

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION.**



*Mémoire de fin de cycle*



*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et  
Comptabilité*

*Option : Finance d'entreprise*

*Thème*

**L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres  
financiers d'une entreprise cas de la EURL « Numidia  
Confection »**

**Réalisé par :**

**Mlle :** AIT ABDELMALEK Tinhinane

**Mlle :** BEKRI Lisa

**Dirigé par :**

**Mr.** SAM Hocine

**Membres de jury :**

**Président :**

**Examineur :**

**Rapporteur :**

Promotion 2021/2022

# ***Remerciements***

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la santé, la force et le courage de bien mener ce travail à terme.

Nous voudrions adresser toute notre gratitude au promoteur de ce mémoire, monsieur SAM Hocine, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

Nous tenons à remercier spécialement Monsieur OULD MAHAMMED Makhelouf qui nous a orientés vers l'entreprise Numidia Confection ainsi que la Direction de l'entreprise pour leurs Contributions à cette expérience durant la période de notre stage. Nous remercions aussi l'ensemble des employés du service comptabilité-finance pour les informations qu'ils nous ont fournis ainsi que les réponses à toutes nos questions.

Nos vifs remerciements iraient également aux professeurs de notre faculté, spécialement madame KOUDACHE Lynda, pour ses efforts fournis pour le bon déroulement de la spécialité « Finance d'Entreprise ».

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner ce modeste travail.

Enfin, nous dirigeons nos remerciements à nos familles, à nos ami(e)s ainsi qu'à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail...*



À mes parents ;

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour aider à avancer dans la vie.

Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

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, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

À mes chères sœurs et mon cher frère Ahcene ainsi ma belle-sœur Doudou à qui je souhaite un avenir radieux plein de Réussite.

À mes beaux-frères : Lahlou, Hacene, Slimane, Ouiziene et Tarik.

À mes ami(e)s qui n'ont pas cessé de m'encourager.

À tous ceux ou celles qui me sont chers et que j'ai omis involontairement de citer.

A mon binôme Lisa.

**Tinhinane**

# *Dédicaces*



*Je dédie ce modeste travail...*

*À mon père, à ma mère,*

*Aujourd'hui je suis si fière de pouvoir enfin vous offrir le fruit de plusieurs années de travail.*

*Grâce à leurs tendres encouragements, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne saurait exprimer toute l'affection et l'amour que j'ai pour vous.*

*Je vous souhaite la bonne santé, la joie de vivre et que dieu vous protège.*

*À mon frère et mes sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral et matériel durant toutes mes années d'études.*

*À mon grand père, et à la mémoire de ma grand-mère.*

*À mes ami(e)s qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail, et qui ne cessent de m'encourager.*

*Sans oublier mon binôme pour sa compréhension, sa patience et sa persévérance tout au long de ce travail.*

*Lisa*

## Liste des abréviations

---

|               |   |
|---------------|---|
| <b>AC</b>     | Actif Circulant                                       |
| <b>AF</b>     | Actif Fictif  |
| <b>BFR</b>    | Besoin en Fond de Roulement                           |
| <b>BFRE</b>   | Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation            |
| <b>BFRHE</b>  | Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation         |
| <b>CAF</b>    | Capacité d'Auto Financement                           |
| <b>CDD</b>    | Contrat de Durée Déterminée                           |
| <b>CDI</b>    | Contrat de Durée Indéterminée                         |
| <b>CP</b>     | Capitaux Permanents                                   |
| <b>CT</b>     | Court Terme   |
| <b>CTA</b>    | Contrat de Travail Aidé                               |
| <b>DAFIC</b>  | Disponible Après Financement Interne de la Croissance |
| <b>DCT</b>    | Dette à Court Terme                                   |
| <b>DLMT</b>   | Dette à Moyen et à Long Terme                         |
| <b>EBE</b>    | Excédent Brut d'Exploitation                          |
| <b>ECOTEX</b> | Entreprise de Confection Textile                      |
| <b>EENE</b>   | Effet Escompté Non Echu                               |
| <b>EFT</b>    | Etat des Flux de Trésorerie                           |
| <b>ETE</b>    | Excédents de Trésorerie d'Exploitation                |
| <b>EURL</b>   | Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée    |
| <b>FP</b>     | Fond propre   |
| <b>FR</b>     | Fond de Roulement                                     |
| <b>FRE</b>    | Fond de Roulement Etranger                            |
| <b>FRF</b>    | Fond de Roulement Financier                           |

## Liste des abréviations

|                |  |
|----------------|--|
| <b>FRNG</b>    | Fond de Roulement Net Global                         |
| <b>FRP</b>     | Fond de Roulement Propre                             |
| <b>FRT</b>     | Fond de Roulement Total                              |
| <b>GETEX</b>   | Groupe Textiles                                      |
| <b>LMT</b>     | Long et Moyen Terme                                  |
| <b>OPCVM</b>   | Organisme de Placement Collectif en Valeur Mobilière |
| <b>RAF</b>     | Ratio de l'Autonomie Financière                      |
| <b>RIF</b>     | Ratio d'Indépendance financière                      |
| <b>RLI</b>     | Ratio de Liquidité Immédiat                          |
| <b>RLG</b>     | Ratio de Liquidité Générale                          |
| <b>RLR</b>     | Ratio de Liquidité Réduite                           |
| <b>RSG</b>     | Ratio de Solvabilité Générale                        |
| <b>SONAC</b>   | Société Nationale de Confection                      |
| <b>SONITEX</b> | Société Nationale des Industries Textiles            |
| <b>TA</b>      | Trésorerie Active                                    |
| <b>TFT</b>     | Tableau des Flux de Trésorerie                       |
| <b>TN</b>      | Trésorerie Nette                                     |
| <b>TP</b>      | Trésorerie Passive                                   |
| <b>TTC</b>     | Toutes Taxes Comprises                               |
| <b>TVA</b>     | Taxe sur la Valeur Ajoutée                           |
| <b>VD</b>      | Valeur Disponible                                    |
| <b>VE</b>      | Valeur d'Exploitation                                |
| <b>VI</b>      | Valeur Immobilisée                                   |
| <b>VR</b>      | Valeur Réalisable                                    |

## Sommaire

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| <b>Introduction générale.....</b> | <b>1</b> |
|-----------------------------------|----------|

### **Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie et la gestion de trésorerie**

|   |           |
|---|-----------|
| Introduction .....  | 3         |
| <b>Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie.....</b>                   | <b>4</b>  |
| <b>Section 2 : Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise.....</b>     | <b>14</b> |
| <b>Section 3 : Les origines et les solutions aux problèmes de trésorerie.....</b> | <b>26</b> |
| Conclusion du chapitre .....  | 36        |

### **Chapitre II : Les éléments et les instruments d'analyse de la trésorerie**

|  |           |
|--|-----------|
| Introduction .....   | 37        |
| <b>Section 1 : Le bilan financier une base d'informations financières essentielle.....</b> | <b>38</b> |
| <b>Section 2 : L'analyse de la trésorerie par les équilibres financiers.....</b>           | <b>48</b> |
| <b>Section 3 : L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie .....</b>  | <b>68</b> |
| Conclusion du chapitre .....   |           |

### **Chapitre III : Étude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection**

|   |            |
|---|------------|
| Introduction .....  | 87         |
| <b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>   | <b>87</b>  |
| <b>Section 2 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise Numidia Confection par les équilibres financiers.....</b> | <b>94</b>  |
| <b>Section 3 : Analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie (TFT) .....</b>                                 | <b>116</b> |
| Conclusion du chapitre .....  | 121        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Conclusion générale .....</b> | <b>122</b> |
|----------------------------------|------------|

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>Bibliographie .....</b> | <b>124</b> |
|----------------------------|------------|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>Annexes .....</b> | <b>127</b> |
|----------------------|------------|

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>Liste des tableaux .....</b> | <b>132</b> |
|---------------------------------|------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Liste des schémas et figures .....</b> | <b>134</b> |
|---|------------|

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Liste des graphiques.....</b> | <b>135</b> |
|----------------------------------|------------|

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Table de matières.....</b> | <b>136</b> |
|-------------------------------|------------|

## Introduction générale

---

L'entreprise est une entité qui est appelée à faire des choix multiples, et à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs fixés préalablement. Le principal de ces derniers est la réalisation d'un profit financier. La plupart des décisions prises par l'entité sont des décisions opérationnelles qu'engagent l'entreprise sur le court terme et d'autres sur le moyen et long terme.

De plus, les entreprises se trouvent toutefois face à une concurrence difficile imposée constamment par le marché et l'environnement économique qui devient aussi plus en plus instable. C'est pourquoi la trésorerie de l'entreprise se trouve menacée. Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement et se traduisent immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

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

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

Aussi, la gestion de trésorerie qui constitue une pierre angulaire devient de nos jours, une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

Il devient alors essentiel pour nous d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de montrer son rôle prépondérant. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes proposés d'étudier le rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise ainsi que l'impact de cette dernière sur les équilibres financiers.

Cependant, pour pouvoir comprendre la gestion de la trésorerie il faut au moins connaître leur exécution, ce qui nous amène à poser la question suivante :

**« Quel est l'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers de l'entreprise Numidia Confection ? »**

## Introduction générale

---

Dans le but de mieux cerner la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux sous interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la trésorerie et la gestion de trésorerie ?
- Comment a évolué la trésorerie de l'entreprise Numidia Confection durant la période étudiée ?
- L'entreprise Numidia arrive-t-elle à assurer son équilibre financier immédiat ?

Pour répondre aux questions évoquées nous avons suivi une méthodologie basée sur :

- Une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues scientifiques et les sites internet.
- Une approche empirique qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique à travers l'analyse des documents comptables et financiers de l'organisme d'accueil.

Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères dont on cite : l'importance et l'utilité de celui-ci dans notre spécialité à travers sa persistance durant notre formation, la nécessité de la maîtrise de la gestion de trésorerie pour la survie de toute entreprise, et le rôle crucial de la trésorerie dans la gestion de l'entreprise.

Afin de répondre à l'objectif de notre travail, nous avons jugé utile de le subdiviser en trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre théorique et conceptuel dans lequel on va exposer les notions de base de notre étude tel que : la trésorerie, la gestion de trésorerie ainsi que les origines et solutions aux problèmes de trésorerie.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des différents éléments et instruments d'analyse de la trésorerie à savoir l'analyse de la trésorerie par le bilan financier, les équilibres financiers ainsi l'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie.

Le troisième chapitre illustre un cas pratique au sein de la EURL Numidia Confection qui nous permettra de bien cerner et d'apprécier les notions théoriques évoquées dans les deux premiers chapitres avec une application sur le terrain.

### **Introduction**

Toute entreprise est constituée de trois ressources capitales : les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières ; c'est au niveau de cette troisième ressource que l'on retrouve l'un des éléments les plus importants dans la vie d'une entreprise qu'est la trésorerie, celle-ci apparaît en effet comme un indicateur majeur de la santé financière d'une entreprise.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celle-ci viennent à l'échéance.

La gestion de trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financiers et monétaire dans le but de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise.

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires.

L'objet de ce premier chapitre sera d'examiner la conception de la trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de trois sections.

La première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la trésorerie, ensuite nous traiterons dans la seconde section la gestion de trésorerie, son processus, ses objectifs et sa démarche et enfin une dernière section consacrée pour les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie.

### Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie

La conception de la trésorerie des entreprises est traditionnellement multiforme. On peut en effet l'appréhender à partir de la notion d'équilibre financier ou comme étant la résultante de multiples flux de liquidités encaissées et décaissées.

Après une présentation des différentes dimensions de la trésorerie, nous nous intéressons à la fonction de trésorier dans l'entreprise.

#### 1-1 Définitions de la trésorerie

Il existe de multiples définitions de la trésorerie, parfois sources de confusion, On peut s'arrêter à six définitions ;

Pour Pierre VERNIMMEN « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou de la liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décide de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRNG) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR) <sup>1</sup>. »

En d'autres termes selon GAUGAIN et SAUVÉE CRAMBERT, « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates <sup>2</sup>. »

Selon 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. <sup>3</sup> »

Tandis que MARTINET et SILEM définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances ou facilité de caisse. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PIERRE VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz, 2000, page 962.

<sup>2</sup> MARC GAUGAIN ET ROSELYNE SAUVÉE CRAMBERT, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007, page 24

<sup>3</sup> FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, Edition d'organisation, 2005, page 11.

<sup>4</sup> ALLAIN-CHAELES MARTINET et AHMED SILEM, lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005, page 529.

Pour SALL, « la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif).<sup>5</sup> »

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

Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- La liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation.
- L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers ses partenaires.<sup>6</sup>
- La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

### 1-2 Enjeux et rôles de la trésorerie

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La bonne gestion de trésorerie permet de :

- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

De façon générale, la trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise.

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

Selon BRUSLERIE la trésorerie a cinq rôles :<sup>7</sup>

- La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux ;
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;

---

<sup>5</sup> MACKY SALL, La revue des sciences de gestions, Direction et Gestion (La RSG), 2008 pages 38

<sup>6</sup> ROSSELOT Philippe & Jean-François Verdié, « la gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris, 1999, page 18.

<sup>7</sup> HUBERT de la BRUSLERIE, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012.

- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût ;
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

À ces cinq rôles, on ajoute cinq autres comme étant essentiels qui sont : <sup>8</sup>

- Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques... ;
- Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;
- Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;
- Gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;
- Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

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

### **1-3 Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise**

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont : <sup>9</sup>

#### **1-3-1 La caisse**

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

##### **1-3-1-1 Les recettes**

Les recettes les plus importantes sont :

- Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :

---

<sup>8</sup> MICHEL SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003.

<sup>9</sup> ROUSSLETOT PHILIPPE et JEAN-FRANCOIS Verdier, OP, Cit, page 23

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

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

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

- Les produits financiers

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

- Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu)

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

### **1-1-3-2 Les dépenses**

Les dépenses peuvent être classées comme suit :

- Les salaires et les pensions des retraités
- Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.
- L'alimentation des caisses

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

- Les règlements en relation directe avec l'activité principale

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

- Les impôts et taxes

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension.
- Impôts sur l'activité (exemple : transport...).
- Les patentes et les taxes diverses.

### **1-3-2 La banque**

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

#### **1-3-2-1 Le rapprochement bancaire**

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

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

#### **1-3-2-2 Les comptes bancaires détenus par l'entreprise**

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

### **1-4 les sources de financements de la trésorerie**

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, celle-ci doit disposer de ressources financières qu'elle obtiendra, à condition d'avoir des sources de financement de sa trésorerie.

Ce financement peut s'opérer, soit à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise, soit par le financement des activités de l'entreprise par des ressources d'origine externe.

#### **1-4-1 Le financement interne**

Il est fondé sur les éléments suivants :

##### **A- Les ventes au comptant**

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture, par versement d'espèces ou par virement bancaire, avant la livraison des marchandises. Le reçu de versement remis par la caisse ou l'avis de virement remis par la banque, devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client.

Ces ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

### **B- Les ventes à terme**

Les ventes à terme (ou à crédits) concernent généralement les montants importants, et permettent au client de disposer de la marchandise et de la régler à une date déterminée. A la réception du bon de commande du client, la facture de ce dernier est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, ensuite la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise.

### **1-4-2 Le financement externe**

Il s'appuie essentiellement sur :

#### **A- Les emprunts bancaires (long terme) effectués par l'entreprise**

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme et qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes des banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire, où ses comptes sont domiciliés, ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

#### **B- Les contrats de leasing (crédit-bail) :**

Pour le financement de ses investissements, l'entreprise peut avoir recours à des contrats de leasing, autrement appelé contrat de crédit-bail avec sa banque ou d'autres établissements spécialisés, lorsqu'elle est en déficit de trésorerie.

Le contrat de crédit-bail est un contrat de location de biens concerné, contre paiement d'un prix comportant pour le locataire la faculté d'acquérir ce bien, contre paiement d'un prix convenu (levée d'option) en fin de contrat.

#### **C- Les crédits bancaires (à court terme) contractés**

Encore appelés « crédits courants » ou « crédits d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement », les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaire, frais de mission, etc.)

Les crédits bancaires sur lesquels nous nous appuyons, bien qu'il en existe d'autres, sont les escomptes d'effets et les découverts bancaires.

- ❖ L'escompte d'effet : est l'opération par laquelle le banquier met à la disposition d'une entreprise le montant d'un effet de commerce (lettre de change, billet à ordre), sous déduction d'agios.
- ❖ Le découvert bancaire : on appelle découvert le solde débiteur d'un compte bancaire. En général, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) selon la taille, le chiffre d'affaires, et la situation financière de l'entreprise.

En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à un certain plafond. Il présente l'avantage d'avoir un crédit ne donnant lieu au paiement d'intérêts que sur les utilisations réelles. Toutefois, au taux du découvert s'ajoutent, lors de l'arrêt du compte de l'entreprise, la « commission de découvert » et la « commission de mouvement », qui accroissent considérablement le coût de cette forme de crédit, dont le taux d'intérêt est toujours supérieur à celui de l'escompte.

### **D- Les avances de fonds**

L'entreprise peut, non seulement bénéficier des crédits à l'intérieur d'un groupe lorsqu'elle en fait partie, mais elle peut aussi se faire régler une facture d'un fournisseur quelconque par une entreprise du groupe, lorsqu'elle est en difficulté de trésorerie. Une note de débit lui sera alors adressée, pour le remboursement du montant de la facture qui se fera sans intérêt ou à un taux d'intérêt faible.

### **1-5 La fonction du trésorier dans l'entreprise**

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

#### **1-5-1 Les missions du trésorier**

Les principales missions du trésorier sont les suivantes <sup>10</sup> :

- La gestion des liquidités : il s'agit d'améliorer les équilibrages entre les différents comptes bancaires, d'arbitrer entre les différents modes de financement ou de placement, d'améliorer les procédures et l'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie ;
- La maîtrise des risques financiers pour mettre l'entreprise à l'abri des risques de change, de taux et de contrepartie ;

---

<sup>10</sup> ANNIE BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, Ed, Economica, Paris, 2000, page16

- La négociation des conditions bancaires : elles doivent être le plus avantageuses possibles ;
- La réduction du coût des services bancaires par la maîtrise des supports de règlement adéquat et le suivi de la bonne application des conditions négociées ;
- La mise en place des outils permettant l'optimisation des frais financiers et la maximisation des produits financiers ;
- La mise en place de procédures assurant la sécurité des moyens de paiements ;
- La mise en place des procédures améliorant les circuits d'encaissement et de décaissement ;
- La mise en place d'une veille technologique : le trésorier doit être attentif à la veille technique, informatique et financière.

### 1-5-2 Les qualités du trésorier

Pour mener à bien ses trois missions principales, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être <sup>11</sup>:

- **Un organisateur**

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement. Ainsi, il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne en date de valeur avec plus de précision, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver des financements pour les placements aux bonnes conditions.

- **Un communicateur**

Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité de communicateur est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. De la direction commerciale au service de paie, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorier prévisionnel.

- **conseiller**

Le trésorier doit jouer le rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le

---

<sup>11</sup> ANNIE BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, OP, Cit, page 18

vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

- **Un anticipateur**

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements et des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.

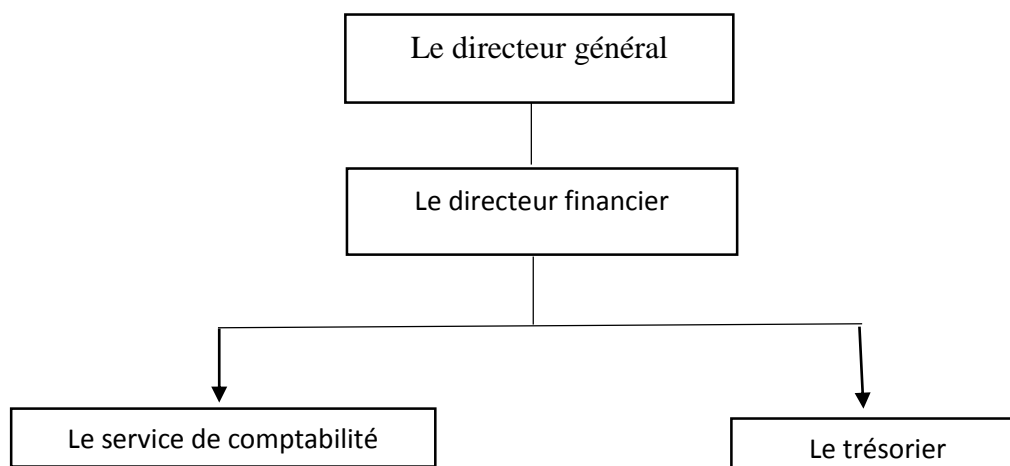
- **Un technicien**

En plus de la formation de base en gestion et finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information.

### 1-5-3 La place du trésorier dans l'entreprise

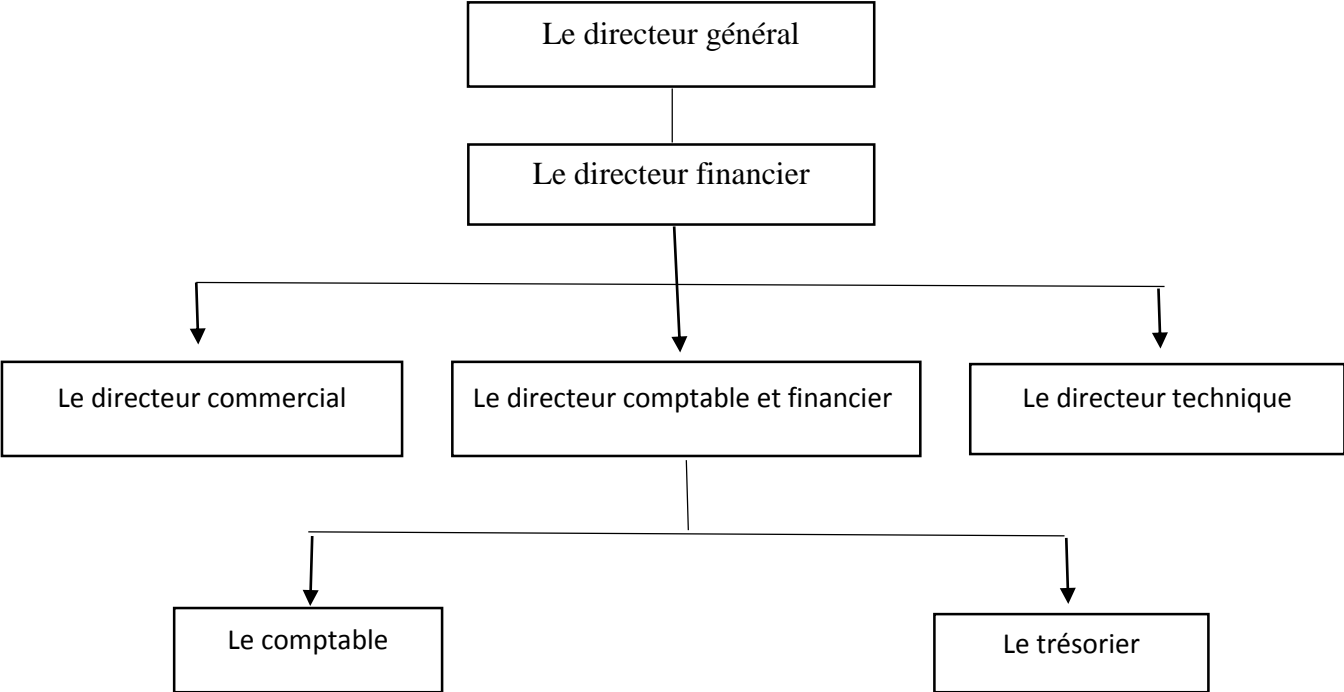
Depuis trente ans, le métier du trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant la caisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution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

**Schéma° 01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise**



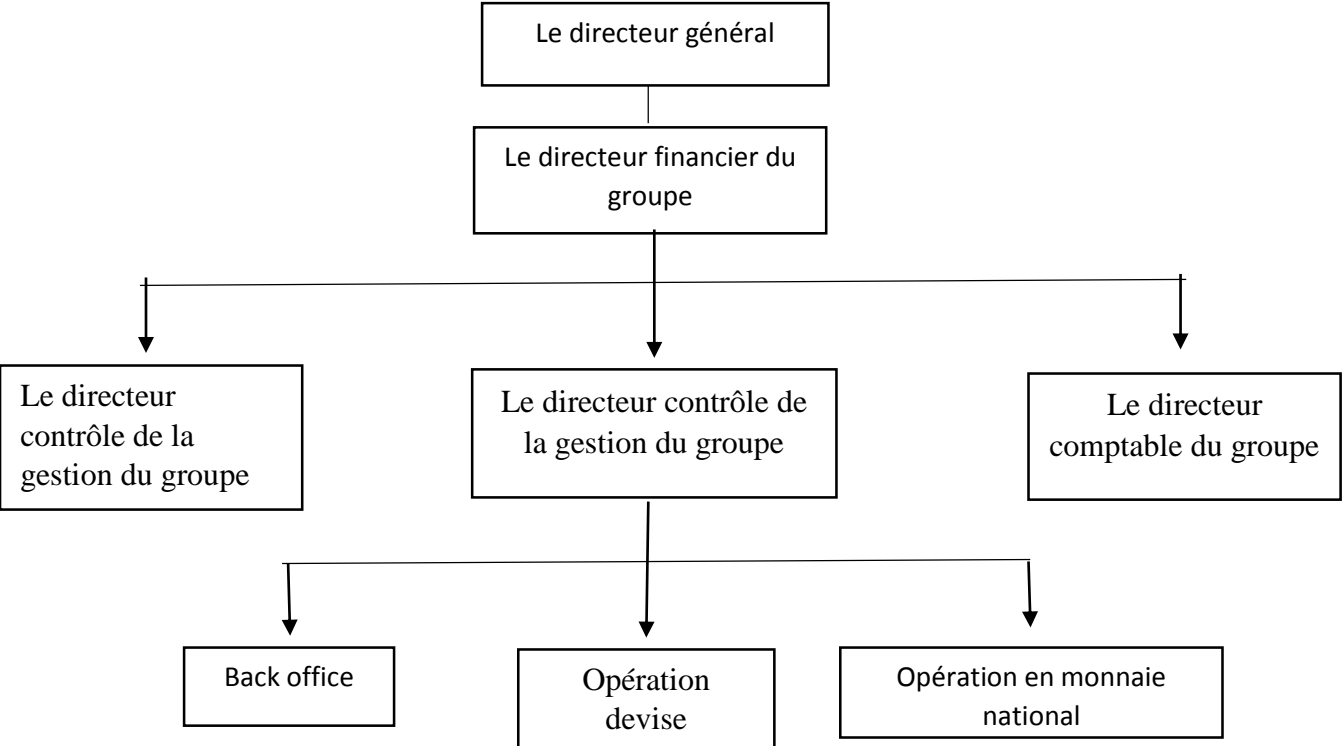
**Source** : Annie Bellier Délienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.

**Schéma N° 02 : La place du trésorier dans la grande entreprise**



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

Schéma N°03 : La place du trésorier dans les groupes multinationaux



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

Les diagrammes présentés ci-dessus représentent une traduction rigoureuse de la fonction ou du service de trésorerie, dans une logique, selon le type et la taille de l'entreprise.

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

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

- Diminuer le risque de change
- Se couvrir contre le risque de taux
- Accélérer la vitesse des transferts pour réduire les coûts de trésorerie

### **Section 2 : Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise**

La gestion de trésorerie a été considérée comme simple exercice d'exécution du budget de l'entreprise. Cependant, le développement rapide des économies liés à l'apparition de nouveaux instruments financiers et de nouvelle pratique de gestion, a largement contribué à des nouvelles approches dans ce domaine qui est devenu une fonction à part entière au sein de l'entreprise.

Une bonne gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

Dans la présente section nous essaierons de développer les objectifs et le processus de la gestion de trésorerie, son importance ainsi que la démarche de cette dernière.

#### **2-1 Définition de la gestion de trésorerie**

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle est constituée comme un bras armé de l'entreprise et elle consiste aussi à gérer alternativement soit des encaisses disponibles soit de crédit à court terme nécessaire pour combler un déficit au sein de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement à un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier, veillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel. Elle a souvent été ignorée dans les enseignements

jusqu'en 1985, une date symbolique à bien des égards étant reléguée aux derniers rangs des préoccupations et depuis elle ne cesse de prendre de l'importance. <sup>12</sup>

Selon GAUTHIER N.& GAUSSE G. « la gestion de trésorerie, dans son ensemble se situe dans une dimension plus large, celle de la gestion financière. La gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision... »<sup>13</sup>

Et selon BANGALA A. « la gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers » <sup>14</sup>

On peut déduire que La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. Du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie. La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière.

### **2-2 Les objectifs de la gestion de trésorerie**

L'organisation de la gestion de la trésorerie cherche toujours à assurer les équilibres instantanés de l'organisation tout en tenant compte de la minimisation des coûts, c'est-à-dire avoir des recettes supérieures aux dépenses. La gestion de trésorerie doit veilles <sup>15</sup>;

#### **✓ Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement**

La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise.

#### **✓ Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)**

Gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie.

---

<sup>12</sup> ROUSSELOT, P., VERDIE, GESTION DE TRESORERIE, 2eme édition, France : DUNOD, 2017, p.

<sup>13</sup> NOEL GAUTHIER & Genevière cause, « La gestion dans l'entreprise », Ed union, Paris,1981

<sup>14</sup> BANGALA A, les fondements de la gestion financière, ED l'université de Liège. Belgique, 2007, P 46

<sup>15</sup> TOUNSI FATIMA et TOUNSI LYNDIA « La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM », UMMTO, 2015/2016, Page 24

### ✓ **Assurer la liquidité de l'entreprise**

Terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise.

### ✓ **Construire un partenariat bancaire équilibré**

Une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

### ✓ **Réduire le coût des services bancaires**

Quart (4) coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

- ❖ **Les intérêts débiteurs** : Agios que la banque facture sur les soldes débiteurs.
- ❖ **Les jours de valeur** : Date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
- ❖ **La commission sur plus fort découvert** : Calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois.
- ❖ **Les commissions sur opération** : C'est le coût de chaque type d'opération
- ❖ **La commission de mouvement** : C'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.

## **2-3 Processus de la gestion de trésorerie**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois phases <sup>16</sup>:

### **2-3-1 La première phase : La prévision :**

La première étape est la prévision des flux : les mesures (de financement) ne sont que des remèdes. La véritable politique de trésorerie consiste à en déterminer les besoins à l'avance. Plus en se rapproche du terme, plus l'éventail des possibilités de couverture du déséquilibre se referme.

