • Capital souscrit appelé, non versé • Valeurs mobilières de placement • Charges constatées d'avance hors exploitation • Intérêts courus sur prêts 	<p>❖ Passif circulant Hors exploitation (PCHE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dettes sur immobilisations • Dettes fiscales (IS) • Produits constatés d'avance hors exploitation • Comptes courant d'associées non bloqués • Autre dettes <p>+ dividendes à payer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intérêts courus sur emprunts
<p>❖ Trésorerie active (TA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilités 	<p>❖ Trésorerie passive (TP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + EENE

Sources : MELYON Gérard (2007), « *gestion financière* », 4^{ème} édition Bréal, Paris, P 81

2 Analyse de trésorerie à partir de bilan financier

2.1 Définition de bilan financier

Le bilan financier, aussi appelé bilan liquidité, qui représente la valeur patrimoniale de l'entreprise⁴⁸

Le bilan financier « est donc un tableau répondant à cette condition. Il est obtenu, après retraitements et reclassement de certains postes de l'actif et du passif comptable»⁴⁹

⁴⁸ ERIC Stephany, Op. cit, P 116

⁴⁹ RAMAG Pierre (2001), « *Analyse et diagnostique financier* », Edition d'organisation, Paris, P 117

2.2 L'objectif du bilan financier

L'établissement d'un bilan financier pour une entreprise revêt une importance capitale, car il vise plusieurs objectifs essentiels :

Il présente de manière précise le véritable patrimoine de l'entreprise et évalue le risque potentiel de non-liquidité, notamment sa capacité à honorer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs courants.

Le bilan financier fournit des informations aux actionnaires, aux institutions financières et aux tiers concernant la véritable solvabilité de l'entreprise, sa capacité de trésorerie, la protection de ses investissements et son indépendance financière.

Il offre une évaluation détaillée de la situation financière globale et des résultats de l'entreprise, permettant ainsi une analyse approfondie de ses activités.

En mettant en lumière le niveau d'exigibilité des passifs et la liquidité des actifs, le bilan financier offre une vision claire de la santé de l'entreprise et de sa capacité à honorer ses obligations.⁵⁰

2.3 Du bilan comptable au bilan financier

L'établissement de bilan financier nécessite certaines corrections et des transformations (reclassement et retraitement) des éléments de l'actif et du passif du bilan comptable, en se basant sur les informations fournies dans les notes en bas de bilan et les annexes qui accompagnent les documents comptables, telles que l'état d'échéance des créances et des dettes.

2.3.1 Les reclassements

Certains éléments du bilan comptable sont reclassés et réorganisés en fonction de leur degré de liquidité ou d'exigibilité : ⁵¹

- En cas de liquidation de l'entreprise, le capital souscrit-non appelé est reclassé dans les créances à moins d'un an. Dans cette situation, la fraction du capital non appelé est exigible immédiatement.

- Les provisions pour risque et charge sont reclassées dans les dettes à plus ou moins d'un an en cas où les risques ou les charges sont réalisés.

- Les comptes courants d'associés qui sont bloqués sont reclassés dans le poste des

⁵⁰ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit., P 06

⁵¹ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2006), « *analyse financière* », 4^{ème} édition Galion, Paris, P 22

capitaux propres

- Les actifs immobilisés qui ont une échéance inférieure à un an sont reclassés en actifs à moins d'un an
- Les actifs circulants dont l'échéance est supérieure à un an sont reclassés en actifs à plus d'un an
- Les produits et les charges constatés d'avance sont reclassés en fonction de leur date d'échéance.
- La répartition des postes de DLMT et DCT est basée sur leur degré d'exigibilité
- la partie de la perte de change latente qui n'est pas couverte par une provision est éliminée de l'actif et on la déduit des capitaux propres
- Les bénéfices de change latente sont reclassés dans les fonds propres
- Le résultat de l'exercice est reclassé en fonds propres pour la mise en réserves et en dettes à moins d'un an afin de la distribuer aux actionnaires.

2.3.2 L'intégration des éléments hors bilan :

Certains éléments, qui ne sont plus inclus ou qui n'ont jamais été inclus dans le bilan comptable, doivent être intégrés et pris en compte dans le bilan financier pour une analyse plus complète et précise de la situation économique de l'entreprise :⁵²

- réintégration des effets escomptés non échus à l'actif dans les créances à moins d'un an, et au passif dans les dettes à moins d'un an
- pour évaluer les actifs à leur valeur actuelle il est nécessaire de prendre en compte les moins et les plus-values de cession, car ceux-ci influencent les éléments concernés ainsi que les capitaux propres ;
- les provisions et les subventions d'investissements seront rapportées au résultat de l'exercice (N+1) et supporteront ainsi l'impôt sur les sociétés (IBS).
- intégration de dette fiscale dans les DLMT et à déduire dans capitaux propres.

2.3.3 L'élimination ;

Certains postes de l'actif qui n'ont pas de valeur vénale et qui forment l'actif fictif ou non-valeur, qui doivent être supprimés de l'actif et à déduire des capitaux propres au passif, qui s'agit de :

- Les frais d'établissement et de recherche.
- Les primes de remboursement

⁵² Ibid.

- Le fonds commercial.
- Les frais d'émission d'emprunt ou les charges à répartir sur plusieurs exercices.

2.4 La présentation du bilan financier

Le bilan financier est présenté dans le tableau ci-dessous après les retraitements de la manière suivante.

Tableau N° 2: Présentation du bilan financier

Actif (degré de liquidité)	Passif (degré d'exigibilité)
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
Actif immobilisé net	Capitaux propres
+ Plus-values latentes	+ Plus-values latentes
+ Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créance.....)	+ Comptes courants bloqués
+ Charges constatées d'avances à plus d'un an	+ écart de conversion-passif
-Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an	-Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision
-Capital souscrit-non appelé	-Impôts latents sur subvention d'investissement et provisions réglementées
	-Actif fictif net
	-Moins-values latentes
Postes constituant l'actif net à éliminer :	Dettes à plus d'un an
Frais d'établissement, Fonds commercial, Primes de remboursement des obligations, Charges à répartir	+ Provisions à plus d'un an
	+ Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées
	+ Produits constatés d'avances à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
Actif circulant net	Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, divers
-Part de l'actif circulant net à plus d'un an +Charges constatées d'avance à moins d'un an	+Dettes financières à moins d'un an
+Part de l'actif immobilisé à moins d'un an	+Provisions à moins d'un an
+Effets escomptés non échus	+Impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées
+Capital souscrit-non appelé	+Effets escomptés non échus
Part d'écart de conversion actif couverte par une provision	+Produits constatés d'avances à moins d'un an

Source : HURBERT de la Bruslerie (2010), « *analyse financière* », 4^{ème} édition Dunod, paris, P 25.

2.4.1 Présentation de bilan financier en grande masse

Selon Gérard Melyon : « *L'élaboration de bilan financier condensé nécessite un regroupement des postes de bilan, afin d'obtenir différents masses qui seront exprimées en pourcentage, par apport au totale générale de bilan. Le document obtenu permet d'analyse la*

structure financière de l'entreprise ». ⁵³

Le bilan financier condensé se présente comme suit :

Tableau N° 3: présentation de bilan financier en grand masses

Grand masse de l'actif	Montant	%	Grand masse de passif	Montant	%
Actif à plus d'un an corriger Actif à moins d'un an corriger *Valeur d'exploitation *Valeur réalisable *Valeur disponible			capitaux propres		
			Dettes à plus d'un an		
			Capitaux permanente		
			Dettes à moins d'un an		
Total Actif			Total Passif		

Source : MELYON Gérard, Op.cit., P 60

3 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

La définition de la trésorerie par l'équilibre financier est abordée en mettant en avant l'importance de calculer le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).⁵⁴ Ces éléments clés permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise et sa capacité à couvrir ses besoins de financement.

Le fonds de roulement net global (FRNG) est calculé en soustrayant l'actif immobilisé des capitaux permanents, ce qui représente la capacité de l'entreprise à financer ses actifs à long terme avec ses ressources stables. Le besoin en fonds de roulement (BFR) est déterminé en soustrayant le passif circulant de l'actif circulant, ce qui reflète les besoins de financement à court terme de l'entreprise. Enfin, la trésorerie nette (TN) est obtenue en soustrayant le BFR du FRNG, ce qui indique la disponibilité de trésorerie après avoir couvert les besoins de financement.

Il est très important d'avoir un équilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement pour assurer une trésorerie positive.⁵⁵ Cependant, il est également noté que des facteurs tels que l'augmentation du volume d'activité peuvent entraîner un besoin de financement supplémentaire, ce qui peut influencer la trésorerie de l'entreprise.

⁵³ MELYON Gérard (2007), « *gestion financière* », 4^{ème} édition Bréal, Paris, P 60

⁵⁴ ABBAR Mohammed, « *Les préalables à l'utilisation des indicateurs et ratios de gestion* », Al-Bashaer Economic Journal, N°08, Vol-03, 2017, P 207

⁵⁵ Ibid. p 210

En conclusion, la définition de la trésorerie par l'équilibre financier implique une analyse approfondie du FRNG, du BFR et de la TN pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise et sa capacité à répondre à ses obligations financières à court et à long terme

3.1 Le fond de roulement (FR)

Le fonds de roulement correspond à l'excédent de financement disponible de l'entreprise pour couvrir ses besoins opérationnels et maintenir une trésorerie stable.⁵⁶

De sa part, COHEN Elie définit le FR comme : « *Instrument d'équilibre financier statique, représente l'excédent des capitaux permanent sur la valeur des investissements nets, pour permettre la formulation et le calcul du FR, le bilan doit être organisé en grande masse regroupent les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée* ». ⁵⁷

En résumer, le fond de roulement est un instrument de l'équilibre financier qui permet de dicter et déterminer la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins financiers à court terme avec ses propres ressources. Pour le calculer, il est nécessaire de regrouper et d'organiser les éléments de l'actif et du passif en fonction de leur durée respective

3.1.1 Le calcul du fond de roulement

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement. Les formules suivantes illustrent ces deux méthodes :

A) à partir du haut du bilan :⁵⁸

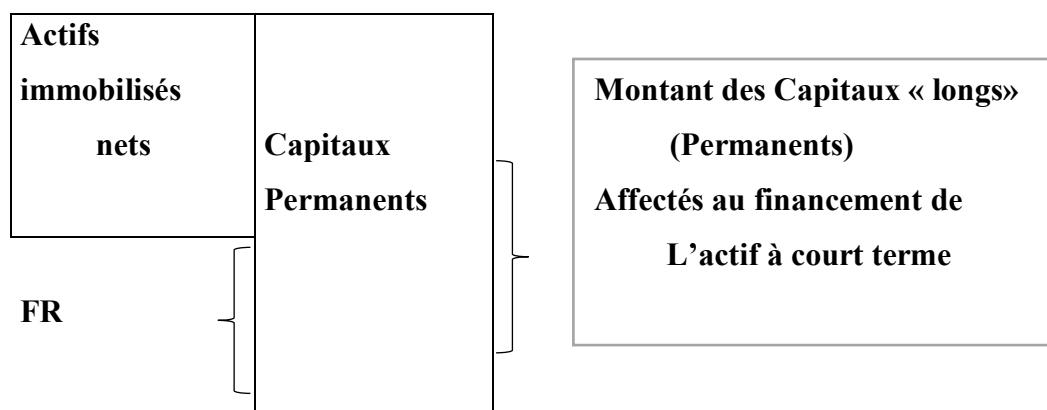
$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif non courants}$$

⁵⁶ RAMAG Pierre, Op.Cit. P 71

⁵⁷ COHEN Elie (1997), « *analyse financière* », 4^{ème} édition ECONOMICA, Paris, P 271

⁵⁸ Benyouness (2016), « *cours d'analyse Financière* », EP Drarie. P 90

Figure N° 9: Représentation du fond de roulement par le haut de bilan

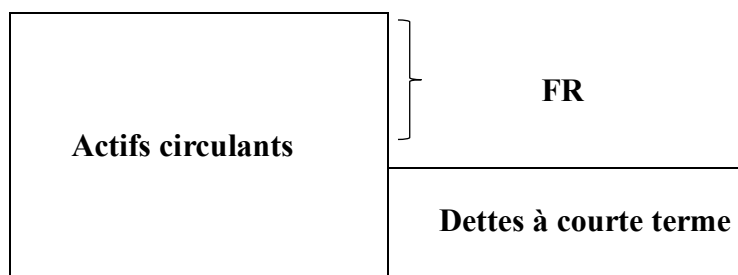


Source : COHEN Elie (2006), « *Analyse financière* », édition, Ed ECONOMICA, Paris, P 250.

B) à partir du bas du bilan :

$$FR = \text{Actifs courants} - \text{Passifs courants}$$

Figure N° 10: Représentation du fond de roulement par le bas de bilan



Source : COHEN Elie (2006), « *Analyse financière* », édition, Ed ECONOMICA, Paris, p250

3.1.2 L'interprétation du fond de roulement

L'interprétation du fonds de roulement repose sur trois scénarios différents :⁵⁹

Un fonds de roulement positif ($FR > 0$) signifie que l'entreprise peut financer entièrement ses immobilisations avec ses capitaux permanents, tout en dégagant un excédent de ressources pour couvrir une partie de ses opérations courantes.

⁵⁹ EVRAERT Serge (1992), « *Analyse et diagnostic financiers* », 2^{ème} Edition EYROLLES, Paris.

En revanche, un fonds de roulement négatif ($FR < 0$) indique que les capitaux permanents ne suffisent pas à financer toutes les immobilisations de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise doit recourir à des dettes à court terme pour financer une partie de ses immobilisations, ce qui peut poser des défis financiers.

Enfin, un fonds de roulement nul ($FR = 0$) montre un équilibre parfait entre les emplois et les ressources à long terme, c'est à dire les actifs immobilisés financés par les capitaux permanents et les actifs circulants couvrant exactement les dettes à court terme. Cela reflète une situation où les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière optimale pour répondre à ses besoins financiers.

3.2 Le besoin en fonds de roulement BFR

D'après THIBIBIERGE Christophe, « le besoin en fonds de roulement (BFR) émerge de la différence entre les actifs opérationnels (stocks et créances clients) et les passifs opérationnels. En d'autres mots, il reflète l'écart entre les besoins financiers issus du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les capacités disponibles pour l'exploitation (dettes à court terme) »⁶⁰

En somme, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) exprime le financement nécessaire pour soutenir le fonctionnement opérationnel d'une entreprise. Résulte les écarts temporels entre les entrées et les sorties de fonds et représente un besoin de financement à court terme qui produit le cycle d'exploitation de l'entreprise. Qui devra être financier soit par le délai de paiement fournisseur, soit par l'excédent de fond de roulement ou la mauvaise solution par les dettes à court terme (concours bancaire).

3.2.1 Calcul du besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement se calcule par les formules suivant :

$$BFR = (\text{Actif courant} - \text{Disponibilités et assimilés}) - (\text{Passifs courants} - \text{Trésorerie passif})$$

Ou :

$$BFR = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

⁶⁰ THIBIERGE Christophe (2005), « Analyse financière », Edition Vuibert, Paris, P 46

3.2.2 Les types de BFR

Il existe deux catégories de BFR ⁶¹:

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

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation correspond à la disparité entre les besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation. Il est composé de stocks, de dettes clients et de financements associés aux dettes fournisseurs. Il se calcule comme suit :

$$\text{BFRE} = \text{Besoin d'exploitation} - \text{Ressource d'exploitation}$$

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Le BFRHE représente l'écart entre le besoin hors exploitation et les ressources hors exploitation.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{Besoins hors exploitation} - \text{Ressource hors exploitation}$$

3.2.3 Interprétation du besoin de fonds de roulement

La situation de BFR peut être examinée sous trois cas différents ⁶² :

- **Le BFR positif (> 0)**

Cela indique que les emplois à court terme dépassent les ressources à court terme et que l'entreprise a un besoin pour financer ses activités courantes. Afin de satisfaire à ce besoin, l'entreprise a la possibilité d'utiliser soit son excédent de ressources à long terme (FR), soit de chercher des financements supplémentaires à court terme (concours bancaires).

- **Le BFR négatif (< 0)**

Cela indique que les ressources à court terme sont supérieures aux emplois de court terme. L'activité ne produit aucun besoin financier et l'excédent de ressources généré permettra d'alimenter la trésorerie nette (TN) de l'entreprise et de financer ses activités courantes.

- **Le BFR nul (= 0)**

Cela montre un équilibre entre les ressources et des emplois à court terme, c'est-à-dire aucun besoin financier n'est généré et les emplois à court terme sont entièrement financés par des ressources à court terme.

⁶¹ PEYRARD Josette (1999), « *Analyse financière* », 8^{ème} édition Vuibert, Paris, P 136

⁶² <https://www.compta-facile.com> (Consulté le 11/05/2024)

3.2.4 Les ratios de rotation

Tableau N° 4: les différentes rations de rotation

<p>Rotation des stocks (entreprise Industrielle)</p>	$\frac{\text{Stocks moyens de MP}}{\text{Cout d'achat des MP consommés}} \times 360j$ $\frac{\text{Stocks moyens de produits finis}}{\text{Cout de production des produits vendus}} \times 360j$	<p>Il mesure la durée d'écoulement des stocks. une augmentation de cette durée entraine une augmentation de BFRE</p>
<p>Durée moyenne du Crédit clients</p>	$\frac{\text{Créances clients et comptes rattachés} + \text{en cours de production}}{\text{Chiffres d'affaires TTC}} \times 360j$ <p>*Délai de paiement légal maximal : 60 j à partir de la date d'émission de la facture, sauf accord convenu entre les partie pour un délai maximal 45 j fin de mois</p>	<p>Il mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.</p> <p>Si ce ration est supérieur à celui de secteur, il peut traduire une inefficacité dans le recouvrement des créances .Si ce ratio est inférieur à la norme de secteur, il peut signifier que l'entreprise mène une politique de crédit client restrictive par rapport à ses concurrents au risque de perdre des clients</p>
<p>Durée moyenne du Crédit fournisseurs</p>	$\frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Consommations en provenance des Tiers TTC}} \times 360j$ <p>*Délai de paiement légal maximal : 60 j à partir de la date d'émission de la facture, sauf accord convenu entre les partie pour un délai maximal 45 j fin de mois</p>	<p>Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio du crédit clients .Si ce ration est supérieur à celui de secteur, cela peut prévenir d'une difficulté de l'entreprise à honorer ses échéances .Si ce ration est inférieur à celui de secteur, l'entreprise doit revoir sa politique de négociation avec ses fournisseurs</p>

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017-2018), Op.cit.,

3.3 La trésorerie nette TN

La trésorerie nette d'une entreprise représente les liquidités qu'elle peut mobiliser à court terme, également appelées disponibilités immédiates. En termes simples, la trésorerie nette se réfère à l'argent disponible immédiatement pour l'entreprise lorsque cela est nécessaire.

Selon GRANDGUILLOT Béatrice et Francis : « *La trésorerie est la résultante du fonds de roulement net et du besoin en fonds de roulement* ». ⁶³

Pour BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline : « *La trésorerie représente la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiate* » ⁶⁴

3.3.1 Calcul de la trésorerie nette

Il existe deux méthodes pour calculer la trésorerie nette :

Méthode 01 :

$$\text{TN} = \text{Actifs de trésorerie} - \text{passif de trésorerie}$$

Méthode 02 :

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

3.3.2 Interprétation de la trésorerie nette

- **Trésorerie nette est positive (TN > 0)**

Cela indique que le fonds de roulement dépasse le besoin en fonds de roulement (FR > BFR). Dans cette situation, les capitaux permanents de l'entreprise réussissent à financer les actifs et à générer un excédent de fonds de roulement, qui peut être utilisé pour couvrir les besoins en fonds de roulement.

- **Trésorerie nette est négative (TN < 0)**

Cela signifie que le fonds de roulement est moins important que le besoin en fonds de roulement (FR < BFR). Cela signifie que les capitaux ne suffisent pas à financer les immobilisations, et une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme. Dans cette situation, l'entreprise ne possède pas suffisamment de liquidités.

⁶³GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017-2018), Op.cit., P 93

⁶⁴ DELAHAYE-DUPRAT Florence et DELAHAYE Jacqueline (2016), « *Finance d'entreprise* » 5^{ème} édition Dunod, Paris,

- **Trésorerie nette est nulle (TN = 0)**

Cela indique que le fonds de roulement est équivalent au besoin en fonds de roulement (FR = BFR). Dans ce cas, les capitaux permettent de financer les immobilisations sans générer d'excédent de fonds de roulement. Il est alors recommandé d'augmenter le fonds roulement (FR) et de réduire le besoin en fonds de roulement (BFR) pour améliorer la situation financière de l'entreprise.

3.3.3 La relation entre (FR), (BFR) et (TN)⁶⁵

On distingue six scénarios possibles :

➤ **1^{er} Cas le FR (+), BFR (+), TN (+)**

Cette situation la plus avantageuse. Car l'entreprise dans ce cas dispose suffisamment de ressource pour couvrir ces besoins à court terme (BFR), ce qui génère un surplus de liquidité. Cependant, il est important de s'assurer que ces fonds excédentaires sont bien gérés et exploiter de manière à soutenir la croissance à long terme de l'entreprise.

➤ **2^{ème} Cas le FR(+), BFR(+), TN(-)**

Cette situation est la plus courante, car dans cette situation une partie de BFR est couverte par les ressources permanentes de l'entreprise, tandis que l'autre partie est financée par des crédits à court terme (concours bancaires), dans ce cas l'entreprise doit être prudente par rapport au niveau de risque lié aux concours bancaires et elle est obligée de chercher des sources pour réduire ce risque, soit par l'augmentation de son financement à long terme, soit pour réduction de niveau de BFR en réduisant les créances clients, en ajustant les niveaux de stocks ou par l'augmentation des dettes fournisseurs.

➤ **3^{ème} Cas le FR(-), BFR(+), TN(+)**

Si cette situation n'est pas occasionnelle, elle est considérée comme défavorable pour l'entreprise, car dans cette situation une partie des actifs immobilisés, ainsi que le besoin en fonds de roulement et la trésorerie, sont financés par des concours bancaires. Cela peut révéler un déséquilibre financier qui nécessite une réévaluation des structures de financement de l'entreprise.

➤ **4^{ème} Cas le FR(+), BFR(-), TN(+)**

Cette situation est assez exceptionnelle pour l'entreprise, dans ce cas l'entreprise réalise un excédent de trésorerie important à partir des ressources générées par son activité courante (BFR) s'ajoutent à un excédent de financement à long terme (FR). L'entreprise doit donc porter

⁶⁵ ERIC Stephany, Op.Cit, P 113

une attention particulière à la gestion de sa trésorerie, car il existe un risque que ses capitaux soient sous-utilisés.

➤ **5^{ème} Cas le FR(-), BFR(-), TN(+)**

Cette situation est fréquente dans les secteurs de la grande distribution, dans ce cas les ressources générées par l'activité courante de l'entreprise créent un excédent de trésorerie qui peut être parfois excessif. Cet excédent couvre également une partie des actifs fixes. C'est-à-dire que les avances clients et les fournisseurs couvre non seulement une partie de cycle courant mais aussi une partie de l'actif immobilisé, cela peut rendre l'entreprise trop dépendante de ses fournisseurs. Il est important de renforcer, d'alimenter les ressources stables et d'examiner si ce manque de financement à long terme est conjoncturel ou structurel.

➤ **6^{ème} Cas le FR(-), BFR(-), TN (-)**

Cette situation est similaire à la précédente mais elle est précaire pour l'entreprise en particulier dans industrielle, dans ce cas les ressources permanentes de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir entièrement les actifs immobilisés. Pour combler ce manque, l'entreprise fait appel à ses fournisseurs et ses clients. LE risque plus élevé, il est essentielle de réexaminer la structure financière afin de reconstituer le Financement à long terme (FR) et garantir une situation financière plus solide.

3.4 L'analyse par la méthode des ratios

3.4.1 Définition des ratios

Dans le domaine de l'analyse financière, les ratios sont utilisés pour mesurer et contrôler l'évolution dans le temps et dans un phénomène étudié.⁶⁶

Selon LOCHARD Jean : « *un ratio est un élément de synthèse qui consiste à établir un Rapport entre deux données économiques de l'entreprise.* »⁶⁷

3.4.2 Les types des ratios

Dans cette étude nous allons traiter les ratios financiers les plus importants ⁶⁸:

3.4.2.1 les ratios de La liquidité :

Il est important de comprendre comment les ventes de stocks et le recouvrement des créances à court terme peuvent aider à rembourser les dettes qui viennent à échéance dans moins d'un an. Pour évaluer la liquidité d'une entreprise, on utilise trois ratios différents :

⁶⁶ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017-2018), Op.cit., P 155

⁶⁷ LOCHARD Jean (1997), « *Les bases de l'analyse financière* », édition d'organisation, Paris, P 52

⁶⁸ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017-2018), Op.cit., PP 144-146

➤ **Le ratio de liquidité générale :**

Ce ratio lié directement à la notion de fonds de roulement financier, il doit être supérieur à 100% afin de représenter un fonds de roulement financier positif :

$$\text{Actifs à moins d'un an} / \text{Passif moins d'un an}$$

➤ **Le ratio de liquidité restreinte**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à partir des encaissements des créances et la trésorerie disponible. Il est nécessaire qu'il soit proche de 100%. Cependant, lorsqu'elle est légèrement inférieure à 100%, cela peut entraîner non pas des problèmes financiers, mais plutôt une gestion de trésorerie proche de 0.

$$\text{Créance à moins d'un an} + \text{disponibilité} / \text{passifs moins d'un an}$$

➤ **Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à partir de ses ressources disponibles.

$$\text{Disponibilités} / \text{dettes à moins d'un an}$$

3.4.2.2 les ratios de solvabilité

En cas de liquidation due à un manque de liquidité, l'entreprise demeure solvable si son actif réel net suffit à couvrir l'ensemble de ses dettes. Deux ratios permettent d'évaluer cette solvabilité.

➤ **Le ratio d'autonomie financière :**

Selon la norme, les capitaux propres d'une entreprise doivent couvrir au moins un tiers de ses dettes. Un ration plus élevé indique une meilleure autonomie financière.

$$\text{Le ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total dettes}$$

➤ **Le ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser toutes ses dettes en utilisant ses actifs. Ce ration doit être supérieur à 100% ⁶⁹:

⁶⁹ Ibid. P 157

Le ratio de solvabilité générale = total actif / total dettes

3.4.2.3 le ratio d'endettement

Ce ratio évalue le niveau d'endettement par rapport aux fonds propres, il doit être positionné entre 50 % et 66 % ⁷⁰:

Le ratio d'endettement = dettes financières/ capitaux propre

Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux

Un flux de trésorerie représente une circulation ou un mouvement de liquidités, qu'il s'agisse d'une entrée ou d'une sortie d'argent. C'est un concept fondamental en finance, car la valeur de tout titre financier est évaluée en fonction des flux de trésorerie qu'il génère. En finance, les problèmes complexes peuvent souvent être simplifiés en examinant les flux de trésorerie. Ces flux peuvent être regroupés en trois cycles principaux dans une entreprise : l'exploitation, l'investissement et le financement.

L'analyse par flux est une approche dynamique qui permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et de prédire son évolution future en se basant sur les flux d'entrées et de sorties d'argent.

En finance d'entreprise, on trouve différents types de tableaux de flux qui permettent d'analyser la variation de la trésorerie à travers les différents types de flux ayant traversé l'entreprise sur une période donnée. Dans cette section, nous allons exposer, détailler et clarifier les diverses approches liées à la présentation des tableaux des flux de trésorerie TFT.

1 Définition un tableau de flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie est un instrument important dans la gestion financière d'une entreprise, car il répertorie les encaissements et les décaissements de liquidités sur une période définie, appelée la période comptable. Ce tableau synthétise les mouvements de trésorerie passés et aide à prévoir les flux de trésorerie futurs. Il est généralement subdivisé en trois parties principales : les activités d'exploitation, d'investissement et de financement. Les

⁷⁰ Ibid. p 157

montants de liquidités provenant ou utilisés par chacune de ces activités sont ensuite cumulés pour déterminer la variation totale de la trésorerie pour la période concernée.⁷¹

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) est un outil qui résume les mouvements de trésorerie d'une entreprise sur une durée donnée en les classant selon trois catégories principales : l'activité opérationnelle, d'investissement et de financement. Son objectif est de déterminer les sources d'encaissements de la trésorerie ainsi que les éléments ayant occasionné des décaissements de trésorerie durant l'exercice comptable, tout en présentant à la date de clôture un montant qui appelé le solde de trésorerie.⁷²

1.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux financiers donne des renseignements sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. Grâce aux informations exposées, les utilisateurs peuvent évaluer la capacité de l'entreprise à ajuster sa gestion des flux de trésorerie en fonction des changements dans son environnement.

Il donne également la possibilité :⁷³

- juger l'incidence des décisions stratégiques appliquées sur la trésorerie de l'entreprise.
- l'évaluation et la mesure de la performance et la solvabilité de l'entreprise
- la facilité d'identifier l'origine de déficit ou du l'excédent de trésorerie
- suivre le mouvement des ressources et assurer le bon fonctionnement de la trésorerie
- mesurer le besoin de financement externe et procéder des prévisions.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et à distribuer des dividendes
- éclairer et compléter les informations fournies par le bilan et TCR

1.2 Les limites du tableau des flux de trésorerie

Le tableau de trésorerie comporte tout de même certaines imperfections et limites, les quelles :⁷⁴

⁷¹ BEYET Sébastien (2021), « *tableau de flux de trésorerie : ce qu'il faut savoir* » Consulté le Avril 03, 2024, sur agicap.com: <https://agicap.com/fr>

⁷² TORT Eric, « *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse* », Revue Française de Comptabilité, N°462, 2013, P 24

⁷³ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017-2018), Op.cit., P 204

⁷⁴ ADJOUJ Saïd Mohamed et B. Thileli, « *tableau des flux de trésorerie comme outil de la gestion financière au sein d'une Entreprises : Cas de l'Algérienne Des Eaux (ADE) de Tizi - Ouzou* », mémoire master, UMMTO, 2020, PP 85-86.

- Le cycle d'exploitation opérationnelle inclus des éléments exceptionnels, qui ne sont pas liés directement à l'exploitation comme les charges liés à l'exploitation et autres produits.
- la variation de trésorerie liée aux opérations d'exploitation comprennent des transactions liées à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, pas seulement à l'exploitation comme les intérêts courus non encore échus,
- Certains éléments d'exploitation (stocks et créances) traitées sous forme de valeurs nettes, c'est-à-dire qu'une provision pour dépréciation ne doit pas confondre avec une ressource pour l'entreprise.
- les contrats de crédit-bail traités et réservés dans le poste des comptes consolidés
- Ne doit pas confondre entre l'analyse des flux et l'analyse de rentabilité, seulement le l'analyse approfondie de TCR peut expliquer l'évolution des bénéfices.
- Ne doit pas confondre entre l'analyse des flux et l'analyse de bilan ; seulement une étude approfondie de bilan qui permet de visualiser l'ensemble des immobilisations, des capitaux propres, des emprunts, et de calculer ensembles des indicateur financier tel que le FR, BFR, TN ainsi que les ratios.

1.3 Les composants du tableau des flux de trésorerie (TFT) :

La structure de tableau de flux de trésorerie est fondée sur une classification fonctionnelle de différentes catégories d'opérations d'entreprise qui sont généralement classés en trois types principales :

A. Activité d'exploitation (opérationnelle) :

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelle sont principalement originaires des activités formatrice des produits de l'entreprise. De ce fait, ils découlent généralement des transactions et d'autres événements qui contribuent à la définition du résultat net. Parmi ces flux on peut mentionner :⁷⁵

- Encaissements de trésorerie issus de la vente de biens et services.
- les encaissements de trésorerie issus de commissions, de redevances, d'honoraires et d'autres produits.
- les décaissements de trésoreries pour régler les dettes de fournisseurs
- les décaissements de trésoreries destinées pour payer les salaires et les acomptes.
- les encaissements et les décaissements de trésorerie liée aux polices d'assurance, comme

⁷⁵ Ayache Fella, « *Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises* », Tableaux De Flux De Trésorerie, Université d'Oran 2, P 149, Disponible sur : www.asjp.cerist.dz consulter le 17/05/2024.

l'assurance relative aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations.

B. Activité d'investissement :

D'après BERK Jonathan et DEMARZO Peter : « *La deuxième partie du tableau de flux de trésorerie concerne les flux liés aux opérations d'investissement. Les dépenses d'investissement concernent, par exemple, l'acquisition de nouveaux bureaux, de nouvelles usines ou de nouveaux équipements. Ces dépenses n'apparaissent pas en tant que telles dans le compte de résultat: seules apparaissent les dotations aux amortissements et les provisions. Pourtant, l'achat d'un immeuble ou d'une machine représente bien un flux de trésorerie négatif pour l'entreprise. Il faut donc soustraire tous les actifs immobilisés achetés par l'entreprise et ajouter tous les actifs immobilisés cédés par l'entreprise, car ceux-ci engendrent des flux de trésorerie positifs.* »⁷⁶

Parmi les diverses sources de trésorerie issues des activités d'investissement, on peut mentionner les suivantes ⁷⁷:

- Les encaissements et les décaissements de trésorerie issus d'acquisition et de la cession des immobilisations incorporelles et corporelles et d'autres actifs à long terme.
- Les décaissements et les encaissements de trésorerie réalisée pour l'acquisition et la vente d'instruments de capitaux propres ou des titres de participations.
- encaissement et décaissements des avances de trésorerie et prêts transmis à des tiers
- Les encaissements et les décaissements de trésorerie provenant émissions des titres sur les marchés organisés ou de gré à gré comme les contrats d'option ou de contrats de swap

C. Activité de financement :

Selon GAUGAIN Marc et al les flux de trésorerie de financement « *sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subventions) et des rémunération et remboursement réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non verse.* »⁷⁸

Ces flux comprennent les apports en fonds propres, des dividendes versés, des emprunts nets, des remboursements et dans certains cas, des crédits de trésorerie. Ils peuvent ou non couvrir le premier solde, affectant ainsi le deuxième solde : l'évolution de la liquidité, représentant les liquidités et les dépôts à court terme.

⁷⁶ BERK Jonathan, DEMARZO Peter (2018), « *Finance d'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, P 59

⁷⁷ Ayache Fella, Op.Cit., PP 149-150

⁷⁸ GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.Cit, P 39

1.4 Élaboration du tableau des flux de trésorerie

D'après FORTIN Anne « *la méthode directe implique la présentation des principales catégories des rentrés et des sorties de fonds liées aux activités d'exploitation. Les montants des rentrés et des sorties de fonds peuvent être obtenus directement des documents comptables de l'entreprise ou en retraçant les différents éléments de l'état des résultats afin d'ajuster les produits et les charges pour obtenir les rentrées et les sorties de fonds. Chacune des rentrées ou des sorties de fonds devra être déterminé en faisant intervenir les différents postes qu'y sont reliés. Par exemple, le calcul des sommes encaissées des clients ou de celles versées aux fournisseurs et membre du personnel ainsi que pour les impôts* »⁷⁹

Il existe deux méthodes pour de le présenter : la méthode directe et la méthode indirecte.

1.4.1 Le TFT par la méthode directe

Tableau N° 5: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode direct

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçus des clients		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		
Intérêts et autres frais financiers payés		
Impôts sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Encaissement sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissement sur cession d'immobilisations financières		
Encaissement sur cession d'immobilisations financières		
Intérêts encaissé sur placements financiers		
Dividende et quote-part de résultat reçus		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Encaissement suite à l'émission d'action		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissement provenant d'emprunts		
Remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (c)		

⁷⁹ FORTIN Anne (1998), « Etat des flux de trésorerie », Presse université du Québec, Canada, P 10

Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidèrent		
Variation de la trésorerie de la période (A) +(B) +(C)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
Variation de la trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2014/2015), « *l'essentiel de l'analyse financière* », 12^{ème} édition Gualino, Paris, P 126.

1.4.2 Le TFT par la méthode indirecte

La présentation indirecte du flux de trésorerie net implique la reconstruction indirecte des flux de trésorerie lié aux activités d'exploitation. Cela se fait par l'ajustement de solde net des activités ordinaires, pour la prise en compte des éléments qui n'ont aucun impact sur la trésorerie, notamment :

- Les variations des stocks, des créances et dettes opérationnelles, représentant les fluctuations du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) au cours de l'exercice.
- Les éléments non monétaires tels que les amortissements et dépréciations, les provisions, les impôts différés, les gains ou pertes de change latents, l'écart de convention actif et passif, ainsi que les bénéfices non distribués des entreprises associées.
- D'autres éléments relatif aux flux de liés aux activités d'investissement notamment les plus-values de cession d'actif à long terme, ou de financement comme les pertes subies sur le remboursement des obligations.

La méthode indirecte peut être présentée de deux manières principales :⁸⁰

A. À partir du résultat net

⁸⁰ BACHY Bruno et SION Michel (2015), « *analyse financière des comptes consolidés normes IFRS* », 3ème édition Dunod, Paris, P 242

Tableau N° 6: le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirect à partir du résultat net.

Éléments	Montant
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net (Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou liée à l'activité) :	
+Dotation aux amortissements et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif cerclant)	
-Transferts de charges aux comptes de charges à répartir	
-variation des impôts différés.	
-plus-values de cession, nettes d'impôt.	
-Quote part de subvention d'investissements virés au résultat	
=Marge brute d'autofinancement	
-variation du besoin en fonds de roulement liés à l'activité	
-variation des stocks	
-variation des créances d'exploitation	
+Variation des dettes d'exploitation	
-variation de l'autre créance liée à l'activité	
+Variation autres dettes liés à l'activité (y compris les intérêts courus)	
=Flux net de trésorerie généré par l'activité (1)	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
-Acquisition d'immobilisation	
+cessions d'immobilisations, nette d'impôt	
+Réduction d'immobilisation financière	
+/-variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations	
+Dividende reçus	
=flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (2)	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	
+Augmentation de capital en numéraire	
-Réduction de capital	
-Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)	
-Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées	
+Émission d'emprunts	
-Remboursements d'emprunts	
+Subventions d'investissement reçues	
=Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (3)	
=variation de trésorerie (1+2+3)	
+Trésorerie d'ouverture	
=trésorerie de clôture	
Incidence des variations des cours des devises	

Source : ANTRAIGUES Daniel, « gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi »,

Tableau des flux de trésorerie de l'ordre des Experts comptables (OEC), IUT GEA_843 s4), P 09

B. À partir du résultat d'exploitation.

Tableau N° 7: Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirect à partir du résultat d'exploitation

Eléments	Montant
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat d'exploitation (élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité) :	
Dotation au amortissement et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant)	
-Transferts de charges au compte de charges à répartir	
-variation des impôts différés	
=Résultat brut d'exploitation	
-variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	
• -variation des stocks	
• -variation des créances d'exploitation	
• +Variation des dettes d'exploitation	
=Flux de trésorerie d'exploitation	
(Autres encaissement et décaissement liés a l'activité)	
-Frais financiers	
+Produit financiers	
-Impôts sur les sociétés (hors impôt sur les plus-values de cession)	
-charges exceptionnelles liés à l'activité	
+Produits exceptionnels liés à l'activité	
+Autres dettes liées à l'activité (y compris intérêts courus)	
=Flux net de trésorerie généré par l'activité (1)	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
-Acquisition d'immobilisation	
+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt	
+Réduction d'immobilisation financière	
+/-variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations	
=Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (2)	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	
+Augmentation de capital en numéraire	
-Réduction de capital	
-Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)	
-Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées	
+Émission d'emprunts	
+Remboursement d'emprunt	
+Subventions d'investissement reçues	
=Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (3)	
=variation de trésorerie (1+2+3)	
+trésorerie d'ouverture	
=trésorerie de clôture	
Incidence des variations des cours des devises	

Source : ANTRAGUES Daniel, « *Gestion de la trésorerie diagnostic financier approfondi* », Tableau des flux de trésorerie de l'ordre des Experts comptables (OEC), IUT GEA- 843 S4), P 10

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Pour prendre des décisions efficaces et maintenir l'équilibre financier de l'entreprise à moindre coût, celle-ci doit s'engager à réaliser des prévisions. Cela se fait à travers trois outils complémentaires, chacun ayant des horizons temporels différents.

Dans cette partie, nous examinerons de manière approfondie les trois aspects suivants concernant la gestion financière de l'entreprise : le plan de financement sur une période plus d'un an, le budget de trésorerie sur une période d'un an avec une précision mensuelle, et la fiche de valeur sur une période d'un mois avec une précision quotidienne. Ces outils sont cruciaux pour anticiper les besoins financiers, établir des prévisions précises et maintenir l'équilibre financier de manière optimale.

1 Le plan de financement

Après avoir choisi un projet d'investissement et identifié les sources de financement convenable et approprié, l'entreprise doit élaborer un plan de financement qui permet d'évaluer la cohérence de sa stratégie financière et de s'assurer la stabilité de sa trésorerie sur le moyen terme, généralement sur trois ans.

Le processus de création du plan de financement se déroule généralement en deux phases : tout d'abord, un plan initial est établi pour ensuite être affiné dans un plan définitif, qui peut inclure de nouveaux financements tels que l'augmentation de capital ou des dettes, ainsi que des ajustements dans les emplois de fonds.

Avant de réaliser un plan de financement, il faut d'abord préparer des comptes de résultat prévisionnels qui nous permet ensuite de calculer la Capacité d'Autofinancement prévisionnelle.⁸¹

Cela contribue à une gestion financière efficace et à prendre des décisions éclairées en ce qui concerne l'investissement et le financement.

Le plan de financement est un document anticipatif élaboré pour une période entre 3 ans et 5 ans, tel que Jacqueline et Florence : « *Il regroupe les ressources durables dont l'entreprise disposera et les emplois stables qu'elle envisage de réaliser. Ce plan peut concerner l'ensemble de l'entreprise ou se limiter à un projet d'investissement spécifique.* »⁸²

1.1 L'utilité et limites du plan de financement :

Lorsqu'on lance une entreprise, le plan de financement est indispensable pour estimer sa fiabilité et de négocier avec les banques les concours financiers requis.⁸³

Tout au long de son existence, une entreprise doit mettre en place des plans de financement pour :

- évaluer régulièrement la pertinence de sa stratégie afin de s'assurer l'équilibre du plan.
- s'efforcer de découvrir par ajustement successifs la combinaison optimale des ressources et des emplois par exemple : remplacement d'un emprunt par un crédit-bail, report ou annulation de certains projets d'investissement, etc.
- légitimer et justifier l'utilisation de financements externes ;
- Assurer la conformité à la loi du 1 mars 1984 concernant la prévention et la résolution des problèmes de l'entreprise. Il convient de se rappeler que si le plan révèle des besoins

⁸¹ DELAHAYE-DUPRAT Florence et DELAHAYE Jacqueline, Op. Cit., P 131

⁸² Ibid.