La diversité des tâches qui incombent au trésorier l'oblige à établir des plans à différentes horizons. Les plans de trésorerie à court terme, quelques jours à un mois, sont indispensables au choix rationnel des moyens de financement. Les prévisions à plus long terme, permettent de déterminer le montant des crédits nécessaires et de les négocier suffisamment à l'avance.

---

<sup>16</sup> Noel Gauthier, Geneviève Causse, « La trésorerie dans l'entreprise » Edition Publi-Union, 1981, Paris, p32-33.

### 2-3-2 Deuxième phase : L'arbitrage

Dans cette étape le trésorier doit, dans le cadre qui lui est fixé par le plan de financement, rechercher l'utilisation optimale des fonds de l'entreprise. Il lui revient :

- De négocier les crédits à court terme et conditions relatives à toutes les opérations bancaires ;
- De prendre les décisions de financement et de placement.

Préalablement à toute décision de financement et placement, le trésorier peut éventuellement intervenir pour modifier les caractéristiques d'opération de manière à infléchir favorablement le profil du solde trésorerie prévu.

### 2-3-3 Troisième phase : le contrôle

Un système de gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision... Pour que le système fonctionne rationnellement, il faut qu'un équilibre s'instaure entre les degrés de raffinement des techniques utilisées dans les différents domaines.

Il serait inutile de mettre en place un système de gestion de trésorerie sans en assurer son contrôle. Celui-ci doit contribuer à l'amélioration des pratiques et outils utilisés

## 2-4 La démarche de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période, cette démarche inclut le budget de trésorerie et le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leurs coûts respectifs et des placements éventuels.

### 2-4-1 Le budget de trésorerie

#### 2-4-1-1 Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie « est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> ROUSSELOT P., VERDIEJ F., Op. Cit., p. 44

« C'est un plan des activités futures d'une organisation. Il est exprimé principalement en termes financiers, mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières »<sup>18</sup>

Le budget de trésorerie est le principe instrument de prévision financière à court terme il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour), les prévisions des flux financières et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

### 2-4-1-2 Présentation du budget de trésorerie

Pour établir le budget de trésorerie, cela suppose qu'on détermine au préalable :

- **Les budgets d'exploitation** : qui contient le budget de vent, le budget d'achat, le budget des autres dépenses directes, le budget des frais fixes ;
- **Les budgets hors exploitation** : ce sont les budgets d'investissement, le programme des désinvestissements, le plan de financement à long terme.

Tous ces budgets doivent quantifier les rentrées, les sorties possibles de liquidité et établit le profit temporel de ce mouvement. D'une manière spécifique, si l'on considère le budget des ventes, il comporte une série de sous budget qui sont entre autres les matières premières, le budget de main d'œuvre, le budget de frais administratif.

### 2-4-1-3 L'Elaboration du Budget de Trésorerie

La construction d'un budget de trésorerie simple repose sur la construction progressive de budget partiel tels que le budget de vents, le budget de charges de production, le budget de main d'œuvre, le budget de frais généraux, le budget d'approvisionnement etc.

De plus pour l'élaboration du budget de trésorerie entraîne la prise en compte des éléments suivants :

- La prévision des récents (vents). Pour élaborer cette prévision des recettes, on tiendra compte dans un premier temps, des éléments liés à l'exploitation courants tels que, ventes au comptant et de créances, en suite, on retiendra certains éléments indépendants de l'exploitation tels que des produits de cession des éléments d'actif ;

---

<sup>18</sup> JACQUES M., « gestion budgétaire », Ed d'Organisation, France 1990 P40. 41.

- La prévision des dépenses (charges). Il s'agit de faire une prévision de tous les à l'exploitation, il faut ensuite estimer certaine charge non liée à l'exploitation telles que les besoins d'investissements, les remboursements des emprunts.

Ainsi, sur la base de ces prévisions, nous pouvons élaborer le budget de trésorerie par l'élaboration des tableaux (budgets) suivants :

- Le tableau (budget) des encaissements ;
- Le tableau (budget) des décaissements es ;
- Le tableau (budget) de la TVA.

### A) Le tableau des encaissements

Ces tableaux comportent les éléments suivants :

- Les encaissements des clients résultant des ventes (à partir du budget des ventes) ;
- Encaissement d'acompte (à partie du budget de vente) ;
- Les encaissements nets représentant le prix de cession des investissements anciens (à partir du budget) ;
- Les encaissements des produits financiers, d'emprunts, des prêts remboursés.
- Le tableau (budget) de la TVA.

**Tableau N°01 : Budget des encaissements**

| Désignation   | Janvier | Février | Mars | ETC |
|---|---------|---------|------|-----|
| <b>Encaissement d'exploitation TTC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventes au comptant</li><li>• Ventes à crédit</li><li>• Créances clients au bilan d'ouverture</li></ul> |         |         |      |     |
| <b>Encaissements hors exploitation TTC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvel emprunt</li><li>• Cession d'immobilisation</li><li>• Autres produit encaissés</li></ul>     |         |         |      |     |
| <b>Total des encaissements</b>  |         |         |      |     |

**Source :** E. Stephany, Gestion financière, Edition économique, Paris, 2000, P 176.

## B) Tableau des décaissements

Les décaissements se résument autour des opérations suivantes :

- Les achats correspondant au budget des provisionnements ;
- Les frais de distribution ;
- Les frais de production ou frais généraux ;
- Les acquisitions d'actifs ;
- Les acomptes aux fournisseurs ;
- Les intérêts et dividendes versés ;
- Les remboursements des emprunts.

**Tableau N° 02 : Budget des décaissements**

| Désignation   | Janvier | Février | Mars | ECT |
|---|---------|---------|------|-----|
| <b>Décaissements d'exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes du bilan d'ouverture</li> <li>• Dettes fournisseurs</li> <li>• Achats TTC au comptant</li> <li>• Achats TTC à crédit</li> <li>• Autres dettes externes</li> <li>• Salaire</li> <li>• Dettes diverses</li> </ul> |         |         |      |     |
| <b>Décaissements hors exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôt sur les sociétés</li> <li>• Investissements TTC</li> <li>• Frais financiers sur emprunts</li> <li>• Remboursements d'emprunt</li> <li>• Autres décaissements</li> </ul>                                       |         |         |      |     |
| <b>Total des décaissements</b>  |         |         |      |     |

Source : E. Stephany, Gestion financière, Edition économique, Paris, 2000, P 176.

## C) Le tableau de TVA

La TVA à décaisser du mois N, se calcule comme dans le tableau qui suit :

**Tableau N° 03 : Le budget de TVA**

| Désignation   | Janvier | Février | Mars | ECT |
|---|---------|---------|------|-----|
| TVA collectée sur les ventes du mois N  |         |         |      |     |
| - (TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N+ TVA déductibles sur les achats d'immobilisations) |         |         |      |     |
| -TVA due au titre du mois N-1   |         |         |      |     |
| = TVA à décaisser du mois N   |         |         |      |     |

**Source** : E. Stephany, Gestion financière, Edition économique, Paris, 2000, P 176.

**Remarque**

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

**D) Tableau (budget) de trésorerie**

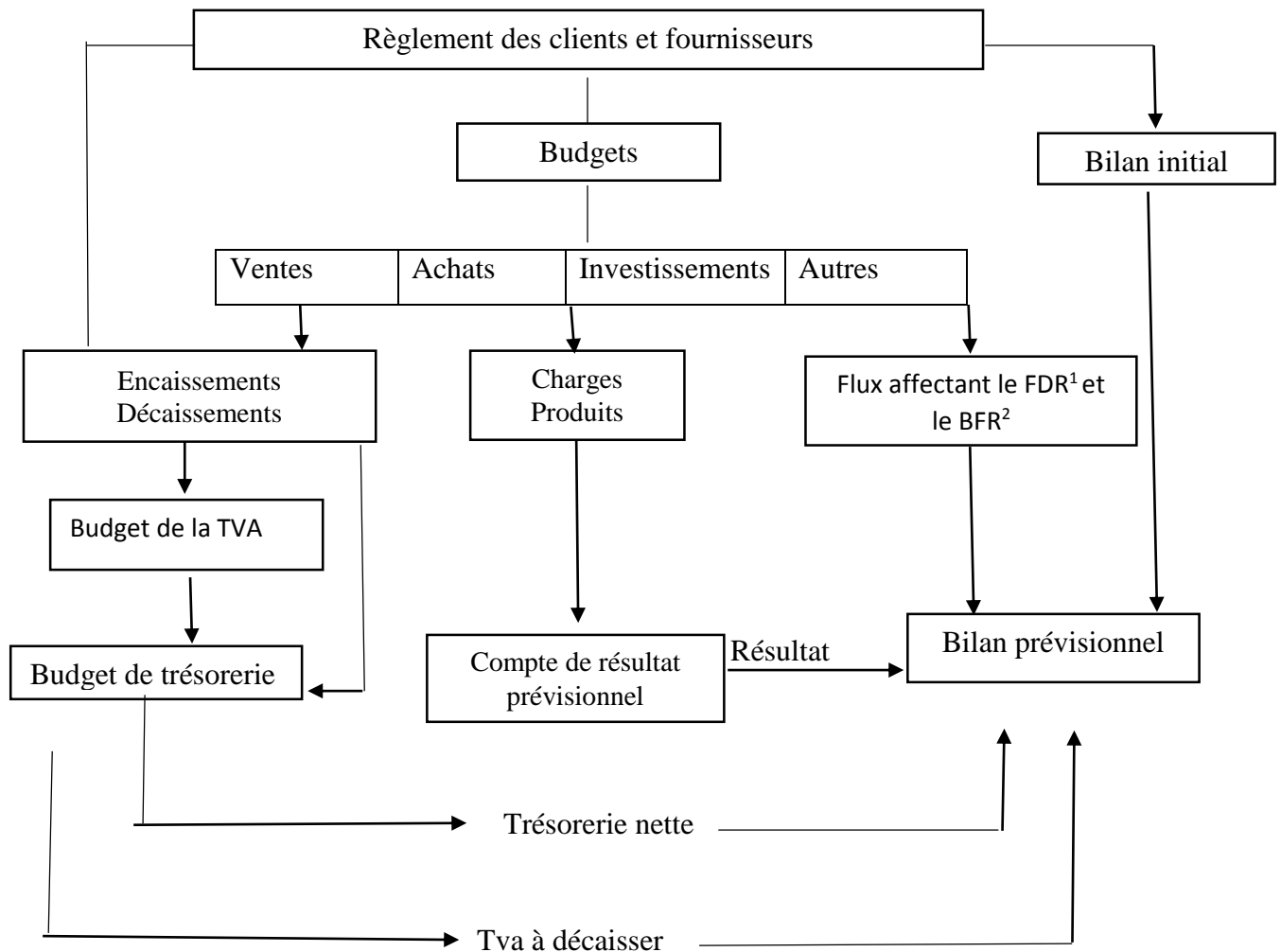
Après avoir élaborer Le tableau (budget) des encaissements, Le tableau (budget) des décaissements es et Le tableau (budget) de la TVA en utilisant les information récolte on peut élaborer Le tableau de trésorerie comme suit :

**Tableau N° 04 : Le budget de trésorerie**

| Désignation                                    | Janvier | Février | Mars | ECT |
|--|---------|---------|------|-----|
| Trésorerie début de mois (1)                   |         |         |      |     |
| Total des encaissements (2)                    |         |         |      |     |
| Total des décaissements (3)                    |         |         |      |     |
| TVA à décaisser (4)                            |         |         |      |     |
| <b>Trésorerie du mois (5) = (2) +(3) +(4)</b>  |         |         |      |     |
| <b>Trésorerie cumulée fin de mois (1) +(5)</b> |         |         |      |     |

**Source** : E. Stephany, Gestion financière, Edition économique, Paris, 2000, P 176

Schéma N° 04 : Processus d'élaboration du budget de la trésorerie



Source : DORIATH Brigitte, contrôle de gestion, Ed Duodi, paris, 2005.p.65

#### 2-4-1-4 Le rôle du budget de trésorerie

- Permet d'évaluer le besoin de financement et de négocier les lignes de crédit nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, la présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT ;
- Aide l'entreprise à maîtriser l'évolution de son besoin de trésorerie ;
- De vérifier la capacité de la trésorerie à absorber l'augmentation du BFR, investissement, remboursement d'emprunts à LMT ; si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix ; lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT ;

- De calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel ;
- Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux ; il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

### Remarque

Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés ».

### 2-4-2 Le plan de trésorerie

#### 2-4-2-1 Définition du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie un document qui permet d'identifier tous les encaissements et tous les décaissements prévisibles d'une entreprise au cours de la première année de son existence , les encaissements et les décaissements sont ventilés mois par mois sur une année , il permet de recenser les différents flux financiers que va connaître la future entreprise à court terme, d'évaluer les futures dépenses et les futures recettes pour parvenir à équilibrer l'ensemble sur l'année ; il permet aussi de connaître le soldée trésorerie à chaque fin de mois ; cette information est capitale pour faire face aux décaissements d'un mois sur l'autre. <sup>19</sup>

#### 2-4-2-2 Elaboration du plan de trésorerie

Tout d'abord, il vous faut identifier tous les encaissements perçus tels que :

- Le chiffre d'affaires TTC ;
- Les apports en compte courant ;
- Le capital social de départ ;
- Les subventions et aides publiques ...

Mais également les encaissements qu'il reste à percevoir :

- La facturation client TTC ;
- Les éventuelles primes et remboursements ;

---

<sup>19</sup> PLUMELLE Bernadette, « le financement de l'éducation » », Revue internationale d'éducation de Sèvres,2014

- Les augmentations de capital.

Ensuite il est nécessaire d'identifier les décaissements tels que :

- Les achats nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ;
- Les salaires et charges sociales ;
- Les assurances ;
- Les frais bancaires ;
- Les investissements ;
- Les remboursements de prêts et intérêts ;
- Les impôts ;
- Les charges variables qui sont :
  - ❖ Les réductions de capital ;
  - ❖ Les reprises d'apport en compte courant ;
  - ❖ Le paiement des fournisseurs et prestataires ;
  - ❖ Les frais logistiques ;
  - ❖ Les frais de déplacement.

Une fois que le tableau est prêt, on calcule le solde de trésorerie mensuel ; celui-ci équivaut à la trésorerie de début de mois additionnée aux encaissements et à laquelle soustraire les décaissements, puis en interprète le résultat comme suit :

- Si les prévisions annuelles sont négatives (solde négatif), alors il faut prendre des mesures pour équilibrer les entrées et sorties d'argent et faire pencher la balance du côté excédentaire ;
- Si le déficit est ponctuel, peut-être est-il dû à une prestation encore impayée, il faut alors envisager de modifier les délais de paiement ;
- Si la perte est stable, il faut intéresser à l'augmentation des ressources disponibles pour votre entreprise ;
- Enfin, si la pente est descendante au fil du temps, la rentabilité peut être en cause. Il est donc nécessaire de faire une comparaison minutieuse de la partie encaissement et de la partie décaissement du plan de trésorerie prévisionnel.

Une fois le plan établi, il ne reste plus qu'à l'adapter au jour le jour ; cela permettra de toujours avoir une prévision juste pour la fin du mois en cours et pour les mois à venir. Il est

primordial que le tableau contienne une liste exhaustive des entrées et sorties d'argent, tout oubli est susceptible de fausser le calcul final et vous risquez d'obtenir une projection erronée.

### 2-4-2-3 Présentation du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie se présente comme suit :

**Tableau N°05 : Tableau de trésorerie**

| Plan de trésorerie                     | Janvier | Février | ... | Décembre |
|--|---------|---------|-----|----------|
| <b>1.Solde et début de mois</b>        |         |         |     |          |
| <b>A. Encaissement</b>                 |         |         |     |          |
| A-1 D'exploitation                     |         |         |     |          |
| ➤ Ventes encaissées                    |         |         |     |          |
| ➤ Règlement                            |         |         |     |          |
| A-2 Hors exploitation                  |         |         |     |          |
| ➤ Apport en capital                    |         |         |     |          |
| ➤ Apport en compte courant             |         |         |     |          |
| ➤ Emprunt LMT contractés               |         |         |     |          |
| ➤ Cession d'immobilisation             |         |         |     |          |
| <b>2. TOTAL</b>                        |         |         |     |          |
| <b>B. Décaissements</b>                |         |         |     |          |
| B-1 d'exploitation                     |         |         |     |          |
| ➤ Paiement marchandises                |         |         |     |          |
| ➤ Approvisionnement                    |         |         |     |          |
| ➤ Matière première                     |         |         |     |          |
| ➤ Fournitures, eau, énergie            |         |         |     |          |
| ➤ Autres charges externes              |         |         |     |          |
| ➤ Impôt, taxes, et versement assimilés |         |         |     |          |
| ➤ Charges de personnel                 |         |         |     |          |
| ➤ Impôt sur les bénéfices              |         |         |     |          |
| ➤ TVA versé...                         |         |         |     |          |
| ➤ Charges financières                  |         |         |     |          |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| B-1 Hors exploitation                  |  |  |  |  |
| ➤ Remboursement emprunt<br>(principal) |  |  |  |  |
| ➤ Investissements en<br>immobilisation |  |  |  |  |
| <b>3. TOTAL</b>                        |  |  |  |  |
| <b>4. Solde du mois = 2-3</b>          |  |  |  |  |
| <b>5.Solde de fin de mois =1+4</b>     |  |  |  |  |
| <b>6.Cumul (mois X +mois X-1)</b>      |  |  |  |  |

Source : [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)

### 2-5. L'importance de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir les trois préoccupations de chaque organisation :

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

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

### Section 3 : les origines et les solutions aux problèmes de trésorerie

Toutes entreprises, quel que soit son domaine d'activité, peut avoir des problèmes de trésorerie à n'importe quelle période de son activité. Une mauvaise gestion de trésorerie peut arriver plus facilement qu'on le soupçonne et nuire à votre entreprise, retards de paiement, mauvaises estimations, mauvais investissements... Les causes sont nombreuses et les conséquences peuvent être fatales.

Dans la présente section on va aborder les origines et les solutions aux problèmes de trésorerie.

### 3-1 Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise<sup>20</sup>

#### 3-1-1 Problèmes structurels de trésorerie

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

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

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

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

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

---

<sup>20</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, paris 2004, P14

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs.

### 3-1-2 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.<sup>21</sup>

Les principales causes indentifiables sont les suivants :

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

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

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

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

### 3-2-3 Problèmes d'ordre organisationnel

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise

---

<sup>21</sup> Idem, Page 15

Pour faciliter la gestion par les responsables financiers de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque.

Ici les origines peuvent être les suivantes :

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

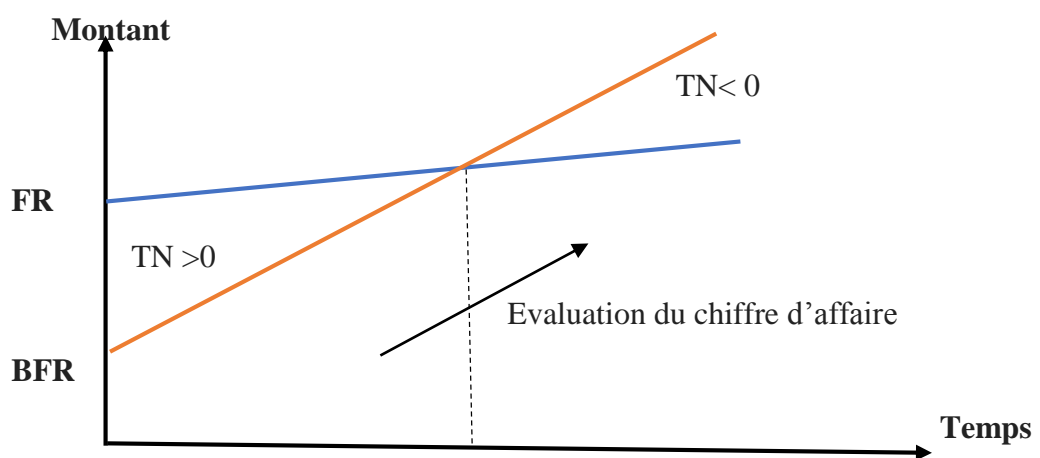
### 3-2 Les causes de crises de trésorerie

La dégradation de la trésorerie d'entreprise provient souvent de la combinaison de plusieurs facteurs. Nous allons citer les cinq principales causes ;<sup>22</sup>

#### 3-2-1 La crise de croissance :

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du BFR. Les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation. L'entreprise dans ce cas doit chercher à trouver des ressources pour couvrir cette augmentation du besoin, sinon elle risque d'une cession de paiement.

Figure 01 : la trésorerie dans la situation d'une crise de croissance



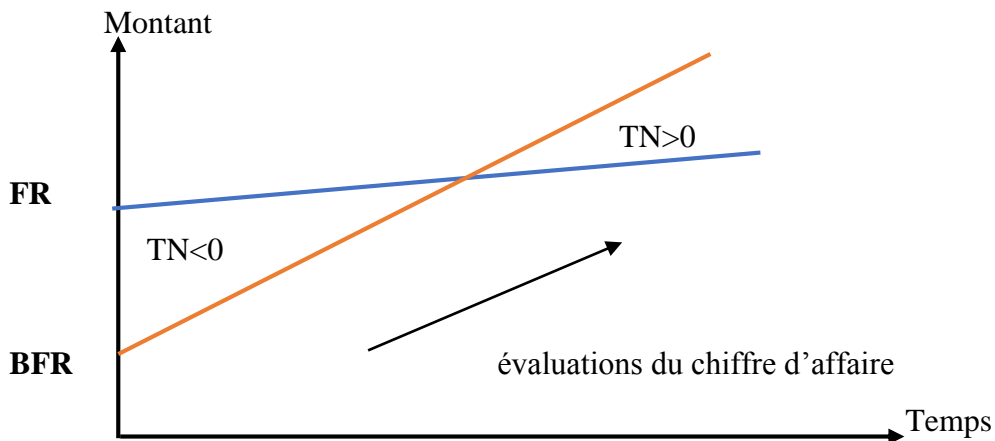
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris ,2003 P.20.

#### 3-2-2. La mauvaise gestion du BFR

Dans ce cas, l'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Figure 02 : la trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR

<sup>22</sup> <https://business.lesechos.fr/amp/64/300464.php> Consulté le 06/06/2022 à 16h :14



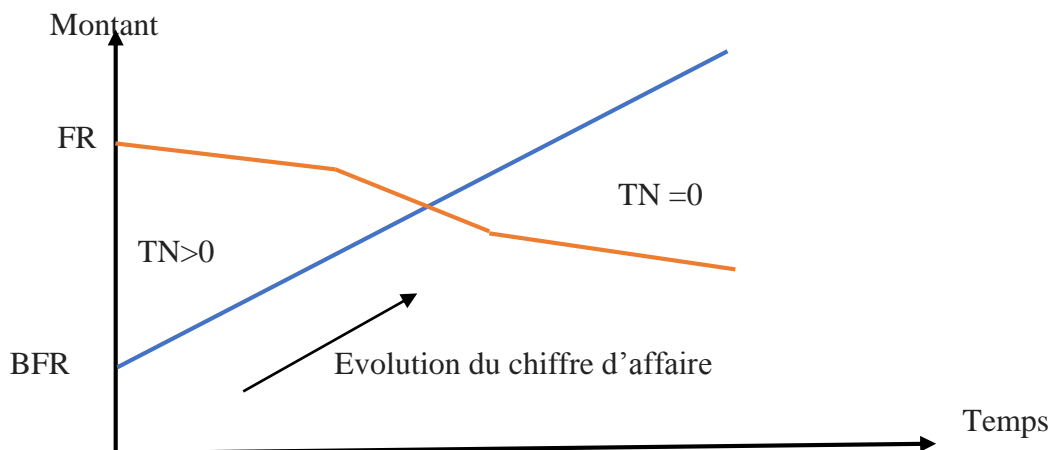
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris ,2003 P.24

### 3-2-3. L'erreur de financement

Il s'agit d'un autofinancement « excessif ». L'entreprise investit en immobilisations sans mettre en place de ressources stables. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

Figure 03 : la trésorerie en situation de mauvais choix de financement



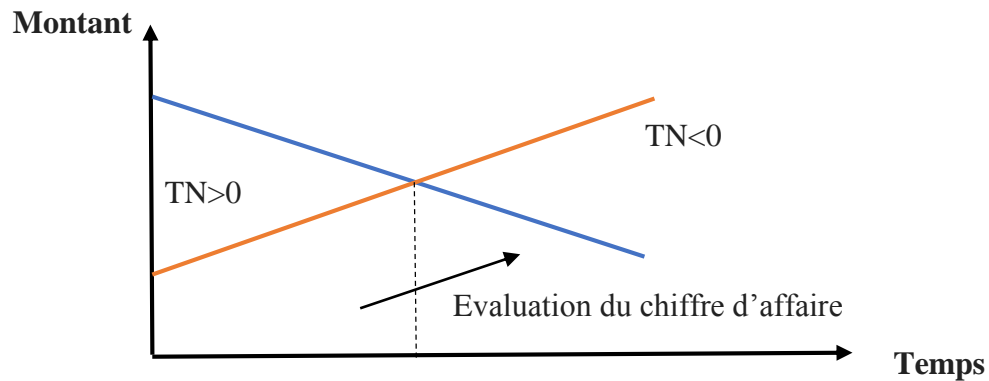
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris ,2003 P.22

### 3-2-4. La perte de profitabilité

Les pertes diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Les pertes dégradent la trésorerie, les décaissements d'exploitation étant supérieurs aux encaissements d'exploitation.

Nous n'analysons pas ici l'origine des pertes, elles sont multiples et se détectent au compte de résultat mais d'évaluer leur incidence sur la trésorerie.

**Figure 04 : la trésorerie en situation de perte de rentabilité**

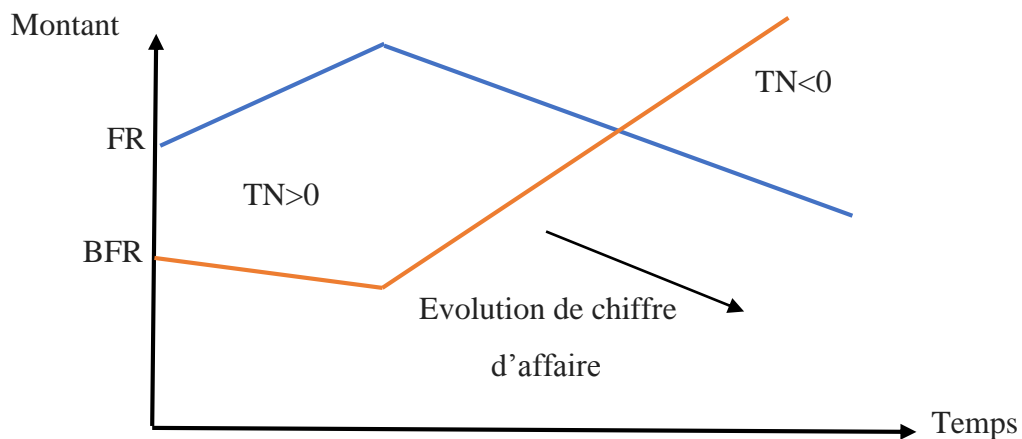


Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, Paris ,2003 : P.24

### 3-2-5. La réduction conjoncturelle de l'activité

Face à une baisse de ses ventes, l'entreprise ne réduit pas suffisamment ses achats ou son programme de fabrication. En outre, la baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure.

**Figure 05 : La trésorerie en situation de réduction de l'activité**



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris ,2003 P.24

### 3-3. Les solutions aux problèmes de la gestion de trésorerie

La gestion d'une entreprise tient au respect de plusieurs principes, c'est pourquoi les trésoriers ainsi que les responsables financiers doivent notamment connaître le prix de revient de chaque produit que commercialise l'entreprise, les quantités et le réapprovisionnement, ils doivent également pouvoir gérer les stocks, les comptes clients et suivre la facturation jusqu'au

recouvrement des créances. En respectant ces principes, l'entreprise pourra gérer les enjeux de sa trésorerie et parviendra facilement à la gérer.

Les trésoriers et les responsables de la fonction financières sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaire. C'est cet enjeu majeur de la gestion de trésorerie qui sera traité dans cette section.

### **3-3-1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers**

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

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme.

Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous- mobilisation <sup>23</sup>

### **3-3-2 L'Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

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

En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondérer des ressources financières de la firme. (Ou du capital). Ce coût ne peut qu'être que réduite et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquée (les liquides constituant théoriquement un actif sans risque.

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance liquidités (découvert, escompte.) est un coût réel. Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement des déséquilibres financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme. C'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur le marché et de prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de

---

<sup>23</sup> Desbrierés, P. POINCELOT, E. « Gestion de trésorerie » Edition management et société, Paris, 1999, Page.14

caractéristiques économique et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoreries à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

L'arbitrage entre les coûts de détention d'encaisse et les frais financier devient singulièrement plus complexe, lorsque l'entreprise est domiciliée dans plusieurs, banques, qui rend aussi le travail de trésorier plus difficile, et cela augmente le risque d'erreurs qui peut affecter la trésorerie <sup>24</sup>

### 3-3-3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

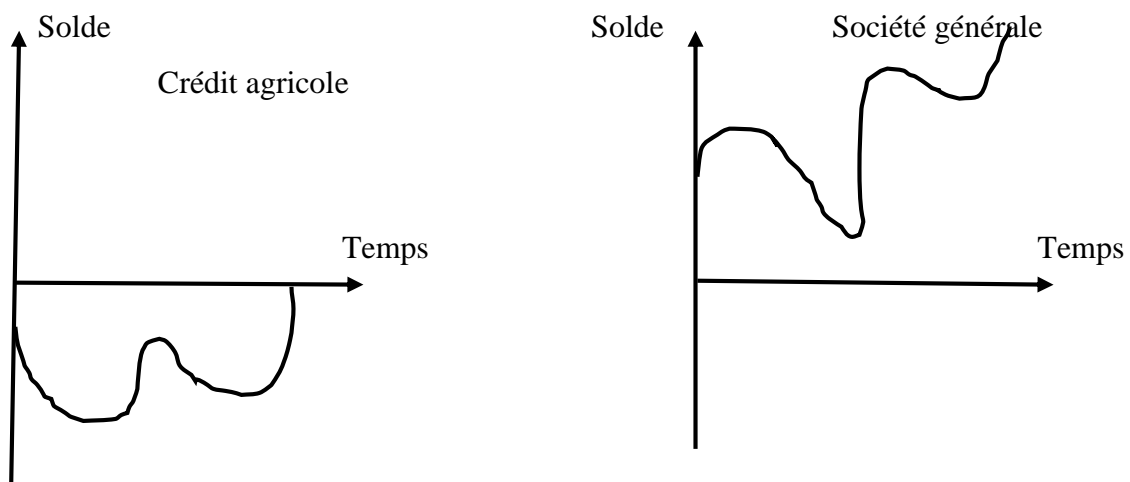
L'existence de plusieurs comptes bancaire peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales particulièrement couteuse, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise. Ses erreurs fondamentales sont les suivants <sup>25</sup>

#### 3-3-3-1 L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase

L'erreur de contre phase consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque et des soldes débiteurs sur une autre banque. L'existence de ces contre-phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

L'erreur de contre-phase est donc de loin la plus couteuse est on élimination passe par un suivi quotidien en dates de valeur bancaire des soldes de l'entreprise.

Figure N° 06 : l'erreur d'équilibre ou de contre-phase



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, Op, Cit, p 54

#### 3-3-3-2 L'erreur de sur-mobilisation

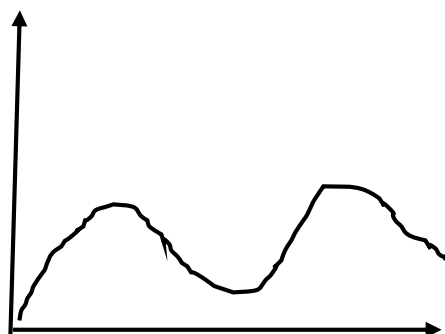
Une fois les contres-phases éliminée, l'existence de solde créditeur important traduit soit par un défaut placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à

<sup>24</sup>Desbrières. P, Poincelot. E, Op, Cit, Page 15

<sup>25</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, Op, Cit, p 54

d'autres modes de financement à court terme ; cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen du financement à court terme.

**Figure N°07 : l'erreur de sur immobilisation**



**Source** : ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, Op.cit., p 54

### 3-3-3-3 L'erreur de sous-mobilisation

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier d'entreprise. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission de plus fort découvert, vont se substituer les agios du financement utilisé.

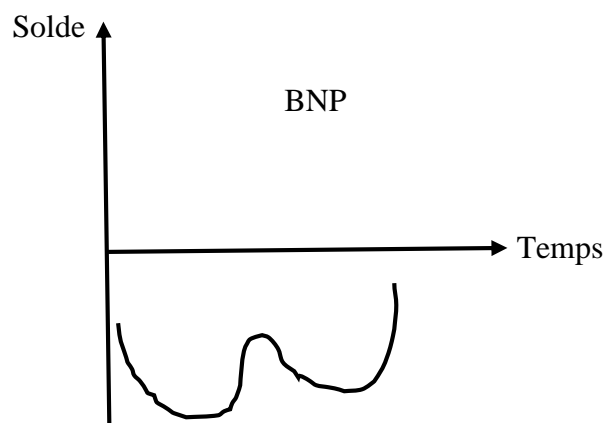
L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisagé, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatif.

Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédentes. De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante « l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas forcément toujours satisfaite<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Idem, Page 54

**Figure N°08 : l'erreur de sous mobilisation**



**Source :** ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, Op.cit., p 54

### **3-3-4 Eviter les impayés :**

Quand on est une jeune entreprise, il est primordial d'éviter les factures impayées, car elles impactent grandement l'activité globale. Les impayés peuvent être mesurés en comparant le chiffre d'affaires attendu et le montant effectivement encaissé. De plus, si le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend d'un seul client, le risque de défaillance de l'entreprise s'accroît. Il est donc encore plus important pour les entreprises ayant peu de clients de ne pas avoir de factures impayées, afin de limiter les conséquences sur la trésorerie

Dans certains cas, une facture impayée ne cause qu'une perturbation au niveau de la gestion de l'entreprise. Cette dernière sera alors obligée d'intensifier les actions de prospection, en vue d'augmenter son chiffre d'affaire pour compenser le déficit. Bien sûr, moins le déficit sera important, plus il sera simple de le combler. Il reste donc essentiel de mettre en œuvre toutes les stratégies idoines (les plus appropriées) pour lutter contre les impayés, qu'il s'agisse de recourir à des logiciels ou encore d'exiger des paiements avant d'offrir le bien ou le service.

Globalement, pour éviter d'avoir des factures impayées, il est nécessaire d'avoir une grande rigueur dans la relation entre le professionnel et le client. Ensuite, il faut créer un système de suivi des comptes des clients. Ce système suivra chaque client de sa commande jusqu'au recouvrement de sa facture. Il est également nécessaire de veiller à la solvabilité des prospects avant toute signature de contrat<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> NOEL, G., GENEVIEVE, C. la trésorerie dans l'Entreprise. Artigues-près-Bordeaux : Publi union. 1981.

### Conclusion

A l'achèvement de ce premier chapitre, nous retenons que la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise quelle que soit sa taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

Toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou sa structure financière, présente un besoin capital de porter une attention particulière à la manière dont elle gère sa trésorerie. D'ailleurs, la fonction principale de la gestion de trésorerie, consiste à assurer la continuité des activités de l'entreprise et la gestion des flux de trésorerie de cette dernière

Contrairement aux idées reçues, le métier de trésorier est plus complexe que ce qu'on laisse entendre, puisque son rôle va au-delà du contrôle financier, il peut être assimilé à un gestionnaire de compte. De manière générale, il est chargé du contrôle de l'aspect financier, il lui revient également de formuler des propositions pour la gestion de l'entreprise.

Sa fonction consiste également à définir les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme d'activité. Un suivi régulier lui est donc indispensable pour aviser en temps et en heure.

La gestion de trésorerie est importante pour les entreprises parce qu'elle constitue l'élément clé de la stabilité financière de ces dernières, son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaits, afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.

De ce fait, le chapitre suivant sera consacré aux éléments et aux instruments d'analyse de la trésorerie.

### **Introduction**

Toute gestion efficace des liquidités commence par une analyse de besoin. Cette base solide permettra ensuite d'anticiper la pénurie, de garantir des liquidités suffisantes et d'effectuer un placement lucratif des fonds.

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

Ce second chapitre sera consacré à la détermination des éléments et instruments d'analyse de la trésorerie d'une entreprise à partir de l'étude de son bilan, qui permet de dégager et de calculer les notions fondamentales de fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie. Toutefois, la méthode des ratios apporte des indications complémentaires, l'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs

### Section 1 : Le bilan financier une base d'information financière essentielle

La trésorerie peut être déterminée à moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement par le bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant mais surtout de le justifier et le comprendre. L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisante. Pour cela les analystes financiers et les trésoriers préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité comme le bilan financier.

Dans cette section, nous allons traiter le bilan financier et les différents retraitements et reclassements qui s'opèrent sur les postes des bilans comptables pour obtenir un bilan financier.

#### 1-1 Le bilan financier

##### 1-1-1 Définition du bilan financier :

Selon J. Barreau et J. Delahaye, « le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique <sup>28</sup> ».

Selon P. VIZZAVONA « le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable, c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné <sup>29</sup> ».

Le bilan financier également appelé bilan de liquidité, est la base de l'analyse financière d'une entreprise, il permet en reclassant les postes du bilan selon leurs liquidités à l'actif et selon leurs exigibilités au passif, de porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise étudiée. Les trois mots clés du bilan financier sont :

- **La liquidité** : est l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en trésorerie.
- **L'exigibilité** : exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéances de règlement de ses dettes.
- **La solvabilité** : la solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes.

##### 1-1-2 Les objectifs du bilan financier :

- L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;

---

<sup>28</sup> Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE, « Gestion financière », 4ème Edition Dunod, Paris, 1995, P.74.

<sup>29</sup> VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », 6ème Edition Atol, 1988, P.53.

- La capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant ;
- Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise
- Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.<sup>30</sup>

### 1-1-3 Structure du bilan financier

Le bilan financier comme le bilan comptable, est reparti en deux parties :

- **La première partie** : contient l'ensemble des emplois de l'entreprise appelés l'actif.
- **La seconde partie** : contient l'ensemble des ressources avec lesquels les emplois sont financés, c'est le passif.<sup>31</sup>

#### 1-1-3-1 L'actif du bilan financier

Il est constitué de deux grandes rubriques suivantes :

##### A. L'actif immobilisé

Il est aussi appelé valeur immobilisée. Il correspond à l'ensemble des biens utilisés d'une façon durable pour la réalisation du cycle économique, il comprend :

- Les immobilisations incorporelles ;
- Les immobilisations corporelles ;
- Les immobilisations financières ;
- Les parties à plus d'un an des autres catégories d'actifs.

##### B. L'actif circulant

Il est composé des éléments cycliques, liés directement aux cycles de production et d'exploitation de l'entreprise, on trouve :

#### B-1 Les valeurs d'exploitations

Elles regroupent les comptes de stock diminués du stock outil, par exemple ; les marchandises, les matières premières, les fournitures, les produits en cours et les produits finis.

#### B-2 Les valeurs réalisables

Elles regroupent l'ensemble des comptes clients et comptes rattachés ainsi que les valeurs mobilières de placement non aisément négociables.

---

<sup>30</sup> M Gaugain, R-S. Cambert, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris 2007, page 6

<sup>31</sup> Béatrice rocher –meunier, « l'essentiel du diagnostic financier » 5eme Ed, d'Organisation 2011, page84-93

### B-3 Les valeurs disponibles

Elles regroupent le montant des disponibilités, des effets à recevoir proches de leur échéance, des valeurs mobilières de placement facilement négociables.

#### 1-1-3-2 Le passif du bilan financier

Cette partie est décomposée en deux grandes masses, elle comprend :

##### A. Les capitaux permanents

Cette catégorie regroupe des ressources stables dont la durée d'exigibilité dépasse une année, elle englobe les rubriques suivantes :

##### A-1 Les capitaux propres

Il s'agit des ressources internes détenues par l'entreprise principalement sous forme d'apports. On trouve, entre autres, le capital émis, le résultat net, les réserves, les subventions et les provisions pour risque et charges...

##### A-2 Les dettes à moyen et long terme

Ce sont toutes les dettes exigibles à plus d'un an, c'est-à-dire les dettes que l'entreprise n'aura pas à régler dans l'exercice en cours. On y trouve les dettes d'investissements, les emprunts obligatoires et les provisions pour risque et charges justifiés à plus d'un an.

##### A-3 Les dettes à court terme

Cette rubrique regroupe les ressources exigibles sensées être remboursées au cours de l'exercice on y toutes : les dettes fournisseurs, dettes fiscale et dettes d'exploitations.

**Tableau n°06 : la structure standard du bilan financier est le suivant**

|                         |                                     |                     |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| <b>Actif immobilisé</b> | <b>Capitaux propres</b>             | Capitaux permanents |
|                         | <b>Dettes à moyen et long terme</b> |                     |
| <b>Actif circulant</b>  | <b>Dettes à court terme</b>         |                     |

**Source :** Cohen. E, « analyse financière », Edition Economica, 6ème édition, paris 2006, page 2.

### 1-2 Le bilan en grandes masses (ou condensé)

#### 1-2-1 Définition du bilan condensé

« Le bilan condensé est le résumé du bilan financier dont il représente les grandes masses par pourcentages pour déterminer l'évolution au cours des années. »<sup>32</sup>

Le bilan condensé, c'est une manière simplifiée de présenter le bilan comptable par grandes masses, en effet on se débarrasse de tous les détails figurant dans un bilan normal pour se consacrer uniquement qu'aux grandes parties les plus importantes.

#### 1-2-2 Intérêt du bilan condensé

Le bilan en grandes masses est utile pour une analyse du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement car il en facilite le calcul. C'est ainsi l'outil de prédilection en matière de diagnostic financier.

##### 1-2-2-1 Présentation schématique du bilan condensé

Le tableau ci-dessous représente ces grandes masses ;

**Tableau n°07 : Bilan en grandes masses (condensé)**

| <b>Actif</b>             | <b>Montant</b> | <b>%</b> | <b>Passif</b>               | <b>Montant</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|----------------|----------|-----------------------------|----------------|----------|
| <b>Actif immobilisé</b>  |                |          | <b>Capitaux permanents</b>  |                |          |
| <b>Actif circulant</b>   |                |          | -Capitaux propres           |                |          |
| -Valeurs d'exploitations |                |          | -Dettes à moyen et          |                |          |
| -Valeurs réalisables     |                |          | long terme                  |                |          |
| -Valeurs disponibles     |                |          | <b>Dettes à court terme</b> |                |          |
| <b>Total actif</b>       |                |          | <b>Total passif</b>         |                |          |

**Source :** MELYON. G « gestion financière » 4<sup>ème</sup> édition, Bréal, 2007, page 60.

### 1-3 Les retraitements et les reclassements des postes du bilan comptables

Le passage du bilan comptable au bilan financier nécessite d'effectuer différents reclassements et retraitements avant de regrouper les postes de l'actif et de passif en masses homogènes.

---

<sup>32</sup> BOUYAKOUB.F, « l'entreprise et le financement bancaire », édition Casbah, Page 100.

### 1-3-1 Les retraitements des postes du bilan

Les retraitements sont des opérations qui consistent à redresser à et ajouter des comptes ou des agrégats financiers pour permettre une analyse fiable et plus pertinente des documents comptables.<sup>33</sup>

#### 1-3-1-1 Les retraitements de l'actif

Ces retraitements se résument de la manière suivante :

##### ➤ **Actif fictif**

Il représente les postes du bilan qui n'ont aucune valeur patrimoniale car ils ne peuvent pas entraîner des entrées de fonds. Ces postes figurent toutefois à l'actif du bilan normalisé par un simple artifice comptable afin que l'entreprise bénéficie de leur étalement sur plusieurs exercices, grâce au jeu de l'amortissement : on y trouve les rubriques essentielles suivantes :

- Frais d'établissement ;
  - Frais de recherche et de développement ;
  - Les charges à répartir sur plusieurs exercices ;
  - Les primes de remboursement des emprunts.

Financièrement, ces éléments sont considérés comme des non valeurs, ils doivent, donc, être supprimées de l'actif et soustraites des capitaux propres.

#### **B. L'écart de conversion actif**

Il constate une perte latente, provenant soit de l'augmentation d'une dette, soit de la diminution d'une créance. Il doit être éliminé de l'actif et retranchés des provisions pour risque et charges au passif.

#### **C. Charges constatées d'avance**

Elles constituent de véritables créances. Elles sont à rattacher à l'une des deux grandes masses de l'actif selon leur échéance. Certaines entités les éliminent, toutefois par prudence.

#### **D. Fonds de commerce**

Le fonds de commerce dont la valeur est fonction de la rentabilité future de l'entreprise et, parfois, appréhendé comme un actif et donc éliminé de l'actif et déduit des capitaux propres. Il peut, néanmoins, être maintenu à l'actif à plus d'un an corrigé pour sa valeur nominale, réelle et justifiée.

---

<sup>33</sup> Ramage. P, « analyse et diagnostic financier », Editions d'organisation, 2001, page120-123

### **E. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont des titres financiers que les sociétés acquièrent avec leurs surplus de trésorerie. Considérées comme de quasi-liquidités, elles sont à regrouper, pour leur montant net (après déduction de la provision éventuelle), dans les disponibilités. Cependant, si un délai de réalisation est nécessaire (titres non cotés par exemple), elles sont à rattacher aux créances à moins d'un an. Elles sont ajoutées à l'actif à moins d'un an, notamment dans la trésorerie à moins d'un an (disponibilités) si elles sont facilement négociables.

### **F. Effets escomptés non échus**

L'effet escompté non échu (EENE) est un effet de commerce rattaché à une créance dont le terme n'est pas encore arrivé.

Leur origine se situe au niveau des créances détenues sur les clients. Leur négociation (escompte) en banque, a transféré leur propriété au profit de l'endossataire d'où leur sortie du patrimoine de l'entreprise. Or, par principe de solidarité, l'entreprise peut se trouver engagée en cas d'impayé à l'échéance.

Par conséquent, ils sont à :

- Réintégrer dans les créances à moins d'un an,
- Et à ajouter aux dettes à moins d'un an (trésorerie passive).

### **G. Le stock outil**

C'est un stock de sécurité qui permet de faire face aux irrégularités de la consommation et du réapprovisionnement, son montant doit être porté au niveau de l'actif immobilisé.

### **H. Les créances à plus d'un an**

Les créances qui entrent dans cette rubrique sont à l'origine consenties pour plus d'un an (créances douteuses). Suivant le principe de prudence, elles sont considérées comme des actifs immobilisés.

### **1-3-1-2 Les retraitements du passif**

#### **➤ Les écarts de conversions-passif**

Ils correspondent à un gain latent, ils doivent, donc, être réintégrés dans les capitaux propres.

#### **➤ Les produits constatés d'avance**

Ils sont à rattacher à l'une des grandes masses du passif du bilan financier selon le critère de l'échéance (dettes à moins d'un an ou capitaux permanents).

### **A. Les provisions pour risque et charges**

Elles couvrent des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables. Cependant, l'entreprise peut être amenée à provisionner artificiellement un événement futur. Dans ce cas, cette provision devient injustifiée et assimilée à une réserve.

Deux situations peuvent se présenter :

- **Les provisions pour risques et charges sont justifiées**

Elles sont alors assimilées à des dettes, il faut donc les traiter en fonction de leur date vraisemblable de réalisation que ce soit dans les dettes à plus d'un an ou dans les dettes à moins d'un an.

- **Les provisions pour risque et charges sont injustifiées**

Elles sont assimilées à des réserves, il faut donc les reclasser dans les capitaux propres.

### **B. Les dettes fiscales latentes**

Les postes du passif correspondant à des dettes fiscales latentes et inscrits dans les capitaux propres sont reclassés dans les dettes en tenant compte du critère de l'échéance ; les postes concernés supportent au moment de leur réintégration au résultat final, l'impôt sur les bénéfices.

Cette correction concerne :

- Les subventions d'investissements ;
- Les provisions réglementées relatives aux stocks et amortissements dérogatoires.

### **C. Le résultat de l'exercice**

Il est indispensable d'avoir des indications précises quant à l'affectation du résultat de l'exercice.

Deux cas sont possibles :

➤ **Le résultat est une perte**

Dans ce cas, il est affecté de sorte à avoir une diminution des capitaux propres en fonction de la valeur du déficit.

➤ **Le résultat est un gain**

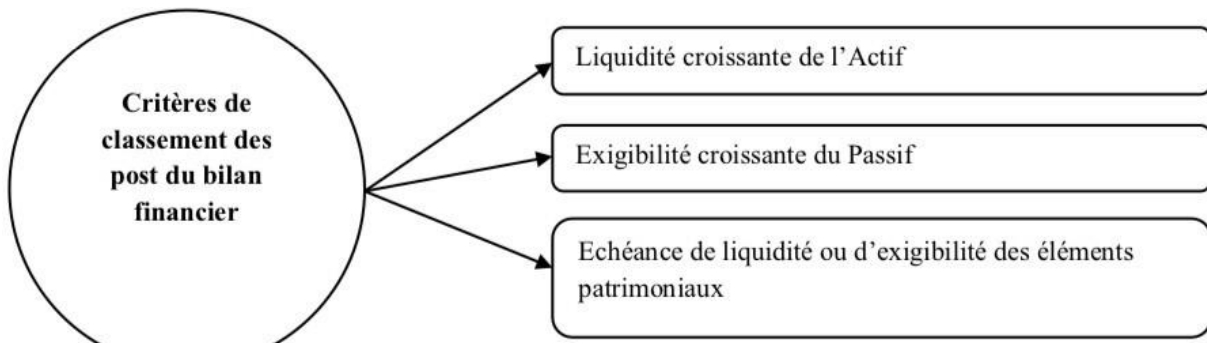
Une partie de ce résultat sortira des comptes de l'entreprise sous forme d'un impôt (IBS), le solde sera soit, distribué aux propriétaires (en partie ou en totalité) sous forme de dividendes, soit, mis en réserve dans les comptes de l'entreprise permettant ainsi d'améliorer sa capacité d'autofinancement.

**1-3-2 Les reclassements des postes du bilan :**

Le passage de bilan comptable au bilan financier nécessite d'effectuer différents reclassements avant de regrouper les postes de l'actif et du passif en masse homogènes.

L'élaboration du bilan financier repose sur trois critères du classement permettant d'apprécier la solvabilité et liquidité de l'entreprise.

**Figure N°09 : critère de classement postes du bilan financier**



Source: GERARD Meylon « gestion financier », Ed Breal, France, 2007, page 48

**Tableau N° 08 : Les principaux reclassements des postes du bilan comptable peuvent être résumés comme suit :**

Source : Hubert de la Bruslerie « analyse financière » 4ème édition. Paris 2010. Page 114.119

| <b>Postes à reclasser</b>   | <b>Le reclassement</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital souscrit-non appelé</li> </ul>       | Dans le cas d'une liquidation de l'entreprise, on l'ajoute aux postes de trésorerie-actif. De ce fait, le capital souscrit non appelé est reclassé dans les créances à moins d'un an de l'actif. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisions pour risque et charges</li> </ul> | Elles sont ventilées dans les dettes à plus ou moins d'un an selon la date prévue de réalisation du risque ou de la charge.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes courants d'associés</li> </ul>       | La partie des comptes courants d'associés ayant fait l'objet d'une convention de blocage doivent figurer dans les capitaux propres.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes de l'actif immobilisé</li> </ul>      | Les postes de l'actif immobilisé dont l'échéance est à moins d'un an sont reclassés en actif à moins d'un an.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes de l'actif circulant</li> </ul>       | Les postes de l'actif circulant dont l'échéance est à plus d'un an sont reclassés en actif à plus d'un an.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• produits constatés d'avance</li> </ul>       | A rattacher aux ressources cycliques d'exploitation.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• charges constatées d'avance</li> </ul>       | A rattacher aux emplois cycliques d'exploitation.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes de dettes</li> </ul>                  | Les dettes sont à répartir selon leurs degrés d'exigibilité à plus ou à moins d'un an.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecart de conversion-actif</li> </ul>         | Non-valeurs à déduire de l'actif. Déduire par symétrie la provision pour pertes de change correspondant à des provisions pour risques et charges du passif.                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecart de conversion-passif</li> </ul>        | Les gains de change sont ajoutés aux ressources durables (capitaux propres).   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat de l'exercice</li> </ul>            | Le résultat de l'exercice est ventilé en capitaux propres pour la part mise en réserve et en dettes à moins d'un an pour la part distribuée aux associés.  |

**Tableau N° 09 : Représentation du bilan financier après les retraitements**

Source : Hubert de la Bruslerie « analyse financière » 4ème édition. Paris 2010. Page 2

| <b>Actif (degré de liquidité)</b>  | <b>Passif (degré d'exigibilité)</b>  |
|--|--|
| <b>Actif à plus d'un an</b>  | <b>Passif à plus d'un an</b>   |
| <b>Actif immobilisé net</b>  | <b>Capitaux propres</b>  |
| + plus-values latentes<br>+ part de l'actif circulant net à plus d'un an<br>(stock outil, créances...)<br>+ charges constatées d'avance à plus d'un an<br>- moins-values latentes<br>-part de l'actif immobilisé net à moins d'un an<br>- capital souscrit-non appelé            | + plus-values latentes<br>+comptes courants bloqués<br>+ écart de conversion-passif<br>-part d'écart de conversion actif non couverte par une provision<br>-impôts latents sur subventions d'investissement et provisions réglementées.<br>-actif fictif net<br>-moins-values latentes |
| Postes constituant l'actif net à éliminer :<br>Frais d'établissement<br>Fonds commercial<br>Primes de remboursement des obligations<br>Charges à répartir  | <b>Dettes à plus d'un an</b>   |
|  | + provisions à plus d'un an<br>+ impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissements et provisions réglementées<br>+ produits constatés d'avance à plus d'un an  |
| <b>Actif à moins d'un an</b>   | <b>Passif à moins d'un an</b>  |
| <b>Actif circulant net</b>   | <b>Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</b>   |
| -part de l'actif circulant net à plus d'un an<br>+ charges constatées d'avance à moins d'un an<br>+ part de l'actif immobilisé à moins d'un an<br>+ effets escomptés non échus<br>+ capital souscrit-non appelé<br>+ part d'écart de conversion actif couverte par une Provision | + dettes financières à moins d'un an<br>+ provisions à moins d'un an<br>+ impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées<br>+ effets escomptés non échus<br>+ produits constatés d'avance à moins d'un an                                    |

### Section 2 : L'analyse de la trésorerie par les équilibres financiers

L'équilibre financier de l'entreprise renvoie d'abord à une analyse de la structure du bilan et l'ajustement des flux monétaires afin d'assurer la solvabilité à court terme.

L'équilibre financier d'une entreprise consiste dans le suivi des indicateurs d'équilibre à savoir le FR ; BFR ; TN afin de s'assurer que l'entreprise arrive à couvrir ces besoins avec des ressources de même cycle.

Après la restructuration de bilan, l'analyste financier procède à l'étude et à l'analyse de la situation financière de la société à travers des indicateurs de l'équilibre les plus importants.

#### 2-1 La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier peut être défini comme l'ajustement des recettes et des dépenses par l'intermédiaire de l'encaisse. Cette dernière est affectée par tous les flux financiers quel que soit le cycle d'où ils proviennent.

##### 2-1-1 L'équilibre financier minimum

###### 2-1-1-1 La règle générale de l'équilibre financier

L'entreprise doit respecter un principe d'orthodoxie financière fondamentale, le principe d'équilibre financier minimum en vertu duquel, l'équilibre de financement réside dans la correspondance entre la nature et la durée des emplois d'une part, et la nature et la durée des ressources d'autre part.

Cette règle postule que les fonds mobilisés par l'entreprise pour le financement de son activité d'exploitation et son développement, doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps au moins équivalent à la durée des éléments d'actifs ont servi à financer.

###### 2-1-1-2 Portée et limites de la règle de l'équilibre minimum <sup>34</sup>

Une des leçons fondamentales tirée de la logique interne de l'équilibre financiers minimum est :

- ❖ De signaler le caractère hérétique du financement des emplois permanents par les capitaux exigibles à court terme.
- ❖ Le danger de rupture des équilibres financiers provient de la désynchronisation entre le rythme lent de générations de revenus par les investisseurs et le rythme par oppositions rapide de remboursement des capitaux à court terme qui ont servi à leur financement.

L'équilibre financier est assuré si et si seulement le montant des actifs circulants égal au montant des dettes à court terme, puisque l'identité entre ces deux masses financières garantit la solvabilité à court terme de l'entreprise. Cet automatisme financier n'est pas du tout évident

---

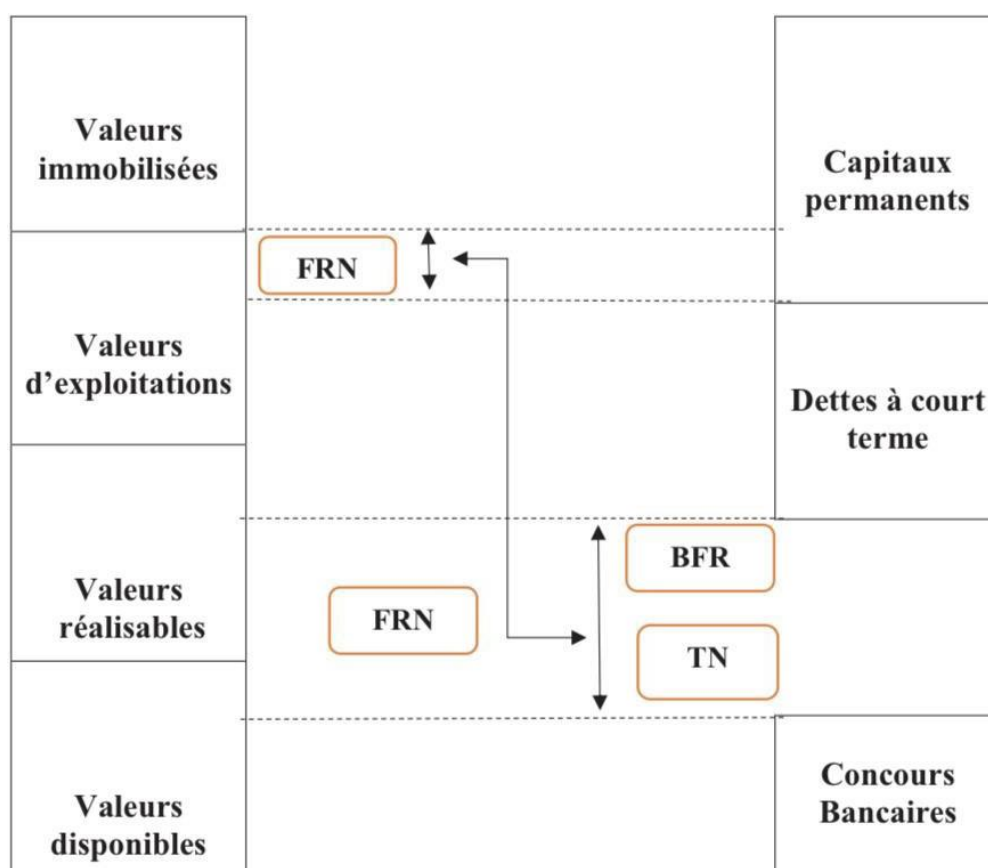
<sup>34</sup> Cours Gestion financière, L3 Finance d'entreprise, promotion 2019/2020.

pour la bonne et simple raison, que l'identité des masses financières peut camoufler une divergence des vitesses de rotations des actifs circulants et des capitaux à court terme, divergence porteuse de rupture d'équilibre financier ou d'insolvabilité latente.

La règle de l'équilibre financier minimum est une condition nécessaire mais non suffisante de la solvabilité, cette limite conceptuelle appelle un dépassement, c'est précisément le concept de fonds de roulement net qui est l'outil financier de dépassement de la règle orthodoxe de l'équilibre financier minimum.

### 2-1-2 Les indicateurs d'équilibre financier relatif au bilan fonctionnel

Schéma N°05 : Schématisation des différents équilibres financiers



Source : BOUGHABA Abdellah « Les techniques comptables » ; Ed Berti ; Alger 1999 ; Page 310.

#### 2-1-2-1 Le fonds de roulement net globale, une sécurité financière à long terme

##### A. Définition :

Le FRNG est un paramètre essentiel dans l'analyse financière de l'entreprise. C'est la partie des ressources permanentes qui finance une partie des actifs circulants. Autrement dit ce sont les ressources de financement permanentes qui restent après le financement des valeurs

immobilisées et qui servent à financer une partie des actifs circulants non couverte par des dettes à court terme.

« Le fonds de roulement net global représente la part des ressources durables consacrées à financer des emplois circulants. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fonds de roulement net global représente la part des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après qu'elle ait financé ses immobilisations, il est aussi défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées ». <sup>35</sup>

Selon DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre <sup>36</sup>

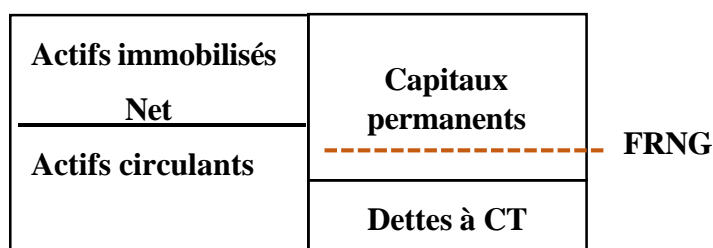
« Il est considéré comme l'indicateur le plus important de l'équilibre financier car il indique le seuil minimum de l'équilibre financier, il est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficultés majeure ».