⁸³ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, Op. Cit, P 430

qui ne peuvent pas être comblés par un financement adapté aux capacités de l'entreprise, celle-ci a la possibilité d'entamer une procédure de règlement cordial ;

- évaluer la possibilité de répartir des dividendes

Cependant, le plan de financement présente également des limites, telles que : ⁸⁴

La trésorerie calculée dans le plan prend en compte un besoin en fonds de roulement (BFRE) moyen qui peut différer du BFRE à la clôture de l'exercice, entraînant une approximation dans les prévisions de trésorerie.

Même en présence d'une trésorerie positive à la fin d'année, des mois peuvent présenter une trésorerie négative, indiquant des problèmes de financement à court terme malgré un plan équilibré.

Pour minimiser le risque de déséquilibre à court terme, les banquiers recommandent que les ressources excèdent les besoins d'au moins 15 à 20 % du montant de la Capacité d'Autofinancement (CAF) pour la première année, avec une augmentation progressive de cet excédent les années suivantes.

1.2 Elaboration du plan de financement

Pour élaborer un plan de financement, il est nécessaire de suivre au moins deux étapes distinctes :⁸⁵

La première étape consiste à établir un plan excluant tout financement externe. Le solde de cette première étape met en lumière le besoin de crédit à long terme à rechercher à l'extérieur. L'objectif est alors de trouver cette source de financement et de définir ses caractéristiques précises.

La deuxième étape implique l'élaboration d'un plan de financement intégrant les financements externes identifiés à la première étape. Ce plan doit être équilibré, c'est-à-dire qu'il doit rapidement présenter un solde de trésorerie globalement positif. En d'autres termes, les entrées et les sorties de trésorerie doivent être équilibrées de manière à assurer une situation financière stable

⁸⁴ DELAHAYE-DUPRAT Florence et DELAHAYE Jacqueline, Op. Cit., P 134

⁸⁵ CONSO Pierre et COTTA Alain (1978), « *la gestion financière de l'entreprise* », 5^{ème} édition Bordas, Paris, P 428

Tableau N° 8: Structure du plan de financement

Désignation	N	N+1	N+2
Ressources			
-capacité d'autofinancement			
-Augmentation de capital			
-prix de cession d'élément d'actif			
-subvention d'investissement			
-Emprunt à long et moyen terme			
-Autres ressources			
Total de ressources (1)			
Emplois			
-Dividendes			
-Remboursement des emprunts			
- variation du BFR (augmentation)			
-Investissement nouveau			
-Autres besoin à financer			
Total des emplois (2)			
= solde annuel (1) – (2)			
solde cumulé de la période			

Source : CONSO Pierre et COTTA Alain (1978), « la gestion financière de l'entreprise », 5^{ème} édition Bordas, Paris, P 425.

Ce tableau permet d'analyser les fluctuations des emplois et des ressources survenues pendant un exercice financier. Il offre une vue dynamique de l'évolution du patrimoine de l'entreprise en examinant les flux monétaires sur la période. En somme, il s'agit d'un outil essentiel pour appréhender la situation financière de l'entreprise et surveiller son évolution au fil du temps.

La trésorerie prévisionnelle à la fin de l'exercice est calculée en fonction de la relation suivante :

$$\text{Trésorerie} = \text{Trésorerie de début d'exercice} + \text{Écart de la période (Ressources - Emplois)}.$$

chaque année envisagée.

2 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie, également connu sous le nom, plan de trésorerie prévisionnel, « est un outil essentiel pour les dirigeants d'entreprise car il offre une vue d'ensemble des flux de trésorerie entrants et sortants sur une période définie.⁸⁶

Ce budget est généralement établi pour une année complète, détaillant les flux prévisionnels mois par mois et classés par nature tels que les encaissements et décaissements liés aux clients, fournisseurs, salaires, charges sociales, TVA à décaisser, annuités d'emprunts, etc.

2.1 Objectifs de budget de trésorerie

Il sert à vérifier la cohérence entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et même en cas de trésorerie négative, cela peut être toléré pour des montants raisonnables et sur des périodes limitées. De plus, il est utilisé pour prendre des décisions éclairées en matière de financement et de placements à court terme, contribuant ainsi à une gestion efficace de la trésorerie de l'entreprise.

Il sert aussi à ⁸⁷:

- Elaborer la situation prévisionnelle de trésorerie (banque, caisse, banque postale) afin de protéger l'entreprise contre les risque de cessation de paiement.
- Maintenir un équilibre entre les rentrées et les sorties de fonds durant toute la période concernée
- chercher les ressources de financement les mieux adaptées pour couvrir le besoin de fond de roulement externe à court terme
- Identifier la quantité minimale de liquidités requise par l'entreprise en fonction de son but.
- Faire une synthèse sur toutes les actions de l'entreprise.
- D'évaluer la stratégie globale de l'entreprise.

2.2 Élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie consolide trois tableaux spécifiques :⁸⁸

Le tableau des encaissements, qui prend en compte tous les encaissements liés à l'exploitation et hors exploitation. Ainsi que, les encaissements d'exploitation incluent les ventes

⁸⁶ BEYET Sébastien, Op.Cit.

⁸⁷ GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017/2018), Op.cit., P 138

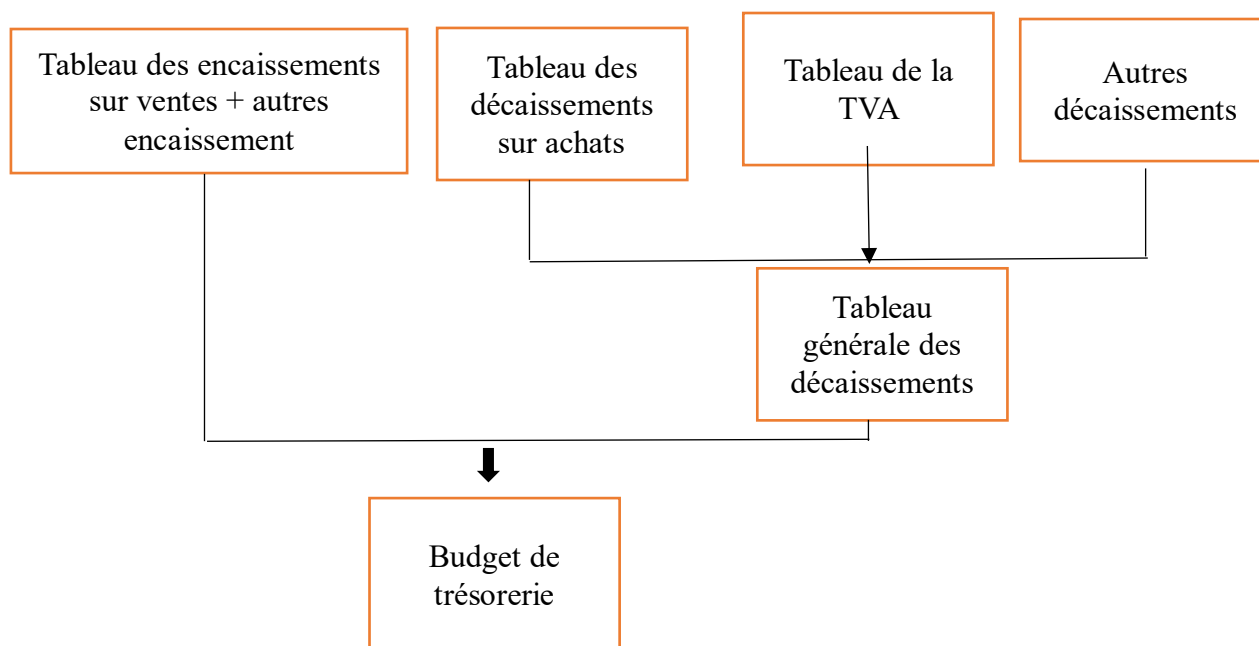
⁸⁸ ERIC Stephany, Op. Cit. P 176

que ce soit à comptant ou à crédit et les créances clients du bilan d'ouverture. Tandis que, les encaissements hors exploitation comprennent les subventions, les nouveaux emprunts, les cessions de titres de placement et d'immobilisations, ainsi que d'autres produits encaissés ;

Le tableau des décaissements, qui englobent tous les décaissements que ce soit lié ou non lié à d'exploitation. Les décaissements lié à l'exploitation sont des activités principale de l'entreprise, englobent les différentes dettes du bilan d'ouverture, les dettes fournisseurs, les autres dettes externes, les achats TTC au comptant, les salaires et autres dettes. Les décaissements hors exploitation comprend IBS, les investissements TTC, les frais financiers, le remboursement des emprunts.

Le budget de la TVA, qui nécessite le calcul précis de la TVA à décaisser en respectons les règles de déductibilité et d'exigibilité fiscales applicables à l'entreprise selon la nature de son activité et de son régime fiscale. La valeur de TVA à décaisser est déterminée à partir du TVA collectée sur les ventes, la TVA déductible sur les achats des biens et services et d'immobilisations, ainsi que le précompte de TVA du mois précédent, lorsque la TVA déductible excède la TVA collectée pour ce mois

Figure N° 11: Elaboration du budget de Trésorerie



Source : BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline (2003), « gestion financière », 12^{ème} édition, Dunod, Paris, P 439.

2.3 Présentation de Budget de trésorerie Tableau N° 9: plan de trésorerie prévisionnel

Désignation	Janvier	Février	Décembre
Encaissement sur ventes (TTC)				
Produits financiers à encaisser				
Autres recettes (TTC) à encaisser				
(=) Total des recettes d'exploitation (1)				
Décaissement sur les achats (TTC)				
Paiement des charges de personnel				
Impôts et taxes d'exploitation				
TVA à payer				
Charges financières à déboursier				
Autres charges d'exploitation à payer				
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)				
= solde d'exploitation mensuel (3)=(1)-(2)				
Cession d'immobilisation (TTC)				
Nouveaux emprunts contractés (principal)				
(=) Total des recettes hors Exploitation (4)				
Investissement				
Échéance de remboursement d'emprunt (principal)				
Impôts sur les bénéfices (acomptes et soldes)				
TVA à payer				
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)				
=solde hors Exploitation mensuel (6)=(4)-(5)				
=solde global mensuel (7)=(3) + (6)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financement)				
=solde cumulé mensuel				
(Y compris solde initial début d'année)				

Source : ROUSSELOT Philipe et VERDIE Jean-François, Op. Cit., P 61.

2.3 Interprétation du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil crucial pour gérer les flux financiers d'une entreprise. Lorsque le solde est positif, cela signifie que les recettes excèdent les dépenses, indiquant un excédent de trésorerie. Dans ce cas, il est judicieux d'investir cet excédent dans des placements rentables tels que les SICAV ou les fonds communs de placement, afin d'optimiser l'utilisation des capitaux disponibles.

En revanche, un solde négatif indique que les recettes sont inférieures aux dépenses, révélant un déficit de trésorerie. Dans cette situation, des mesures doivent être prises pour combler ce besoin de financement. Cela peut impliquer diverses actions telles que la mobilisation anticipée des créances, la renégociation des délais de paiement clients et fournisseurs, ou encore la négociation de facilités de découvert auprès des banques. En résumé,

le budget de trésorerie sert à anticiper les variations de trésorerie et de prendre les décisions appropriées pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise.

3 Fiche en valeur

La fiche en valeur, le budget de trésorerie et le plan de financement sont des outils essentiels de gestion financière, chacun adapté à des horizons temporels différents. Alors que le plan de financement se projette sur plusieurs années et que le budget de trésorerie couvre une année avec une précision mensuelle, la fiche en valeur se concentre sur une période d'un mois avec une précision quotidienne.

La fiche en valeur, utilisée au quotidien par le trésorier, permet de gérer efficacement les entrées et les sorties de fonds de l'entreprise en temps réel, en prenant en compte les dates de valeur pour une gestion précise de la trésorerie au jour le jour.

Selon ROUSSELOT et VERDIE, la fiche en valeur est définie comme : « *Un document de travail quotidien de trésorerie, qui représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie* ». ⁸⁹

En mettant en lumière le caractère pratique et opérationnel de la fiche en valeur, qui permet à l'équipe de trésorerie de suivre de près les mouvements de trésorerie au quotidien, en prenant en compte les dates de valeur et en utilisant des prévisions à court terme pour une gestion optimale de la trésorerie de l'entreprise.

3.1 Les caractéristiques de la fiche en valeur

La fiche en valeur, selon les caractéristiques citées par ROUSSELOT et VERDIE présente les aspects suivants :⁹⁰

Elle est extracomptable, ce qui signifie que les opérations financières y sont enregistrées en fonction de leur date de valeur, pas de leur date comptable.

Elle couvre un horizon quotidien, détaillant les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise par type d'opération (comme les dates de réception ou d'émission de chèques, les virements, les avis de prélèvement, etc.).

Elle inclut le cumul des opérations de la journée en cours avec celles de la journée précédente, offrant ainsi une vue d'ensemble des mouvements de trésorerie sur une base quotidienne.

⁸⁹ ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François, Op. Cit. P 73

⁹⁰ Ibid. PP 73-74

Elle met en évidence les décisions prises par le trésorier en matière de placement ou de financement, ce qui contribue à une gestion proactive de la trésorerie.

Elle vise à maintenir un solde nul après la prise de décision, ce qui garantit un équilibre financier optimal dans la gestion quotidienne des liquidités de l'entreprise

3.2 La présentation de la fiche de valeur

Tableau N° 10: La fiche de valeur

Désignations	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Recette						
Remise chèque caisse						
Remise chèque SP						
Remise chèque HP						
Remise d'espèce						
Effet à l'encaissement						
Avis de prélèvement						
Virement reçus						
Autres						
Total recettes						
Dépenses						
Petits chèque émis						
Gros chèque émis						
Effets domiciliés						
Virement émis						
Autres						
Total dépenses						
Solde avant décisions						
Décisions						
(+) Escompte						
(+) Crédits trésorerie						
(+) Ventes de SICAV						
(-) achats de SICAV						
(-) Remboursement crédit trésorerie						
=Solde après décision						

Source : ROUSSELOT Philipe et VERDIE Jean-François, Op. Cit., P 66.

Conclusion

En conclusion, la gestion de trésorerie est un pilier fondamental de la gestion financière d'une entreprise. Grâce à ces méthodes telles que l'analyse du bilan, le tableau de financement et la trésorerie prévisionnelle, les gestionnaires peuvent évaluer la santé financière de l'entreprise, anticiper ses besoins de liquidités et prendre des décisions éclairées pour garantir sa viabilité à long terme.

Une gestion proactive et efficiente de la trésorerie permet d'éviter les difficultés financières, de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise et de soutenir sa croissance.

Enfin, la gestion de trésorerie est un processus essentiel pour garantir la stabilité financière et la pérennité de l'entreprise dans un environnement économique en constante évolution.

Chapitre III

la gestion de la trésorerie

AU SEIN DE L'ÈRE

ENIEM spa

Introduction

Durant les deux chapitres précédents, on a traité les différents aspects théoriques en ce qui concerne la trésorerie et sa gestion dans une entreprise. Pour éclairer ce qui a été révélée auparavant dans ces derniers chapitres, nous mettons en œuvre une analyse de la gestion de la trésorerie au sien de l'entreprise l'ENIEM.

Dans ce chapitre, nous débutons par une présentation exhaustive de l'entreprise ENIEM. Ensuite, nous plongeons dans une analyse approfondie de son équilibre financier et sa politique de gestion de trésorerie. Enfin, sur la base des résultats de notre étude de cas, nous essayons de formuler une série de recommandations et de suggestions afin de résoudre les problèmes potentiels liés au de trésorerie.

Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM

L'entreprise « Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager » a évolué dans un contexte où les contraintes budgétaires étaient inexistantes et où la rentabilité n'était pas une priorité. Les objectifs sociaux ont toujours été au cœur de ses préoccupations. Toutefois avec les récentes évolutions de l'économie algérienne marquées par la transition vers une économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, le marché devient de plus en plus compétitif pour les entreprises nationales. Par conséquent, l'ENIEM doit désormais développer une stratégie pour faire face à cette concurrence accrue.

Dans cette partie, nous explorons différents aspects de l'ENIEM, notamment son histoire, sa situation géographique, son organisation et ses objectifs.

1 L'historique de l'ENIEM

1.1 La fondation

Le complexe d'appareils ménagers est le résultat d'un contrat "produit en main" signé le 21 août 1971 dans le cadre du premier plan quadriennal. Ce contrat, d'une valeur de 400 millions de dinars, a été établi avec un consortium d'entreprises allemandes, dirigé par le groupe D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil). Les travaux de génie civil ont commencé en 1972, et les bâtiments, équipés de tout le matériel nécessaire, ont été réceptionnés en juin 1977. Ce complexe est situé dans la zone industrielle d'Oued Aissi, à une dizaine de kilomètres à l'est de Tizi-Ouzou.

L'entreprise couvre une superficie de 55 hectares dont 12,5 hectares couverts, il est mise en œuvre le 16-06-1977.

1.2 Définition et évolution

ENIEM est une entreprise publique économique, fondée en 1983 à partir de fonctions préexistantes de sa société mère SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique), qui a été créé en 1974 pour une missions principale est la conception, la fabrication et la vente ainsi que le service après-vente des différents modèles d'appareil électroménager.

En juin 1998, l'ENIEM a été pionnière au niveau national en obtenant la certification ISO 9002, une norme internationale qui garantit la qualité dans la production, l'installation et les services associés. Cette certification, délivrée par AFAQ, a été récemment renouvelée avec QMI

au Canada. Désormais elle détient les certifications ISO 9001/2008 pour la qualité et ISO 14001/2004 pour l'environnement.

En 2007, l'ENIEM était l'une des treize entreprises nationales sélectionnées par la banque d'affaires espagnole Santander pour être privatisées. Cependant, faute de repreneurs potentiels, qu'ils soient nationaux ou étrangers, le gouvernement a décidé de conserver le contrôle de l'entreprise. Cette décision a été prise alors que l'ENIEM avait frôlé la fermeture en 1999. Elle faisait partie des 250 entreprises publiques que le gouvernement avait sélectionnées pour alléger leurs dettes, qui s'élevaient à 17,5 milliards de dinars, dont 14,5 milliards étaient des découverts bancaires pour l'ENIEM..

Au fil des années et malgré les défis rencontrés, l'ENIEM a réussi à reconquérir la confiance des consommateurs en offrant des produits de qualité. Cette mission, qui semblait insurmontable, était cruciale pour une entreprise qui autrefois dominait le marché des produits électroménagers en Afrique. Aujourd'hui, avec environ 2000 employés, l'ENIEM maintient sa position de leader sur le marché national, surpassant même la concurrence des marques étrangères

2 La forme juridique et le patrimoine de l'ENIEM

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, le 08 /10/1989 avec un capital 40.000.000.00 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 957.500.000DA, celui-ci a été augmenté de 2.000.000.000DA en décembre 1997 et aussi en mars 2008 a été élevé de 7.322.300.000DA. Le capital social actuel est de 10.279.800.000DA (répartie en 411 192 actions).

Pour diversifier ses activités et de renforcer dans différents secteur l'ENIEM est attachée de deux filiales principale :

- La filiale sanitaire « EIMS » qui désigne (Entreprise industrielle de matériels Sanitaires) qui située à Miliana wilaya d'Ain-défila avec un capital social de 485000000 .00 DA. acquis par l'entreprise ENIEM en 2000. n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise. Elle est devenu filiale à 100% ENIEM en 2006 elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Évier de cuisine et receveur douche).

• La filiale lampes « FILAMP », elle est placée dans la zone industrielle de Mohammedia wilaya de mascara avec un capital social de 986000000 .00 DA, Elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestiques ainsi que les lampes de réfrigérateurs..

3 Situation géographique

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi Ouzou depuis 1998, où elle a bénéficié de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes, dont la route nationales 12 et la voie ferrée Alger – Tizi-Ouzou.

Le siège social de l'entreprise mère se situe à la wilaya de Tizi –Ouzou. Les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi à 7 Kms de la wilaya. L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Méliana, Wilaya de Ain Defla depuis 2005, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

4 Mode d'organisation de l'ENIEM

La structure de l'ENIEM comporte :

4.1 L'unité siège

La direction générale est chargée de guider l'entreprise en définissant sa stratégie globale, en prenant en compte des aspects tels que la gestion financière, les investissements, ainsi que les politiques sociales et organisationnelles. Elle supervise également le portefeuille stratégique de l'entreprise et s'occupe de mobiliser les ressources financières nécessaires. En outre, elle assure la fourniture de divers services communs, comme la gestion fiscale et les assurances, à l'ensemble des structures de l'entreprise.

La direction assume la responsabilité de la gestion du personnel en nommant et en réaffectant les directeurs centraux et les responsables d'unités, tout en examinant et en approuvant les propositions de nomination pour les cadres supérieurs. Elle s'engage ainsi à assurer une direction efficace et cohérente au sein de l'entreprise, tout en veillant au développement professionnel de ses membres clés

La direction générale englobe six directions centrales tel que :

- Direction industrielle ;
- Direction du développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité
- Direction des ressources humaines ;

- Direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication

4.2 Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM comprend trois unités de production, ainsi qu'une unité commerciale et une unité prestation technique.