« Le fonds de roulement permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, il est un indicateur de sa solvabilité et de son risque de cessation de paiements. Le fonds de roulement financier représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers ». <sup>37</sup>

### B. Le calcul du fonds de roulement net global

La notion de FRNG peut être définie grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche (par le haut du bilan) et une approche (par le bas du bilan) <sup>38</sup>

**Figure N° 10 : la représentation schématique du fonds de roulement net (FRN)**



**Source :** COHEN.E, « Analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2004, P 249.

<sup>35</sup> HUBERT de la Bruslerie, « analyse financière ; Information financière et diagnostic », 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2002.

<sup>36</sup> DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre, « Gestion financière de l'entreprise », 11<sup>ème</sup> édition, Sirey, 1996.

<sup>37</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, « analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, 2014, P 26.

<sup>38</sup> COHEN.E, « analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2004, P 248.

En terme strictement descriptifs, cette notion peut être commentée à deux niveaux : <sup>39</sup>

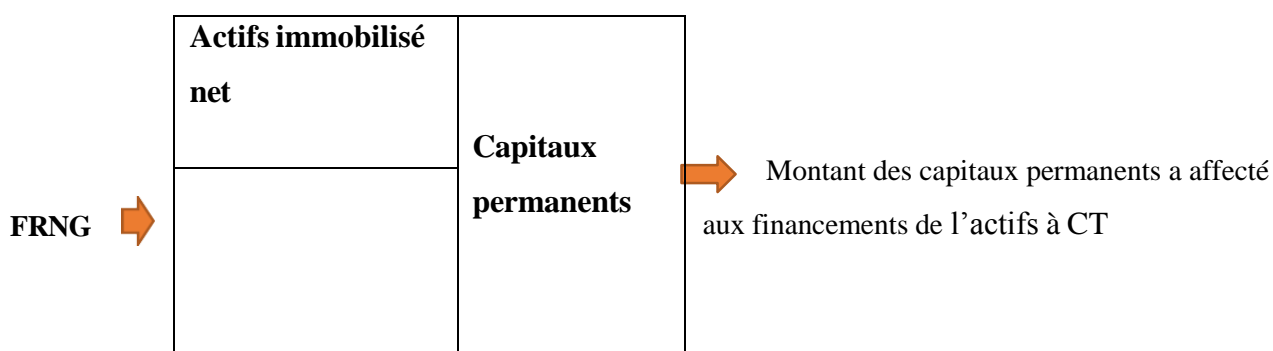
- ✚ **Par le haut du bilan** : ce mode de calcul démontre l'origine du FRNG et permet de comprendre les causes de ses variations. Il représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés nets et, par conséquent, la part des capitaux permanents qui peuvent être affectés au financement d'actifs circulants.

En d'autres termes, cette définition repose sur le concept de l'équilibre financier à MLT, c'est-à-dire que les emplois stables doivent être financés par des ressources de même échéance.

Il est ainsi calculé :

$$\text{FRNG} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$

**Figure N°11 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan.**



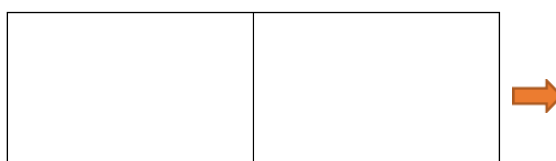
**Source** : COHEN.E, « Analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2004, P 250.

- **Par le bas du bilan** : ce mode de calcul nous renseigne plutôt sur le mode d'utilisation du FRNG qui repose sur le concept de la solvabilité à CT. Il représente l'excédent des actifs circulants, liquides à moins d'un an, sur les dettes à CT exigibles à moins d'un an, et constitue un élément important pour l'appréciation de condition d'équilibre financier.

Il est ainsi calculé :

$$\text{FRNG} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

**Figure N°12 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan**



<sup>39</sup> COHEN.E, 2004, P 249.

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| <b>Actifs<br/>circulants</b> | <b>Dettes à CT</b> |
|------------------------------|--------------------|

Source : COHEN.E, « Analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, 2004, P 250.

Mais, qu'elle que soit abordé par le haut ou par le bas du bilan, c'est bien entendu d'une seule notion de FRNG qu'il s'agit, même si le changement d'approche fournit deux points de vue et deux éclairages différents sur la même grandeur.

### C. L'interprétation du fonds de roulement net global

En principe une structure financière équilibrée se caractérise par un excédent de ressources stables sur les emplois stables : l'entreprise finance alors la totalité de ses investissements par des ressources longues, mais également une partie de son actif circulant. Toutefois, le niveau du fonds de roulement net global dépend essentiellement du secteur d'activité de l'entreprise. <sup>40</sup>

#### ✚ **Fonds de roulement est positif : $FRNG > 0 \Rightarrow KP > AI$**

Le fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. Autrement dit, l'entreprise dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant

#### ✚ **Fonds de roulement est négatif : $FRNG < 0 \Rightarrow KP < AI$**

Dans ce cas l'entreprise rencontre un déséquilibre financier de l'actif, cette situation critique se résume par l'incapacité et l'insuffisance des capitaux permanents à couvrir l'ensemble de ses immobilisations. Ainsi les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. Cette incompatibilité entre les ressources et les emplois pourrait résulter à une entreprise sous-capitalisée.

#### ✚ **Fonds de roulement est nul : $FRNG = 0 \Rightarrow CP=AI$**

Dans ce cas les ressources stables et emplois durables sont égaux. Ainsi les ressources couvrent les emplois sans qu'un excédent soit généré.

### D. L'utilité de fonds de roulement

Le fonds de roulement sert à financer le besoin en fonds de roulement (BFR). Plus précisément, le FRN devrait servir à financer la partie stable du BFR.

---

<sup>40</sup> Hubert de La Bruslerie (2001), « Analyse financière ; Information financière, diagnostic et évaluation », 4<sup>e</sup> Édition Dunod, Paris France, page 104.

En général, la partie stable du BFR correspond aux éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Par exemple, une entreprise doit acheter (et donc payer) ses matières premières, puis lancer la production (et payer les salaires des ouvriers...), et c'est seulement après qu'elle pourra vendre sa production aux clients (et enfin se faire payer).

Un certain nombre de dépenses générées par l'activité de l'entreprise précèdent les recettes issues des ventes. Donc les décaissements précèdent les encaissements d'où l'existence du besoin de financement.

De plus, ce besoin de financement se renouvelle sans cesse au cours du cycle d'exploitation. Il est stable dans le temps pour un niveau d'activité constant. Ceci implique que la partie stable du BFR devrait être financée par des ressources stables (le FRN), en vertu du principe d'équilibre financier. En revanche en période de forte croissance le BFR croît proportionnellement et doit donc être financé par apport de capitaux stables. Pour cela une entreprise à croissance forte et rapide devient vite financièrement fragile si son BFR n'est pas comblé et soutenu concomitamment.

### **E. L'évolution du fonds de roulement net globale**

Un fonds de roulement net global est nécessaire dans la plupart des entreprises, il est donc important pour l'entreprise de suivre l'évolution de celui-ci sur plusieurs exercices :

**Tableau N°10 : évolution du fonds de roulement net global**

| Variation                                     | Origines   | Effets   |
|---|--|--|
| Augmentation du fonds de roulement net global | + Ressources durables<br>- Emplois stables             | Amélioration de la situation financière à conditions que l'augmentation du fonds de roulement ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme. |
| Diminution du fonds de roulement net global   | + Emplois stables<br>- Ressources durables             | Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissement rentable.   |
| Fonds de roulement net global identique       | Stabilité des ressources durables et de l'actif stable | Stagnation temporaire de l'entreprise.<br>Ralentissement prolongé de la croissance.  |

**Source** : GRANDGUILLOT. B et GRONDGUILLOT. F, « l'analyse financière », 21<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, p 116.

### **F. Typologie de fonds de roulement**

La notion de fonds de roulement a donné lieu à de multiples formulations. Cependant, deux de ces formulations présentent un intérêt particulier et méritent d'apparaître comme des concepts fondamentaux de l'analyse financière. Il s'agit de la notion de fonds de roulement total d'une part, la notion de fonds de roulement propre et la notion de fonds de roulement étranger d'autre part.

#### ➤ **Le fonds de roulement propre (FRP)** <sup>41</sup>

Le fonds de roulement propre présente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net. Il permet d'apprécier l'autonomie financière d'une entreprise et la manière dont elle finance ces immobilisations.

Il peut être défini grâce à la formule suivante :

|  |
|--|
| <b>FRP = Capitaux propres – actif immobilisé</b> |
|--|

<sup>41</sup> COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier » Edition EDICEF 1991, Paris, P 117-118

➤ **Le fonds de roulement étranger (FRE)**

C'est la partie des immobilisations financés par les capitaux étrangers, c'est-à-dire les emprunts à moyen et long terme. Il permet d'apprécier la manière dont l'ensemble des dettes de l'entreprise contribue au financement de l'entreprise.

Il peut être défini grâce à la formule suivante :

$$\text{FRE} = \text{actif circulant} - \text{fonds de roulement propre}$$

$$\text{FRE} = \text{DLMT} + \text{DCT}$$

➤ **Fonds de roulement total (FRT)**

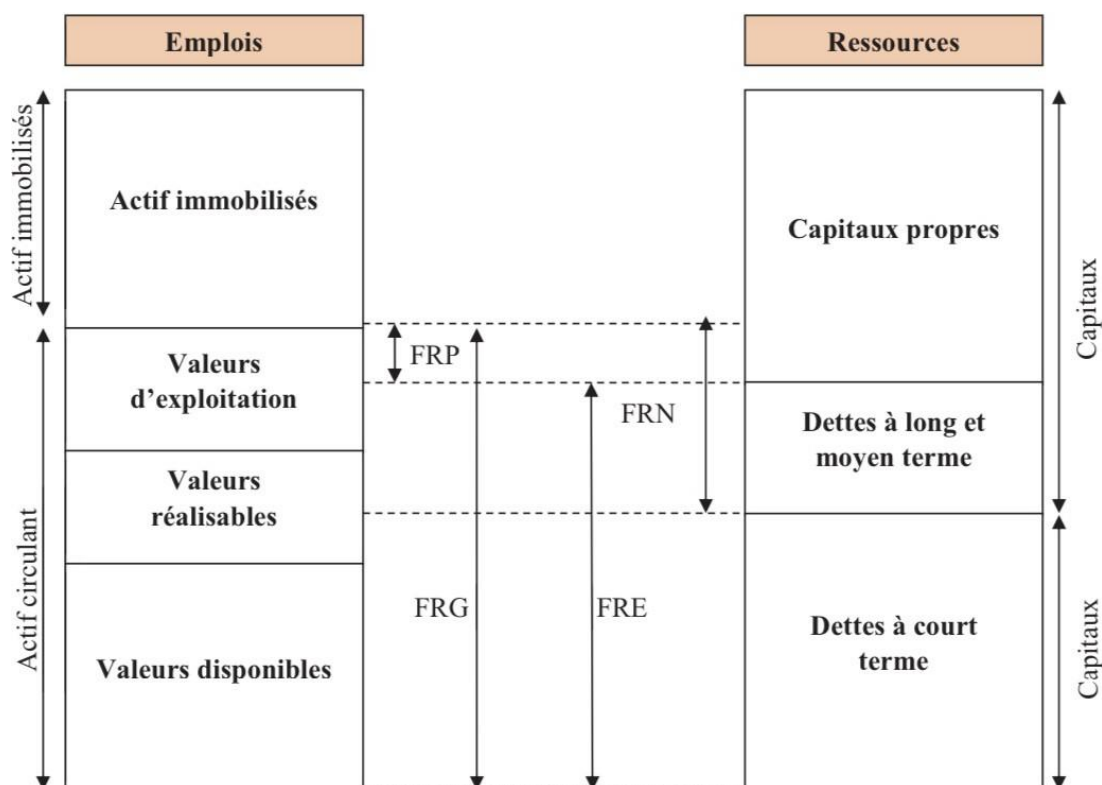
C'est la somme des valeurs d'exploitation, des valeurs réelles et des valeurs disponibles qui serve à la constitution et la formation de l'actif circulant.

Il peut être défini grâce à la formule suivante

$$\text{FRT} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

$$\text{FRE} = \text{FRP} + \text{FRE}$$

Schéma N°06 : La schématisation des différents fonds de roulement



Source : BOUGHABA Abdellah « Les techniques comptables », édition Berti, Alger, 1999, P306.

### 2-1-2-2 Le besoin en fonds de roulement, une sécurité financière à moyen terme

#### A. Définition du besoin en fonds de roulement

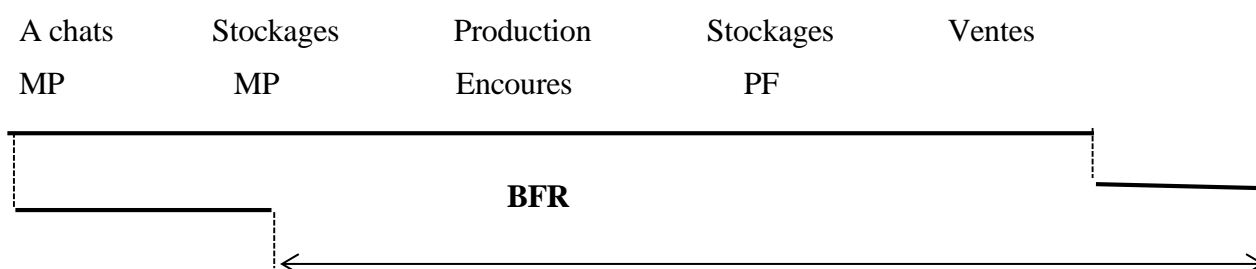
Plusieurs définitions ont été données pour le BFR, on peut citer :

Selon ROUSSELOT, le BFR peut être défini comme « le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent de cycles achat/production/vente. Il est donc un caractère inéluctable, car lié à l'activité courante de l'entreprise ». C'est alors ce cycle d'activité qui est à l'origine de BFR.<sup>42</sup>

« Le besoin en fonds de roulement comme « l'insuffisance des ressources générées par l'exploitation sur les emplois engagés dans le cycle d'exploitation. Tel est du moins le cas général lorsque, par exception, les ressources d'exploitation sont supérieures à 1 »<sup>43</sup>

Le besoin en fonds de roulement indique ce que devrait être le fonds de roulement pour que la liquidité de l'entreprise soit garantie et puisse assurer le financement du cycle d'exploitation.

#### Schéma N° 07 : Représentation schématique du BFR



**Source :** Michels, Gérer la trésorerie et la relations bancaires, Edition, Dunod, Paris 2003, P7

Ce schéma montre que le crédit fournisseur ne finance qu'une partie du cycle d'exploitation. En effet les crédits fournisseurs doivent être réglés avant que les ventes ne soient encaissées, le BFR est alors le montant des capitaux nécessaires pour le financement du cycle d'exploitation pour la période qui sépare le paiement des dettes fournisseurs à l'encaissement des ventes.

#### B. Le calcul du besoin en fonds de roulement

L'expression simplifiée du BFR est la suivante :

$$\text{BFR} = \text{actifs circulant (hors disponibilité)} - \text{passif circulant}$$

Nous avons deux situations pour calculer le BFR

<sup>42</sup> ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, OP, Cit, p16

<sup>43</sup> K. HAMDI, « Le diagnostic financier », Édition 2001, paris, page 78.

**1<sup>ère</sup> situation :** cas de l'inexistence de concours bancaire (CB)

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - \text{DCT}$$

$$= \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD} - \text{DCT}$$

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

**2<sup>ème</sup> situation :** cas de l'existence de concours bancaire (CB)

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - (\text{DCT} - \text{CB})$$

$$= \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD} - \text{DCT} + \text{CB}$$

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} + \text{CB} - \text{DCT}$$

### C. Interprétations du besoin en fonds de roulement

#### ➤ Un besoin en fonds de roulement positif

Dans ce cas, les emplois de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FR), soit à l'aide des ressources financières complémentaires.

#### ➤ Un besoin en fonds de roulement nul

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitations, l'entreprise n'a donc pas de besoins d'exploitation à financer, puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

#### ➤ Un besoin en fonds de roulement négatif

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoins d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation, elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (FR) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation d'une entreprise, dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le moment de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

### D. L'utilité de besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement permet de prendre en compte dans les analyses de flux de trésorerie les clients qui peuvent payer à l'avance ou avec un délai, les fournisseurs qui ne sont pas toujours payés au moment de la livraison.

En général, les charges sociales sont payées le 15 du mois suivant. En résumé, le besoin en fonds de roulements résulte des décalages entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise.

Le "Besoin en Fonds de roulement" (BFR) peut être appelé également "Ressource en Fonds de Roulement (RFR)" lorsqu'il est négatif.

Le besoin de financement correspond à l'excédent des emplois (réels) d'investissement de l'exercice sur les ressources (réelles) d'investissement de l'exercice, hors endettement à long et moyen terme.

### **E. Types de besoin en fonds de roulement :**

Le BFR est constitué de deux composantes à savoir, Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

#### **1. Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Selon RAMAGE, le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) est issu de cycle d'exploitation et provient de la différence entre les besoins de financement d'exploitation (actifs circulant d'exploitation) et les ressources d'exploitations (passifs circulants d'exploitation). Ces besoins présentent certaines caractéristiques telle que :<sup>44</sup>

- Dépend de niveau d'activité de l'entreprise ;
- L'amélioration des conditions d'exploitation réduit le BFRE.
- Il est relativement stable.

$$\text{BFRE} = \text{actifs circulant d'exploitation} - \text{Passifs circulant d'exploitation}$$

---

<sup>44</sup>RAMAGE Pierre, Op.cit.

**Tableau N° 11 : Les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

| <b>Besoins d'exploitation</b>  | <b>Ressources d'exploitation</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stocks et encours</li> <li>➤ Avances et acomptes sur Commandes d'exploitation</li> <li>➤ Créances clients et comptes rattachés</li> <li>➤ Charges constatées d'avance relatives à l'exploitation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avances et acomptes reçus sur commandes en cours.</li> <li>➤ Dettes fiscales et sociales.</li> <li>➤ Autres dettes d'exploitation</li> <li>➤ Produits constatés d'avance relative à l'exploitation.</li> </ul> |

**Source :** RAMAGE Pierre « analyse et diagnostic financier » Edition d'organisation, Paris, 2001.

## **2. Besoins en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) <sup>45</sup>**

Selon RIVET, le BFRHE correspond aux autres composantes des créances et des dettes non financières. En distinguant les besoins (actifs circulants hors exploitation) des ressources (passifs circulants hors exploitation), on obtient BFRHE.

$$\text{BFRHE} = \text{actifs circulant hors d'exploitation} - \text{Passifs circulant hors d'exploitation}$$

En règle générale le BFRHE est un montant relativement faible par rapport au BFRE. Dans le cas où l'actif circulant hors exploitation est inférieur au passif hors exploitation, on se trouve en présence d'un BFRHE négatif qualifié de « ressources nette hors exploitation » ou d'un excédent en fonds de roulement hors exploitation.

<sup>45</sup> RIVET Alain, gestion financière « analyse et politique financière de l'entreprise ». Edition science de gestion, Paris, 2003, p 252.

**Tableau N°12 : Les éléments du besoin en fonds de roulement hors exploitation.**

| <b>Besoins hors exploitation</b>  | <b>Ressources hors exploitation</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créances diverses</li> <li>➤ Acomptes IS versés</li> <li>➤ Comptes courants d'associés</li> <li>➤ Créance sur cession d'immobilisation</li> <li>➤ Charges constatées d'avance hors exploitation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dettes diverses :</li> <li>➤ Dettes sur immobilisation</li> <li>➤ Dettes fiscales</li> <li>➤ Autres dettes hors exploitation</li> <li>➤ Produits constatés d'avance hors exploitation</li> </ul> |

**Source :** RAMAGE Pierre « analyse et diagnostic financier » Edition d'organisation, Paris, 2001

❖ **L'interprétation du BFRE et le BFRHE**

➤ **BFRE**

Bien que le niveau BFRE, dépend de celui de l'activité, il comporte une partie structurelle qui ne peut être réduite. Cette partie doit être financé par le FRNG. Lorsque le BFRE progresse plus rapidement que le FRNG, un déséquilibre apparait, par contre la constatation inverse peut traduire une bonne maitrise de la durée du cycle d'exploitation (durée de stockage, crédit client et de fournisseur).

Le BFRE peut être négatif, il s'agit d'une ressource en fonds de roulement, les ressources du financement du cycle d'exploitation excède les besoins de financement du cycle d'exploitation. Cette situation est classique pour une entreprise de grande distribution car les créances clients sont fiables, voir nulles. Les stocks peu importants du fait de leurs rotation rapides, en revanche les dettes fournisseurs sont élevées.<sup>46</sup>

➤ **BFRHE**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation n'est pas proportionnel au chiffre d'affaire et les moyens d'actions de l'entreprise pour le réduire sont limités.

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation corrige le besoin en fonds de roulement d'exploitation, plus au moins, afin de dégager le besoin en fonds de roulement.

<sup>46</sup> RIVET Alain, Op.cit., p 252.

Si l'entreprise constate à un moment donné une ressource en fonds de roulement hors exploitation venant réduire le niveau du besoin en fonds de roulement et donc améliorer l'équilibre financier, il faut savoir que cette situation est éphémère.<sup>47</sup>

### 2-1-2-3 La trésorerie nette, une sécurité immédiate

Cette notion est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour payer ses dettes à bonne date et ce, compte tenu de son cycle d'activité, et des délais de paiement qu'elle consent à sa clientèle.

#### A. Définition

La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisable à court terme (en parle de disponibilité à vue). Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle permet de vérifier l'équilibre (ou l'absence de l'équilibre) de sa structure financière.

Selon le lexique de gestion DALLOZ « la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ces dépenses de toute nature. »<sup>48</sup>

Elle est ainsi considérée comme « l'ensemble des actifs rapidement, transformables en liquidités pour règlement des dettes à court terme »<sup>49</sup>

La trésorerie se définit comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite, de la part du trésorier de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises. La gestion de la trésorerie s'articule autour de la gestion de deux grands axes : les liquidités et les risques financiers.

#### B. Le calcul de la trésorerie nette

La trésorerie se calcule selon deux méthodes, la première par ses composants et la seconde par le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

##### ➤ Méthode 1

La trésorerie de l'entreprise peut être déterminée par la différence entre la trésorerie de l'actif (les soldes positifs des comptes bancaires de l'entreprise ainsi que les valeurs mobilières de placement) et la trésorerie du passif (emprunts bancaires, les soldes créditeurs bancaires).

$$\text{Trésorerie} = \text{trésorerie « actif » (TA)} - \text{trésorerie « passif » (TP)}$$

<sup>47</sup> Idem, P 252

<sup>48</sup> SILEM Ahmed, ALBERTINI Jean-Marie « lexique d'économie » 10ème Edition Dalloz Italie, 2008, p 758

<sup>49</sup> EGLEM Jean- Yves, PHILIPPS ANDRE, RAULET CHRISTIAN, « Analyse comptable et financière, 8ème Édition, DUNOD, Paris, 2000, page 102

### ➤ **Méthode 2**

La trésorerie représente les disponibilités de l'entreprise après le financement du (FR) et du (BFR). La trésorerie est donc la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie (TR)} = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

Le fonds de roulement représente la partie investissement du bilan fonctionnel. C'est la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Le besoin en fonds de roulement représente la partie exploitation du bilan fonctionnel. C'est-à-dire les dettes courtes terme, les créances courtes terme et les stocks.

### **C. L'interprétation du la trésorerie nette**

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter ;<sup>50</sup>

#### ➤ **Une trésorerie nette positif :** (disponibilités > crédits de trésorerie)

Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue des placements financiers liquides (ET), auprès de partenaires financiers pour un montant qui excède celui des ressources à court terme.

Le cas où, le  $FR > BFR$ , L'entreprise constitue des placements financiers liquides, apurés des partenaires financiers pour un montant qui dépasse celui des ressources à court terme. Dans ce cas, la situation traduit une aisance de la trésorerie puisque l'entreprise semble disposer de liquidités assez abondantes pour lui permettre de rembourser ses dettes financières à court terme.

#### ➤ **Trésorerie nette nulle :** (disponibilités = crédits de trésorerie)

Dans ce cas, les ressources viennent couvrir les besoins. Le FR finance le BFR à l'identique et toute augmentation de ce dernier conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

#### ➤ **Trésorerie nette négative :** (disponibilités < crédits de trésorerie)

Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ses ressources financières à court terme.

Le cas où, le  $FR < BFR$ , L'intégralité du BFR n'est pas financée par des ressources stables. L'entreprise fait recours à des crédits bancaires à court terme pour financer une partie de son BFR. Cela ne constitue pas une mauvaise situation en soi, à condition que la rotation

---

<sup>50</sup>Cours Gestion financière, L3 Finance d'entreprise, promotion 2019/2020.

des créances et dettes d'exploitation permette de faire face aux remboursements des concours bancaires courants.

### 2-1-2-4 Les équilibres FR/ BFR/ TN <sup>51</sup>

Nous distinguons six situations possibles :

#### ❖ 1<sup>ère</sup> situation : FR+ ; BFR+ ; TN+

Dans ce cas, le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise. Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

#### ❖ 2<sup>ème</sup> situation : FR+ ; BFR+, TN-

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante dans les entreprises. Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

#### ❖ 3<sup>ème</sup> situation : FR- ; BFR+ ; TN-

Dans ce cas, les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs stables, cette situation est mauvaise. L'entreprise doit donc restructurer son FR en augmentant les financements à LT.

#### ❖ 4<sup>ème</sup> situation : FR+ ; BFR- ; TR+

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle. L'entreprise doit surveiller d'avantage les modalités de gestion de sa trésorerie, il existe un sous-emploi des capitaux.

#### ❖ 5<sup>ème</sup> situation : FR- ; BFR- ; TN+

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessive mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution. L'entreprise risque d'être dépendante de ses

---

<sup>51</sup> A. Bouteley, L. Wiart, M. L'Hostis, Fiche pratique de gestion, Gestion financière, 2009.

fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

### ❖ 6ème situation : FR- ; BFR- ; TN-

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. Il s'agit d'une situation similaire à la précédente. C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR. Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

### 2-1-3 Les indicateurs d'équilibre financier relatif au bilan financier

L'analyse financière de l'équilibre financier repose sur la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des engagements misent en évidence par la structure à terme du bilan financier.

#### 2-1-3-1 Le fonds de roulement financier (FRF)

##### A. Définition

Fonds de Roulement Financier (FRF), constitue un paramètre essentiel dans l'analyse financière classique. La règle d'or de l'équilibre financier impose que l'entreprise utilise des ressources stables pour financer des emplois stables. Le fonds de roulement net n'est rien d'autre que l'excédent des ressources stables sur les emplois durables. Il constitue une ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.

« Le fonds de roulement financier permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, c'est un indicateur de sa solvabilité et son risque de cessation de paiement. Il représente une marge de sécurité financiers pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers ». <sup>52</sup>

La notion de FRN peut être définie grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche (par le haut du bilan) et une approche (par le bas du bilan).

##### B. Le calcul du fonds de roulement financier

Le fonds de roulement financier s'obtient par différence entre deux masses du bilan financier il est déterminé deux façons :

---

<sup>52</sup> GRANDGUILLOT. B et GRONDGUILLOT. F, « l'analyse financière », Gualino, Paris, 2006

- **Par le haut du bilan :** Cette méthode permet d'apprécier le mode de financement des actifs à plus d'un an.

$$\text{FRF} = \text{Passif réel à moins d'un an} - \text{Actif réel à plus d'un an}$$

- **Par le bas du bilan :** Cette méthode permet de calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme.

$$\text{FRF} = \text{Actifs réels à moins d'un an} - \text{Passif réel à plus d'un an}$$

### C. Interprétation du fonds de roulement financier<sup>53</sup>

- **Un fonds de roulement financier positif :**

Signifie que les capitaux permanents sont supérieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources qui lui permettront de financer ces autres besoins à court terme

- **Un fonds de roulement financier négatif :**

Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée, elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité.

- **Un fonds de roulement financier nul :**

Signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont égaux à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

#### 2-2 La détermination de la trésorerie par des ratios

Un ratio est un instrument d'aide à la décision, il peut être défini comme étant un rapport entre deux grandeurs significatives, ces valeurs doivent être évaluées avec les mêmes unités de mesures.

---

<sup>53</sup>COHEN, E « Analyse financière », Edition Economica, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2004, page 263

Un ratio peut être défini comme étant « Un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis... »<sup>54</sup>

Le terme de ratio désigne le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leur importance relative. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que sa situation financière.

### **2-2-1 Les ratios de liquidité :**

Évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à des engagements à brève échéance par la mise en œuvre du fonds de roulement et la liquidation progressive des éléments de l'actif circulant. On distingue les ratios suivants :

**A. Ratio de liquidité générale (R.L.G) :** Ce ratio traduit la capacité de remboursement global à court terme de l'entreprise. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables à court terme). Ce ratio doit être supérieur à 1.

**Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court**

Dans la mesure où le RLG est positif, plus il sera important (), plus il sera facile pour l'entreprise de rembourser ses dettes.

S'il est inférieur à 1, cela traduit un manque de liquidité. Par contre s'il est supérieur à 1, l'entreprise a un fonds de roulement positif permettant, entre autres, le financement de ses annuités d'emprunt.

**B. Ratio de liquidité réduite (RLR) :** Ce ratio traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme. Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5.

**Ratio de liquidité réduite = valeurs réalisables+ valeurs disponibles / dettes à court**

**Terme.**

Si ce ratio est supérieur à 0,8, l'entreprise a un fonds de roulement qui finance tous son stock.

Par contre, si ce ratio est inférieur à 0,8 cela signifie que des pressions devront être exercées afin d'accélérer la vente des stocks de marchandises pour alimenter les comptes de l'entreprise (caisse, banque, etc.,)

---

<sup>54</sup>ABLE P, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », Edition Ellipse, Paris, 2010, P 22

**C. Ratio de liquidité immédiate (R.L.I) :** ce ratio est nommé également de trésorerie immédiate, et » représente la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme, immédiatement et à les régler à partir des valeurs disponibles seulement »<sup>55</sup>

**Ratio de liquidité immédiate = valeurs disponibles / dettes à court terme.**

Il est également inférieur à 1, s'il est supérieur à 1 la trésorerie est certainement trop abondante et donc mal employée, c'est un signe de mauvaise gestion.

### 2-2-2 Les ratios de la solvabilité :

On entend par solvabilité, l'aptitude de l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles. La solvabilité résulte de l'équilibre entre les flux des recettes et des dépenses ou encore entre le capital économique et les ressources disponibles.

La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements de moyens et long terme. Deux ratios principaux sont utilisés pour apprécier la solvabilité des entreprises des entreprises qui sont les suivants :

**A. Ratio de solvabilité générale :** il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égal à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par le vent de ces actifs comme dernière solution.

**Ratio de solvabilité générale = Sommes des Actifs / Somme des Dettes**

**B. Ratio d'autonomie financière :** c'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

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

- ❖ Si les capitaux propres sont supérieurs à 50%, l'entreprise est autonome c'est-à-dire elle est indépendante financièrement pour financer ses activités.
- ❖ Si les capitaux propres sont inférieurs à 50%, l'entreprise perd son autonomie financière donc elle sera dépendante des organismes financiers pour financer ses activités.

---

<sup>55</sup> NECIB R, Méthode et analyse financière, Edition Dar El- Ouloum, Algérie, 2005, P,94.

### Section 3 : l'analyse de trésorerie par le tableau des flux de trésorerie (TFT)

#### Introduction

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps. L'analyse par les flux permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement.

A ce titre Plusieurs tableaux de flux ont été développés par les analystes financiers qui servent à bien analyser l'évolution de la trésorerie à savoir :

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

#### 3-1 Tableau de financement

Le tableau de financement est un document de synthèse qui met en lumière les facteurs qui ont contribué à la variation du patrimoine d'une entreprise entre deux dates. Cette dualité permet de faire ressortir l'impact de la variation du fonds de roulement net global. C'est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice comptable passé, il vise principalement à expliquer la variation de trésorerie d'une entreprise à partir de son résultat net, en prenant en compte les différents flux qui ont une incidence sur le bilan de cette entreprise et en privilégiant les flux stables.<sup>56</sup>

##### 3-1-1 L'utilité du tableau de financement

Le tableau de financement est un outil d'analyse portant sur différents aspects de la gestion de l'entreprise. Ce tableau touche à ses fondements, à sa solidité intrinsèque et à sa capacité d'évolution, une fois établi, son analyse permet de :

- Comprendre le fonctionnement du circuit financier de l'entreprise sur l'exercice comptable écoulé ;
- Avoir une vision patrimoniale de la solidité financière de l'entreprise ;
- Analyser les déséquilibres financiers et les mettre en évidence ;
- Savoir, si l'entreprise est capable d'autofinancer ses besoins ;
- Savoir s'il existe des possibilités de financement pour de nouveaux projets.

---

<sup>56</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT 2007, Op. Cit. p. 32.

### 3-1-2 La constitution du tableau de financement

Un tableau de financement est constitué de deux parties à savoir :

- **Première partie** : le tableau des emplois et des ressources qui a pour objectif d'expliquer la variation du fonds de roulement net global.
- **Deuxième partie** : le tableau de variation du fonds de roulement, explique comment que la variation positive du FRNG a été utilisée ou comment la variation négative du FRNG a été couverte.

#### 3-1-2-1 Le tableau emplois et ressources

Cette première partie va permettre de calculer la variation du fonds de roulement net global à partir du retraitement du haut du bilan de l'entreprise. Pour calculer cette variation, il faudra travailler sur certains comptes du bilan ce qui va permettre l'enregistrement des emplois et des ressources.<sup>57</sup>

##### A. Les emplois

Les emplois du tableau de financement sont constitués essentiellement des immobilisations, des emprunts et des remboursements des comptes courants d'associés, on peut les reconnaître facilement car ce sont des postes générant dans le haut du bilan, il s'agit de :

- Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice ;
- Les investissements ;
- La réduction des capitaux propres ;
- Le remboursement des dettes financières ;
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices.

##### B. Les ressources

Comme pour les emplois, les ressources nécessitent de retraiter certains postes du bilan. Elles sont en nombre de quatre, on retient :

- La capacité d'autofinancement ;
- Les apports en capital des associés ;
- Les emprunts ;
- Les cessions d'immobilisations.

---

<sup>57</sup><https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198497-tableau-de-financement-definition-traduction/> (consulté le 15/06/2022)

**C. La structure du tableau emplois et ressources**

**Tableau N °13 : Tableau emplois et ressources**

| <b>Emplois</b>                            | <b>N</b> | <b>N-1</b> | <b>Ressources</b>                  | <b>N</b> | <b>N-1</b> |
|---|----------|------------|------------------------------------|----------|------------|
| -Distribution de dividendes               |          |            | -CAF                               |          |            |
| -Acquisitions des immobilisations         |          |            | -Augmentation du capital           |          |            |
| -Remboursement des dettes financières     |          |            | -Diminution des immobilisations    |          |            |
| -Charge a réparti sur plusieurs exercices |          |            | -Augmentation DLMT                 |          |            |
| -Diminution du capital                    |          |            |                                    |          |            |
| <b>Total emplois</b>                      |          |            | <b>Total ressources</b>            |          |            |
| Variation du FRNG (Ressources nettes)     |          |            | Variation du FRNG (Emplois bettes) |          |            |

**Sources :** Hubert. B, Analyse financière, Edition Dunod, Paris, 2010

Lorsque les ressources durables de l'exercice sont supérieures aux emplois stables de l'exercice, la variation du fonds de roulement net global est positive, cela traduit une augmentation du FRNG, donc une amélioration de la structure financière et inversement. Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau de financement II.<sup>58</sup>

**3-1-2-2 Le tableau de variation du FRNG**

La seconde partie présente l'incidence de la variation du FRNG sur les éléments plus liquides du bilan (stocks, clients, fournisseurs, et surtout trésorerie).

<sup>58</sup> Hubert. B, Op.cit.

Tableau N °14 : Tableau de variation du FRNG

| Variation du FRNG   | Besoins<br>1 | Dégagement<br>2 | Solde<br>(2-1) | Solde |
|---|--------------|-----------------|----------------|-------|
| <b>Exploitation</b><br>Variation des stocks<br>V. Créances client, comptes rattachés<br>V. Avance et acomptes versés sur commande<br>V. Dettes d'exploitation<br>V. Avance et acomptes reçus sur commande<br>V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché |              |                 |                |       |
| <b>Totaux</b>   |              |                 |                |       |
| <b>Variation du BFRE (A)</b>  |              |                 |                |       |
| <b>Hors Exploitation</b><br>V. Autre actif courant<br>V. Autre dettes   |              |                 |                |       |
| <b>Totaux</b>   |              |                 |                |       |
| <b>Variation du BFRHE (B)</b>   |              |                 |                |       |
| <b>Trésorerie</b><br>V. Disponibilité V.M.P<br>V. Concours bancaire   |              |                 |                |       |
| <b>Total</b>  |              |                 |                |       |
| <b>Variation trésorerie (C)</b>   |              |                 |                |       |
| <b>Variation FRNG A+B+C</b><br><b>Emplois nets</b><br><b>Ressources net</b>   |              |                 |                |       |

Source : Hubert. B, Analyse financière, Edition, Paris : DUNOD, 2010

### 3-2 Le tableau pluriannuel des flux financiers

L'analyse des tableaux des flux financiers prend également en compte des flux annuels ou pluriannuels mais sa logique est différente de celle des tableaux de financement. Il ne s'agit plus de tenter de percevoir la modification des équilibres financiers mesurés par le fonds de roulement, mais d'essayer de mettre l'accent sur la performance économique et la politique financière de l'entreprise.<sup>59</sup>

#### 3-2-1 L'utilité du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers permet de mettre à jour :

<sup>59</sup>GAUGIN, M, SAUVEE-CRAMBERT., Op. Cit., p. 34.

- En premier lieu le financement de la croissance, essentiellement la politique d'investissement des profits bruts de l'activité dans le capital économique de l'entreprise;
- En second lieu la gestion de l'endettement, avec les flux d'intérêts ;
- En troisième lieu l'affectation de l'éventuel surplus monétaire dégagé aux partenaires de l'entreprise et à des mouvements exceptionnels et sa répercussion finale sur la trésorerie.<sup>60</sup>

### 3-2-2 La description du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se caractérise par trois soldes, cités ci-dessous:

#### 3-2-2-1 Le solde économique :

Il s'agit du DAFIC, qui est un solde qui mesure l'aptitude à financer la croissance interne par la trésorerie dégagée au niveau des opérations d'exploitation, il doit être légèrement positif, cela veut dire qu'il reste une trésorerie nette pour financer d'autres emplois.

Un solde négatif signifie un besoin de financement externe, dans ce cas il faudra chercher les raisons ayant causées ce résultat (Soit : EBE insuffisant ou bien BFRE trop important ou tout simplement investissements non rentables). Si le DAFIC est inférieur à zéro, cela voudra dire qu'il reste une trésorerie nette pour financer d'autres emplois, il est calculé comme suit :

L'ETE est un indicateur synthétique de la variation de la trésorerie, lié strictement à l'exploitation, permettant d'apprécier la capacité théorique de l'entreprise à rembourser ses dettes.<sup>61</sup>

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation :  $EBE = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}$ .<sup>62</sup>

#### 3-2-2-2 Le solde financier des flux liés à l'endettement

---

<sup>60</sup> Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux. Disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>, (Consulté le : 14/06/2022).

<sup>61</sup> BALLADA, S., COLLO, J-C, Outils et mécanismes de gestion financière, Paris : MAXIMA, 1993, p. 24.

<sup>62</sup> PONCET, Pierre, Gestion de trésorerie, Paris : ECONOMICA, 2004, p. 122.

L'entreprise doit autofinancer ses investissements et s'endetter pour faire face à ses engagements, le reste constitue le solde financier, ce dernier doit être en moyenne légèrement négatif sur plusieurs exercices, il est présenté essentiellement par la variation nette de l'endettement, les frais financiers sur emprunts, l'impôt sur le bénéfice, les participations et les dividendes.

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

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

Si le solde financier est inférieur à zéro, l'entreprise est peut-être en phase de désendettement ou le DAFIC a été suffisamment important. Si le solde financier est supérieur à zéro, l'entreprise a peut-être fait appel à un endettement externe.<sup>63</sup>

### 3-2-2-3 Le solde de gestion

Appelé aussi variation du disponible G, c'est la variation qui reprend le total des deux soldes précédents et regroupe tous les autres flux de comptes de résultat qui ne sont pas dans le DAFIC et dans le solde financier.

Un solde de gestion supérieur à zéro peut refléter une bonne situation financière de l'entreprise. Il faut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable et donc savoir à quoi ce solde a été utilisé.

Un solde de gestion inférieur à zéro reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir.

Ce solde, indépendant des précédents, regroupe tous les éléments du tableau de financement dont il n'a pas été tenu compte.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> GAUGIN, M, SAUVEE-CRAMBERT., Op.cit., p. 35.

<sup>64</sup> Analyse financière, Comment assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>, (Consulté le 14/06/2022).

3-2-3 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Tableau N°15 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)

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

Source : GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT Gestion de la trésorerie. Paris ECONOMICA, 2007, P. 34.

La technique du TPF, ignore le marché théoriquement parfait du capital, autrement dit une entreprise n'investit pas automatiquement son EBE dans son activité propre, elle peut le placer (placer sa CAF) sur le marché financier ou l'investir ailleurs. Une entreprise peut financer ses investissements soit par endettement à long terme, soit par augmentation de capital ou soit par des crédits de trésorerie renouvelés (dans le cas où les taux courts sont très faibles), ce qui est néanmoins très risqué en termes de liquidité ou de solvabilité.<sup>65</sup>

### 3-3 Présentation du tableau des flux de trésorerie

#### 3-3-1 Définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est un document comptable fait partie des états financiers de l'entreprise avec le compte de résultat, le bilan comptable, le tableau de variation des fonds propres et le annexes, et une norme entière lui est consacré.<sup>66</sup>

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; Son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable.<sup>67</sup>

Selon Christian Hoarau : « un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement, il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie.<sup>68</sup>

#### Remarque

La différence du TFT avec le budget de trésorerie (où le plan de financement), c'est que le TFT étudie l'évolution passée de la trésorerie alors que le budget de trésorerie étudie l'évolution futur de la trésorerie.

#### 3-3-2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- ❖ D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- ❖ D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- ❖ D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- ❖ D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- ❖ D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;

---

<sup>65</sup> Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>. (Consulté le : 14/06/2022).

<sup>66</sup> Le nouveau référentiel comptable ALGERIENet les IAS \ IFRS

<sup>67</sup> M. Sion, Op.cit., p14

<sup>68</sup> Focus sur le tableau des flux de trésorerie par REVAULT PASCALE, juin 2012 – CREG

- ❖ De mesurer le besoin de financement externe ;
- ❖ D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- ❖ De prévenir des risques de défaillance ;
- ❖ De faciliter la comparaison des états financiers avec des autres entreprises.

### 3-3-3 Les différents flux de trésorerie

La norme comptable internationale 07, prévoit que le tableau des flux de trésorerie doit présenter les flux de trésorerie (entrées et sorties de disponibilité) intervenue pendant l'exercice et les classés selon leurs origines, et ils sont présentes en :

- ✚ Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles
- ✚ Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement
- ✚ Flux de trésorerie liés aux activités de financement

#### 3-3-3-1 Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles correspond aux flux entrants et sortants générées par l'activité d'exploitation de l'entreprise ,(en dehors des activités d'investissement et de financement) et qui concourt à la formation du résultat , ces flux opérationnels permettre de mesurer l'aptitude de l'entreprise de généré de la trésorerie a partir de son activité, l'évolution de ces flux dépendent du taux de croissance du chiffre d'affaires, l'importance des marges opérationnelles réalisées et le décalage en besoin de fonds de roulement. Parmi ces flux on peut citer :<sup>69</sup>

- Entrées de trésorerie provenant de ventes de biens et de services fournis par l'entité ;
- Entrées de trésorerie provenant de subventions ou de transferts et d'autres autorisations budgétaires approuvées par l'État ou par d'autres entités du secteur public ;
- Entrées de trésorerie provenant des encaissements des créances des clients et de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- Sorties de trésorerie au profit d'autres entités du secteur public en vue de financer leurs activités (hors prêts) ;
- Sorties de trésorerie au profit de fournisseurs de biens et services ;
- Sorties de trésorerie au profit de membres du personnel ou pour leur compte ;
- Entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux rentes et autres prestations liées aux polices d'assurance et organismes sociaux ;

---

<sup>69</sup>Normes comptable internationale du secteur public IPSAS 2 \ Tableau des flux de trésorerie page 88

- Les sorties de trésorerie remboursement d'impôt sur le résultat à moins qu'il puisse être spécifiquement associé aux activités de financement ou d'investissement ;
- Entrées et sorties de trésorerie provenant de contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction ;
- Entrées ou sorties de trésorerie au titre d'activités abandonnées ; et entrées ou sorties de trésorerie liées à des règlements de litiges.

### 3-3- 3-2 Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements

Les flux générés par les activités d'investissement proviennent principalement des décaissements sur les acquisitions d'actifs non courants et d'encaissements sur cession d'actifs non courants (acquisition et cession d'immobilisation).

Seules les dépenses qui donnent lieu à un actif comptabilisé dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement, parmi ces flux on peut citer :<sup>70</sup>

- Sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long termes, ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des co-entreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction ou pour les instruments considérés comme équivalents de trésorerie) ;
- Entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des co-entreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction ou pour les instruments considérés comme équivalents de trésorerie) ;
- Les avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- Entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que ceux consentis par une institution financière) ;

---

<sup>70</sup> Normes comptable internationale du secteur public IPSAS 2 \ Tableau des flux de trésorerie page 90

- Sorties de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'option ou de contrats de Swap, sauf les contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction ou ceux sont classées parmi les activités de financement ;
- Entrées de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf les contrats détenus à des fins de négociation ou de transaction ou ceux classées parmi les activités de financement.

### **3-3-3-3 Les flux de trésorerie liés aux activités de financement**

Ce sont les flux résultats des décisions financière et des arbitrages financière réaliser par l'entreprise (endettement/capitaux propres). La présentation séparée des flux de trésorerie provenant des activités de financement est importante, car elle est utile à la prévision des flux futurs de trésorerie de l'entité attendus par les apporteurs de capitaux, parmi ces flux en peut citer :

- Produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- Produits de l'émission d'emprunts obligataires, d'emprunts ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunts hypothécaires et autres emprunts à court ou à long terme ;
- Sorties de trésorerie destinées aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- Sorties de trésorerie pour rembourser des montants empruntés ;
- Sorties de trésorerie effectuée par un preneur dans le cadre de la réduction du solde de la dette relative à un contrat de location financement.

### **3-3-4 Les autres flux figurant dans le tableau de flux de trésorerie**

#### **3-3-4-1 Les flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, impôt et acquisitions et cessions de filiales :**

Le TFT les présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement, comme explique dans le tableau que suit :

**Tableau N°16 : Traitement de certains éléments spécifiques selon IAS 7**

| Éléments   | Flux opérationnels     | Flux financiers   | Flux d'investissement  |
|--|------------------------|---|--|
| Intérêts et dividendes*                                  |                        |   |  |
| Versés   | X OÙ $\longrightarrow$ | X   |  |
| Reçus  | X OÙ $\longrightarrow$ |   | X  |
| Impôts sur le résultat                                   | X séparément           | Sauf possibilité de les rattacher spécifiquement aux flux financiers<br>Et d'investissement |  |
| Acquisitions et cessions de filiales<br>Ou autres unités |                        |   | X séparément et avec des<br>Informations chiffrées en notes<br>Annexes** |

**Source :** Revue française de comptabilité, N°462 Février 2013 écrit par Eric TORT Docteur HDR sciences de gestion Sorbonne / recommandation n° 2009-R.03 du CNC devenu ANC.

**Les disponibilités correspondent**

- ❖ Aux liquidités, qui comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue (y compris les découverts bancaires remboursables à la demande et autres facilités de caisse) ;
- ❖ Aux quasi-liquidités détenues afin de satisfaire les engagements à court terme (placements à court terme très liquides facilement convertibles en liquidités et soumis à un risque négligeable de changement de valeur) ;

**3-3-4-2 Élaboration du tableau des flux de trésorerie**

On distingue deux types de présentation du TFT selon la méthode utilisée : la méthode directe et la méthode indirecte. Ainsi, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements et les flux de trésorerie provenant des activités de financements sont présentés soit par la méthode directe soit par la méthode indirecte.

**A. La méthode directe**

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et sorties de trésorerie brutes.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> RESSOLOT PHILIPPE et JEAN-FRANCOIS VERDIE, Op.cit. , page 58 ,

**Tableau N° 17 : Flux de trésorerie avec la méthode direct (conforme à l'IAS 7)**

| Éléments   | Note | Exo<br>N | Exo<br>N-1 |
|--|------|----------|------------|
| <p><b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b></p> <p>Encaissement reçus des clients</p> <p>(-) somme versée aux fournisseurs et au personnel</p> <p>(=) Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</p> <p>(-) intérêts payés</p> <p>(-) impôt sur les résultats payés</p> <p>(=) flux de trésorerie avant élément extraordinaire</p> <p>(-) Eléments extraordinaires</p>  |      |          |            |
| <p><b>= Flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b></p>   |      |          |            |
| <p><b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b></p> <p>(-) Acquisition de filiale sous déduction de la trésorerie acquise</p> <p>(+) Cession de filiale</p> <p>(-) Acquisition d'immobilisation (corporelles, incorporelles financières)</p> <p>(+) Cession d'immobilisation (corporelles, incorporelles, financières)</p> <p>(-) Acquisition de titres de placement</p> <p>(+) Cession de titres de placement</p> <p>(+) Intérêts encaissés</p> <p>(+) Dividendes reçus</p> |      |          |            |
| <p><b>= Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b></p>  |      |          |            |
| <p><b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b></p> <p>(+) Augmentation de capital</p> <p>(-) Réduction de capital</p> <p>(-) Remboursement des emprunts</p> <p>(+) Augmentation des emprunts</p> <p>(-) Remboursement des dettes provenant des contrats de location-financement</p> <p>(-) Dividendes versés</p>  |      |          |            |
| <p><b>= Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b></p>  |      |          |            |
| <p><b>Variation nette de trésorerie et équivalent de trésorerie (A+B+C)</b></p>  |      |          |            |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| (+) Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice       |  |  |  |
| <b>(=) Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b> |  |  |  |

Source : Philippe RESSOLOT et Jean-François VERDIE, « la gestion de trésorerie », DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, page 58.

### B. La méthode indirecte

Selon la méthode indirecte, le flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles se détermine en ajustant le solde net des activités ordinaires pour tenir compte de l'effet.<sup>72</sup>

- Des variations des stocks ainsi que des créances et dettes opérationnelles, c'est-à-dire la variation du BFR durant l'exercice ;
- Des éléments sans effet de trésorerie, tels que les amortissements, les provisions, les impôts différés, les profits ou pertes de change latents, les excédents non distribués des entités associées et les intérêts minoritaires ;
- Des autres éléments (charges et produits) pour lesquels l'effet de la trésorerie consiste en flux de trésorerie d'investissement ou de financement ;<sup>73</sup>
- De l'impact des éléments extraordinaires classés en flux de trésorerie opérationnels ;
- Des Plus ou moins-values de cessions (déduites en ce qui concerne les plus-values, ou ajoutées en ce qui concerne les moins-values.

Pour cela la méthode indirecte est présentée selon 2 types :

- ✓ À partir du résultat net ;
- ✓ À partir de résultat d'exploitation

#### B-1 À partir du résultat net

Le résultat net issu du compte de résultat, en sortant les éléments n'impactant pas la trésorerie liée à l'activité, et en mettant en évidence la marge brute d'autofinancement et la variation du besoin en fonds de roulement.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Cabine CECCA : MR BOUKREDERA SALAH expert-comptable, 10 rue docteur MOUSSA CONSTANTINE, chapitre 5 : tableau de flux de trésorerie IAS 7, page 102

<sup>73</sup> ANTRAIGUE DANIEL, {gestion de trésorerie et diagnostic financier approfondi}, 7<sup>ème</sup> Edition, PARIS, 1998, page 12

<sup>74</sup> IUT GEA – 843 S4, Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), Daniel Antraigue page 23

**Tableau N°18 : Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat net**

| <b>Éléments</b>  |
|--|
| <p><b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b></p> <p>Résultat net (Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité) :</p> <p>+Dotation aux Amortissement et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant)</p> <p>-Transferts de charges au compte de charges à répartir</p> <p>-Variation des impôts différés.</p> <p>-Plus-values de cession, nettes d'impôt.</p> <p>-Quote part de subventions d'investissement virées au résultat</p> <p><b>=Marge brute d'autofinancement</b></p> <p>-Variation du besoin en fonds de roulement liés à l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -variations des stocks</li> <li>• -variations des créances d'exploitation</li> <li>• +variation des dettes d'exploitation</li> <li>• -variation de l'autre créance liée à l'activité</li> <li>• +variation autres dettes liés à l'activité (y compris les intérêts courus)</li> </ul> |
| <p><b>=Flux net de trésorerie généré par l'activité (1)</b></p>  |
| <p><b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b></p> <p>-Acquisition d'immobilisations</p> <p>+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt</p> <p>+Réduction d'immobilisation financière</p> <p>+/-Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations +Dividende reçus</p>  |
| <p><b>=Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (2)</b></p>   |
| <p><b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b></p> <p>+Augmentation de capital en numéraire</p> <p>-Réduction de capital</p> <p>-Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)</p> <p>-Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées +Emissions d'emprunts</p> <p>-Remboursements d'emprunts</p> <p>+Subventions d'investissements reçues</p>   |
| <p><b>=Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (3)</b></p>  |
| <p><b>=Variation de trésorerie (1+2+3)</b></p>   |

|  |
|--|
| +Trésorerie d'ouverture                        |
| <b>=Trésorerie de clôture</b>                  |
| Incidence des variations des cours des devises |

**Source :** « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », Par Daniel Antraigue, Page n° 9 / 32, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), IUT GEA – 843 S4.

### B-2 À partir du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation pour distinguer plus précisément le résultat brut et les flux nets de trésorerie liés à l'exploitation, avant d'élargir aux autres flux liés à l'activité.<sup>75</sup>

**Tableau N°19 : Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat d'exploitation**

| Éléments  | Montant |
|---|---------|
| <b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>   |         |
| Résultat d'exploitation (Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité) :   |         |
| +Dotation aux Amortissement et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant)   |         |
| -Transferts de charges au compte de charges à repartir -Variation des impôts différés   |         |
| <b>=Résultat brut d'exploitation</b>  |         |
| -Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• -variations des stocks</li> <li>• -variations des créances d'exploitation</li> <li>• +variation des dettes d'exploitation</li> </ul> |         |
| <b>=Flux net de trésorerie d'exploitation</b>   |         |
| (Autres encaissements et décaissements liés à l'activité)   |         |
| -Frais financiers   |         |
| +Produit financiers   |         |
| -Impôt sur les sociétés (hors impôt sur les plus-values de cession) -Charges exceptionnelles liées à l'activité   |         |
| +Produits exceptionnels liés à l'activité   |         |

<sup>75</sup> IUT GEA – 843 S4, Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), Daniel Antraigues page 23

|  |  |  |
|--|--|--|
| +Autres dettes liées à l'activité (y compris intérêts courus)  |  |  |
| <b>=Flux net de trésorerie généré par l'activité (1)</b>   |  |  |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements<br>-Acquisition d'immobilisations<br>+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt<br>+Réduction d'immobilisation financière<br>+/-Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations   |  |  |
| <b>=Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (2)</b>  |  |  |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b><br>+Augmentation de capital en numéraire<br>-Réduction de capital<br>-Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)<br>-Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées<br>+Emissions d'emprunts<br>-Remboursements d'emprunts<br>+Subventions d'investissements reçues |  |  |
| <b>=Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (3)</b>   |  |  |
| <b>=Variation de trésorerie (1+2+3)</b>  |  |  |
| +Trésorerie d'ouverture  |  |  |
| <b>=Trésorerie de clôture</b>  |  |  |
| Incidence des variations des cours des devises   |  |  |

**Source :** « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », Par Daniel Antraigue, Page n° 10 / 32, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), IUT GEA – 843 S4.

### C. Comparaison des deux méthodes <sup>76</sup>

La méthode directe résonne en flux monétaires, qu'elle regroupe en différentes catégories d'encaissements et de décaissements et présente l'avantage de partir des flux de trésorerie réels (clients, fournisseurs, salariés.....).

<sup>76</sup> Cabinet CECCA : MR BOUKREDERA SALAH expert-comptable, 10 rue docteur MOUSSA CONSTANTINE, chapitre 5 : tableau de flux de trésorerie IAS 7 page 105

La méthode indirecte part du résultat net pour arriver à la variation de la trésorerie provenant des activités d'exploitation et présente l'avantage pour l'utilisateur de mieux faire apparaître la manière dont le résultat net et les amortissements ont contribué au financement des investissements.

Les deux méthodes sont donc complémentaires, mais l'entreprise peut choisir de privilégier l'une d'entre elles dans ses états financiers.

### **3-3-4-3 Intérêt de l'analyse des flux de trésorerie**

L'analyse des flux de trésorerie présente de nombreux enjeux :

- L'équilibre des flux de trésorerie est une condition de la pérennité de l'entreprise ;
- La trésorerie est un indicateur de la performance de l'entreprise : elle résulte en effet d'une part, des décisions des gestionnaires responsables en termes d'investissement...et d'autre part, de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents... ;
- La trésorerie joue un rôle stratégique. La trésorerie a une place à part entière dans les organigrammes des entreprises, traduisant l'intérêt que présente une gestion active des encaisses.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> STEPHANY. E, « Gestion financière », 2<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 2000, page 127

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différents éléments servant à porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise.

En effet, il y a plusieurs façons de concevoir, de définir les éléments et les instruments utilisés dans l'analyse de la trésorerie, de l'analyse du bilan financier à l'analyse par les équilibres financiers avec le passage par l'analyse des flux.

Ces derniers permettent aux responsables financiers de suivre les progrès réalisés par l'entreprise qui aura pour effet de situer l'image qu'elle offre aux tiers de sa situation. Toutefois, ces outils aident les responsables à prendre les décisions adéquates pour atteindre les objectifs fixés.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi du processus de la gestion de trésorerie.

### Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise Numidia confection est une entreprise textile. Relevant du groupe C&H, son activité est la confection.

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise Numidia confection en général, et cela en passant par son historique, ses gammes de production, ainsi que son organigramme à travers ses divers directions et structure qui la composent et en dernier lieu son systèmes d'appréciations. Afin de tirer une idée générale sur cette entreprise.

#### 1-1 La présentation générale de l'entreprise « Numidia Confection »

##### 1-1-1 Historique

L'origine de l'entreprise « Numidia confection », est issue des différentes restructurations qu'a connues l'industrie textile Algérienne depuis la création de la toute première Société Nationale de Confection SONAC, le 03 Septembre 1964 (décret, N°64-272).

SONAC devient Société Nationale des Industrie Textiles SONITEX le 22 juillet 1966 (ordonnance N° 66-218, complétée par l'ordonnance N° 72-47 du 03/10/1972).