4.2.1 Les unités de production

Les unités de production sont responsables de la fabrication et sont spécialisées par produits, elles se composent d'une :

- **Unité froid** : Ces principales fonctions comprennent : l'injection de plastique polystyrène, la transformation des tôles et tubes (à travers des presses, soudeuses et refendeuses), le traitement et le revêtement de surface (peinture et plastification), l'injection de mousse polyuréthane, le thermoformage de plaques de plastique, l'assemblage des produits (montage final), l'unité de gestion des ressources (air comprimé, eau chaude, azote, station de gaz cyclopentane, énergie électrique), le laboratoire d'essais en produits chimiques et métallurgiques, la structure de soutien, la maintenance des gaz, le contrôle qualité, ainsi que les études et méthodes

- **Unité cuisson** : Les activités principales de cette unité est les suivants :

- Transformation de tôles et tubes (presse, soudeuse) ;
- Traitement et émaillage ;
- Tangage et chromage de composants métalliques ;
- Le montage final ;
- Laboratoire d'essai produit ;
- Structure de soutien

- **Unité de climatisation** : Le potentiel industriel de climatisation est inclut des matériaux suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse, soudeuse, plieuse,... etc.) ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de produits (montage final) composé de deux (02) lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre, chaîne pour autre produit RGB chauffe bain) ;
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Split système en deux équipes ;
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977.

- La fabrication de Chauffage à gaz naturel 50 000 appareils par an, comptoir et armoires frigorifiques.

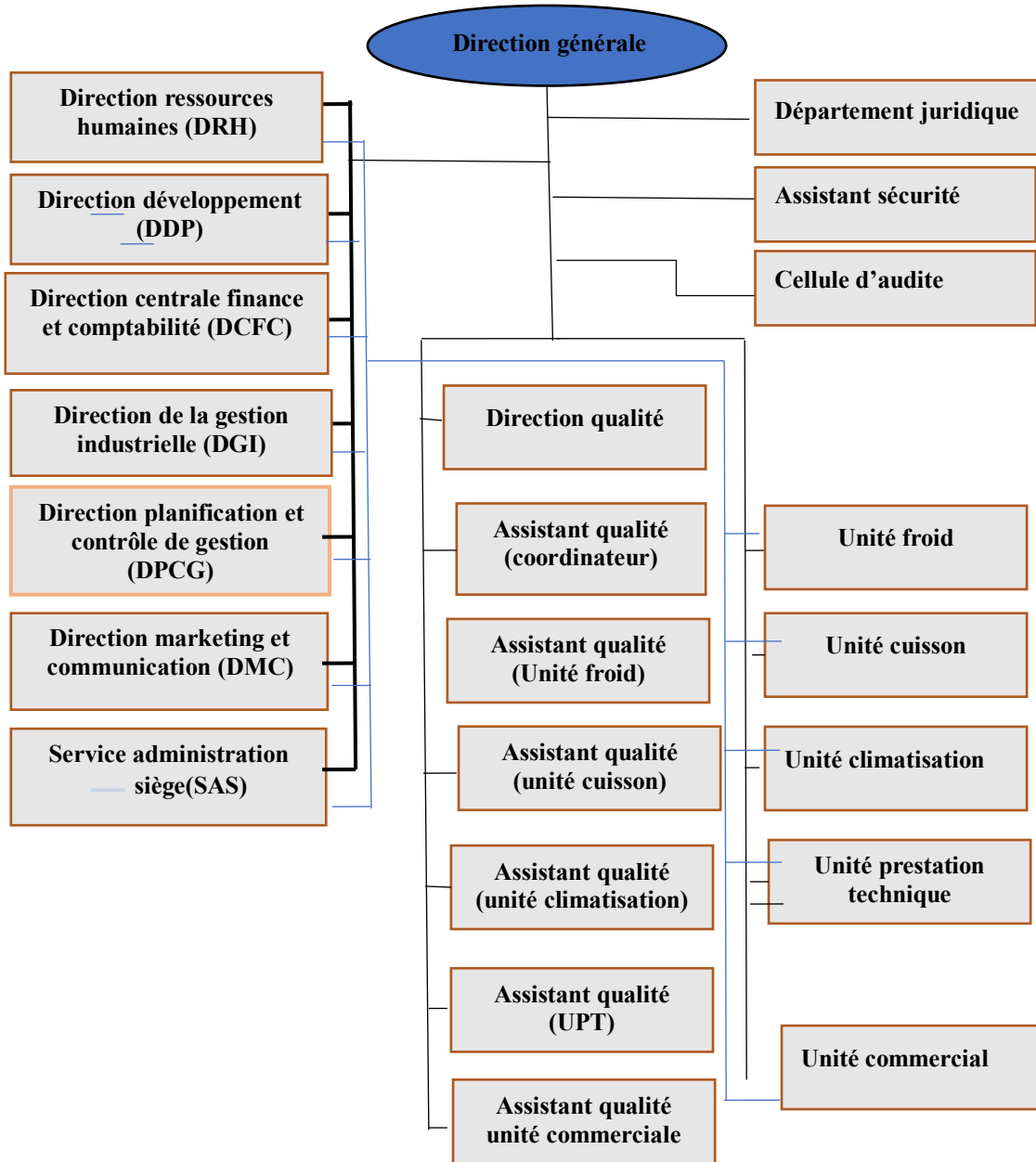
4.2.2 Unité commerciale

L'unité commerciale prend en charge la distribution des produits fabriqués par l'ENIEM, provenant des ateliers de production, tant sur le marché national que sur le marché international (exportation). De plus, elle assure le service après-vente en utilisant ses propres ressources ainsi que le réseau d'agents agréés répartis sur tout le territoire national. Cette stratégie garantit une assistance rapide et efficace aux clients, renforçant ainsi la satisfaction et la confiance envers la marque ENIEM

4.2.3 Unité prestations techniques :

Elle offre des services techniques pour les autres départements de l'entreprise ainsi que pour des clients externes.

Figure N° 12: Organigramme de l'ENIEM

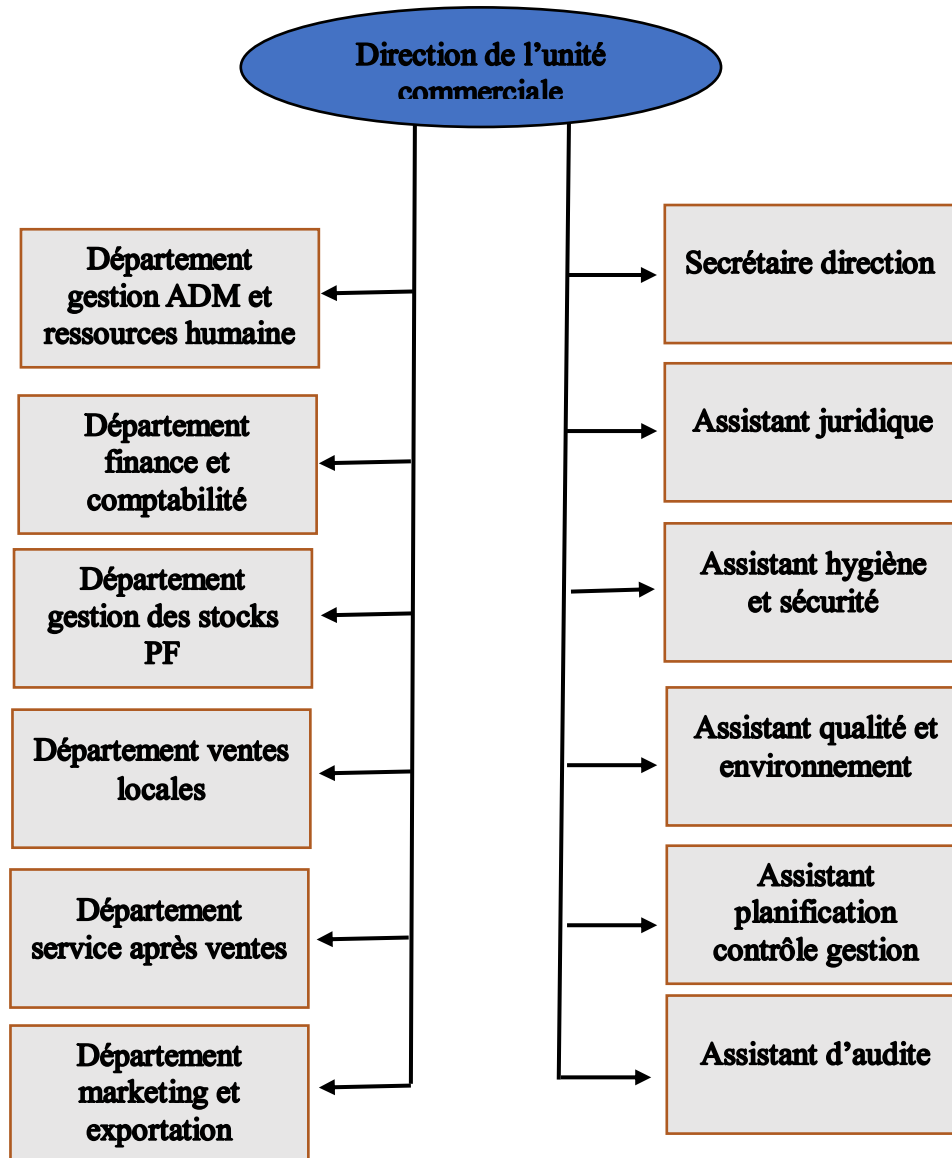


Source : Document interne ENIEM 2024

— : Liaisons fonctionnel

— : Liaisons hiérarchiques

Figure N° 13: Organigramme de L'unité commerciale



Source : Document à L'ENIEM 2024

5 Les métiers de l'ENIEM

Avant 1998, les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine d'activité. Lors de la réorganisation de l'entreprise en 1998, le complexe d'appareils ménagers (CAM) a été réorganisé en trois centres d'activités stratégiques tel que : le secteur du froid, de la cuisson et de la climatisation.

5.1 Unité froid

L'unité Froid se compose de trois lignes de produits distinctes :

- **Réfrigérateurs de petit modèle** : Cette ligne a une capacité de production de 110 000 appareils par an, avec deux équipes travaillant en rotation.

- **Réfrigérateurs de grand modèle** : Les capacités installées permettent de produire jusqu'à 390 000 appareils par an, avec deux équipes opérant simultanément. Quatre modèles de réfrigérateurs sont fabriqués dans cette ligne.

- **Congélateurs** : Cette ligne a une capacité de production de 60 000 appareils par an, avec trois modèles différents fabriqués..

5.2 Unité cuisson

Elle comprend deux lignes de montage ainsi que trois ateliers de fabrication spécialisés dans : la tôlerie, la mécanique qui produit une variété de pièces telles que les tubes de gaz, les pièces en tôle et les brûleurs, ainsi que le traitement et le revêtement des surfaces. Les capacités installées permettent de produire jusqu'à 150 000 appareils par an, avec deux équipes travaillant simultanément. En tout, quatre modèles de cuisinières sont fabriqués dans cet espace.

5.3 Unité de climatisation

L'activité principale dans ce secteur est le montage, qui se divise en trois lignes de production distincte :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les chauffes - eau/bain ;
- Une ligne pour les machines à laver.

6 Les gammes de productions

L'ENIEM offre une variété d'appareils électroménagers, notamment des réfrigérateurs, des cuisinières, des climatiseurs et d'autres produits. Cependant, cette gamme n'est pas assez diversifiée pour concurrencer efficacement les leaders mondiaux de l'électroménager.

Vous trouverez ci-dessous un tableau qui présent les différents produits de la gamme de l'ENIEM :

Tableau N° 11: les différents produits de l'ENIEM par unité

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateurs « petit modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 160 L PB • Une porte 240 L PB
	Réfrigérateurs « Grand modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • 300 D P/B • 350S PB PEINTURE • 320 L PB • Combiné 290 L • 520 L SDE P/B • SIDE BY SIDE • No Frost 4506 K • Armoire vitrée VBG 1597 N
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none"> • 220F PB • BAHUT 1301 • BAHUT 1686
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none"> • FR 1400 VB • FR 1600 VB
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • 04 Feux 6120 • 04 Feux 6520 Luxe • 04 Feux 6540 INOX • 05 Feux 6535 INOX • 05 Feux 8210
Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Split système 7000 BTU • Split système 9000 BTU • Split système 12000 BTU • Split système 18000 BTU • Split système 24000 BTU • Armoire de clim 48000/50000 BTU • Armoire de clim 58000/60000 BTU
	Machine à laver	

		• MAL linge 7 kg F 1011
	Chauffe-eau /bain	• 10 L GB/GN
	Radiateur	• Gaz naturel • Gaz naturel M 127

Source : Document interne de l'ENIEM

Il convient de noter que l'ENIEM a lancé un investissement visant à améliorer et à développer ses gammes de produits, notamment les cuisinières et les grands réfrigérateurs. L'objectif est d'améliorer le rapport qualité-prix, de réduire les coûts de production et d'augmenter ainsi la marge bénéficiaire

7 Missions et objectifs de l'ENIEM

7.1 Missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM englobe plusieurs aspects essentiels dans le domaine des appareils ménagers. Elle se consacre à la fabrication, au montage, au développement et à la commercialisation de ces produits. En outre, l'ENIEM s'engage activement dans la recherche et le développement pour innover dans les principaux secteurs de l'électroménager, en particulier :

- Les appareils de réfrigération, qui incluent une gamme variée de réfrigérateurs et de congélateurs.
- Les appareils de climatisation, visant à offrir des solutions de refroidissement efficaces et modernes.
- Les appareils de cuisson, tels que les cuisinières et autres équipements de cuisine.

7.2 Objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est donné plusieurs objectifs pour améliorer ses performances et son impact. Voici les principaux :

- Accroître la satisfaction des clients en répondant plus efficacement à leurs besoins et attentes.
- Diversifier la gamme de produits pour mieux répondre aux différentes demandes du marché.
- Améliorer les compétences du personnel grâce à des programmes de formation continue et de développement professionnel.

- Réduire les rebuts et les déchets afin d'optimiser l'efficacité et la durabilité des processus de production.

- Augmenter la valeur de la production en améliorant la qualité et l'efficacité des opérations.

- Booster le chiffre d'affaires en augmentant les ventes et en pénétrant de nouveaux marchés.

Section 02 : analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM et sa politique de gestion de trésorerie

Pour appréhender de manière plus complète la situation financière actuelle de l'ENIEM, nous consacrons cette section à une analyse approfondie de la gestion de trésorerie de l'entreprise. Nous examinerons en détail les bilans financiers des trois dernières années (2018, 2019, et 2020), et procéderons au calcul des indicateurs d'équilibre financier ainsi que des principaux ratios financiers. De plus, nous établirons le tableau des flux de trésorerie. Cette analyse détaillée nous permettra d'évaluer la santé financière de l'ENIEM et de mettre en lumière les domaines nécessitant des améliorations ou des ajustements stratégiques

1 Présentation de bilan financier des années 2018, 2019 et 2020

Nous débuterons par la présentation du bilan financier, établi à partir du bilan comptable de l'entreprise. Cela nous permettra ensuite de dresser le bilan en grandes masses, offrant ainsi une vue d'ensemble plus détaillée et exhaustive de la situation financière.

Tableau N° 12: L'actif de bilan financier des exercices (2018, 2019, 2020)

Emplois	2018	2019	2020
Valeurs immobilisées	9 404 321 325,91	9 005 093 463,90	8 993 563 223,34
Immobilisations incorporelles	3100178,50	2 581 028,50	2099378,5
Immobilisations corporelles	7577070764,99	7 437 309 264,17	7596454455,48
Immobilisations encours	510110885,52	456 943 508,73	130585633,3
Immobilisations financières	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers	607646372,49	569 036 372,49	603 677 872,49
Impôts différés actif	706393124,41	539 223 290,01	660 745 883,57

Valeur d'exploitation	3639182181,01	2 945 920 789,19	2457734698,48
Stock et encours	3639182181,01	2 945 920 789,19	2457734698,48
Valeur réalisables	2789334896,41	2 259 344 071,83	903458409,9
Créance client	1697263282,61	1 274 844 504,93	426823913,9
Autre débiteurs	1017981958,87	965 178 655,37	101149627,8
Impôt et assimilés	74089654,93	19320911,53	15361855,41
Group et associée	0	0	360123012,8
Valeurs disponibles	746207748,11	1 795 434 233,99	2 576 711 595,66
Trésorerie	746207748,11	1 795 434 233,99	2 576 711 595,66
Total emplois	16579046151,44	16 005 792 558,91	14 931 467 927,36

Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

Tableau N° 13: Bilan financier de passif des exercices 2018,2019 et2020

Passif	2018	2019	2020
Fonds propres	9166966641,08	8520776129,07	6376630845,06
Capital émis	13124531337,69	13124531337,69	13124531337,69
Primes et réserves	285632230,67	285632230,67	285632230,67
Ecart de réévaluation	137475497,97	137475497,97	137475497,97
Résultat net	-552432003,45	-495995196,96	-1736728254,93
Report à nouveau	-3828240421,80	-4530867740,30	-5434279966,34
DLMT	2171137156,56	2137136074,55	1965393320,14
Emprunt et dette financière	1935499679,10	1915499679,10	1683624679,10
Impôts (différent et provision)	61593813,74	50900424,24	42592532,44
Provisions et produit constatés d'avance	174043663,72	170735971,21	239176108,60
DCT	5240942353,80	5347880355,29	6589443762
Fournisseurs et comptes rattachés	1238019034,60	712705673,69	1448405747,06
impôts	232843809,40	246 124 789,14	42592532,44
Autre dette	352277701,60	385 955 280,31	496753016,00
Trésorerie passif	3417801808,20	4003094612,15	4601724250,25
Totale passif	16579046151,44	16005792558,91	14931467927,36

Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

1.1 Présentation des bilans financier en grandes masses des années 2018, 2019, 2020

Tableau N° 14: Bilan financier 2018 en grandes masses

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
---------	---------	---	------------	---------	---

Valeurs immobilisée	9 404 321 325,91	56,73	Fond propre	9 166 966 641,08	55,29
Valeurs d'exploitations	3 639 182 181,01	21,95	DLMT	2 171 137 156,56	13,1
Valeurs réalisables	2 789 334 896,41	16,82	DCT	5 240 942 353,80	31,61
Valeurs disponibles	746 207 748,11	4,5	-	-	-
Total Emplois	16 579 046 151,44	100	Total ressources	16 579 046 151,44	100

Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

Tableau N° 15: Bilan financier 2019 en grandes masses

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
Valeurs immobilisée	9 005 093 463,90	56,26	Fonds propre	8 520 776 129,07	53,24
Valeurs d'exploitation	2 945 920 789,19	18,41	DLMT	2 137 136 074,55	13,35
Valeurs réalisables	2 259 344 071,83	14,12	DCT	5 347 880 355,29	33,41
Valeurs disponibles	1 795 434 233,99	11,21	-	-	-
Total Emplois	16 005 792 558,91	100	Total ressources	16 005 792 558,91	100

Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

Tableau N° 16: Bilan financier 2020 en grandes masses

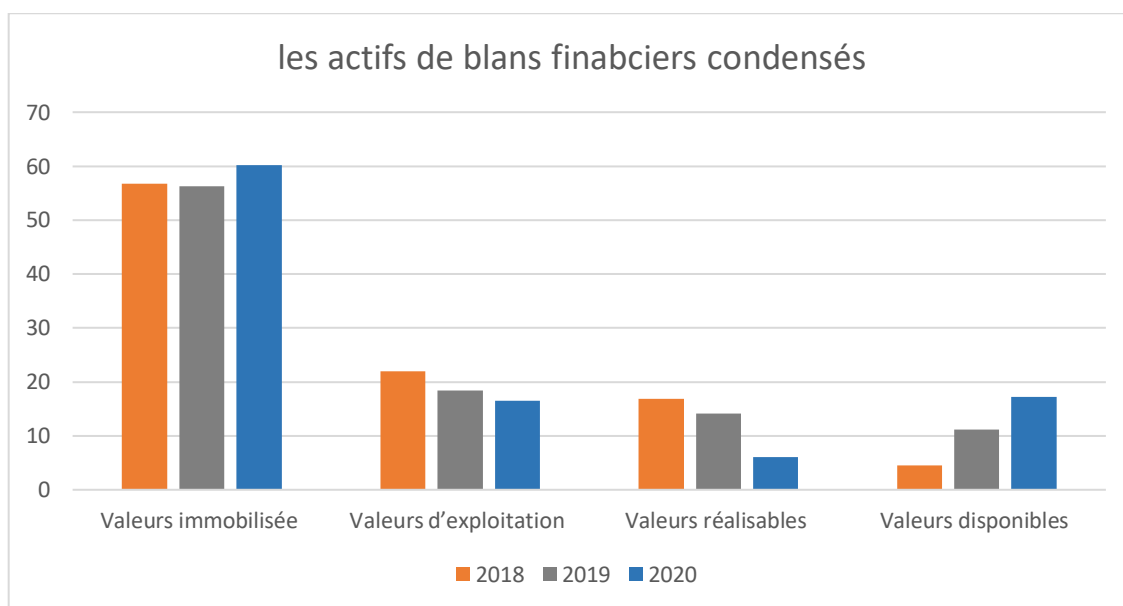
Emplois	Montant	%	Ressources	Montants	%
Valeur immobilisé	8993563223,34	60,23	Fonds propre	6376630845,06	42,71
valeur d'exploitation	2457734698,48	16,46	DLMT	1965393320,14	13,16
valeurs réalisables	903458409,88	6,05	DCT	6589443762,16	44,13
valeurs disponibles	2576711595,66	17,26	-	-	-
Total emplois	14 931 467 927,36	100	Total ressources	14 931 467 927,36	100

Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

1.1.1 Présentation graphiques des bilans en grandes masses 2018,2019 et 2020

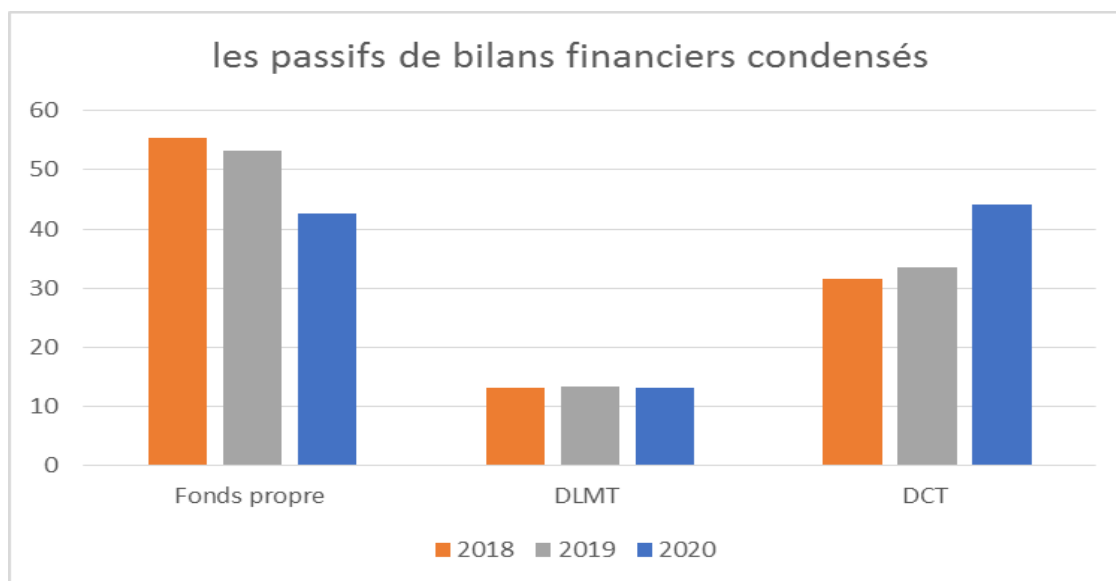
Nous avons choisi d'utiliser des graphes pour représenter l'actif et le passif d'une manière claire et détaillés. Ce qui nous permet de mieux comprendre la structure et l'évolution des montants enregistrés dans les bilans sur la période 2018-2020. Ces graphiques offrent une image nette et précise, ce qui facilite l'analyse de la situation financière de l'entreprise au cours de cette période.