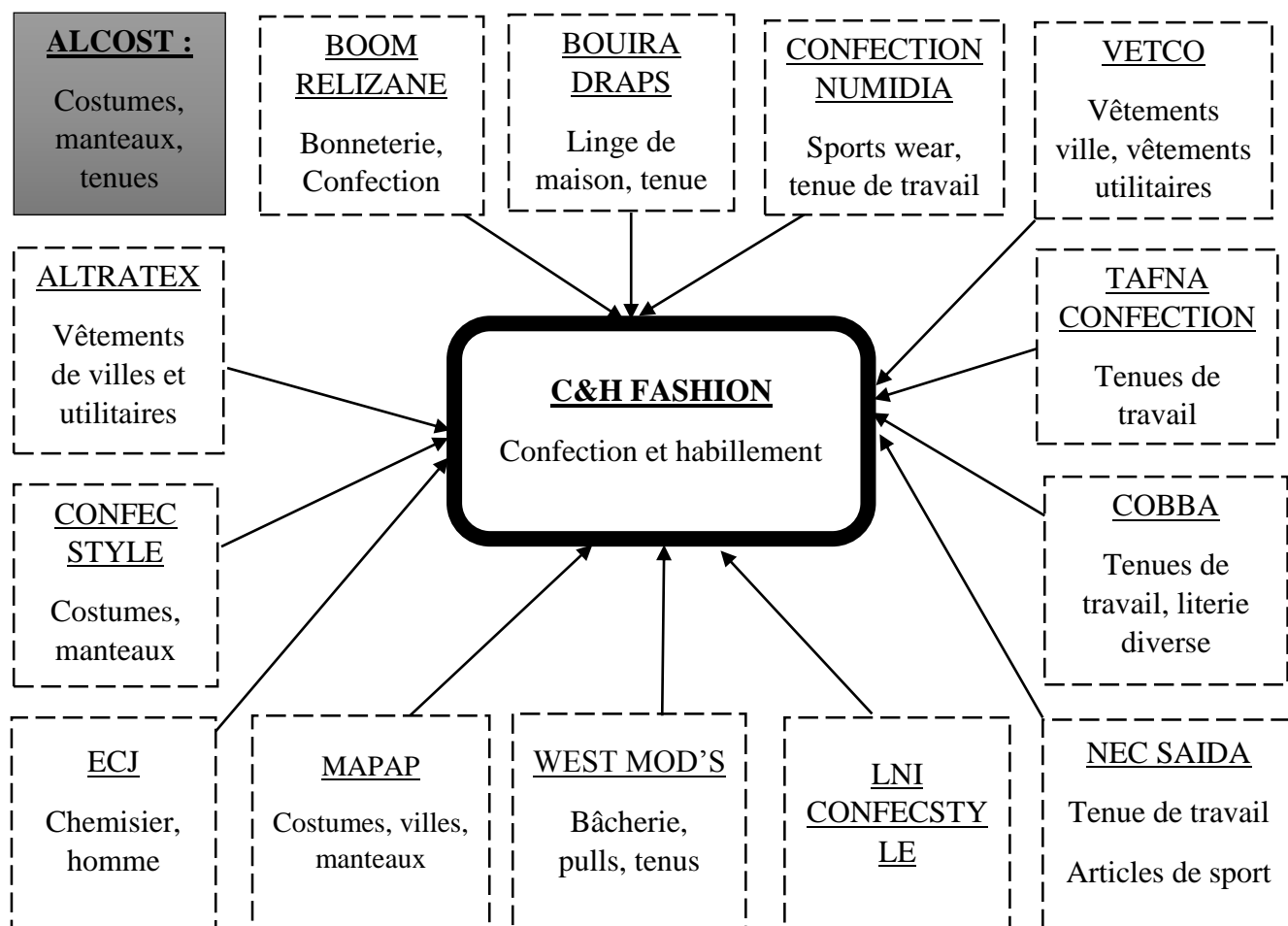
En 1982, la restructuration de l'entreprise SONITEX a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles).

Le 02 janvier 1999, a été créé l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée Numidia Confection, elle est issue de la filialisation de l'unité ECOTEX de Tizi-Ouzou qui a procédé à une dévaluation de son patrimoine

En 2017, il y'a eu fusion- absorption sans liquidation de Numidia Confection par l'entreprise C&H FASHION (Confection et Habillement Fashion), le capital a été totalement transféré à cette dernière.

L'entreprise Confection et Habillement « EPE C&H » est affiliée au holding industriel textiles et cuirs par abréviations GETEX. Elle couvre la filière de la confection, de l'habillement, de la bonneterie. Elle occupe une dispose de leader dans le marché national de la confection et de l'habillement, et elle dispose d'une capacité importante et d'un savoir-faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine

Schéma N°07 : Les filiales de groupe C&H



Source : Document interne de l'entreprise

### 1-1-2 La présentation de l'entreprise :

L'EURL « Numidia Confection » fait partie d'un complexe nommé C&H FASHION spécialisé dans la confection de vêtements professionnels et institutionnels. Son siège social est situé à SAID AMIROUCHE, route d'Alger, zone dépôts – Tizi Ouzou (Algérie). Elle occupe une superficie de 4495 m<sup>2</sup> dont surface bâties 2324 m<sup>2</sup> réparties entre bâtiments administratifs, locaux de production et de stockage.

Voici quelques indicateurs en millions de DA sur la situation financière et économique de Numidia Confection durant les années : 2019, 2020, 2021

**Tableau N°20 : La situation financière et économique de Numidia Confection**

| Indicateurs       | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|------|------|------|
| Chiffre d'affaire | 490  | 158  | 505  |
| Valeur ajoutés    | 175  | 118  | 159  |
| Créances clients  | 504  | 172  | 606  |
| Endettement       | 448  | 318  | 533  |
| Investissements   | 214  | 195  | 178  |
| Actifs nets       | 383  | 185  | 385  |
| Résultat net      | 53   | 5    | 27   |

Source : Données de l'entreprise en 2022.

Voici quelques données sur les effectifs de Numidia Confection durant les années : 2019, 2020, 2021

**Tableau N°21 : Nombre d'effectifs de NUMIDIA Confection**

| C.S. P              | 2019       | 2020       | 2021       |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Cadre Dirigeants    | 01         | 01         | 01         |
| Cadre Supérieur     | 00         | 00         | 00         |
| Cadre d'application | 10         | 09         | 09         |
| Agent de Maitrise   | 20         | 21         | 21         |
| Agent d'exécution   | 153        | 125        | 125        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>184</b> | <b>156</b> | <b>156</b> |

Source : Données de l'entreprise en 2021.

#### 1-2 Les produits de l'entreprise :

NUMIDIA Confection fabrique des gammes de produits :

- **La première gamme est les vêtements professionnels**

Dans cette gamme l'entreprise propose les produits suivants :

- Combinaisons
- Parkas
- Treillis
- Costume de travail
- Tenus de sécurité
- Gilets

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

- Tenue de restauration
  - Tenus de réception
  - Blouses
  - Tabliers
  - Ecussons brodés
- **La deuxième gamme est les tenus institutionnels :**

Dans cette gamme les produits proposés sont :

- Tenus d'intervention DGSN
- Combinaison PJ
- Tenus douane
- Treillis protection civile
- Patrol cote DGSN
- Parkas DGSN
- Tenus MDN
- Tenus ministère de la justice
- Ecussons brodés

**Tableau N°22 : Le potentielle de production de NUMIDIA Confection durant les années : 2019, 2020, 2021**

| Principaux produits | Unités de mesure | Capacité de production annuelle | Production |        |        |
|---------------------|------------------|---------------------------------|------------|--------|--------|
|                     |                  |                                 | 2019       | 2020   | 2021   |
| Tenus de travail    | ART              | 84 500                          | 61 335     | 59 053 | 56 017 |

**Source :** données de l'entreprise en 2022

#### 1-3 L'organigramme de Confection NUMIDIA

Comme le montre l'organigramme ci-dessous la structure de l'entreprise est composée d'une direction générale et de six (06) services contenant chacune des sections qu'on explique le rôle respectif.

La direction d'unité gérant coordonne de façon synergique les relations de tous les services, soit directement ou indirectement, quel que soit leur degré d'importance, le directeur générale gérant joue également le rôle de manager.

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

---

**Sécurité** : ce service se charge du contrôle de toute personne, marchandise ou véhicule.... Les mouvements (entrer et sortir) de l'entreprise.

**Secrétariat** : se charge du calendrier du directeur d'unité et des ordres provenant de la DIRECTION GENERALE.

**Service finance et comptabilité** : le chef de ce service coordonne la section comptabilité, la section comptabilité analytique, et caissier principal. Ces derniers ont pour fonction l'enregistrement, le traitement et la diffusion de l'information financière de l'entreprise ainsi que de la gestion du budget de cette dernière.

**Service commercial** : coordonne les services approvisionnements (concerne l'achat des matières première et tout autre besoin relative à l'entreprise) et les services vente (la livraison des produit finis commandés en respectant le délai de livraison) et le stockage des matières premières et produits finis

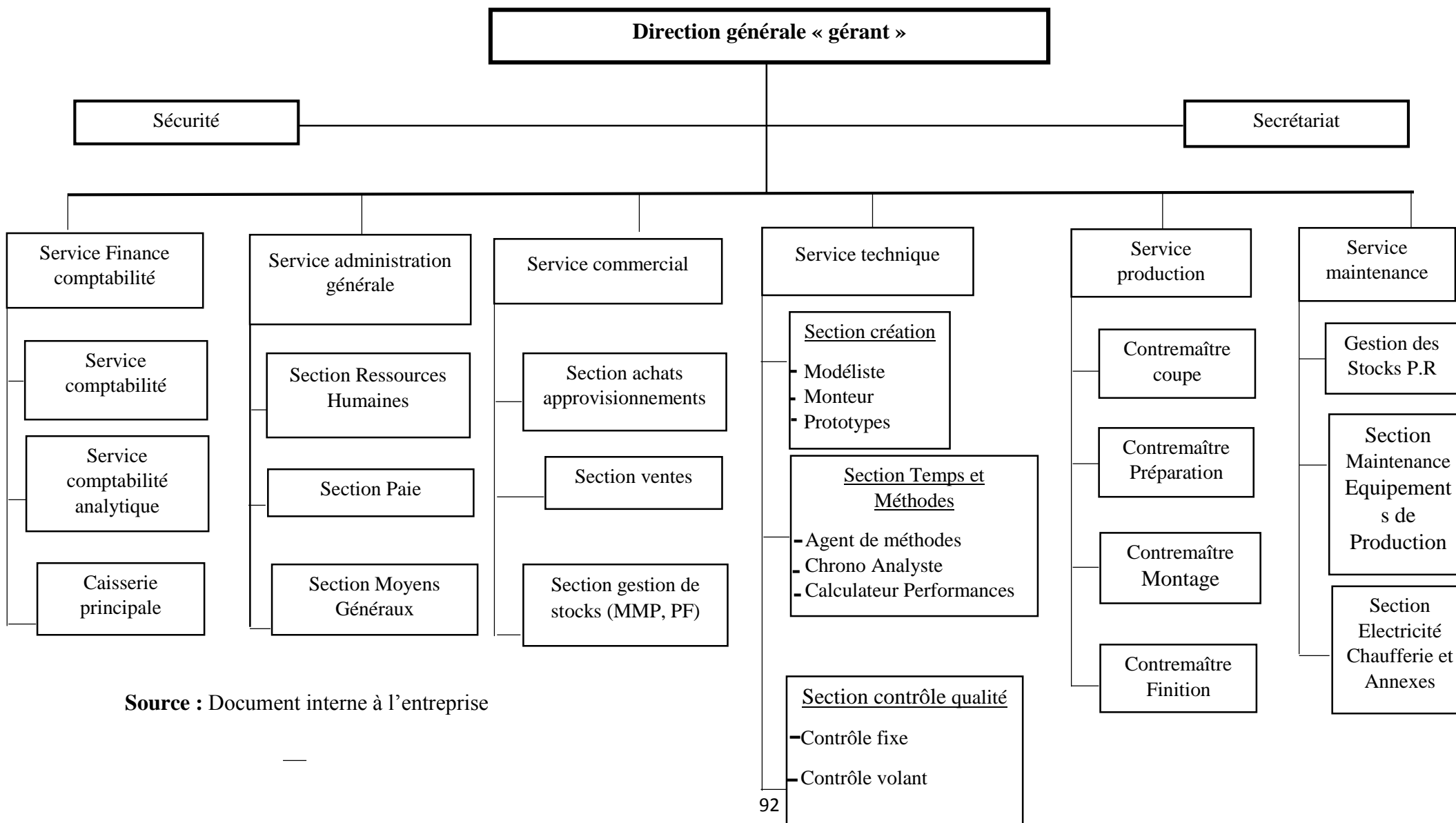
**Service administration générale** : constitué de la section ressources humaines (qui a pour fonction de recrutement, la formation, la gestion des carrières...) ; la section paie (juste la rémunération du personnel) et la section moyens généraux.

**Service technique** : c'est l'étape précédent la production, constituer des sections création, section temps, méthodes et section contrôle qualité.

**Service production** : joue un rôle primordial dans l'entreprise, il se charge des étapes de la fabrication (le coupage des tissus, la préparation, le montage, la finition).

**Service maintenance** : assure la gestion du stock, le maintien des équipements de production et la section électricité (chaufferie et annexe).

Schéma N°08 : L'organigramme de Numidia confection



Source : Document interne à l'entreprise

### **1-4 Le système d'appréciation de l'entreprise Numidia confection**

L'entreprise de confection Numidia a implanté un système d'appréciation des performances des cadres exigé par la norme ISO 9001 et le code de travail et le système de management adopté qui exige l'application de certaines procédures comme la procédure ressource humaine.

Le système d'appréciation est basé sur une notation ou un dialogue qui se réfère à un référentiel de compétence et à une fiche du post et aussi aux objectifs fixés dans l'entretien d'évaluation de l'année précédente.

#### **1-4-1 Les objectifs de l'évaluation du personnel**

- Evaluer les performances ;
- Identifier les compétences et renforcer les points forts et améliorer les points faibles ;
- Fixer les objectifs de la période suivante ;
- Prendre en considération les aspirations et les attentes du personnel.

#### **1-4-2 L'objet de l'appréciation**

L'évaluation menée à l'entreprise Numidia a pour objet d'apprécier les performances et les compétences et les potentiels de ses salariés.

#### **1-4-3 Les chargés de l'évaluation**

L'évaluation des employés se fait comme un travail d'équipe entre le service ressource humaine et le service concerné, et l'évaluation des chefs se fait par le directeur.

#### **1-4-4 La période et la durée de l'évaluation**

La période des évaluations à l'entreprise Numidia se fait selon les types des contrats des employés :

L'évaluation des employés avec des contrats de durée déterminée (CDD) et des contrats de travail aidé (CTA) se fait à la fin de contrat du travail, et pour les employés avec des contrats de durée indéterminée (CDI) se fait une fois par an à la fin de l'exercice.

La présentation générale de l'entreprise Numidia, nous a permis de comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est organisée. En effet, nous essayerons dans ce qui suit d'appliquer les développements théoriques abordés dans les chapitres précédents.

### **Section 2 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise « Numidia Confection » par les équilibres financiers**

L'analyse financière qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tel que le fonds de roulement net global (FR), besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'autre part, permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour donner une vraie valeur pour l'entreprise.

Au long, de cette section, nous élaborons le bilan financier pour les trois années (2019, 2020, 2021), calculons les indicateurs de l'équilibre financier, ainsi les ratios liés à la trésorerie et on terminera avec une analyse des tableaux des flux de trésorerie.

#### **2-1 Élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables**

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

##### **2-1-1 Présentations des bilans financiers des années 2019, 2020 et 2021**

Afin de pouvoir faire cette analyse, on doit d'abord présenter les bilans financiers qu'on a élaborés à partir des bilans comptables de l'entreprise, qui va nous permettre de dresser par la suite les bilans en grandes masses.

Tableau N°23 : Bilan financier de l'exercice 2019

| Actif                                | Montant               | Passif                              | Montant               |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>Valeur immobilisé</b>             | <b>221 472 053,23</b> | <b>Fonds propres</b>                | <b>362 747 359,75</b> |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> | <b>444 813,33</b>     | <b>Dettes à long et moyen terme</b> | <b>316 555 843,44</b> |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   | 81 780 000,00         |                                     |                       |
| • Terrains                           | 56 146 374,54         |                                     |                       |
| • Bâtiment                           | 75 752 975,40         |                                     |                       |
| • Autres immobilisations corporelles | <b>7 347 889,96</b>   |                                     |                       |
| <b>Immobilisations financières</b>   |                       |                                     |                       |
| <b>Valeur d'exploitation</b>         | <b>107 055 727,70</b> | • Emprunt et dettes financières     | 288 779 057,99        |
|                                      |                       | • Provisions                        | 27 776 785,45         |
| • Stocks et encours                  | 107 055 727,70        | <b>Dettes à court terme</b>         | <b>158 924 262,92</b> |
| <b>Valeur réalisable</b>             | <b>507 443 007,4</b>  | • Fournisseurs et comptes rattachés | 149 681 896,58        |
| <b>Créances et emplois assimilés</b> |                       | • Impôts                            |                       |
| • Clients                            | 504 012 678,49        | • Autres dettes                     | 1 724                 |
| • Autres débiteurs                   | 2 981 267,30          | • Trésorerie                        | 560,76                |
| • Impôts et assimilés                | 449 061,61            |                                     | 7 517                 |
| <b>Valeur disponible</b>             | <b>2 256 677,78</b>   |                                     | 805,57                |
| Trésorerie                           | 2 256 677,78          |                                     |                       |
| <b>Total actif</b>                   | <b>838 227 466,11</b> | <b>Total passif</b>                 | <b>838 227 466,11</b> |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans comptables de l'entreprise « NUMIDIA ».

Tableau N°24 : Bilan financier de l'exercice 2020

| Actif                                | Montant               | Passif                              | Montant               |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Valeur immobilisé                    | 202 182 095,91        | Fonds propres                       | 166 527 820,53        |
| Immobilisations incorporelles        | 396 123,33            | Dettes à long et moyen terme        | 296 559 564,19        |
| Immobilisations corporelles          | 81 780 000,00         |                                     |                       |
| • Terrains                           | 51 804 469,52         |                                     |                       |
| • Bâtiment                           | 61 131 848,76         |                                     |                       |
| • Autres immobilisations corporelles | 7 069 654,28          |                                     |                       |
| Immobilisations financières          |                       |                                     |                       |
| Valeur d'exploitation                | 129 590 189,62        | • Emprunt et dettes financières     | 270 055 026,11        |
|                                      |                       | • Provisions                        | 26 504 538,08         |
| • Stocks et encours                  | 129 590 189,62        | Dettes à court terme                | 47 600 342,06         |
| Valeur réalisable                    | 175 886 815,65        | • Fournisseurs et comptes rattachés | 29 554 230,07         |
| Créances et emplois assimilés        |                       | • Impôts                            |                       |
| • Clients                            | 172 511 227,88        | • Autres dettes                     | 232 423,69            |
| • Autres débiteurs                   | 2 015 886,08          | • Trésorerie                        | 9 493 270,55          |
| • Impôts et assimilés                | 1 359 701,71          |                                     | 8 320 417,75          |
| Valeur disponible                    | 3 028 625,58          |                                     |                       |
| Trésorerie                           | 3 028 625,58          |                                     |                       |
| <b>Total actif</b>                   | <b>510 687 726,78</b> | <b>Total passif</b>                 | <b>510 687 726,78</b> |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans comptables de l'entreprise « NUMIDIA ».

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

Tableau N°25 : Bilan financier de l'exercice 2021

| Actif                                      | Montant                      | Passif                                 | Montant                   |
|--|------------------------------|--|---------------------------|
| Valeur immobilisé                          | 184 318 470,64               | Fonds propres                          | 369 204<br>637,70         |
| Immobilisations<br>incorporelles           | 347 433,33<br>177 734 697,33 | Dettes à long et moyen<br>terme        | 234 857<br>519,01         |
| Immobilisations corporelles                | 81 780 000,00                |  |                           |
| • Terrains                                 | 47 462 435,60                |  |                           |
| • Bâtiment                                 | 48 492 261,73                |  |                           |
| • Autres<br>immobilisations<br>corporelles | 6 236 339,98                 |  |                           |
| Immobilisations financières                |                              |  |                           |
| Valeur d'exploitation                      | 123 295 322,47               | • Emprunt et dettes<br>financières     | 212 754<br>226,63         |
|  |                              | • Provisions                           | 22 103<br>292,38          |
| • Stocks et encours                        | 123 295 322,47               | Dettes à court terme                   | 320 232<br>580,61         |
| Valeur réalisable                          | 610 198 418,34               | • Fournisseurs et<br>comptes rattachés | 243 794<br>443,20         |
| Créances et emplois assimilés              |                              | • Impôts                               |                           |
| • Clients                                  | 605 850 118,29               | • Autres dettes                        |                           |
| • Autres débiteurs                         | 2 049 740,65                 | • Trésorerie                           | 6 590<br>209,16           |
| • Impôts et assimilés                      | 2 298 559,40                 |  | 69 847                    |
| Valeur disponible                          | 6 482 525,87                 |  | 928,25                    |
| Trésorerie                                 | 6 482 525,87                 |  | 924 294<br>737,32         |
| <b>Total actif</b>                         | <b>924 294 737,32</b>        | <b>Total passif</b>                    | <b>924 294<br/>737,32</b> |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans comptables de l'entreprise « NUMIDIA ».

2-1-2 Présentation des bilans financiers condensés 2019, 2020, 2021

2-1-2-1 Le bilan financier 2019 en grandes masses

Tableau N°26 : Bilan financier 2019 en grandes masses

| Actif                 | Montant               | %           | Passif              | Montant               | %           |
|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Valeur immobilisée    | 221 472 053,23        | 26.42%      | Fond propre         | 362 747 359,75        | 43.         |
| Valeur d'exploitation | 107 055 727,70        | 12.77%      | Dette à long terme  | 316 555 843,44        | 27          |
| Valeur réalisable     | 507 443 007,40        | 60.54%      | Dette à court terme | 158 924 262,92        | %           |
| Valeur disponible     | 2 256 677,78          | 0.27%       |                     |                       | 37.         |
|                       |                       |             |                     |                       | 77          |
|                       |                       |             |                     |                       | %           |
|                       |                       |             |                     |                       | 18.         |
|                       |                       |             |                     |                       | 95          |
|                       |                       |             |                     |                       | %           |
| <b>Total actif</b>    | <b>838 227 466,11</b> | <b>100%</b> | <b>Total passif</b> | <b>838 227 466,11</b> | <b>100%</b> |

Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan financier 2019.

**A. Interprétation du bilan financier 2019 en grandes masses**

**Les éléments de l'actif**

**❖ La valeur immobilisée (VI)**

Les immobilisations représentent seulement 26.42% du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

**❖ La valeur d'exploitation (VE)**

Les stocks représentent 12.77% du total des emplois, ce pourcentage est dans la norme admise qui est de 10% à 15% du total de l'actif.

**❖ La valeur réalisable (VR)**

Pour les valeurs réalisables, elles représentent 60.54% du total d'actifs, soit une augmentation de 26.1% est remarquée, ceci est dû à une évolution sur le poste client.

**❖ La valeur disponible (VD)**

La trésorerie représente 0.27% du total d'emplois, ce qui veut dire que l'entreprise respecte la norme admise qui est entre 0% et 5%.

**Les éléments de passifs**

#### ❖ Les fonds propres (FP)

Les fonds propres représentent 43.27% du total des ressources, un taux inférieur à la norme qui est de 50% et qui veut dire que l'entreprise n'est pas autonome financièrement.

#### ❖ Les dettes à moyen et à long terme (DLMT)

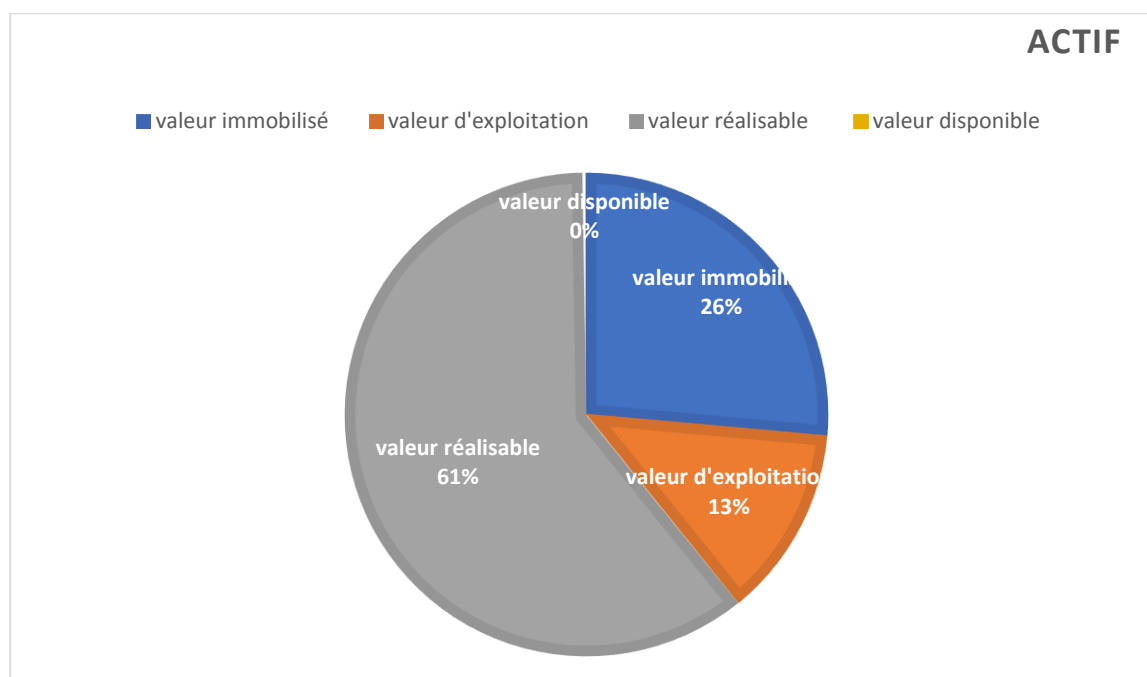
Le pourcentage des DLMT est de 37.77% ceci est expliqué par le fait que l'entreprise sollicite des emprunts pour le financement de ses emplois stables.

#### ❖ Les dettes à court terme (DCT)

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est de 18.95% ceci montre que l'entreprise utilise des sources de financement extérieurs telles que les dettes fournisseurs pour financer le besoin d'exploitation.

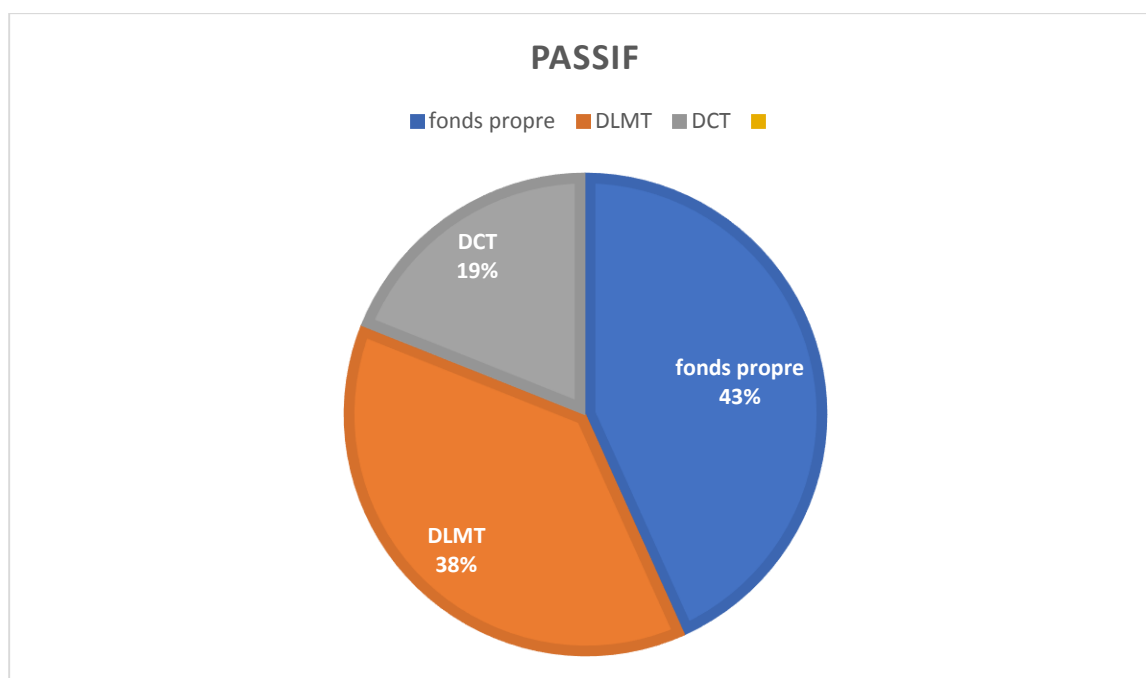
### B. La présentation graphique de bilan 2019 en grandes masses

Graphique N°01 : L'actif de bilan 2019 en grandes masses



Source : Réalise par nous-même à partir du bilan 2019 en grandes masses.

Graphique N°02 : Le passif du bilan 2019 en grandes masses



**Source :** Réalisé par nous-même à partir du bilan 2019 en grandes masses.

### 2-1-2-2 Le bilan financier 2020 en grandes masses

**Tableau N°27 : Bilan financier 2020 en grande masse**

| Actif                 | Montant               | %           | Passif              | Montant               | %          |
|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------------|-----------------------|------------|
| Valeur immobilisée    | 202 182 095,91        | 39.59%      | Fond propre         | 166 527 820,53        | 32.6       |
| Valeur d'exploitation | 129 590 189,62        | 25.37%      | Dette à long terme  | 296 559 564,19        | 1%         |
| Valeur réalisable     | 175 886 815,62        | 34.44%      | Dette à court terme | 47 600 342,06         | 58.0       |
| Valeur disponible     | 3 028 625,55          | 0.60%       |                     |                       | 7%         |
|                       |                       |             |                     |                       | 9.32       |
|                       |                       |             |                     |                       | %          |
| <b>Total actif</b>    | <b>510 687 726,78</b> | <b>100%</b> | <b>Total passif</b> | <b>510 687 726,78</b> | <b>100</b> |
|                       |                       |             |                     |                       | <b>%</b>   |

**Source :** Réalisé par nous-même à partir du bilan financier 2020.

#### A. L'interprétation du bilan financier 2020 en grande masse

##### ✚ Les éléments du l'actifs

##### ❖ Valeur immobilisée

Les immobilisations représentent seulement 39.59% du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

### ❖ Valeur d'exploitation

Les stocks représentent 25.37% du total des emplois avec une évolution de 12.03% par rapport à l'exercice 2019, ce pourcentage dépasse la norme admise qui est de 10% à 15% du total de l'actif, et montre que l'entreprise trouve des difficultés à écouler ses produits finis qui lui engendre des couts de stockage.

### ❖ Valeur réalisable

Pour les valeurs réalisables elles représentent 34.44% du total de l'actif, on constate une diminution de 12.6% par rapport à l'exercice 2019, ceci est dû à la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une bonne partie des créances détenues auprès de ses clients.

### ❖ Valeur disponible

La trésorerie représente 0.60% du total d'emplois, ce qui veut dire que l'entreprise respecte la norme admise qui est entre 0% et 5%.

### ✚ Les éléments du passif

#### ❖ Les fonds propres

La part des fonds propres dans la totalité des ressources est de 32.61% ; ce taux est inférieur à 50% l'entreprise n'est pas autonome.

#### ❖ Les dettes à moyen et à long terme

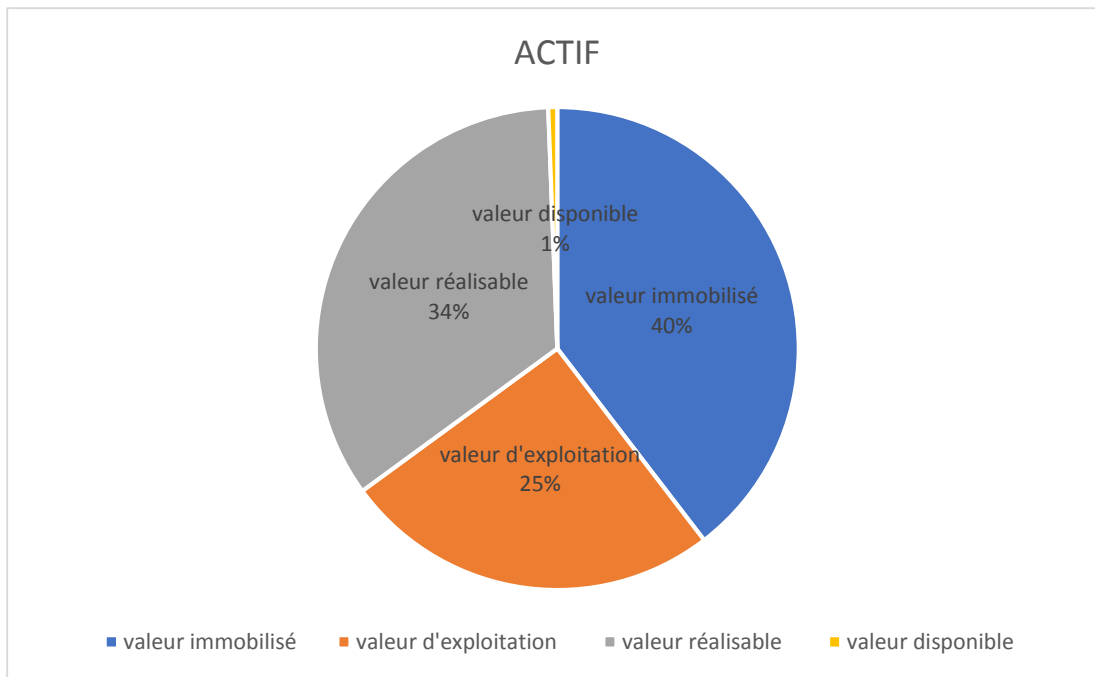
Le pourcentage des DLMT dans l'ensemble des ressources est de 58.07% ; une augmentation de 20.3% est enregistrée par rapport à l'exercice 2019, ceci est dû principalement à l'augmentation des emprunts et dettes financière qui sont passées de 296 559 564,19 à 316 555 843,44.

#### ❖ Les dettes à court terme

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est de 9.32% une diminution de 9.63% est constatée par rapport à l'exercice 2019, ceci est dû à la diminution des dettes fournisseurs.

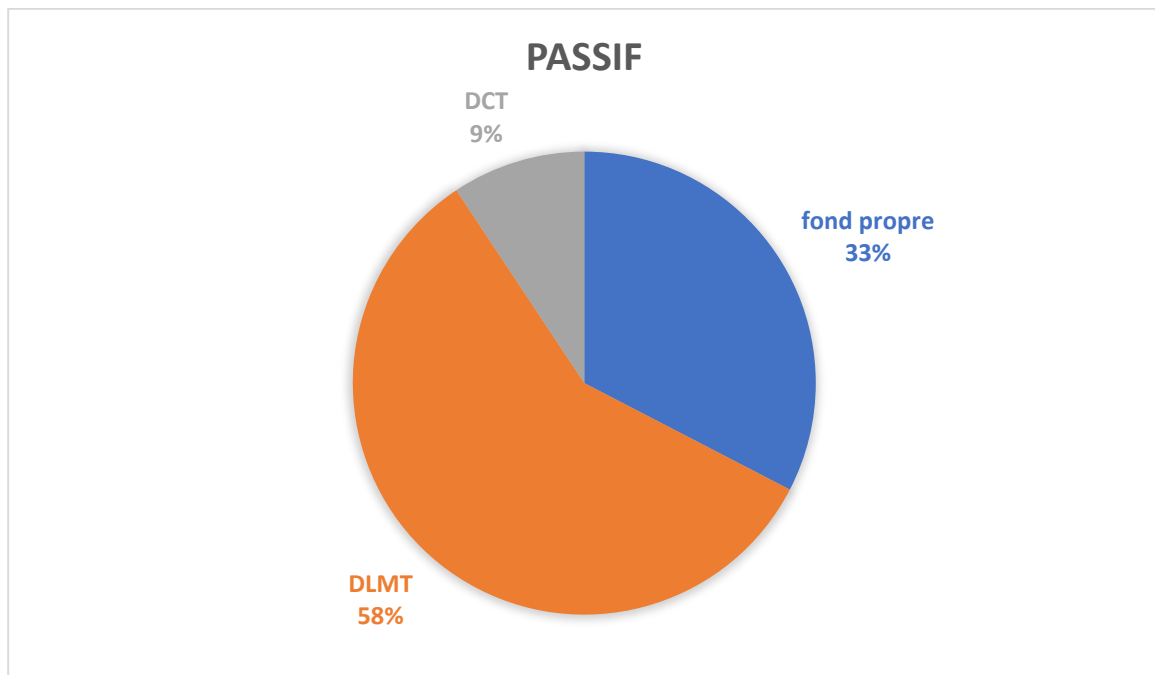
## B. La présentation graphique de bilan 2020 en grandes masses

### Graphique N°03 : L'actif de bilan 2020 en grandes masses



Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan 2020 en grandes masses.

Graphique N°04 : Le passif du bilan 2020 en grandes masses



Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan 2020 en grandes masses.

### 2-1-2-3 Le bilan financier 2021 en grandes masses

**Tableau N°28 : Bilan financier 2021 en grande masse**

| Actif                 | Montant               | %           | Passif              | Montant               | %           |
|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Valeur immobilisée    | 184 318 470,64        | 19.94%      | Fond propre         | 369 204 637,70        | 39.9        |
| Valeur d'exploitation | 610 198 418,34        | 66.02%      | Dette à long terme  | 234 857 519,01        | 4%          |
| Valeur réalisable     | 6 482 525,87          | 0.70%       | Dette à court terme | 320 232 580,61        | 25.4        |
| Valeur disponible     |                       |             |                     |                       | 1%          |
|                       |                       |             |                     |                       | 34.6        |
|                       |                       |             |                     |                       | 5%          |
| <b>Total actif</b>    | <b>924 294 737,32</b> | <b>100%</b> | <b>Total passif</b> | <b>924 294 737,32</b> | <b>100%</b> |

**Source :** Réalisé par nous-même à partir du bilan financier 2021.

### A. L'interprétation du bilan financier 2020 en grande masse

#### ✚ Les éléments de l'actif :

##### ➤ La valeur immobilisée (VI)

Les immobilisations représentent seulement 19,94% du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

##### ➤ La valeur d'exploitation (VE)

Les stocks représentent 13,34% du total des emplois, ce pourcentage est dans la norme admise qui est 10% à 15% du total de l'actif.

##### ➤ La valeur réalisable (VR)

Pour les valeurs réalisables elles représentent plus de 60% du total de l'actif. Ceci est expliqué par le fait que l'entreprise trouve de grandes difficultés à encaisser ces créances.

##### ➤ La valeur disponible (VD)

La trésorerie représente 0,70% du total d'emplois, ce qui veut dire que l'entreprise respecte la norme admise qui est entre 0% à 5%.

#### ✚ Les éléments du passif

##### ➤ Fonds propre (FP)

La part des fonds propres dans la totalité des ressources est de 39,94% ; une augmentation de 7,33% par rapport à l'exercice 2020 est constaté, le taux de 39,94% reste toujours inférieur à la norme qui est de 50%, donc l'entreprise n'est toujours pas autonome financièrement.

##### ➤ Dettes à long et à moyen terme (DLMT)

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

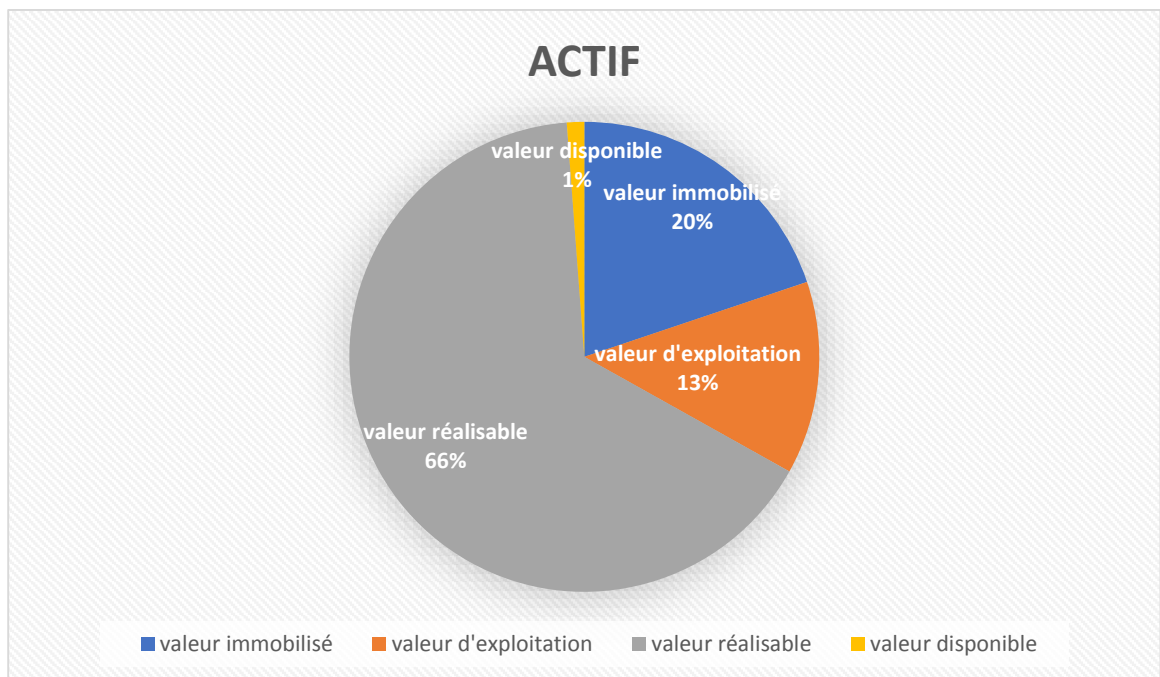
Le pourcentage des DLMT dans l'ensemble des ressources est de 25,41% ; une diminution remarquable de 32,66% est enregistrée par rapport à l'exercice 2020.

#### ➤ Dettes à court terme (DCT)

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est de 34,65%, ceci montre que l'entreprise utilise des sources de financement extérieurs telles que les facilités de caisse et les dettes fournisseurs pour financer le besoin d'exploitation.

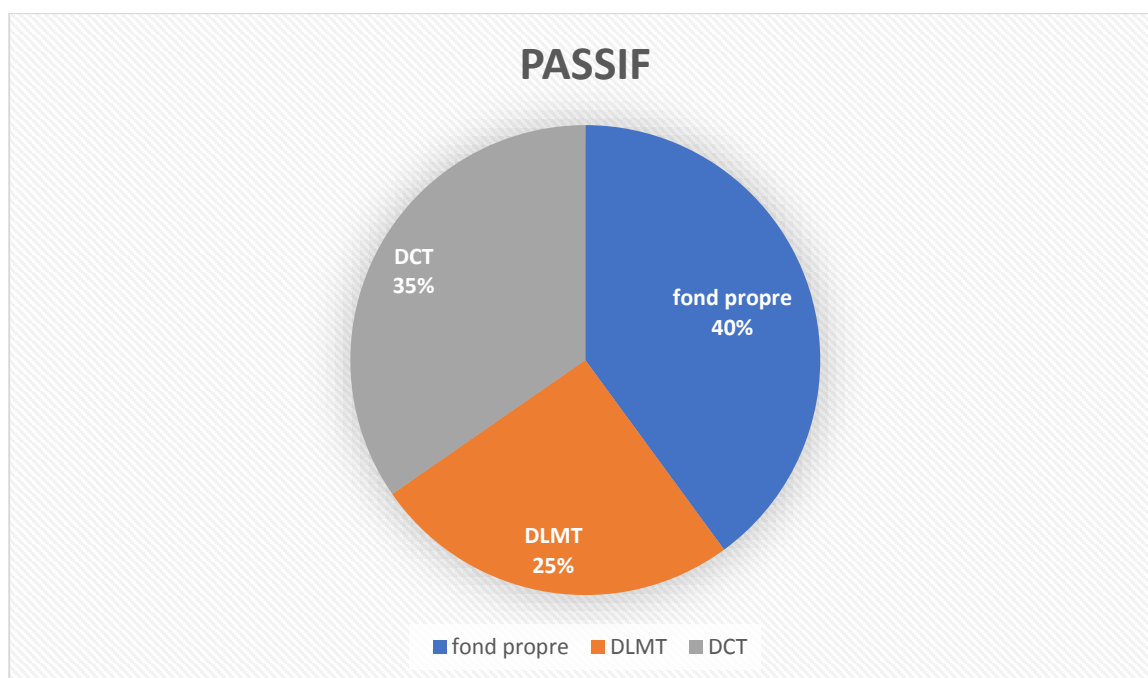
#### B. La présentation graphique de bilan 2021 en grandes masses :

Graphique N°05 : L'actif du bilan 2021 en grandes masses



Source : Réalisé par nous-même à partir de bilan 2021 en grandes masses.

Graphique N°06 : Le passif du bilan 2021 en grandes masses



**Source :** Réalisé par nous-même à partir du bilan 2021 en grandes masses.

### 2-2 L'analyse de la trésorerie par les l'équilibre financier

L'équilibre financier peut être analysé en suivant deux méthode à savoir celle par les indicateurs de l'équilibre financier et celle par les ratios.

#### 2-2-1 L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

Une situation d'équilibre financier consiste à harmoniser d'une coté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources. L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le Fonds de roulement (FR), le Besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

##### 2-2-1-1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2019, 2020 et 2021

Le fonds de roulement net global s'obtient par la différence entre deux masses du bilan financier, son calcul s'effectue selon deux approches ;

➤ **Par le haut du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

**Tableau N°29 : Calcul du FRNG par le haut du bilan**

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

| Désignation                | 2019                  | 2020                  | 2021                 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| FP                         | 362 747 359 ,75       | 166 527 820,53        | 369 204 637,         |
| DLMT                       | +                     | +                     | 70                   |
|                            | 316 555 843,44        | 296 559 564,19        | +                    |
|                            |                       |                       | 234 857 519,01       |
| <b>Capitaux permanents</b> | 679 303 203,19        | 463 087 384,72        | 604 062 156,71       |
| <b>Actif immobilisé</b>    | 221 472 053,23        | 202 182 095,91        | 184 318 470,         |
|                            |                       |                       | 64                   |
| <b>FRNG= CP- AI</b>        | <b>457 831 149, 9</b> | <b>260 905 288, 7</b> | <b>419 743 686,1</b> |

SOURCE : Réalisé par nous-même à partir les bilans financiers.

➤ Par le bas du bilan :

**FRNG= Actif circulant – Dettes à court terme**

Tableau N°30 : calcul du FRNG par le bas du bilan

| Désignation            | 2019                 | 2020                 | 2021                  |
|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Actif circulant</b> | 616 755 412,88       | 308 505 630,8        | 739 976 266, 6        |
| <b>DCT</b>             | 158 924 262,92       | 47 600 342, 06       | 320 232 580,61        |
| <b>FRNG= AC-DCT</b>    | <b>457 831 149,9</b> | <b>260 905 288,7</b> | <b>419 743 686, 1</b> |

SOURCE : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

#### A. L'interprétation du fonds de roulement net global (FRNG)

D'après les résultats obtenus nous constatons un FRNG positif durant les trois années (2019,2020 et 2021), dans ce cas les ressources stables sont supérieures aux emplois stables c'est-à-dire les ressources couvrent largement les besoins à long terme de l'entreprise. Cela indique que l'entreprise NUMIDIA est en situation d'équilibre financier à long terme, qui lui permet d'avoir une marge de sécurité appréciable et de financer une partie de ses besoins d'exploitation à court terme.

Ce fonds de roulement a connu une diminution au cours de l'exercice 2020, il passe de **457 831 149, 9** DA en 2019 à **260 905 288, 7** DA en 2020 soit une baisse de **(196 925 861,2)**

Cette diminution du FRNG peut s'expliquée par la diminution de la valeur des capitaux propre ainsi que la valeur des DLMT pendant l'exercice 2020.

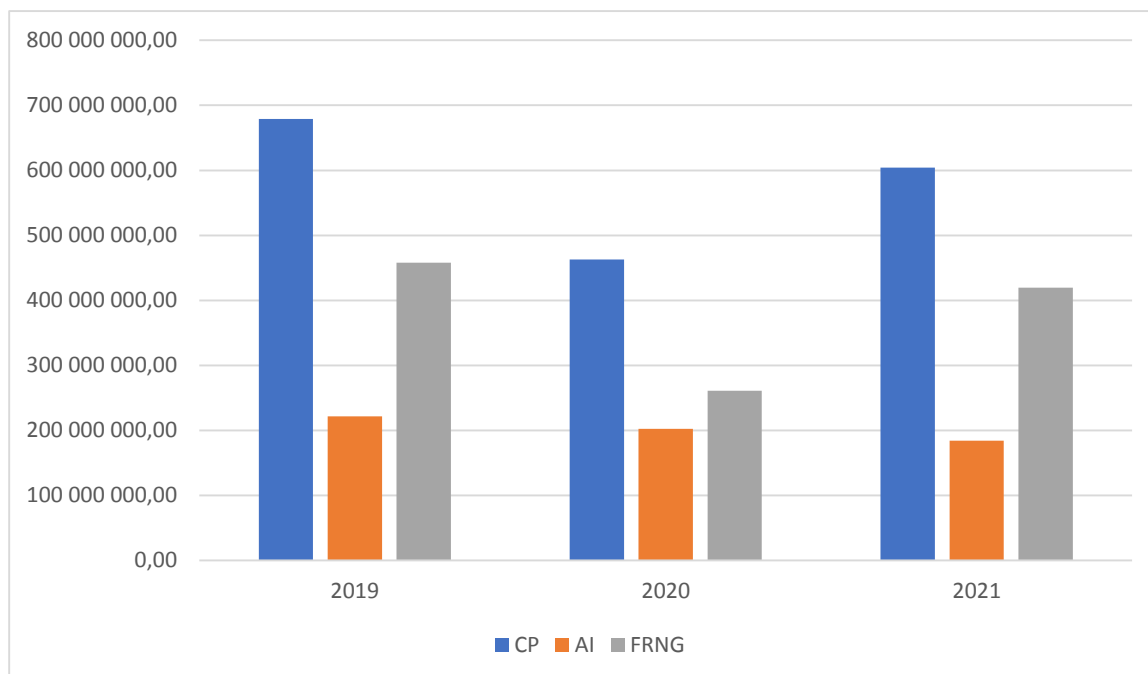
Par ailleurs une augmentation du FRNG est constatée au cours de l'exercice 2021, il passe de **260 905 288,7** DA en 2020 à **419 743 686,1** DA en 2021 soit une hausse de **(158 838 397,4)**

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

Cette augmentation s'explique par l'augmentation des capitaux permanents de l'entreprise à savoir les capitaux propres et les DLMT.

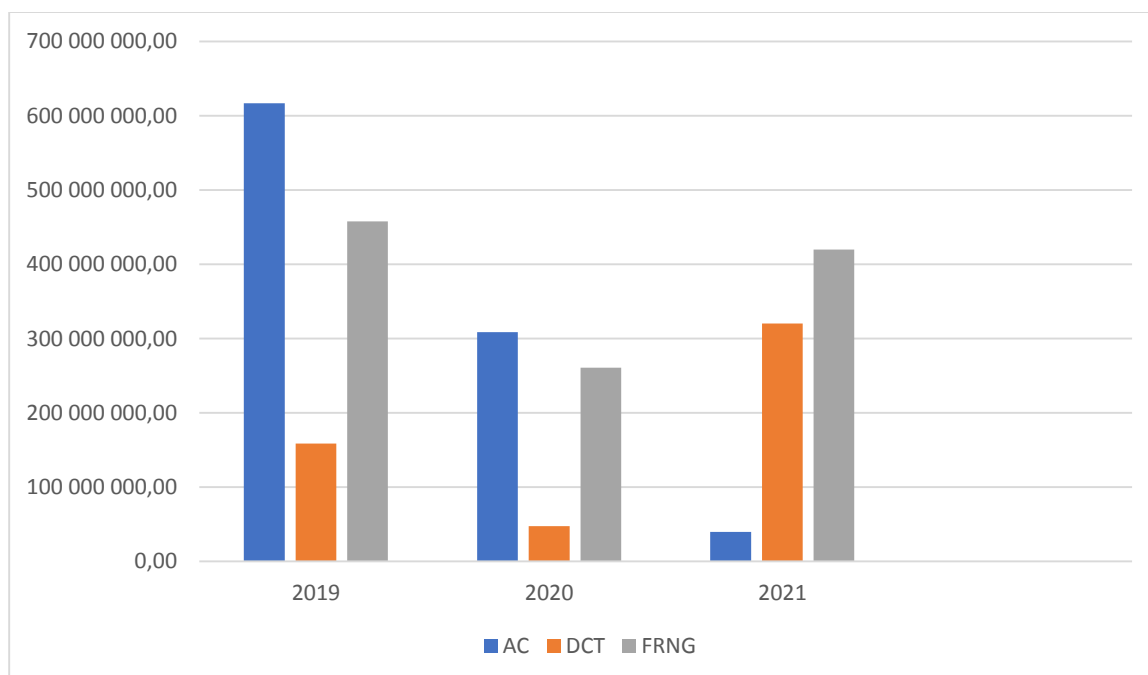
#### B. La présentation graphique du FRNG :

Graphique N°07 : le FRNG par le haut du bilan



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau du FRNG N°29.

Graphique N°08 : le FRNG par le bas du bilan



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau du FRNG N°30.

#### 2-2-1-2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2019, 2020 et 2021

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global.

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

Tableau N°31 : calcul du BFR

| Désignation                     | 2019                 | 2020                  | 2021                  |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Valeur d'exploitation           | 107 055 727.70       | 129 590 189.62        | 123 295 322           |
| Valeur réalisable               | 507 443 007.4        | 175 886 815.65        | 610 198 418.34        |
| DCT sans trésorerie             | 158 924 262.92       | 39 279 924.31         | 250 384 652.36        |
| <b>BFR= (VR +VE) - (DCT-TN)</b> | <b>455 574 472.2</b> | <b>266 197 080.96</b> | <b>483 109 087.98</b> |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

#### A. L'interprétation du besoin en fonds de roulement

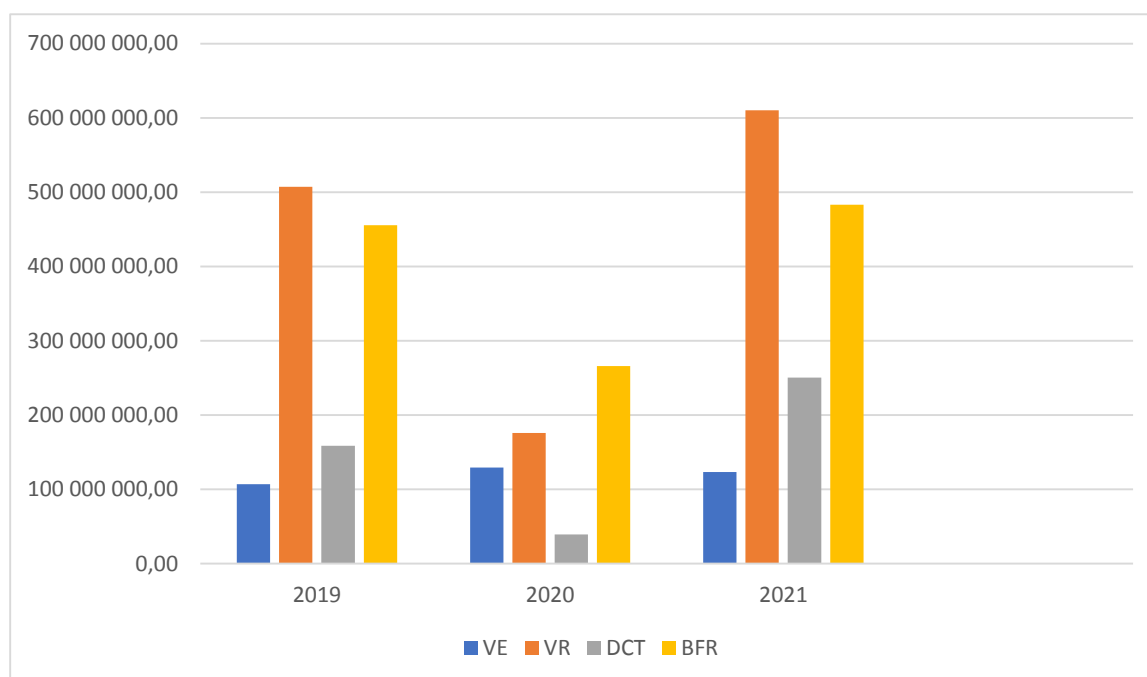
L'entreprise NUMIDIA a réalisé un besoin en fonds de roulement et non pas un excédent (BFR positif) pendant les trois années 2019, 2020 et 2021, ce qui signifie que les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulants ( $\text{VE} + \text{VR} > \text{DCT}$ ). Cela nous indique que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Autrement dit la valeur des emplois à court terme est supérieure à la valeur des ressources à court terme.

Nous constatons une diminution au cours de l'exercice 2020, il passe de **455 574 472.2 DA** en 2019 à **266 197 080.96 DA** en 2020 soit une baisse de **189 377 391.24 DA**.

Par ailleurs une augmentation du BFR est constatée au cours de l'exercice 2022, il passe de **266 197 080.96 DA** à **483 109 087.98 DA**, soit une hausse de **216 912 007.02 DA**.

#### B. La présentation graphique du BFR

Graphique N°09 : le BFR



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau du BFR N°31.

### 2-2-1-3 L'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2019, 2020 et 2021

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

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

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

➤ **La TN à partir du FR et BFR**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau N°32 : La trésorerie à partir du FR et BFR

| Désignation | 2019          | 2020           | 2021            |
|-------------|---------------|----------------|-----------------|
| FR          | 457 831 149,9 | 260 905 288,7  | 419 743 686, 1  |
| BFR         | 455 574 472.2 | 266 197 080.96 | 483 109 087.98  |
| TN          | 2 256 677.78  | (5 291 792.26) | (63 365 401.88) |

Source : Réalisé par nous-même à partir des tableaux précédents.

➤ **La TN à partir des bilans**

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active (TA)} - \text{Trésorerie passive (TP)}$$

Tableau N°33 : la TN à partir des bilans

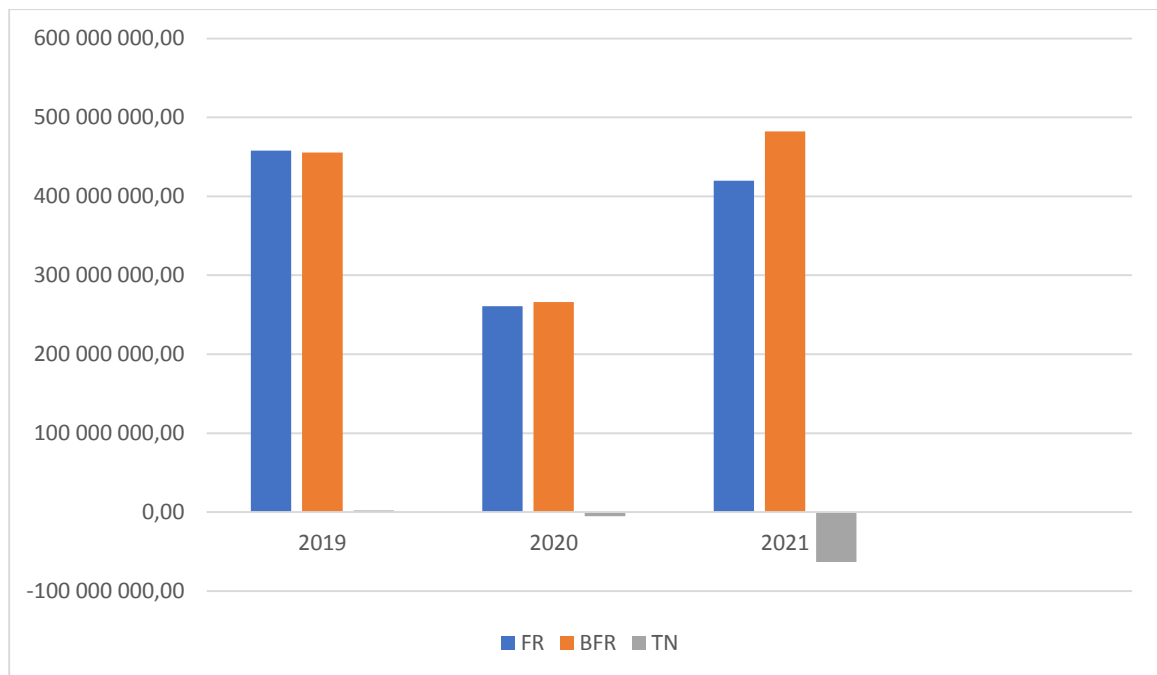
### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

| Désignation | 2019         | 2020           | 2021            |
|-------------|--------------|----------------|-----------------|
| TA          | 2 256 677.78 | 3 028 625.58   | 6 482 525.87    |
| TP          | 00           | 8 320 342.06   | 69 847 928.61   |
| TN          | 2 256 677.78 | (5 291 716.48) | (63 365 402.74) |

Source : Réalisé par nous- même à partie des tableaux précédents.

#### A. La présentation graphique de la TN

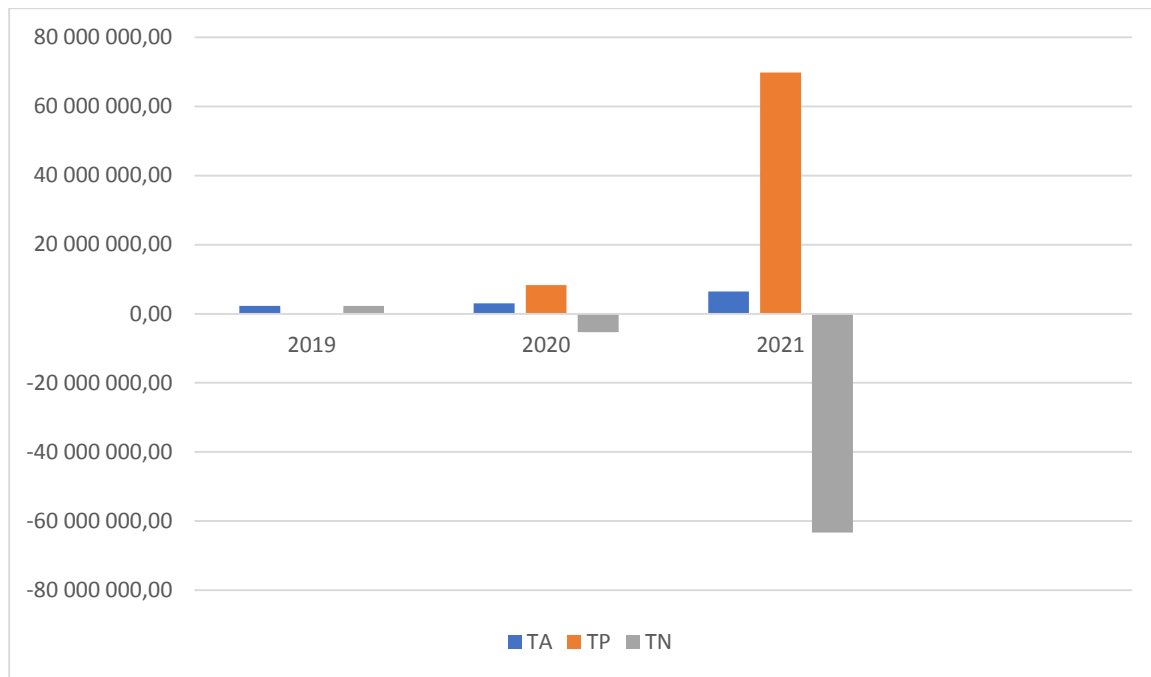
Graphique N°10 : la TN à partir du FR et le BFR



63

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°31.