Figure N° 14: Représentation graphique des actifs des bilans financiers condensés



Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

Figure N° 15: Représentation graphique des passifs des bilans financiers condensés



Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise ENIEM

1.2 Analyse des postes de bilan des exercices 2018, 2019, 2020

1.2.1 Les éléments de l'actif

➤ Valeur immobilisée V.I :

Nous avons constaté que la part des immobilisations dans l'actif de l'entreprise ENIEM constituent une part très élevée par rapport au total d'actif, elle est entre 56 % et 60% pour les trois années, cela peut indiquer que l'entreprise possède des actifs importants tels que l'investissement et l'équipement ..., ce qui répond à la vocation industrielle.

➤ Valeur d'exploitation V.E :

La valeur des stocks entre 21,95% et 16,46 du total des emplois durant les trois année 2018, 2019, 2020 ce pourcentage dépasse la norme admise qui est de 10% à 15% du total actif cela peut suggérer que l'entreprise génère une marge bénéficiaire relativement important.

La valeur d'exploitions connue une baisse de 5,49% en 2020 par rapport à 2018. Cette diminution est due principalement à la baisse du stock de produits finis et le stock de matières et fournitures.

➤ Valeur réalisable V.R

Pour les valeurs réalisables elles représentent 16,82% du total de l'actif en 2018, on constate une diminution de 10,77 % par rapport à l'exercice 2020, ceci est dû à la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une bonne partie des créances détenues auprès de ses clients, sont passées de 2 789 334 896,41 à 903 458 409,88 .

➤ Valeur disponible V.D

On constate que la valeur de la trésorerie augmente d'une manière significative durant les trois années passant de 4,5% en 2018 à 11,21% en 2019, puis à 17,26% en 2020 ce qui signifie que l'entreprise ne respecte pas la norme admise qui entre 0% et 5% et cette augmentation peut indiquer que l'entreprise a une mauvaise gestion de liquidité.

1.2.2 Les éléments de passif

➤ Les Fonds propres FP

La valeur des fonds propres par rapport aux totales des ressources est supérieure à 50 % pour les deux années 2018 et 2019 respectivement 55,29%, 53,24% ce qui signifie que l'entreprise est autonome financièrement, en 2020, ce pourcentage a chuté à 42,71 %, ce qui suggère soit une augmentation de la dette de l'entreprise, soit des pertes importantes ayant réduit ses fonds propres.

Le résultat déficitaire enregistré en 2020 a entraîné une diminution importante de la valeur des fonds propres par rapport à 2019, passant de 8 520 776 129,07 DA en 2019 à 6 376 630 845,06 DA en 2020, soit une baisse de 25 %.

➤ Les dettes à moyen et à long terme DLMT

Les DLMT sont insignifiantes par rapport au total des ressources, avec un taux est de 13,10% en 2018, 13,35% en 2019 et 13,16%. En faisant référence aux normes citées en matière de structure d'endettement est que les dettes financières à long terme ne doivent pas dépasser les capitaux propres, ce qui signifie que l'entreprise a une forte capacité d'endettement.

➤ Les dettes à court terme (DCT)

Le pourcentage des DCT indiquent une augmentation progressive du niveau de dette à court terme au fil des années. Le taux dans l'ensemble des ressources est de 31,61% en 2018, 33,41% en 2019 et 44,13% en 2020 ceci est dû à la augmentation des dettes fournisseurs.

2 L'analyse de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre financier

L'analyse de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre financier offre une fenêtre sur la santé générale de la trésorerie de l'entreprise. Cette méthode nous permet de plonger en profondeur et de saisir une vision complète de sa capacité à respecter ses obligations financières, qu'elles soient à court ou à long terme.

2.1 L'analyse de l'équilibre financier 2018, 2019, 2020

2.1.1 L'équilibre à long terme (le fonds de roulement)

Il existe deux méthodes de calcul pour déterminer le fonds de roulement :

A) par le haut de bilan

$$\text{FR} = \text{ressource stable} - \text{emplois stable}$$

B) par le bas de bilan

$$\text{FR} = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

Tableau N° 17: calcul de fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux permanents	11 338 103 797,64	10 657 912 203,62	8 342 024 165,20
Valeurs immobilisées	9 404 321 325,91	9 005 093 463,90	8 993 563 223,34
FR par le haut de bilan	1933782472	1652818739,72	-651 539 058,14

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

Tableau N° 18: calcul de fonds de roulement par le bas du bilan

Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	7 174 724 825,53	7 000 699 095,01	5 937 904 704,02
Dettes à court terme	524 092 353,80	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
FR par le bas du bilan	1 933 782 471,73	1 652 818 739,72	-651 539 058,14

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

➤ l'interprétation de fond roulement

le fond de roulement est positif pour les années 2018,2019, cela signifie que l'entreprise ENIEM est en situation financière équilibrée à long terme et les ressources stables couvrent la totalité des emplois stables, le surplus dégagé sera utilisé pour financer une partie de l'actif circulant.

Pour l'année 2020 l'entreprise est en déséquilibre financier à long terme car son fonds de roulement est négatif, cela signifie que les emplois durables (actif immobilisé) ne sont pas intégralement financés par les ressources stables (capitaux permanents)

2.1.2 L'équilibre à court terme (le besoin de fond roulement)

Il a plusieurs façons pour calculer le BFR, dans notre cas on va utiliser cette méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

Tableau N° 19: Le besoin en fonds de roulement

Désignation	2018	2019	2020
Stock (VE)	3 639 182 181,01	2 945 920 789,19	2 457 734 698,48
+Créance (VR)	2 789 334 896,41	2 259 344 071,83	903 458 409,88
-DCT	5 240 942 353,80	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
+Trésorerie passif	3 417 801 808,20	4 003 094 612,15	4 601 724 250,25
Besoin en fonds de roulement	4 605 376 531,82	3 860 479 117,88	1 373 473 596,45

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

➤ l'interprétation de besoin en fond de roulement

Nous remarquons que le BFR est positif durant les trois années **2018, 2019,2020** ce qui signifie que les fonds nécessaires pour financer l'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise dispose, aussi indique les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Cela peut être dû au décalage entre l'encaissement des créances clients et le décaissement des dettes fournisseurs.

2.1.3 L'équilibre immédiat (la trésorerie nette)

La trésorerie nette d'une entreprise représente le solde global de sa situation financière. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FR après avoir financé le BFR.

Elle se calcule à partir de deux méthodes :

A) Méthode 01

$$TN = FR - BFR$$

B) Méthode 02

$$TN = TA - TP$$

Tableau N° 20: Calcul de la trésorerie nette par la méthode 01

Désignation	2018	2019	2020
Fonds de roulement	1 933 782 471,73	1 652 818 739,72	-651 539 058,14

Besoin en fonds de roulement	4 605 376 531,82	3 860 479 117,88	1 373 473 596,45
Trésorerie nette	-2 671 594 060,09	-2 207 660 378,16	-2 025 012 654,59

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

Tableau N° 21: Calcul de la trésorerie nette par la méthode 02

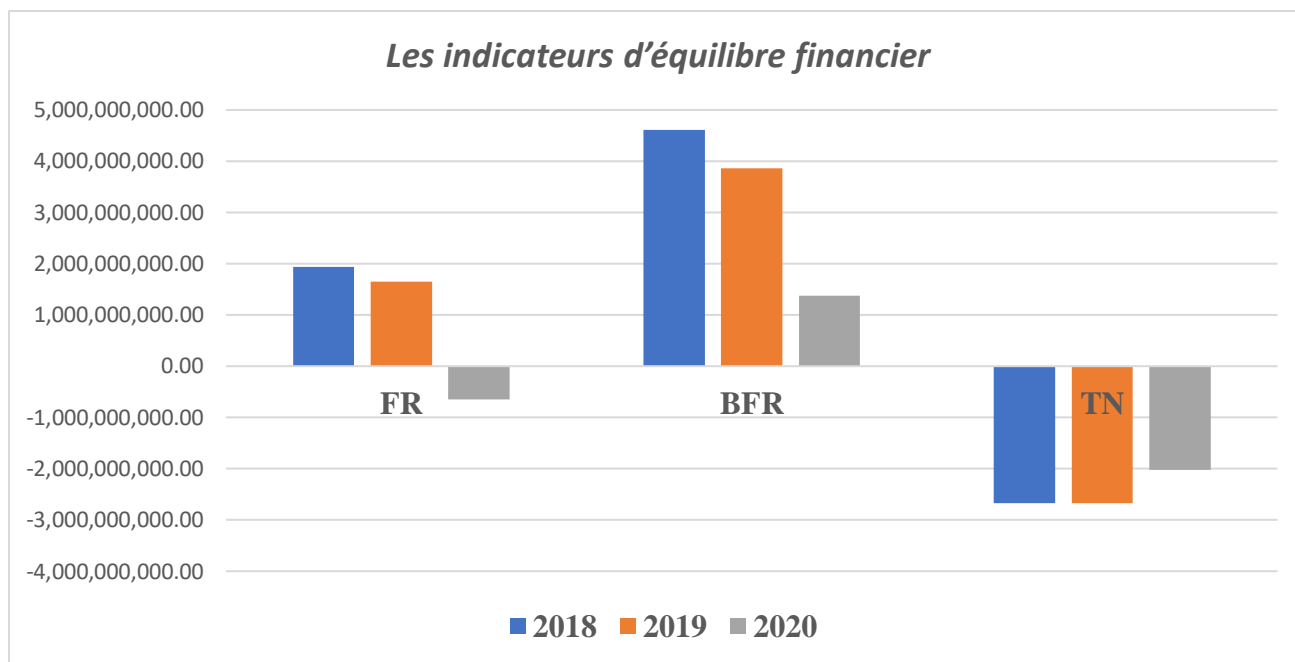
Désignation	2018	2019	2020
Trésorerie actif	746 207 748,11	1 795 434 233,99	2 576 711 595,66
Trésorerie passif	3 417 801 808,20	4003094612,15	4 601 724 250,25
Trésorerie nette	-2 671 594 060,09	-2 207 660 378,16	-2 025 012 654,59

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

➤ **L'interprétation de la trésorerie nette TN**

Le BFR est supérieur au FR pour les trois années **2018, 2019, 2020**, d'où une trésorerie négative, cela veut dire que le FR ne couvre pas la totalité de BFR donc l'entreprise ENIEM ne dispose pas des ressources suffisants pour faire face à ces besoins et pour limiter ses besoins d'exploitation à court terme elle doit absolument avoir recours à des sources de financement à court terme pour financer le reste du BFR non couvert par le FR.

Figure N° 16: Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier 2018, 2019, 2020



Source : Réalisé par nous-mêmes

2.2 L'analyse de la trésorerie par les ratios

les ratios sont des outils d'évaluation utilisés pour mesurer la santé financière d'une entreprise à un moment précis, exprimée en pourcentage obtenu par un rapport entre deux valeurs. Il est important de noter que ces ratios se basent uniquement sur des données existantes et ne fournissent pas des sur l'avenir de l'entreprise. Ces ratios financiers offrent des insights sur la rentabilité, la productivité, la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier d'une entreprise.

2.2.1 Ratios de liquidité

2.2.1.1 Ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité permet d'évaluer la solvabilité de l'entreprise à court terme autrement dit la capacité de faire face à ses engagements et ses échéances de courtes périodes afin de financer son cycle d'exploitation. Il se calcule comme suit :

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

Tableau N° 22: calcul ratio de liquidité générale 2018, 2019, 2020

Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	7 174 724 825,53	7 000 699 095,01	5 937 904 704,02
DCT	5 240 942 353,80	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
Ratio de liquidité générale	136,90%	130,90%	90,11%

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

➤ Interprétation du ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale est supérieur à 100% pour les années 2018 et 2019, ceci signifie que l'entreprise ENIM ait la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulant. En 2020 ce ratio est connu une perturbation, ceci est due particulièrement à des changements de valeurs très importants au niveau du poste de l'actif d'un côté, et à l'évolution des DCT d'autre coté. Soit une baisse de 46,8% par rapport au 2018.

2.2.1.2 Ratio de liquidité réduite

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Valeur disponible} + \text{valeur réalisable}) / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N° 23: calcul de ratio de liquidité réduite 2018, 2019, 2020

Désignation	2018	2019	2020
Valeur réalisable	2 789 334 896,41	2 259 344 071,83	903 458 409,88
Valeur disponible	746 207 748,11	1 795 434 233,99	2576711596
DCT	5 240 942 353,80	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
Ratio de liquidité réduite	67,46%	75,82%	52,81%

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

➤ L'interprétation des résultats du tableau au-dessous

Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 100% durant toute la période 2018, 2019, 2020, ceci indique que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités, alors l'entreprise n'est pas solvable à court terme.

2.2.1.3 Ratio de liquidité immédiate

Il se calcul comme suit :

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

Tableau N° 24: Calcul de ratio de liquidité immédiate 2018, 2019, 2020

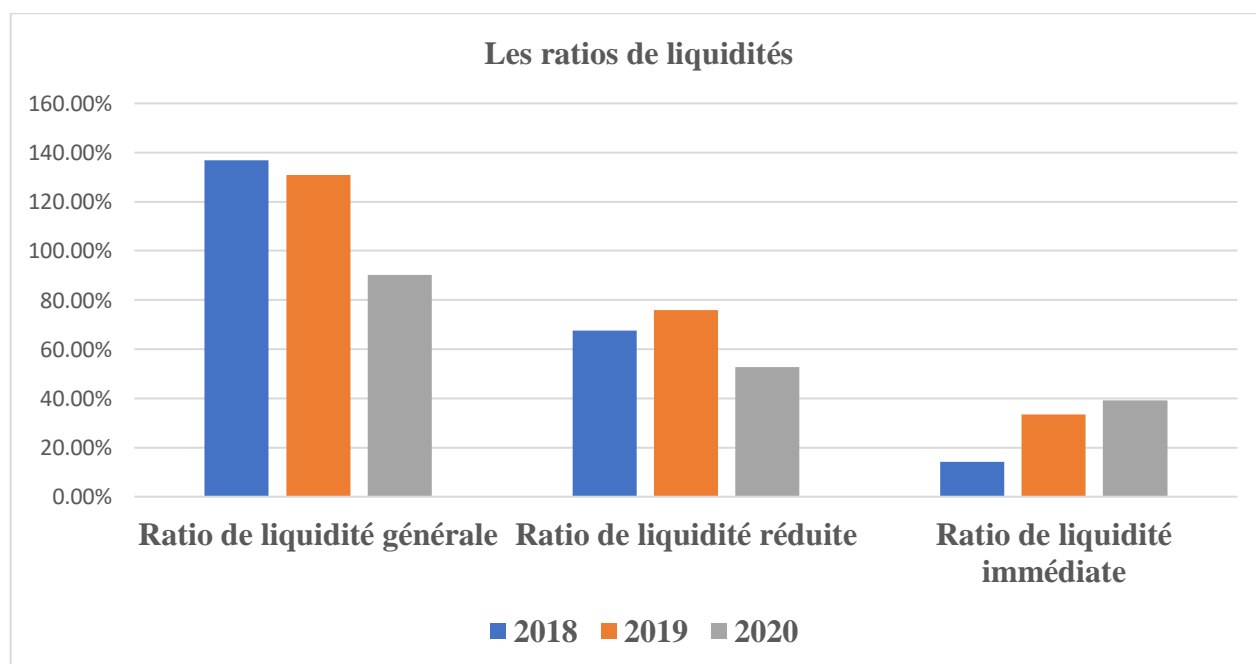
Désignation	2018	2019	2017
Valeur disponible	746 207 748,11	1 795 434 233,99	2 576 711 595,66
DCT	5 240 942 353,80	5 347 880 355,29	6 589 443 762,16
Ratio de liquidité immédiate	14,23%	33,57%	39,10%

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

➤ L'interprétation des résultats du tableau au-dessous

D'après les données du tableau ci-dessus on constate que les ratios de liquidité immédiate est inférieur à 50% durant tous les périodes 2018, 2019, 2020, ceci indique une capacité financière insuffisante pour faire face à ses obligation immédiates, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

Figure N° 17: Représentation graphique des ratios de liquidités



Source : réalisé par nous-mêmes

2.2.2 Ratio de solvabilité

Les ratios de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme. Il se calculent en divisant les capitaux propres par le total du passif

2.2.2.1 Ratio de solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes par la vente de ses actifs. Il doit être supérieur à 100% et se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{total dettes}}$$

Tableau N° 25: Calcul de ratio de solvabilité générale 2018, 2019, 2020

Désignation	2018	2019	2020
Totale actif	16 579 046 151,44	16 005 792 558 ,91	14 931 467 927,36
Totale dette	7 412 079 510,36	7 485 016 429,84	8 554 837 082,30
Ration de solvabilité générale	223,67%	213,83%	174,54%

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

➤ **L'interprétation des résultats du tableau au-dessous**

D'après les données du tableau ci-dessus le ratio obtenu est supérieur à 100%, pour les trois années 2017,2018 et 2019 ceci signifie que l'entreprise affiche une très bonne solvabilité et elle arrive rembourser rapidement ses dettes. C'est-à-dire que ses actifs circulant couvrent largement les dettes à court terme.

2.2.2.2 Ratio d'endettement

$$\text{Le ratio d'endettement} = \frac{\text{Total dettes}}{\text{Fonds propre}}$$

Tableau N° 26: calcul de ratio d'endettement 2018, 2019, 2020

Désignation	2018	2019	2020
Totale dette	7 412 079 510,36	7 485 016 429,84	8 554 837 082,30
Fonds propre	9 166 966 641,08	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
Ratio d'endettement	80,85%	87,84%	134,16%

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

➤ **L'interprétation des résultats du tableau au-dessous**

En constate que le ratio d'endettement est en progression durant les trois années passant de 80,85% en 2018 à 134,16% en 2020, cela traduit par une augmentation progressive au niveau des dettes d'une coté, et une diminution des fonds propre d'autre coté.

2.2.2.3 Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Total dette

Tableau N° 27: calcul de ratio d'autonomie financière

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propre	9 166 966 641,08	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
Total dettes	7 412 079 510,36	7 485 016 429,84	8 554 837 082,30
Ratio d'autonomie financière	123,67%	113,88%	74,53%

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

➤ L'interprétation des résultats du tableau au-dessous

D'après les résultats obtenus, on constate que le ratio de l'autonomie financière de l'entreprise ENIEM est supérieur à 100% durant l'année 2018 avec une baisse légère en 2019, ceci signifie que les capitaux propre de la société sont plus important par rapport aux dettes cette situation témoigne d'une bonne solidité financière.

En 2020 la ration est brutalement chuté à 74,53% soit une baisse de 49,14% cela revient à la progression des dettes d'une part, la démunissions de valeur des capitaux propre d'autre part, la détérioration de l'indépendance financière mit la situation d'entreprise en critique.

2.2.2.4 Ratio d'indépendance financière

Le ratio de l'indépendance financière = Capitaux propres / Capitaux permanents

Tableau N° 28: calcul de ratio d'indépendance financière 2018, 2019, 2020

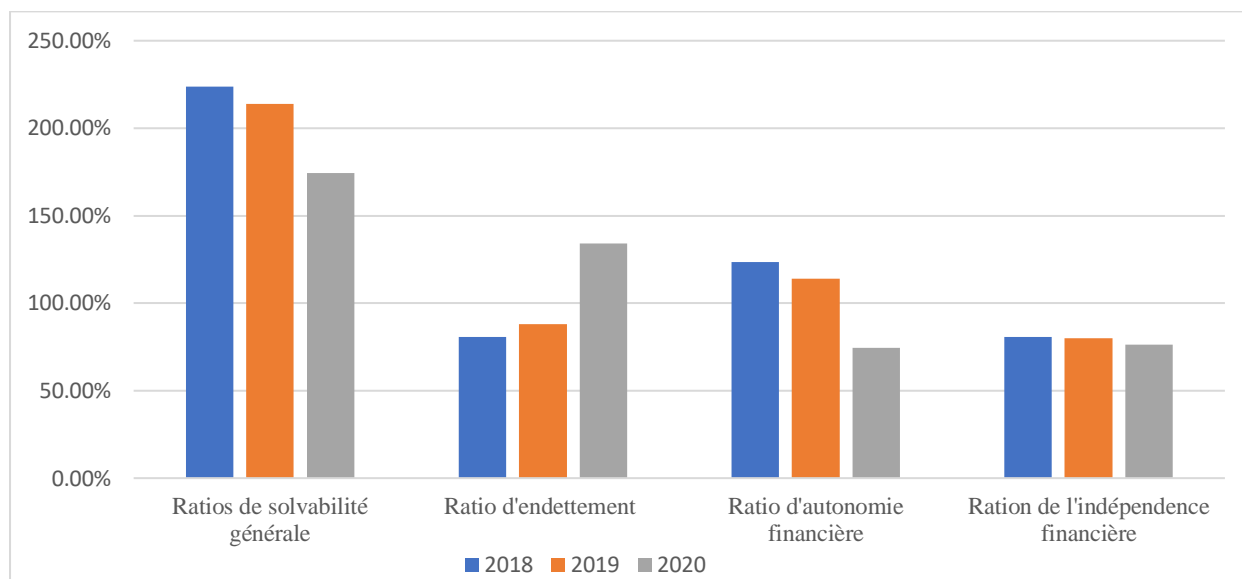
Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propre	9 166 966 641,08	8 520 776 129,07	6 376 630 845,06
Capitaux permanents	11 338 103 797,64	10 657 912 203,62	8 342 024 165,20
Ration d'indépendance financière	80,85%	79,95%	76,44%

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

➤ L'interprétation des résultats du tableau au-dessous

Le ratio d'indépendance financier est supérieur à **50%** pour les trois années **2018, 2019, 2020**, ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport à ses dettes. Ceci signifie que l'entreprise est indépendante financièrement et peut rembourser facilement ses dettes financières

Figure N° 18: Représentation graphique des ratios de solvabilité



Source : réalisé par nous-mêmes

2.2.3 Les ratios de rotation clients et fournisseurs

2.2.3.1 Délais d'encaissement clients

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients, il se calcule comme suit :

$$\text{Durée moyenne du crédit clients} = \text{Créances client} * 360 / \text{CA TTC}$$

Tableau N° 29: Ratio des délais accordés aux clients

Désignation	2018	2019	2020
Créance clients	1 697 263 282,61	1 274 844 504,93	903 458 409,88
Chiffre d'affaire TTC	4 839 862 730,76	4 923 249 462,88	2 948 923 498,37
Délais d'encaissement clients	126 jours	94 jours	110 jours

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

2.2.3.2 Délais de règlement fournisseur

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur à la ration du crédit clients, il se calcule comme suit :

$$\text{La durée moyenne du crédit fournisseurs} = \text{FRS} \times 360 / \text{achats en TTC}$$

Tableau N°30 : Ratio des délais de règlement fournisseurs

Désignation	2018	2019	2020
Dettes fournisseurs	1 238 019 034,60	712 705 673,69	482 267 624,44
Achat en TTC	5 662 639 394,99	5 858 666 860,83	2 243 358 220,17
Délais de règlements Fournisseurs	79 jours	42 jours	77j jours

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

➤ **l'interprétation des tableaux au-dessous**

Pour l'exercice 2018, l'entreprise accorde à ses clients un délai de 126 jours soit un délai de 4mois et 6jours et en contrepartie elle reçoit que 79 jours de la part de ses fournisseurs environ de (2mois et 9jours), soit un décalage de 47jours.

Pour l'exercice 2019, l'entreprise accorde à ses clients un délai de 94jours à ses clients soit un délai de (3mois et 4jours) et en contrepartie elle reçoit que 42 jours de la part de ses fournisseurs environ de (1mois et 12jours), soit un décalage de 52jours.

Pour l'exercice 2020, l'entreprise accorde clients un délai de 110 jours à ses clients soit un délai de (3mois et 20jours) et en contrepartie elle reçoit que 77 jours de la part de ses fournisseurs environ de (2mois et 17jours), soit un décalage de 33 jours.

Ses décalage entre les délais de recouvrement client et la durée du crédit accordé par les fournisseurs entraine un BFR positif durant tout la période, ce qui met la trésorerie de l'entreprise en danger.

2.2.3.3 Ratio de rotation des stocks Matières Premières et Fournitures

$$\text{(Stock moyen de MP et F / MP et F consommées) * 360jours}$$

$$\text{stock moyen de MP et F} = \text{Stock initial} + \text{stock final} / 2$$

Tableau N° 31: Ratio de rotation des stocks Matières Premières et Fournitures

Désignation	2018	2019	2020
Stock Initial MP et F	1 461 986 782,48	1 458 473 590,93	1 457 734 698,48
Stock Final MP et F	1 458 473 590,93	1 177 947 341,31	1 609 823 445,69
Stock Moyen MP et F	1 460 230 186,71	1 318 210 466,12	1 533 779 072,08

MP et F consommées	3 214 195 203,68	3 204 417 533,77	2 457 734 698,48
Ratio de rotation MP et fournitures	162 jours	148 jours	224 jours

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

➤ **l'interprétation des tableaux au-dessous**

En faisant référence aux données du tableau ci-dessus, on constate que le délai de rotation des stocks de matières première et fournitures est de 7 mois et 14 jours en 2020, 5 mois en 2019, 5 mois et 12 jours en 2018, cela veut dire que la vitesse de rotation est très faible par rapport aux entreprises industrielle. Ce qui influence négativement sur les stocks de l'entreprise (risque d'avoir des stocks dormants).

2.2.3.4 Ratio de rotation des stocks Produits Finis

Le Ratio = (Stock moyen de PF / Chiffre d'Affaires) * 360jours
Sachant que le Stock moyen de PF = Stock initial + stock final / 2

Tableau N° 32: Ratio de rotation des stocks Produits Finis

Désignation	2018	2019	2020
Stock Initial PF	1 640 605 374,13	1 080 637 643,20	900 508 404,88
Stock Final PF	1 080 637 643,20	767 075 588,08	744 560 833,51
Stock Moyen PF	1 360 621 508,67	923 856 618,64	822 534 619,2
Chiffre d'affaire	4 839 862 730,88	4 923 249 462,88	2 948 923 498,37
Ratio de rotation PF	68 jours	101 jours	100 jours

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

➤ **l'interprétation des tableaux au-dessous**

En faisant référence aux données du tableau ci-dessus, on constate que le délai d'écoulement des produits finis est de (2 mois et 8 jours) pour l'année 2018, (3 mois et 11 jours) pour l'année 2019 et (3 mois 10 jours) pour l'année 2020, ce qui est insuffisant pour une entreprise industrielle. Ce qui reflète la gestion inefficace des stocks des stocks et une faible demande pour les produits.

3 Analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie

L'analyse du tableau des flux de trésorerie nous montre non seulement comment les mouvements des flux monétaires se répartissent au cours de l'exercice et la variation de

trésorerie qui en résulte, mais aussi de comprendre quelles activités de l'entreprise génèrent des flux financiers.

3.1 Présentation des TFT par la méthode directe 2018, 2019, 2020.

Tableau N° 33: Tableau des flux de trésorerie 2018

Désignations	2018
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	5 028 463 673,22
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	5 085 581 457,25
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	-71 509 762,27
Flux inter unités (A4)	131 236 277,98
Intérêts et autre frais financier payés (A5)	304 380 379,49
Impôts et taxes payés (A6)	181 647 989,31
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2++A5+A6)	-483 419 637,12
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)	-49 168 518,84
Encaissements (A7)	0
Décaissements (A8)	49 168 518,84
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	-532 588 155,96
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles	130 892 503,86
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles (B2)	0
Décaissement sur acquisition d'immobilisations financière Dépôts et cautionnements décaissés (B3)	0
Dépôts et cautionnements décaissés (B4)	0
Encaissement sur cession d'immobilisations financières (B5)	0
Dépôts et cautionnements restitués (B6)	0
Intérêt encaisse sur placements financiers (B7)	0
Dividende et quote-part de résultats reçus (B8)	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B3+B4)	-130 892 503,86
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)	0
Dividendes et autres distributions effectuées (C2)	0
Encaissement provenant d'emprunts (C3)	5 416 729 000,00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)	5 320 841 776,13

Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)	95 887 223,87
Variation de trésorerie de la période (1 + 2 + 3)	-567 593 435,95
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	973 424 148,56
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	406 450 962,28

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise ENIEM

Tableau N° 34: Tableau des flux de trésorerie 2019

Désignations	2019
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	5 831 045 457,32
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	4 815 245 734,90
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	8 598 233,38
Flux inter unités (A4)	37 074 710,85
Intérêts et autre frais financier payés (A5)	263 310 670,91
Impôts et taxes payés (A6)	52 026 781,86
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2+A5+A6)	746 135 213,88
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)	91 179 918,33
Encaissements (A7)	117 078 824,57
Décaissements (A8)	25 898 906,24
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	837 315 132,21
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou	51 701 614,01
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles (B2)	0
Décaissement sur acquisition d'immobilisations financière Dépôts et cautionnements décaissés (B3)	0
Dépôts et cautionnements décaissés (B4)	0
Encaissement sur cession d'immobilisations financières (B5)	0
Dépôts et cautionnements restitués (B6)	0
Intérêt encaisse sur placements financiers (B7)	0
Dividende et quote-part de résultats reçus (B8)	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B3+B4)	-51 701 614,01
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)	0
Dividendes et autres distributions effectuées (C2)	0
Encaissement provenant d'emprunts (C3)	805 000 000,00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)	1 095 517 043,81

Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)	-290 517 043,81
Incidences des variations des taux de changes sur liquidités et quasi liquidités	
Variation de trésorerie de la période (1 + 2 + 3)	495 096 474,39
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	406 450 962,28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	901 547 436,67

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise ENIEM

Tableau N° 35: Tableau des flux de trésorerie 2020

Désignations	2020
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients (A1)	4137615839,15
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)	3417857812,70
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)	13413643,41
Flux inter unités (A4)	25323615,01
Intérêts et autre frais financier payés (A5)	836057957,10
Impôts et taxes payés (A6)	52 040 489,36
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2++A5+A6)	-129603161,59
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)	-1333636,60
Encaissements (A7)	0
Décaissements (A8)	-1333636,60
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	-130936798,19
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou	50193436,35
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles (B2)	0
Décaissement sur acquisition d'immobilisations financière Dépôts et cautionnements décaissés (B3)	0
Dépôts et cautionnements décaissés (B4)	0
Encaissement sur cession d'immobilisations financières (B5)	19612947,84
Dépôts et cautionnements restitués (B6)	0
Intérêt encaisse sur placements financiers (B7)	0
Dividende et quote-part de résultats reçus (B8)	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B3+B4)	-30580488,51
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)	0
Dividendes et autres distributions effectuées (C2)	0
Encaissement provenant d'emprunts (C3)	4180211372,54
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)	4086382898,19

Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)	99657683,98
Incidences des variations des taux de changes sur liquidités et quasi liquidités	5829209,63
Variation de trésorerie de la période (1 + 2 + 3)	-61859602,72
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	939657125,91
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	877797523,19

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise ENIEM

3.2 L'interprétation du TFT des années 2018, 2019, 2020

➤ Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles :

L'analyse des flux de trésorerie liés à l'exploitation durant les deux années 2018, 2019 nous a permis de démontrer que les résultats enregistrés représentaient d'importantes valeurs négatives, allant de **-532 076 779,16 DA** en 2018 à **125 107 588,56 DA** en 2020,. Ceci signifie que les charges supportées par l'entreprise dans le cadre du processus d'exploitation sont supérieures aux encaissements réalisés, ce qui reflète l'importance des sommes versées aux fournisseurs et au personnel comparées aux encaissements reçus des clients. Pour l'année 2019 l'activité opérationnelle est positive pour un montant de **872 781 636,45 DA**, ceci est dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs et au personnel.

Il est à noter par conséquent que malgré un chiffre d'affaires considérable durant les années 2018 et 2020, l'activité opérationnelle ne génère aucun excédent de trésorerie. D'autre part, les ressources financières occasionnées par ce type d'activité sont négatives. Donc l'entreprise doit intervenir sur le rendement de ses actifs qui s'avèrent insuffisants, accroître ses ventes, et réduire la durée du cycle de conversion de ses encaissements afin d'améliorer ses résultats

➤ Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement :

On constate que les flux issus de l'activité d'investissements représente des valeurs négatives très importantes et en progression passant de **-130 783 630,99 DA** en 2018, et **-49058429,01DA** en 2019, à **-32088666,17 DA** en 2020.

Cela est dû à l'importance du volume des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières comparé à celui des encaissements provenant de la cession de ces dernières. Il est à préciser que la nature de l'activité de l'entreprise, l'oblige à accroître davantage ses investissements afin de répondre au mieux au besoin exprimé.

➤ Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement :

La troisième phase représente les flux provenant des activités de financement, elle est positive pour les années 2018 et 2020 respectivement d'un montant de **95 887 223,87 DA**, **93 828 474,35 DA**, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a procédé aux Encaissements provenant d'emprunts durant ces années. Pour l'année 2019 l'activité de financement est négative d'un montant de **-290 517 043,81 DA**, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a procédé aux remboursements de ses emprunts ou autres dettes.

➤ Variation de trésorerie :

Au terme de cette analyse, il est à noter que parmi les trois types d'activités reprises par le tableau des flux de trésorerie, c'est l'activité de financement qui est dans notre cas, génératrice de flux financiers, permettant ainsi à l'entreprise de financer son activité opérationnelle d'une part, et couvrir son activité d'investissement d'autre part. Ceci donne lieu à une variation négative de la trésorerie d'une valeur de **-566 973 186,28 DA** en 2018, une variation positive de **533 206 163,63 DA** à la fin de l'année 2019 et une variation négative de **-61 859 602,72 DA** à la fin de l'année 2020

Section 03 : perspectives et limites de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM

Malgré les bénéfices réalisés durant les exercices 2011 à 2014, la situation financière de l'entreprise ENIEM est depuis cette période, lourdement dégradée et préoccupante et ce, à partir de 2015. L'entreprise enregistre une succession de déficits, marquant l'aggravation du poids des dettes qui se sont accumulés durant ces dernières années, conduisant l'ENIEM vers une situation d'asphyxie financière et une incapacité à faire face à ces engagements sans l'intervention récurrente de l'Etat. Actuellement, l'entreprise est dans une situation critique où l'ensemble de ses structures sont défaillantes, mettent en péril jusqu'à son existence. La spirale d'endettement fait que l'ENIEM est dans l'impossibilité de financer son cycle d'exploitation.

1 Revue des principaux indicateurs financiers de l'entreprise

Afin de positionner le rôle de la gestion de la trésorerie dans l'amélioration du processus de redressement de l'entreprise, il est nécessaire de rappeler les principaux chiffres et résultats de notre étude cas.

L'entreprise ENIEM est en équilibre à long terme durant les années 2018, 2019 et la diminution des fonds propres au fil de ses années produit un fond de roulement négatif en 2020.

L'équilibre financier à court terme réalisé par l'ENIEM révèle qu'il est positif pour trois années étudiées, Cela signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme.

La confrontation de FRNG avec le BFR montre que l'excédent des ressources à long terme dégagé par l'entreprise au cours des années 2018, 2019, 2020 ne couvre pas la totalité du BFR, la mauvaise gestion de ce dernier engendre une trésorerie négative ce qui oblige l'entreprise à recourir aux financements bancaires à court terme pour couvrir ce besoin.

Le délai de règlement fournisseurs est inférieur à celui accordé au recouvrement des créances clients durant les trois années. Ce qui met l'entreprise dans l'obligation de chercher des fonds pour ce financé, le décalage entre ces délais est la cause principale de l'augmentation du montant de BFR.

La vitesse de rotation des matières premières et les produits finis est très faible par rapport aux entreprises industrielles. Ce qui influence négativement sur les stocks de l'entreprise et risque d'avoir des stocks dormants.

L'analyse du ratio de liquidité générale de 2018 à 2020 montre une détérioration progressive de la liquidité de l'entreprise. En 2020, le ratio tombe en dessous de 100%, indiquant des problèmes de liquidité potentiels qui pourraient affecter la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme. Ce qui met l'entreprise dans l'obligation d'adopter des mesures correctives pour améliorer sa liquidité, telles que l'optimisation de la gestion des actifs et des dettes à court terme, afin de retrouver une position financière stable.

L'entreprise présente un ratio de liquidité réduite inférieur à 100%, ce qui signifie qu'elle ne peut pas rembourser ses dettes à court terme avec ses créances et ses disponibilités. De plus, son taux de liquidité immédiate est en dessous de 100%, indiquant un manque de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations immédiates. Cela montre que l'entreprise n'est pas immédiatement solvable et pourrait rencontrer des difficultés à honorer ses engagements financiers à court terme.

Enfin, L'analyse de flux de trésorerie de l'entreprise ENIEM montrent que le solde impacte parfois un effet négatif sur la trésorerie, parfois un effet positif. Pour les années 2018 et 2020 elle génère une variation de trésorerie négative (un manque de liquidité) par contre en 2019 la variation est positive (un excédent de liquidités qui n'est pas exploité). Une gestion

rigoureuse de trésorerie et une surveillance quotidienne des flux de trésorerie permettant d'assurer la disponibilité de fonds pour répondre aux besoins opérationnels, d'investissement et de financement.

2 Les points faibles de l'ENIEM

- L'augmentation de BFR qui implique une mauvaise politique commerciale
- Les délais de paiement des clients qu'est supérieure à celles des fournisseurs, ce qui explique une partie la hausse du BFR
- La diminution des fonds propres à cause des pertes cumulée sur les trois années étudiées
- L'augmentation anormale des dettes par apport au fonds propre
- Une trésorerie négative structurelle qui envisager un risque de faillite
- L'insuffisance de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme.

3 Recommandations et solutions

D'après les résultats obtenus, nous avons pu tirer des conclusions qui nous ont permis formuler une série de recommandations et de suggestions afin de résoudre les problèmes potentiels liés au service de trésorerie, en particulier, et d'améliorer la situation financière de l'entreprise en général. Dans ce cas l'ENIEM doit :

- **Mettre en place une politique interne plus efficace**

Ce qui permettra à l'entreprise de mieux surveiller ses liquidités, d'anticiper ses besoins futurs et de réduire les coûts financiers liés à la détention excessive de liquidités. Ainsi que d'envisager et diversifier ses sources de financement afin de diminuer sa dépendance à une seule source et d'éviter les risques de liquidité imprévus.

La formation du personnel et la sensibilisation à l'importance de la gestion de trésorerie et la tendance envers l'utilisation des technologies, tel que les systèmes et les logiciels de gestion de trésorerie pour réduire les erreurs humain et la facilité de détecter les fuites de trésorerie.

- **Adopter des techniques de gestion des risques**

Ce qui permettra à ENIEM de se protéger contre les variations imprévisibles du marché financier mondial. En réduisant son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt, ces stratégies peuvent aider l'entreprise à maintenir sa rentabilité et sa stabilité financière, même en période de turbulences économiques.

- **Optimiser sa gestion du BFR**

Cela fait à travers de réduction des délais de recouvrement des créances clients et une négociation de conditions de paiement les plus flexibles avec ses fournisseurs. Une surveillance permanente et rigoureuse de ses comptes permet d'identifier les retards de paiement et à prendre des mesures correctives appropriées afin de soulager la pression sur sa trésorerie

- **Améliorer l'offre de ses produits (l'innovation)**

Introduire de nouveaux produits ou améliorer la qualité des produits existants pour mieux répondre aux besoins des clients et récupérer sa place dans le marché.

- **Optimiser les prix**

Offrir des promotions, des réductions temporaires ou des programmes de fidélité pour attirer de nouveaux clients et encourager les achats répétés.

- **Augmenter la visibilité et le marketing**

Utiliser les réseaux sociaux, le SEO, le SEM et d'autres techniques de marketing digital pour atteindre un public plus large et faciliter les ventes.

Investir dans des campagnes publicitaires ciblées pour atteindre les secteurs de marché les plus prometteurs.

- **Élargir la portée du marché**

Identifier et cibler de nouveaux secteurs de marché qui n'étaient pas auparavant exploités et augmenter le nombre des points de vente pour améliorer sa production et atteindre plus de clients dans différentes régions.

- **Renforcer les canaux de distribution**

Créer des alliances avec d'autres entreprises pour offrir des produits ou services combinés, accélérer sa croissance et augmenter sa compétitivité.

- **Le financement externe**

Il n'est pas conseillé de compter uniquement sur l'autofinancement pour développer et faire croître une entreprise. Une gestion optimisée nécessite une analyse approfondie de la rentabilité attendue, ce qui nécessite d'obtenir des financements à moyen et long terme. Ces financements augmentent la trésorerie nette de l'entreprise. Ainsi, les besoins en fonds de roulement sont anticipés et l'entreprise évite les problèmes de trésorerie à court terme difficiles à gérer et à résoudre

Conclusion

Durant notre étude, nous avons conclu que la trésorerie joue un rôle essentiel dans le succès ou l'échec des entreprises, tout en fonction de leur gestion et de leur fonctionnement. Pour illustrer notre étude de cas au sein de l'EPE ENIEM Spa, nous avons examiné l'incidence et l'impact de la gestion de la trésorerie sur la santé financière de l'entreprise et son évolution durant les trois années 2018,2019 et 2020 en utilisant des documents comptables. Nous avons réalisé des bilans financiers, effectué une analyse de l'équilibre financier en calculant les indicateurs de l'équilibre financier FR, BFR et TN. Ensuite, nous avons effectué une analyse par la méthode des ratios et finalement, nous avons réalisé une analyse par tableau des flux de trésorerie.

En analysant et en interprétant les résultats de notre enquête, ainsi que nos observations sur le terrain, La santé de l'entreprise ENIEM durant les trois années (2018, 2019 et 2020) , révèle que l'entreprise manque de ressources financières pour répondre à ses besoins et présente un déficit.

Le déséquilibre financier de la trésorerie nette lui permet de générer une trésorerie négative, ce qui explique la politique financière inefficace de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de trésorerie, loin d'être une simple tâche administrative, est une fonction stratégique et essentielle. Pour les entreprises comme l'ENIEM, elle constitue la clé de la stabilité financière et de la compétitivité. En adoptant des stratégies et des politiques rigoureuses de gestion et en optimisant les ressources disponibles, les entreprises peuvent non seulement survivre mais aussi prospérer dans des environnements économiques exigeants. Les résultats de cette étude soulignent l'importance d'une gestion de trésorerie intégrée et stratégique pour la santé financière à long terme des entreprises publiques en Algérie.

Le souci majeur et quotidien de toute entreprise réside dans l'obtention d'une trésorerie excédentaire permettant de faire face aux engagements immédiats. Cette nécessité exige au Trésorier de l'entreprise, une vigilance accrue et permanente afin de planifier et de gérer efficacement les flux de trésorerie de l'entreprise, afin de prévenir des situations d'insuffisance qui peuvent envoyer un signal négatif sur l'entreprise et sa situation financière, un signal négatif qui porte préjudice dans un environnement très concurrentiel et complexe.

La gestion de trésorerie est un enjeu crucial pour la stabilité financière et la survie des entreprises, particulièrement dans des environnements économiques incertains et compétitifs comme celui de l'Algérie. À travers l'étude de l'incidence de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier des entreprises publiques, notamment l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager), nous avons cherché à comprendre comment une gestion rigoureuse des flux de trésorerie peut contribuer à la stabilité financière.

D'après les résultats obtenus nous pouvons répondre à notre problématique centrale et nous confirmons également que la gestion de trésorerie, en tant qu'outil crucial, exerce une incidence significative sur l'activité opérationnelle de l'entreprise. Une gestion efficace peut stimuler positivement cette activité en assurant une fluidité financière adéquate, favorisant ainsi la réalisation des opérations courantes. Cependant, une mauvaise gestion peut engendrer des conséquences néfastes, compromettant ainsi la stabilité et la viabilité de l'entreprise. En résumé, la gestion de trésorerie est un élément stratégique dont l'impact peut être déterminant pour le succès ou l'échec d'une entreprise.

En intégrant une gestion rigoureuse des risques de trésorerie à une stratégie d'optimisation, l'entreprise peut créer un environnement financier solide qui favorise sa performance globale.

L'analyse de notre étude de cas révèle que la gestion de trésorerie a un impact significatif à court terme, mais aussi à long terme. À court terme, elle permet de maintenir la liquidité

nécessaire pour les opérations quotidiennes, assurant ainsi la solvabilité de l'entreprise et la continuité de ses activités. Cependant, une gestion efficace de la trésorerie influence également la stabilité financière à long terme en permettant une meilleure planification et optimisation des ressources financières. Ce qui nous permet de répondre à la première hypothèse.

La gestion de trésorerie est vitale pour la survie de l'entreprise. Une entreprise incapable de gérer ses flux de trésorerie risque de se retrouver en situation d'insolvabilité. En assurant une gestion proactive des liquidités, des encaissements et des décaissements, l'entreprise peut éviter les crises de liquidité et garantir sa continuité opérationnelle. Dans le cas de l'ENIEM, la gestion de trésorerie a permis de naviguer à travers des difficultés financières et de continuer ses opérations. Ce qui nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse.

En effet, pendant notre stage au niveau de l'ENIEM, nous avons tenté d'effectuer une analyse des bilans financiers, du tableau des flux de trésorerie, des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TN) et d'autres ratios à travers trois exercices 2018, 2019, 2020. Les résultats obtenus ont permis de constater que l'entreprise ENIEM accorde peu d'importance à sa gestion de trésorerie.

Une trésorerie excédentaire est généralement un indicateur de bonne santé financière. Cependant, il est essentiel de ne pas simplement accumuler des liquidités sans stratégie. L'optimisation des excédents de trésorerie par des investissements judicieux et le remboursement des dettes à court terme sont des pratiques exemplaires qui reflètent une gestion financière saine et proactive. Pour l'ENIEM, une trésorerie bien gérée a permis non seulement de répondre aux besoins opérationnels immédiats mais aussi de soutenir des investissements stratégiques à long terme. Ce qui permet de répondre à la dernière hypothèse.

Enfin, ce mémoire nous a permis d'acquérir de précieuses connaissances personnelles qui seront bénéfique pour notre parcours professionnel et nous espérons avoir apporté une valeur ajoutée significative et contribué de manière optimale à l'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM.

Référence bibliographique

Référence bibliographique

❖ Les ouvrages

1. ANNIE Bellier et SARUN Khath (2000), « *Gestion de trésorerie* », édition Economica, Paris
2. ANTRAIGUES Daniel, « *Gestion de la trésorerie diagnostic financier approfondi* », Tableau des flux de trésorerie de l'ordre des Experts comptables (OEC), IUT GEA- 843 S4).
3. BACHY Bruno et SION Michel (2015), « *analyse financière des comptes consolidés normes IFRS* », 3^{ème} édition Dunod, Paris.
4. BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline (2003), « *gestion financière* », 12^{ème} édition, Dunod, Paris..
5. BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence, (2005) « *Gestion financière* », 14^{ème} édition Dunod, Paris.
6. BELLIER DELIENNE Annie et KHATH Sarun (2005), « *Gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition ECONOMICA, paris.
7. BERK Jonathan, DEMARZO Peter (2018), « *Finance d'entreprise* », Edition Dalloz, Paris.
8. BUISSART Chantale (2011), « *analyse financière* » Foucher, 5^{ème} édition, paris.
9. CABANE Pierre (2014), « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers: Maîtriser les chiffres de l'entreprise* », 2^{ème} édition Eyrolles, Paris.
10. COHEN Elie (1997), « *analyse financière* », 4^{ème} édition ECONOMICA, Paris.
11. CONSO Pierre et COTTA Alain (1978), « *la gestion financière de l'entreprise* », 5^{ème} édition Bordas, Paris.
12. DELAHAYE-DUPRAT Florence et DELAHAYE Jacqueline (2016), « *Finance d'entreprise* » 5^{ème} édition Dunod, Paris,
13. DESBRIERES Philippe et POINCELOT Evelyne (2015), « *Gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition EMS,
14. ERIC Stephany (2000), « *Gestion financière* », 2^{ème} édition Economica, Paris.
15. FORGET Jack (1999), « *Gestion de la trésorerie financière de l'entreprise* », édition Economica, Paris.
16. FORGET Jack (2005), « *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme* », Edition d'organisation, Paris.

17. FORTIN Anne (1998), « Etat des flux de trésorerie », Presse université du Québec, Canada,
18. GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), « *Gestion de la Trésorerie* », édition Economica, paris.
19. GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), « *Gestion de la trésorerie* », Economica, 6^{ème} édition, Paris.
20. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2006), « *analyse financière* », 4^{ème} édition Gualino, Paris.
21. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2017/2018), « *L'analyse financière* », 21^{ème} édition Gualino, Paris.
22. HUBERT de la Bruslerie (2017), « *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », édition Economica, Paris.
23. HURBERT de la Bruslerie (2010), « *analyse financière* », 4^{ème} édition Dunod, paris.
24. LOCHARD Jean (1997), « *Les bases de l'analyse financière* », édition d'organisation, Paris.
25. MELYON Gérard (2007), « *gestion financière* », 4^{ème} édition Bréal, Paris.
26. PEYRARD Josette (1999), « *Analyse financière* », 8^{ème} édition Vuibert, paris.
27. RAMAG Pierre (2001), « *Analyse et diagnostic financier* », Edition d'organisation, Paris.
28. REAN Damien (2012), « *comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise* », Edition GERESO, paris.
29. ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2011), « *Gestion de trésorerie* », édition DUNOD,
30. ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2017), « *La gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition Dunod, paris.
31. SAUVAGEOT Georges (2003), « *Précis de finance* », édition NATHAN, Paris.
32. SION Michel (2017), « *Réaliser un diagnostic financier* », édition Dunod, paris.
33. STEPHANY Eric (2000), « *Gestion financière* », Economica, 2^{ème} édition, Paris.
34. THIBIERGE Christophe (2005), « *Analyse financière* », Edition Vuibert, Paris.

❖ Les articles et les revus

1. ABBAR Mohammed, « *Les préalables à l'utilisation des indicateurs et ratios de gestion* », Al-Bashaer Economic Journal, N°08, Vol-03, 2017.

2. AMETOWOYONA Kokouvi Léon, BODJONA Curwitch P'ham, et KOUEVI Tsotso, « Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des systèmes financiers décentralisés Togolais », IJFAME, 2024, N° 02, Vol 05, 2024.
3. CHERFAOUI Malak, TLEMSANI Sabrina, MEHIREs Fadila, « *Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation* », the responsible manager's journal, N°01, Vol-01, 2023.
4. DIETSCH Michel et KREMP Elizabeth, « Le crédit interentreprises bénéficie plus aux grandes entreprises qu'aux PME », Économie et statistique, N°314, Vol-04, 1998.
5. MORISHO RASHIDI Georges EMAR et al, « *Effets de la gestion des créances sur la trésorerie de la société national d'électricité- KINDU/MANIEMA de 2013 à 2020* », IJRDO, N°04, Vol-08, 2022, PP. 37-38
6. TORT Eric, « *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse* », Revue Française de Comptabilité, N°462, 2013.

❖ Les mémoires

1. ADJOUND Saïd Mohamed et B. Thileli, « *tableau des flux de trésorerie comme outil de la gestion financière au sein d'une Entreprises : Cas de l'Algérienne Des Eaux (ADE) de Tizi - Ouzou* », mémoire master, UMMTO, 2020.

❖ Les sites internet

1. BEYET Sébastien (2021), « *tableau de flux de trésorerie : ce qu'il faut savoir* » Consulté le Avril 03, 2024, sur agicap.com: <https://agicap.com/fr>
2. <https://www.compta-facile.com> (Consulté le 11/05/2024)
3. Ayache Fella, « *Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises* », Tableaux De Flux De Trésorerie, Université d'Oran 02, Disponible sur : www.asjp.cerist.dz consulter le 17/05/2024.

Les annexes

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2018						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2018	Montant Net au 31/12/2017
	ACTIF NON COURANT					
20	Immobilisations incorporelles		18,917,346.17	15,817,167.67	3,100,178.50	3,647,328.60
204	Logiciels informatiques et assimilés		9,999,729.45	7,345,316.95	2,654,412.50	3,201,562.60
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8,917,616.72	8,471,850.72	445,766.00	445,766.00
21	Immobilisations corporelles		19,675,041,893.95	12,097,971,128.96	7,577,070,764.99	7,754,592,788.56
211	Terrains		5,291,199,040.00		5,291,199,040.00	5,291,199,040.00
212	Agencements et aménagements de terrain		7,068,543.51	6,722,981.44	345,562.07	386,134.57
213	Batiments		7,719,320,770.20	5,911,811,299.74	1,807,509,470.46	1,952,711,004.97
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6,388,092,912.12	5,944,396,799.26	443,696,112.86	466,756,289.14
218	Autres immobilisations corporelles		269,360,628.12	235,040,048.52	34,320,579.60	43,540,319.88
23	Immobilisations en cours		510,110,885.52		510,110,885.52	510,661,926.43
26	Immobilisations financières		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	485,000,000.00
261	Titres de filiales		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	485,000,000.00
27	Autres Immobilisations financières		607,646,372.49		607,646,372.49	597,743,647.96
	Prêts et autres actifs financiers non courants		607,646,372.49		607,646,372.49	597,743,647.96
275	Dépôts et cautionnements versés		42,795,984.87		42,795,984.87	32,946,435.90
276	Autres créances immobilisées		564,850,387.62		564,850,387.62	564,797,212.06
133	Impôts différés actif		706,393,124.41		706,393,124.41	693,035,259.82
	TOTAL ACTIF NON COURANT		22,504,109,622.54	13,099,788,296.63	9,404,321,325.91	10,044,680,951.37
	ACTIF COURANT					
3	Stocks et encours		3,731,984,444.63	92,802,263.62	3,639,182,181.01	4,107,064,936.05
30	Stocks de marchandises		16,900,619.57		16,900,619.57	31,967,346.08
31	Matières premières et fournitures		1,499,166,199.26	40,692,608.33	1,458,473,590.93	1,461,986,782.48
321	Fournitures consommables		406,146,575.91	37,930,740.33	368,215,835.58	377,772,474.15
322	Matières consommables		64,006,476.33		64,006,476.33	65,349,844.18
331	Produits en cours		436,840,231.48		436,840,231.48	351,919,061.26
351	Produits intermédiaires		31,958,556.95	14,178,914.96	17,779,641.99	16,658,754.90
355	Produits finis		1,080,637,643.20		1,080,637,643.20	1,592,274,859.72
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1,964,027.31		1,964,027.31	1,648,874.67
37	Stocks à l'extérieur		194,364,114.62		194,364,114.62	207,486,938.61
	Créances et emplois assimilés		3,404,289,111.00	614,954,214.59	2,789,334,896.41	1,690,738,855.00
	Créances clients		2,116,560,511.55	419,297,228.94	1,697,263,282.61	1,161,529,862.75
411	Clients		1,661,971,269.06		1,661,971,269.06	1,126,031,502.23
416	Clients douteux		454,555,816.57	419,297,228.94	35,258,587.63	35,498,360.52
418	Clients- produits non encore facturés		33,425.92		33,425.92	
	Autres débiteurs		1,213,638,944.52	195,656,985.65	1,017,981,958.87	477,625,072.39
409	Four.-débit.: avanc. et acompt. versés,RRR		133,557,479.61	124,428,484.06	9,128,995.55	13,356,218.56
42	Personnel et comptes rattachés		32,370,554.73		32,370,554.73	27,783,407.74
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		1,046,272,177.62	71,228,501.59	975,043,676.03	432,973,872.43
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		1,438,732.56		1,438,732.56	3,500,558.15
486	Charges constatées d'avances				0.00	11,015.51
44	Impôts et assimilés		74,089,654.93		74,089,654.93	51,583,919.86
444	Etat, impôts sur les résultats					
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		74,089,654.93		74,089,654.93	51,583,919.86
	Disponibilités et assimilés		746,207,748.11		746,207,748.11	1,030,959,623.06
	Trésorerie		746,207,748.11	0.00	746,207,748.11	1,030,959,623.06
51	Banque, établissements financiers et assimilés		405,867,388.42		405,867,388.42	972,560,926.59
53	Caisse		583,573.86		583,573.86	863,221.97
54	Régies d'avances et accreditifs		339,756,785.83		339,756,785.83	57,535,474.50
	TOTAL ACTIF COURANT		7,882,481,303.74	707,756,478.21	7,174,724,825.53	6,828,763,414.11
	TOTAL GENERAL ACTIF		30,386,590,926.28	13,807,544,774.84	16,579,046,151.44	16,873,444,365.48

BILAN

Exercice clos le 31/12/2018

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
101	Capital émis		13,124,531,337.69	13,124,531,337.69
1011	Capital social		10,279,800,000.00	10,279,800,000.00
1016	Dotations définitives		2,844,731,337.69	2,844,731,337.69
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		285,632,230.67	285,632,230.67
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire,réglementée)		285,632,230.67	285,632,230.67
105	Écart de réévaluation		137,475,497.97	137,475,497.97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-552,432,003.45	-378,089,119.26
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-3,828,240,421.80	-3,169,255,733.03
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
	TOTAL CAPITAUX PROPRES I		9,166,966,641.08	10,000,294,214.04
	<u>PASSIF NON COURANT</u>			
	Emprunts et dettes financières		1,935,499,679.10	1,725,499,679.10
16	Emprunts et dettes assimilés		1,935,499,679.10	1,725,499,679.10
	Impôts (différés et provisionnés)		61,593,813.74	72,308,671.72
134	Impôts différés passif		61,593,813.74	72,308,671.72
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		174,043,663.72	240,613,300.28
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		162,823,871.54	218,014,396.27
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		5,828,833.25	17,051,369.90
131	Subventions d'équipement		5,390,958.93	5,547,534.11
	TOTAL PASSIF NON COURANT II		2,171,137,156.56	2,038,421,651.10
	<u>PASSIF COURANT</u>			
	Fournisseurs et comptes rattachés		1,238,019,034.60	764,448,861.16
401	Fournisseurs de stocks et services		1,180,464,860.93	583,283,620.74
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations		26,209,723.49	44,000,261.17
408	Fournisseurs factures non parvenues		31,344,450.18	137,164,979.25
	Impôts		232,843,809.40	208,535,454.00
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		229,042,545.75	202,264,649.30
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		3,801,263.65	6,270,804.70
	Autres dettes		352,277,701.60	334,349,248.75
419	Clients crédit. avances reçues, RRR à accor.autres avoirs à établir		2,363,622.92	2,683,987.77
42	Personnel et comptes rattachés		275,624,949.56	267,196,934.41
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		35,476,770.80	32,351,404.09
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17,096,660.18	17,146,386.06
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7,569,472.54	5,549,237.44
45	Groupe et associés		13,198,510.80	8,960,950.00
46	Débiteurs divers et créiteurs divers		838,114.80	350,748.98
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109,600.00	109,600.00
	Trésorerie passif		3,417,801,808.20	3,527,394,936.43
519	Concours bancaires courants		3,300,994,485.99	3,500,000,000.00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		116,807,322.21	27,394,936.43
52	Instruments financiers dérivés			
	TOTAL PASSIF COURANT III		5,240,942,353.80	4,834,728,500.34
	TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III		16,579,046,151.44	16,873,444,365.48

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)**Période du 01/01/2018 au 31/12/2018**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
70	Ventes et produits annexes		4,839,862,730.76	3,904,452,065.17
72	Variation stocks produits finis et en cours		-324,407,004.20	-480,662,851.05
73	Production immobilisée		1,317,837.53	2,284,949.18
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4,516,773,564.09	3,426,074,163.30
60	Achats consommés		3,214,195,203.68	2,317,506,659.37
	Services extérieurs et autres consommations		158,043,816.91	136,320,765.06
61	Services extérieurs		20,740,865.28	38,337,413.51
62	Autres services extérieurs		137,302,951.63	97,983,351.55
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3,372,239,020.59	2,453,827,424.43
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1,144,534,543.50	972,246,738.87
63	Charges de personnels		1,344,706,185.22	1,180,109,954.98
64	Impôts, taxes et versements assimilés		79,281,201.86	44,260,808.74
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-279,452,843.58	-252,124,024.85
75	Autre produits opérationnels		37,467,207.30	94,944,494.88
65	Autres charges opérationnelles		61,429,272.99	101,525,448.81
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		251,059,770.38	276,913,193.30
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		151,425,462.49	53,562,728.59
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-403,049,217.16	-482,055,443.49
76	Produits financiers		20,017,412.66	21,676,170.42
66	Charges financières		192,964,505.56	23,822,620.70
	VI - RESULTAT FINANCIER		-172,947,092.90	-2,146,450.28
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-575,996,310.06	-484,201,893.77
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10,000.00	10,000.00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10,000.00	10,000.00
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-23,574,306.61	-106,122,774.41
692	Imposition différée actif		-12,859,448.63	-90,071,145.26
693	Imposition différée passif		-10,714,857.98	-16,051,629.15
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4,725,683,646.54	3,596,257,557.19
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		5,278,115,649.99	3,974,346,676.55
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-552,432,003.45	-378,089,119.36
77	Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0.00	0.00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-552,432,003.45	-378,089,119.36
	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)			

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

DESIGNATION	NOTE	Montant au 31/12/2018	Montant au 31/12/2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (A1)		5,028,463,673.22	4,107,560,712.28
Recettes clients		5,028,463,673.22	4,107,560,712.28
Autres recettes			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)		5,085,581,457.25	4,232,674,514.31
Sommes versées aux fournisseurs		3,795,954,914.90	2,596,189,681.07
Sommes versées au personnel		1,289,626,542.35	1,636,484,833.24
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)		-70,889,512.60	9,464,181.27
Encaissements		181,600,722.86	272,908,331.73
Decaissements		252,490,235.46	263,444,150.46
Flux inter unités (A4)		131,236,277.98	17,531,850.34
Encaissements		7,039,431,783.08	4,237,690,066.97
Decaissements		6,908,195,505.10	4,220,158,216.63
Intérêts et autres frais financiers payés (A5)		304,380,379.49	44,608,487.40
Agios sur découvert bancaire		5,338,208.19	9,553,884.14
Intérêts sur emprunts bancaires		242,785,686.40	794.26
Frais de banque et recouvrement		486,728.77	602,781.79
commissions sur Crédoc-Remdoc- T/L		37,521,233.10	16,140,306.49
commissions sur cautions et avals		13,741,336.61	13,028,010.46
Autres frais financiers et commissions		4,507,186.42	5,282,710.26
Impôts et taxes payés (A6)		181,647,989.31	109,049,015.19
TAP		50,709,403.00	38,032,834.00
TVA		116,318,434.00	59,827,703.00
Taxe foncière		1,975,887.00	
Taxe s/destockage dechets et rebus		7,584,444.00	
Autres impôts et taxes		5,059,821.31	11,188,478.19
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2+A5+A6)		-482,799,387.45	-251,775,273.01
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)		-49,277,391.71	-40,234,821.75
Encaissements (A7)		0.00	265,606.70
Decaissements (A8)		49,277,391.71	40,500,428.45
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = AI + A2		-532,076,779.16	-292,010,094.76
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Decaissements sur acquisition d'immob. corporelles ou incorporelles (B1)		130,783,630.99	184,711,867.87
Encaissements sur cessions d'immob. corporelles ou incorporelles (B2)			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisation financières (B3)			
Dépôts et cautionnements decaissés (B4)			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières (B5)			
Dépôts et cautionnements restitués (B6)			
Intérêts encaissés sur placements financiers (B7)			
Dividendes et quote-part des résultats reçus (B8)			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B3+B4)		-130,783,630.99	-184,711,867.87
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)			
Dividendes et autres distributions effectués (C2)			
Encaissements provenant d'emprunts (C3)		5,416,729,000.00	210,000,000.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)		5,320,841,776.13	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)		95,887,223.87	210,000,000.00
Incidences des var. des tx de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		-566,973,186.28	-266,721,962.63
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		973,424,148.56	1,240,146,121.19
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		406,450,962.28	973,424,158.56
Variation de trésorerie de la période		-566,973,186.28	-266,721,962.63

ENIEM SOCIETE MERE
BILAN
Exercice clos le 31/12/2020

DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2020	Montant Net au 31/12/2019
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles		18,917,346.17	16,817,967.67	2,099,378.50	2,581,028.50
Immobilisations corporelles		20,157,986,451.69	12,561,531,996.21	7,596,454,455.48	7,437,309,264.17
Terrains		5,291,199,040.00		5,291,199,040.00	5,291,199,040.00
Batiments		7,775,594,058.35	6,171,473,606.86	1,604,120,451.49	1,693,023,654.08
Installations techniques, matériel et outillage indust		6,797,288,259.39	6,133,063,378.54	664,224,880.85	412,674,091.24
Autres immobilisations corporelles		293,905,093.95	256,995,010.81	36,910,083.14	40,412,478.85
Immobilisations en cours		130,585,633.30		130,585,633.30	456,943,508.73
Immobilisations financières		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	0.00
Titres de filiales		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	0.00
Autres titres de participation					
Prêts et autres actifs financiers non courants		603,677,872.49		603,677,872.49	569,036,372.49
Impôts différés actif		660,745,883.57	0.00	660,745,883.57	539,223,290.01
TOTAL ACTIF NON COURANT		22,557,913,187.22	13,564,349,963.88	8,993,563,223.34	9,005,093,463.90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2,614,873,134.82	157,138,436.34	2,457,734,698.48	2,945,920,789.19
Marchandises et Matières premières et fournitures		1,711,014,310.66	101,190,864.97	1,609,823,445.69	1,627,755,517.67
Produits finis et encours		800,508,404.88	55,947,571.37	744,560,833.51	1,223,272,452.26
Autres stocks Stocks		103,350,419.28		103,350,419.28	94,892,819.26
Créances et emplois assimilés		1,940,723,120.54	1,037,264,710.66	903,458,409.88	2,259,344,071.83
Clients		930,911,534.55	504,087,620.70	426,823,913.85	1,274,844,504.93
Autres débiteurs		225,683,411.84	124,533,784.06	101,149,627.78	58,891,036.93
Impôts et assimilés		15,361,855.41		15,361,855.41	19,320,911.53
Groupe et associés		768,766,318.74	408,643,305.90	360,123,012.84	906,287,618.44
Disponibilités et assimilés		2,576,711,595.66	0.00	2,576,711,595.66	1,795,434,233.99
Trésorerie		2,576,711,595.66		2,576,711,595.66	1,795,434,233.99
TOTAL ACTIF COURANT		7,132,307,851.02	1,194,403,147.00	5,937,904,704.02	7,000,699,095.01
		29,690,221,038.24	14,758,753,110.88	14,931,467,927.36	16,005,792,558.91

ENIEM SOCIETE MERE

BILAN

Exercice clos le 31/12/2020

DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2020	Montants au 31/12/2019
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		13,124,531,337.69	13,124,531,337.69
Capital non appelé			
Primes d'émission			
Réserves - Réserves consolidées (1)		285,632,230.67	285,632,230.67
Écart de réévaluation		137,475,497.97	137,475,497.97
Écart d'équivalence (1)			
Écart d'évaluation			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-1,736,728,254.93	-495,995,196.96
Report à nouveau		-5,434,279,966.34	-4,530,867,740.30
Dont:			
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de résultats		-1,771,824,020.17	-1,364,406,991.09
Résultats non affectés		-3,662,455,946.17	-3,166,460,749.21
Part de la société consolidante (1)			
Part minoritaires (1)			
		6,376,630,845.06	8,520,776,129.07
<u>PASSIF NON COURANT</u>			
Emprunts et dettes financières		1,683,624,679.10	1,915,499,679.10
Impôts (différés et provisionnés)		42,592,532.44	50,900,424.24
Autres dettes non courantes			
Provisions à long terme		234,098,300.03	165,501,587.46
Produits constatés d'avance à long terme		5,077,808.57	5,234,383.75
		1,965,393,320.14	2,137,136,074.55
<u>PASSIF COURANT</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,448,405,747.06	712,705,673.69
Autres créiteurs		482,267,624.44	371,469,888.78
Groupe et associés		14,485,391.53	14,485,391.53
Autres dettes courantes			
Trésorerie passif		4,601,724,250.25	4,003,094,612.15
TOTAL PASSIF COURANT III		6,589,443,762.16	5,347,880,355.29
		14,931,467,927.36	16,005,792,558.91

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)Période du **01/01/2020** au **31/12/2020**

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2020	Montants au 31/12/2019
70	Chiffre d'affaires		2,948,923,498.37	4,923,249,462.88
	Vente de marchandises		54,626,644.68	136,348,291.79
	Vente de produits finis		2,877,266,931.04	4,719,958,085.74
	Vente de travaux		3,690,417.92	3,069,639.13
	Prestations de services		10,982,064.44	56,079,819.80
	Autres ventes		2,357,440.29	7,793,626.42
72	Variation stocks produits finis et en cours		-417,135,669.29	-276,716,340.99
73	Production immobilisée		319,745.75	1,135,212.63
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2,532,107,574.83	4,647,668,334.52
60	Achats consommés		1,885,174,974.94	3,204,417,533.77
	Services extérieurs et autres consommations		142,513,216.63	141,723,654.42
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2,027,688,191.57	3,346,141,188.19
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		504,419,383.26	1,301,527,146.33
63	Charges de personnels		1,229,429,758.54	1,380,525,176.07
64	Impôts, taxes et versements assimilés		88,996,214.39	79,386,228.01
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-814,006,589.67	-158,384,257.75
75	Autre produits opérationnels		94,005,520.55	188,448,365.68
65	Autres charges opérationnelles		51,040,337.68	59,094,406.17
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		809,008,310.07	279,956,654.88
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		13,635,729.37	31,704,433.91
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1,566,413,987.50	-277,282,519.21
76	Produits financiers		13,670,181.86	12,174,664.48
66	Charges financières		313,814,934.65	74,400,897.33
	VI - RESULTAT FINANCIER		-300,144,752.79	-62,226,232.85
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1,866,558,740.29	-339,508,752.06
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0.00	10,000.00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0.00	10,000.00
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-129,830,485.36	156,476,444.90
692	Imposition différée actif			167,169,834.40
693	Imposition différée passif		-129,830,485.36	-10,693,389.50
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2,653,419,006.61	4,879,995,798.59
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4,390,147,261.54	5,375,990,995.55
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1,736,728,254.93	-495,995,196.96
77	Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0.00	0.00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1,736,728,254.93	-495,995,196.96
	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)			

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

DESIGNATION	NOTE	Montant 31/12/2020	au 31/12/2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (A1)		4,137,615,839.15	5,829,371,798.14
Recettes clients		4,137,615,839.15	5,829,371,798.14
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)		3,417,857,812.70	4,815,226,988.19
Sommes versées aux fournisseurs		2,284,259,910.44	3,511,316,290.28
Sommes versées au personnel		1,133,597,902.26	1,303,910,697.91
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)		19,242,853.04	8,753,728.61
Encaissements		83,927,432.70	60,554,057.83
Decaissements		64,684,579.66	51,800,329.22
Flux inter unités (A4)		25,323,615.01	37,252,299.31
Encaissements		4,796,719,533.58	5,546,919,308.40
Decaissements		4,771,395,918.57	5,509,667,009.09
Intérêts et autres frais financiers payés (A5)		836,057,957.10	226,522,337.89
AgiOS sur découvert bancaire		63,659,335.70	28,707,807.01
Intérêts sur emprunts bancaires		713,783,589.67	139,932,710.96
Frais de banque et recouvrement		404,313.87	454,572.67
commissions sur Crédoc-Remdoc- TL		34,556,613.63	21,991,829.08
commissions sur cautions et avals		16,242,205.60	13,776,942.61
Autres frais financiers et commissions		7,411,898.63	21,658,475.56
Impôts et taxes payés (A6)		52,040,489.36	52,026,781.86
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2++A5+A6)		-123,773,951.96	781,601,718.12
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)		-1,333,636.60	91,179,918.33
Encaissements (A7)		0.00	117,078,824.57
Decaissements (A8)		1,333,636.60	25,898,906.24
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = AI + A2		-125,107,588.56	872,781,636.45
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Decaissements sur acquisition d'immob. corporelles ou incorporelles (B1)		50,193,436.35	51,701,614.01
Encaissements sur cessions d'immob. corporelles ou incorporelles (B2)			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisation financières (B3)			
Dépôts et cautionnements decaissés (B4)			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières (B5)		19,612,947.84	2,643,185.00
Dépôts et cautionnements restitués (B6)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)		4,086,382,898.19	1,095,517,043.81
Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)		93,828,474.35	-290,517,043.81
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		939,657,125.91	406,450,962.28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		877,797,523.19	939,657,125.91
Variation de trésorerie de la période		-61,859,602.72	533,206,163.63

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figure.....	VIII
Sommaire.....	IX
Introduction générale	1

Chapitre 01 : Fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

Introduction	5
Section 01 : Aspects fondamentaux sur la trésorerie et la gestion de trésorerie.....	6
1 Définition de la trésorerie.....	6
2 Définition de la gestion de trésorerie	7
2.1 Les rôles et objectifs de la gestion de trésorerie	7
2.1.1 Rôles	7
2.1.2 Les objectifs	8
2.2 Processus de la gestion de trésorerie.....	9
2.2.1 La prévision.....	9
2.2.2 Collecte de l'information	10
2.2.3 Analyse des soldes de trésorerie	10
2.2.4 Gestion des flux de trésorerie	10
2.2.5 Prise de décision et stratégie de trésorerie	10
2.2.6 Suivi et contrôle.....	10
3 La fonction de trésorier dans une entreprise	11
3.1 Définition de trésorier	11
3.2 Métier du trésorier	11
3.2.1 Les missions du trésorier.....	11
3.2.2 Les compétences du trésorier	13
4 La place de la trésorière dans l'entreprise	13
Section 02 : Les sources de financements et les causes de la dégradation de la trésorerie	14

1	Les Sources De Financements	14
1.1	Le financement par fonds propres (interne)	15
1.1.1	L'autofinancement.....	15
1.1.2	Les cessions d'actif immobilisé	15
1.1.3	Les cessions bail (cession-location).....	15
1.1.4	L'augmentation du capital	16
1.1.4.1	Limites de l'augmentation de capitale :.....	16
1.2	Le financement par quasi-fonds propre	17
1.2.1	Les titres participatifs.....	17
1.2.2	Les prêts participatifs.....	17
1.2.3	Les titres subordonnés.....	17
1.3	Financement par endettement.....	17
1.3.1	Le financement bancaire	18
1.3.1.1	Le crédit à moyen et long terme.....	18
1.3.1.2	Le crédit à court terme.....	18
1.3.2	Les emprunts obligataires.....	20
1.4	Les autres sources de financement	20
1.4.1	Le crédit-bail	21
1.4.2	Les crédits fournisseurs.....	21
1.4.3	Le crédit financier interentreprises	21
2	Les causes de la dégradation de la trésorerie	21
2.1	La crise de croissance	21
2.2	La crise de gestion du BFR	22
2.3	La réduction conjoncturelle de l'activité	24
2.4	L'erreur de financement.....	24
2.5	La perte de profitabilité.....	26
	Section 03 : Origines des problèmes et les enjeux de la gestion de trésorerie	26
1	Origines des problèmes de la trésorerie	26
1.1	Problème structurels de trésorerie	26
1.2	Problèmes conjoncturels de trésorerie	28
2	Les enjeux de la gestion de trésorerie	28
2.1	L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	28
2.1.1	L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financières.....	29
2.1.2	Minimisation des erreurs de l'équilibrage et de mobilisation	29

Conclusion	31
------------------	----

Chapitre 02 : Démarche et méthodes de gestion de trésorerie

Introduction	31
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan	32
1 Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel	32
1.1 Les objectifs du bilan fonctionnel	33
1.2 Elaboration du bilan fonctionnel	33
1.2.1 Présentation de bilan fonctionnel.....	33
1.2.2 Le passage de bilan comptable au bilan fonctionnel	34
1.2.2.1 Les reclassements.....	34
1.2.2.2 les intégrations	34
1.2.2.3 Les corrections	35
1.2.2.4 L'élimination.....	35
1.3 La structure du bilan fonctionnel.....	35
2 Analyse de trésorerie à partir de bilan financier.....	36
2.1 Définition de bilan financier	36
2.2 L'objectif du bilan financier.....	37
2.3 Du bilan comptable au bilan financier	37
2.3.1 Les reclassements	37
2.3.2 L'intégration des éléments hors bilan :	38
2.3.3 L'élimination ;	38
2.4 La présentation du bilan financier	39
2.4.1 Présentation de bilan financier en grande masse	39
3 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier.....	40
3.1 Le fond de roulement (FR).....	41
3.1.1 Le calcul du fond de roulement	41
3.1.2 L'interprétation du fond de roulement.....	42
3.2 Le besoin en fonds de roulement BFR.....	43
3.2.1 Calcul du besoin en fond de roulement (BFR).....	43
3.2.2 Les types de BFR.....	44
3.2.3 Interprétation du besoin de fonds de roulement	44

3.2.4	Les ratios de rotation.....	45
3.3	La trésorerie nette TN	46
3.3.1	Calcul de la trésorerie nette	46
3.3.2	Interprétation de la trésorerie nette	46
3.3.3	La relation entre (FR), (BFR) et (TN)	47
3.4	L'analyse par la méthode des ratios.....	48
3.4.1	Définition des ratios.....	48
3.4.2	Les types des ratios	48
3.4.2.1	les ratios de La liquidité :.....	48
3.4.2.2	les ratios de solvabilité	49
3.4.2.3	le ratio d'endettement	50
Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux		50
1	Définition un tableau de flux de trésorerie :.....	50
1.1	Les objectifs du tableau des flux de trésorerie	51
1.2	Les limite du tableau des flux de trésorerie	51
1.3	Les composants du tableau des flux de trésorerie (TFT) :.....	52
1.4	Élaboration du tableau des flux de trésorerie	54
1.4.1	Le TFT par la méthode directe	54
1.4.2	Le TFT par la méthode indirecte	55
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie		58
1	Le plan de financement	59
1.1	L'utilité et limites du plan de financement :	59
1.2	Elaboration du plan du plan de financement.....	60
2	Le budget de trésorerie.....	62
2.1	Objectifs de budget de trésorerie	62
2.2	Élaboration du budget de trésorerie	62
2.3	Interprétation du budget de trésorerie	64
3	Fiche en valeur.....	65
3.1	Les caractéristiques de la fiche en valeur.....	65
3.2	La présentation de la fiche de valeur	66
Conclusion		67

Chapitre 03 : La gestion de trésorerie au sein de l'EPE

ENIEM Spa : perspectives et limites

Introduction	67
Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM	68
1 L'historique de l'ENIEM	68
1.1 La fondation	68
1.2 Définition et évolution	68
2 La forme juridique et le patrimoine de l'ENIEM	69
3 Situation géographique	70
4 Mode d'organisation de l'ENIEM	70
4.1 L'unité siège	70
4.2 Les unités de l'ENIEM	71
4.2.1 Les unités de production	71
4.2.2 Unité commerciale	72
4.2.3 Unité prestations techniques :	72
5 Les métiers de l'ENIEM	75
5.1 Unité froid	75
5.2 Unité cuisson	75
5.3 Unité de climatisation	75
6 Les gammes de productions	75
7 Missions et objectifs de l'ENIEM	77
7.1 Missions de l'ENIEM	77
7.2 Objectifs de l'ENIEM	77
Section 02 : analyse de l'équilibre financier de l'ENIEM et sa politique de gestion de trésorerie	78
1 Présentation de bilan financier des années 2018, 2019 et 2020	78
1.1 Présentation des bilans financier en grandes masses des années 2018, 2019, 2020	79
1.1.1 Présentation graphiques des bilans en grandes masses 2018,2019 et 2020	81
1.2 Analyse des postes de bilan des exercices 2018, 2019, 2020	82
1.2.1 Les éléments de l'actif	82
1.2.2 Les éléments de passif	83
2 L'analyse de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre financier	83

2.1	L'analyse de l'équilibre financier 2018, 2019, 2020	83
2.1.1	L'équilibre à long terme (le fonds de roulement)	83
2.1.2	L'équilibre à court terme (le besoin de fond roulement)	84
2.1.3	L'équilibre immédiat (la trésorerie nette)	85
2.2	L'analyse de la trésorerie par les ratios	87
2.2.1	Ratios de liquidité	87
2.2.1.1	Ratio de liquidité générale	87
2.2.1.2	Ratio de liquidité réduite	88
2.2.1.3	Ratio de liquidité immédiate	88
2.2.2	Ratio de solvabilité	89
2.2.2.1	Ratio de solvabilité générale	90
2.2.2.2	Ratio d'endettement	90
2.2.2.3	Ratio d'autonomie financière	91
2.2.2.4	Ratio d'indépendance financière	91
2.2.3	Les ratios de rotation clients et fournisseurs	92
2.2.3.1	Délais d'encaissement clients	92
2.2.3.2	Délais de règlement fournisseur	92
2.2.3.3	Ratio de rotation des stocks Matières Premières et Fournitures	93
2.2.3.4	Ratio de rotation des stocks Produits Finis	94
3	Analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie	94
3.1	Présentation des TFT (méthode directe) 2018, 2019, 2020.	95
3.2	L'interprétation du TFT des années 2018, 2019, 2020	98
	Section 03 : perspectives et limites de la gestion de trésorerie de l'entreprise ENIEM	
	99
1	Revue des principaux indicateurs financiers de l'entreprise	99
2	Les points faibles de l'ENIEM	101
	Conclusion	103
	Conclusion générale	103
	Référence bibliographique	106

Annexe

Résumé

Résumé

L'objectif de ce travail est de démontrer l'incidence et l'impact de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier des entreprises publiques et économiques. Afin d'atteindre ce but, on a subdivisé notre travail en deux parties. Une partie théorique consacrée aux aspects fondamentaux liés à la trésorerie et sa gestion. On a également présenté les différentes méthodes et démarche de gestion de trésorerie. Une deuxième partie qui basée sur l'analyse des états financiers fournis par l'entreprise ENIEM, ainsi que le calcul des principaux indicateurs financier tel le FR, BFR, TN et les ratios, En effet les résultants de cette étude ont montré que la trésorerie de l'entreprise avait une influence négative sur la santé financière. Il est important pour l'entreprise de continuer à surveiller et à gérer attentivement sa trésorerie pour maintenir une santé financière équilibrée et assurer sa stabilité à long terme.

Mots clés : La trésorerie, la gestion de trésorerie, l'équilibre financier, états financiers, indicateurs financier, ENIEM

Summary

The objective of this work is to demonstrate the incidence and impact of cash management on the financial balance of public and economic enterprises. In order to achieve this goal, we subdivided our work into two parts. A theoretical part devoted to the fundamental aspects linked to cash flow and its management. We also presented the different methods and approaches to cash management. A second part which is based on the analysis of the financial statements provided by the company ENIEM, as well as the calculation of the main financial indicators such as FR, BFR, TN and the ratios, In fact the results of this study showed that the cash flow of the company had a negative influence on the financial health. It is important for the company to continue to carefully monitor and manage its cash flow to maintain balanced financial health and ensure its long-term stability.

Keywords : Cash flow, Cash management, financial health, financial statements, financial balance, financial indicator, ENIEM