Graphique N°11 : la TN à partir des bilans



**Source :** Réalisé par nous-meme à partir du tableau N°32.

#### B. L'interprétation de la trésorerie nette

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

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la TN de l'entreprise NUMIDIA est positive donc elle est en situation d'équilibre immédiat pour l'année 2019 est de **2 256 677.78 DA**, ce qui signifie que les ressources financière de l'entreprise sont suffisants pour couvrir ses besoins, et à l'importance du FR par rapport au BFR.

La diminution du FR et l'augmentation du BFR a causé une trésorerie négative pour l'année 2020 (**5 291 716.48**) et en 2021 (**63 365 402.74**), cela s'explique que l'entreprise a dégager des besoins à court terme très important et elle ne dispose pas des ressources suffisants pour faire face à ses besoins, donc le FR ne couvre pas la totalité de BFR et dans ce cas elle doit absolument avoir recours à des modes de financement à court terme( concours bancaire) pour financer le reste du BFR non couvert par le FR.

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

#### 2-3 L'analyse de la situation financière de l'entreprise par des ratios

Pour évaluer la performance de son entreprise, il est important de se doter de ratios financiers. Ces indicateurs, qui servent en premier lieu à piloter l'activité, sont aussi des outils

## Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

pour communiquer avec les différentes parties prenantes et de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios parmi ses ratios en trouve les ratios de liquidités, ratio d'autonomie financière, ratio d'indépendance financières et ratio de solvabilité générale.

### 2-3-1 L'analyse par ratio de liquidité

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

#### 2-3-1-1 L'analyse par le ratio de la liquidité générale

Le ratio de liquidité générale représente la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme. Il indique la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations à court terme.

$$\text{La liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{DCT}$$

Tableau N°34 : Calcul de ratio de liquidité générale

| Désignation                                 | 2019           | 2020           | 2021           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Actif circulant                             | 616 755 412,88 | 308 505 630,8  | 739 976 266, 6 |
| DCT   | 158 924 262,92 | 47 600 342, 06 | 320 232 580,61 |
| <b>Ratio de la Liquidité générale (RLG)</b> | <b>3.88</b>    | <b>6.48</b>    | <b>2.31</b>    |

Source : Réalisé par nous-meme à partir des bilans financiers.

Le ratio de liquidité générale est donc supérieur à 1 tout au long de la période 2019(les dettes à court terme sont couvertes 3.88 fois par les actifs à court terme), en 2020 (les dettes à court terme sont couvertes 6.48 fois par les actifs à court terme), et en 2021(les dettes à court terme sont couvertes 3.88 fois par les actifs à court terme).

Ceci signifie que l'entreprise ait la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants, c'est-à-dire l'entreprise est solvable à court terme.

#### 2-3-1-2 L'analyse par le ratio de la liquidité réduite :

Le ratio de liquidité réduite (quick ratio) mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \text{valeur réalisable} + \text{valeur disponible} / \text{DCT}$$

Tableau N°35 : Calcul de ratio de liquidité réduite

| Désignation                                | 2019           | 2020           | 2021           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Valeur réalisable                          | 507 443 007.4  | 175 886 815.65 | 610 198 418.34 |
| Valeur disponible                          | 2 256 677.78   | 3 028 625.58   | 6 482 525.87   |
| DCT  | 158 924 262,92 | 47 600 342, 06 | 320 232 580,61 |
| <b>Ratio de la Liquidité réduite (RLR)</b> | <b>3.20</b>    | <b>3.76</b>    | <b>1.93</b>    |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

- ✚ Pour l'année 2019 Le RLR est de 3.20 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 3.20 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- ✚ Pour l'année 2020 le RLR est de 3.76 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 3.76 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- ✚ Pour l'année 2021 le RLR est de 1.93 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 1.93 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.

L'entreprise a la capacité de payer ses engagements dans les délais. Donc l'entreprise est solvable à court terme

### 2-3-1-3 L'analyse par le ratio de la liquidité immédiate

C'est un ratio qui indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, notamment les stocks.

$$\text{La liquidité immédiat} = \text{valeur disponible} / \text{DCT}$$

Tableau N°36 : calcul de ratio de liquidité immédiate

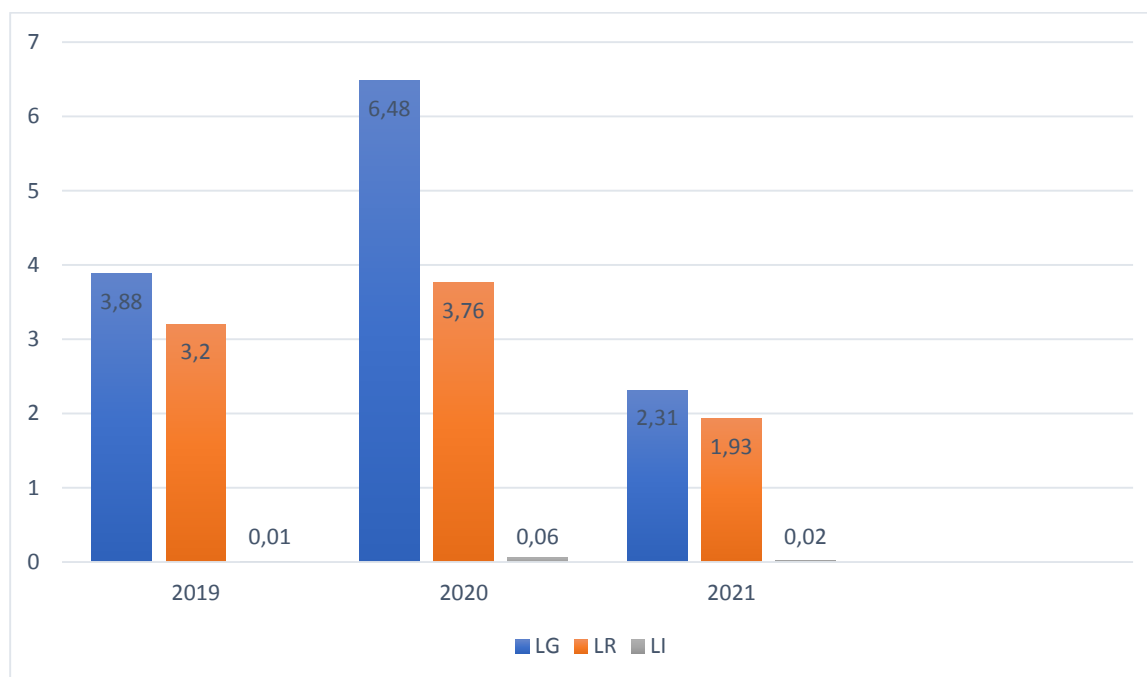
| Désignation                                 | 2019           | 2020           | 2021           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Valeur disponible                           | 2 256 677.78   | 3 028 625.58   | 6 482 525.87   |
| DCT   | 158 924 262,92 | 47 600 342, 06 | 320 232 580,61 |
| <b>Ratio de la liquidité immédiat (RLI)</b> | <b>0.01</b>    | <b>0.06</b>    | <b>0.02</b>    |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

Durant la durée étudié le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme immédiatement et

les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement

**Graphique N°12 : Ratios de liquidité**



**Source :** Réalisé par nous-même à partir du tableau N°33, 34 et 35.

### 2-3-2 L'analyse par ratio de solvabilité :

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

#### 2-3-2-1 L'analyse par ratio de la solvabilité générale :

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

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

**Tableau N°37 : Ratio de solvabilité générale**

| Désignation                                | 2019           | 2020           | 2021           |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>Total actif</b>                         | 838 227 466.11 | 510 687 726.78 | 924 294 737.32 |
| <b>Total dettes</b>                        | 475 480 103.3  | 344 159 906.2  | 555 090 099.6  |
| <b>Ratio de solvabilité générale (RSG)</b> | <b>1.76</b>    | <b>1.48</b>    | <b>1.66</b>    |

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

Pour le ratio de solvabilité, l'entreprise NUMIDIA présente des montants supérieurs à 1 pour les trois années 2019 (1.76), 2020(1.48) et 2021(1.66). Ceci signifie que l'entreprise arrive à honorer ses engagements et à rembourser ses dettes à terme. C'est-à-dire que ses actifs arrivent à couvrir la totalité de ses dettes.

### 2-3-2-2 l'analyse par ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière permet d'évaluer la proportion de fonds propres par rapport au total du bilan de l'entreprise. Dit autrement, ce ratio mesure le volume de financements internes par rapport aux financements totaux dont bénéficie l'entreprise.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{CP/DLMT}$$

**Tableau N°38 : Ratio de l'autonomie financière**

| Désignation                               | 2019           | 2020           | 2021           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Capitaux propre</b>                    | 362 747 359,75 | 166 527 820,53 | 369 204 637,70 |
| <b>DLMT</b>                               | 316 555 843,44 | 296 559 564,19 | 234 857 519,01 |
| <b>Ratio d'autonomie financière (RAF)</b> | <b>1.15</b>    | <b>0.56</b>    | <b>1.57</b>    |

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que l'entreprise NUMIDIA possède d'une autonomie financière durant les années 2019 et 2021 vu que le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, donc l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

En 2020 les dettes sont trop importantes par rapport aux capitaux propres, c'est pour cela l'entreprise a procédé un ratio d'autonomie financière inférieur à 1, cela montre que

## Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

l'entreprise ne peut plus faire appel à des organismes tiers de financement pour couvrir ses investissements.

### 2-3-2-3 L'analyse par le ratio de l'indépendance financière

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires

$$\text{Ratio de l'indépendance financière} = \frac{\text{capitaux permanents}}{\text{capitaux propre}}$$

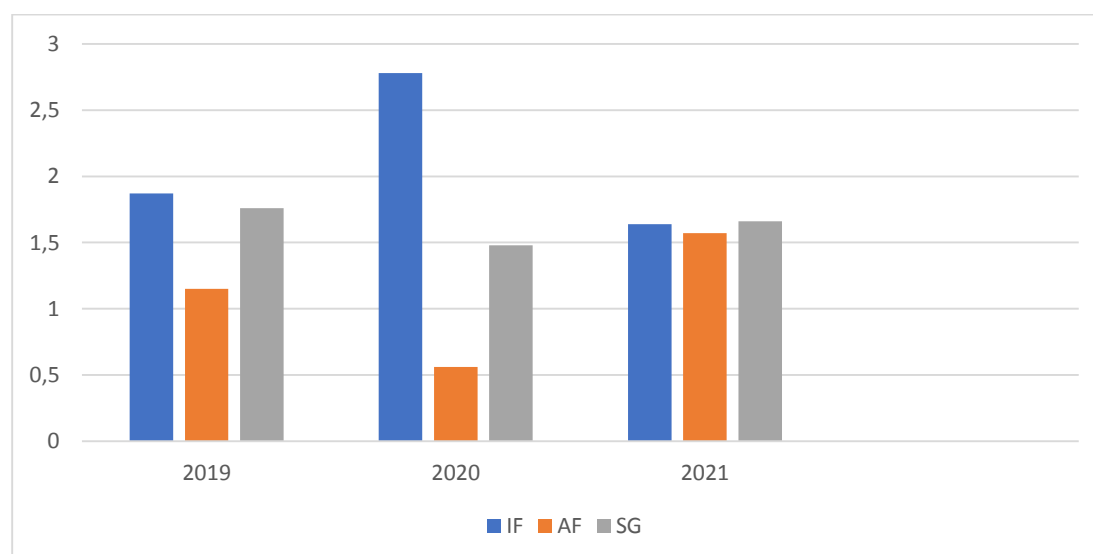
Tableau N°39 : Ratio de l'indépendance financière

| Désignation                           | 2019           | 2020           | 2021           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Capitaux permanents                   | 679 303 203.1  | 463 087 384.6  | 604 062 156.7  |
| Capitaux propre                       | 362 747 359,75 | 166 527 820,53 | 369 204 637,70 |
| Ratio d'indépendance financière (RIF) | 1.87           | 2.78           | 1.64           |

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0.5 pour les trois exercices (2019, 2020 et 2021), ce la signifié que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par apport a ses dettes.

Graphique N°13 : Ratios de solvabilité



Source : Réalisé par nous- même à partir des tableaux N°36, 37et 38.

### Section 3 : L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie (TFT)

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs. À ce titre, l'analyse dynamique a constitué une innovation majeure et généré des développements importants tant en manière de diagnostic financier que de mesure de performance globale de l'entreprise.

Le tableau de flux de trésorerie fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie ou des équivalents de trésorerie et sur son utilisation par l'entreprise.

Les données présentées par ce tableau permettent aux utilisateurs de déterminer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évolutions de son environnement.

#### 3-1 L'analyse par tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est un outil financier qui permet de déterminer la rentabilité d'un projet. Il indique les entrées et sorties d'argent de l'entreprise sur une période (mois, trimestre, année etc...). Il démontre la capacité d'une société à fonctionner à court et à long terme grâce à une trésorerie suffisante. Le tableau des flux de trésorerie est un outil de prévision, il permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise ainsi que la croissance interne de celle-ci. Il fait partie des trois grands états financiers avec le compte de résultat et le bilan.

#### 3-2 Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

L'état des flux de trésorerie (ÉFT) retrace l'ensemble des flux de trésorerie, qu'ils soient liés aux activités d'exploitation, d'investissement ou de financement d'une entreprise.

**Tableau N°40 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019**

| Libelle   | Montant       |
|---|---------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b> |               |
| • Encaissements reçus des clients                                 | 291 507       |
| • Sommes versés aux fournisseurs et au personnel                  | 223,20        |
| • Intérêts et autres frais financiers payés                       | -295 889      |
| • Impôts sur les résultats payés                                  | 098,10        |
| • Encaissements reçus des unités de l'entreprise                  | -7 300 518,73 |
| • Sommes versés aux unités de l'entreprise                        |               |
| • Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires               |               |

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</li> </ul>  | 169 685<br>412,25<br>-130 223<br>385,10<br>27 779<br>633,52 |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>  | <b>27 779</b><br><b>633,52</b>                              |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles</li> <li>Décassements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles</li> <li>Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières</li> <li>Décassements sur cessions d'immobilisations financières</li> <li>Intérêts encaissés sur placements financiers</li> <li>Dividendes et quotes-parts des résultats reçus</li> </ul> | -1 706 403,00   |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>  | <b>-1 706 403,00</b>  |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Encaissements suite à l'émission d'actions</li> <li>Dividendes et autres distributions effectuées</li> <li>Encaissements provenant d'emprunts</li> <li>Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes</li> </ul>  | -32 018<br>311,14   |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>   | <b>-32 018</b><br><b>311,14</b>                             |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidité   |   |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>   | <b>-5 945 080,62</b>  |
| <b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>   | <b>10 201</b><br><b>758,40</b>                              |
| <b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>   | <b>4 256 677,78</b>   |
| <b>Variation de la trésorerie de la période</b>  | <b>-5 945 080,62</b>  |

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Rapprochement avec le résultat comptable</b> | <b>-113 646<br/>394,73</b> |
|---|----------------------------|

Source : Document interne de l'entreprise.

➤ L'interprétation du TFT de l'année 2019

- ✚ La première rubrique représente les flux issus de l'activité opérationnelle, ce dernier est positif d'un montant de 27 779 633. 52 DA, ceci est dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- ✚ La deuxième rubrique représente les flux issus de l'activité d'investissements, ce dernier est aussi négatif d'un montant de 1 706 43 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé 1 706 403 DA pour l'acquisition des immobilisations corporelle ou incorporelle.
- ✚ La troisième rubrique représente les flux provenant des activités de financement, elle est négative d'un montant de 32 018 311,14 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a procédé aux remboursements de ses emprunts ou autres dettes a 32 018 311,14 DA, et en contrepartie l'entreprise n'a reçu aucun financement nouveau.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2019, une variation négative de la trésorerie d'une valeur de 5 945 08.62 DA

**Tableau N°41 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2020**

| <b>Libelle</b>  | <b>Montant</b>       |
|---|----------------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>               |                      |
| • Encaissements reçus des clients   | 492 676 292,56       |
| • Sommes versés aux fournisseurs et au personnel                                | -368 821 892,64      |
| • Intérêts et autres frais financiers payés                                     | -5 603 867,89        |
| • Impôts sur les résultats payés  |                      |
| • Encaissements reçus des unités de l'entreprise                                | 218 709 750,61       |
| • Sommes versés aux unités de l'entreprise                                      | -323 506 071,79      |
| • Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires                             | 13 754 210,85        |
| • Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires                         | -0,01                |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>       | <b>13 754 210,84</b> |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements</b>         |                      |
| • Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | -170 700,01          |

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles</li> <li>• Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières</li> <li>• Décaissements sur cessions d'immobilisations financières</li> <li>• Intérêts encaissés sur placements financiers</li> <li>• Dividendes et quotes-parts des résultats reçus</li> </ul> |   |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>   | <b>-170 700,01</b>  |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaissements suite à l'émission d'actions</li> <li>• Dividendes et autres distributions effectuées</li> <li>• Encaissements provenant d'emprunts</li> <li>• Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes</li> </ul>   | <p style="text-align: right;">2 866 453,00</p> <p style="text-align: right;">-25 998 433,78</p> |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>  | <b>-23 131 980,78</b>   |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidité  |   |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>  | <b>-9 548 469,95</b>  |
| <b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>  | <b>4 256 677,78</b>   |
| <b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>  | <b>-5 291 792,17</b>  |
| <b>Variation de la trésorerie de la période</b>   | <b>-9 548 469,95</b>  |
| <b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>   | <b>121 917 780,47</b>   |

Source : document interne de l'entreprise

➤ L'interprétation du TFT de l'année 2020

- ✚ La première rubrique représente les flux issus de l'activité opérationnelle, ce dernier est positif d'un montant de 13 754 210,84 DA, ceci est dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- ✚ La deuxième rubrique représente les flux issus de l'activité d'investissements, ce dernier est aussi négatif d'un montant de 170 700.01 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé 170 700.01 DA pour l'acquisition des immobilisations corporelle ou incorporelle.
- ✚ La troisième rubrique représente les flux issus de l'activité de financement, elle est négative d'un montant de 23 121 980.78 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise à procéder aux remboursements de ses emprunts ou autres dettes a

### Chapitre III : Etude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection

---

25 998 433.78 DA, et en contrepartie l'entreprise a reçu un encaissement de 2 866 453.00 DA.

- ✚ Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2020, une variation négative de la trésorerie d'une valeur de 5 291 792.17 DA.

#### Conclusion

L'analyse financière permet à l'entreprise d'étudier sa situation financière à court, moyen et long terme, et de prévoir ses besoins, afin de trouver les moyens de financement internes ou externes adéquats.

Dans notre cas, l'analyse faite pour l'entreprise Numidia par les différentes méthodes à savoir les équilibres financiers, les ratios, le TFT nous a permis d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise.

Cette dernière possède un équilibre financier à long terme caractérisé par un FR positif sur toute la période étudiée (2019, 2020, 2021). C'est-à-dire que l'entreprise finance la totalité de ses actifs stable avec ses ressources stables.

Par ailleurs, l'entreprise Numidia est en déséquilibres financier à court terme pour les trois années d'étude et insolvable immédiatement pour l'année 2020 et 2021. Ce déséquilibre est caractérisé par un besoin en fonds de roulement très important qui n'été pas couvert par l'excédent de ressources à long terme.

Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de tableau des flux de trésorerie qui nous a renseigné sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie sur l'origine de ses flux, l'entreprise Numidia a enregistré une variation de trésorerie déficitaire pour les exercices 2019 et 2020 car les décaissements sont supérieurs aux encaissements.

Au terme de notre travail qui consistait à analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers de l'entreprise, nous avons constaté que la gestion de trésorerie d'une manière générale un domaine très sensible qu'il y a lieu de gérer au quotidien à l'appui de certains outils d'analyse approprié et en développant une variable stratégique qui permettra aux managers d'être en contacts direct et permanent avec les flux réels et prévisionnels entrants et sortants et d'optimiser la gestion financière de son entreprise à court terme notamment avec l'aide de ses partenaires financières comme les banques.

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

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

Nous affirmant aussi que la bonne gestion de la trésorerie consiste donc, d'une part, à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autre part à couvrir les risques conjoncturels.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise Numidia Confection, nous avons essayé de mener une étude sur les bilans financiers, le tableau des flux de trésorerie, les indicateurs de l'équilibre financiers (FR, BFR, TN) et la méthode des ratios à travers trois exercices 2019, 2020, 2021. Par le biais des résultats obtenus on a pu voir que l'entreprise Numidia ne donne pas une grande importance à sa gestion de trésorerie.

Au regard de ces résultats, l'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'entreprise Numidia Confection est en équilibre immédiat pour l'année 2019, tandis que pour les années 2020 et 2021, l'entreprise ne dispose pas des ressources financières suffisantes pour faire face à ses besoins, sa situation financière est déficitaire.

Et d'après le calcul des deux ratios (Solvabilités et Liquidités), nous constatons que d'après :

- Le ratio de solvabilité, l'entreprise est solvable et elle possède assez de liquidité pour s'autofinancer ;

- En revanche, nous déduisons par le ratio de liquidité que l'entreprise est en capacité de faire face à ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulant mais elle ne dispose pas de capacité à les régler immédiatement à partir des valeurs disponibles seulement.

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété cette première analyse par celle des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés. Cette seconde analyse nous a permis d'apprécier la situation de trésorerie pour les exercices 2019 et 2020 et d'anticiper ses différents mouvements. On a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories à savoir les flux liés aux activités d'exploitation, les flux liés aux activités d'investissement et les flux liés aux activités de financements.

Enfin, comme tout travail déjà fait auparavant, il est loin d'être synthétique et définitif. Ce mémoire nous pouvons l'affirmer a été très bénéfique pour nous. Il nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à notre vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

### Ouvrages

- ABLE P, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », Edition Ellipse, Paris, 2010 ;
- ALLAIN-CHARLES MARTINET et AHMED SILEM, lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005 ;
- ANTRAIGUE Daniel, « gestion de trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème Edition, PARIS, 1998 ;
- BALLADA, S., COLLO, J-C, Outils et mécanismes de gestion financière, Paris : MAXIMA, 1993 ;
- BANGALA A, « les fondements de la gestion financière », ED l'université de Liégé. Belgique, 2007 ;
- BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline, « Gestion financière », 4ème Edition Dunod, Paris, 1995 ;
- Béatrice Rocher –Meunier, « l'essentiel du diagnostic financier » 5eme Ed, d'Organisation 2011 ;
- BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, « Gestion de trésorerie », Ed, Economica, Paris, 200 ;
- BOUGHABA Abdellah, « Les techniques comptables » ; Ed Berti ; Alger 1999 ;
- BOUYAKOUB.F, « l'entreprise et le financement bancaire », édition Casbah ;
- COHEN Elie « gestion financière de l'entreprise et développement financier » Edition EDICEF 1991, Paris ;
- COHEN Elie « Analyse financière », Edition Economica, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2004 ;
- DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre, « gestion financière de l'entreprise » , 11eme Edition, Dunod 1997 Paris ;
- DESBRIERES, P. POINCELOT, E. « Gestion de trésorerie » Edition management et société, Paris,1999 ;
- DORIATH Brigitte, contrôle de gestion, Ed Duodi, paris, 2005 ;
- EGLEM Jean- Yves, ANDRE Philips, RAULET CHRISTIAN, « Analyse comptable et financière, 8ème Édition, DUNOD, Paris, 2000 ;
- ERIC Stephany, « Gestion financière », 2ème édition Economica, Paris, 2000 ;
- FORGET Jack, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, Edition d'organisation, 2005 ;
- GAUGAIN Marc et ROSELYNE SAUVEE CRAMBERT, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007 ;

## Bibliographie

---

- GERARD Meylon « Gestion financier », Ed Breal, France, 2007;
- GRANDGUILLOT. B et GRONDGUILLOT. F, « l'analyse financière », 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris ;
- GRANDGUILLOT. B et GRONDGUILLOT. F, « l'analyse financière », 21<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris ;
- HUBERT de la BRUSELERIE, « Analyse financière ; Information financière, diagnostic et évaluation », 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, paris, 2000 ;
- Hubert de La BRUSLERIE (2001), « Analyse financière ; Information financière, diagnostic et évaluation », 4<sup>e</sup> édition Dunod, Paris France ;
- HUBERT de la BRUSLERIE, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012 ;
- JACQUES M., « gestion budgétaire », Ed d'Organisation, France 1990 ;
- K. HAMDI, « Le diagnostic financier », Édition 2001, Alger ;
- MARC. Gauguin, R-S. Cambert, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris 2007 ;
- MELYON. G « gestion financière » 4<sup>ème</sup> édition, Bréal, 2007 ;
- NECIB R, Méthode et analyse financière. Edition dar el ouloum, Algérie.2005.
- NOEL Gauthier, GENEVIEVE Cause, « La trésorerie dans l'entreprise » Edition Publi-Union, 1981, Paris ;
- PIERRE VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz, 2000,
- PONCET, Pierre, Gestion de trésorerie, Paris : ECONOMICA, 2004 ;
- RAMAGE. Pierre, « analyse et diagnostique financier », Ed2001 ;
- RIVET Alain, gestion financière « analyse et politique financière de l'entreprise ». Edition science de gestion, Paris, 2003 ;
- ROSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, « la gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris, 1999 ;
- ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, paris 2004 ;
- SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition DUNOD, 2003 ;
- STEPHANY. E, « Gestion financière », 2<sup>ème</sup>édition Economica, Paris, 2000 ;
- VIZZAVONA Patrice, « Gestion financière », 6<sup>ème</sup> Edition Atol, 1988.
- NOEL GAUTHIER & GENEVIERE cause, « La gestion dans l'entreprise », Ed union, Paris, 1981.

### **Mémoires**

- TOUNSI FATIMA et TOUNSI LYNDIA « La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM », UMMTO, 2015/2016, Page 24

## Bibliographie

---

### Articles

- Le nouveau référentiel comptable ALGERIEN et les IAS \ IFRS
- Focus sur le tableau des flux de trésorerie par REVAULT PASCALE, juin 2012 – CREG
- Normes comptable internationale du secteur public IPSAS 2 \ Tableau des flux de trésorerie
- A. Bouteley, L Wiart, M. L'Hostis, Fiche pratique de gestion, Gestion financière, 2009.
- Cabine CECCA : MR BOUKREDERA SALAH expert-comptable, 10 rue docteur MOUSSA CONSTANTINE, chapitre 5 : tableau de flux de trésorerie IAS 7
- « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », Par Daniel Antraigue, Page n° 9 / 32, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), IUT GEA – 843 S4.

### Cours

- Cours Gestion financière, L3 Finance d'entreprise, promotion 2019/2020

### Revus

- PLUMELLE Bernadette, « le financement de l'éducation » », Revue internationale d'éducation de Sèvres, 2014 ;
- MACKY SALL, revue des sciences de gestions, Direction et Gestion (La RSG), 2008 ;
- Revue française de comptabilité, N°462 Février 2013 écrit par Eric TORT Docteur HDR sciences de gestion Sorbonne / recommandation n° 2009-R.03 du CNC devenu ANC .

### Webographie

- <https://business.lesechos.fr/amp/64/300464.php> Consulté le 06/06/2022 à 16h :14
- Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux. Disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>;
- Analyse financière, Comment assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>;
- Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>;
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198497-tableau-de-financement-definition-traduction/>.
- [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)

## Liste des tableaux

| <b>Liste des tableaux</b>   | <b>Pages</b> |
|---|--------------|
| <b>Tableau N°1</b> : Budget des encaissements   | <b>19</b>    |
| <b>Tableau N° 2</b> : Budget des décaissements  | <b>20</b>    |
| <b>Tableau N° 3</b> : Le budget de TVA  | <b>21</b>    |
| <b>Tableau N° 4</b> : Le budget de trésorerie   | <b>21</b>    |
| <b>Tableau N°5</b> : Tableau de trésorerie  | <b>25</b>    |
| <b>Tableau n°6</b> : La structure standard du bilan financier   | <b>40</b>    |
| <b>Tableau n°7</b> : Bilan en grandes masses (condensé)   | <b>41</b>    |
| <b>Tableau N° 8</b> : Les principaux reclassements des postes du bilan comptable                          | <b>46</b>    |
| <b>Tableau N° 9</b> : Représentation du bilan financier après les retraitements                           | <b>47</b>    |
| <b>Tableau N°10</b> : évolution du fonds de roulement net global  | <b>54</b>    |
| <b>Tableau N° 11</b> : Les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)                 | <b>59</b>    |
| <b>Tableau N°12</b> : Les éléments du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).             | <b>60</b>    |
| <b>Tableau N °13</b> : Tableau emplois et ressources  | <b>70</b>    |
| <b>Tableau N °14</b> : Tableau de variation du FRNG   | <b>71</b>    |
| <b>Tableau N°15</b> : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)                          | <b>74</b>    |
| <b>Tableau N°16</b> : Traitement de certains éléments spécifiques selon IAS 7                             | <b>79</b>    |
| <b>Tableau N° 17</b> : Flux de trésorerie avec la méthode direct (conforme à l'IAS 7)                     | <b>80</b>    |
| <b>Tableau N°18</b> : Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat net            | <b>82</b>    |
| <b>Tableau N°19</b> : Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat d'exploitation | <b>83</b>    |
| <b>Tableau N°20</b> : la situation financière et économique de NUMIDIA Confection                         | <b>89</b>    |
| <b>Tableau N°21</b> : nombre d'effectifs de NUMIDIA Confection  | <b>89</b>    |

## Liste des tableaux

|   |            |
|---|------------|
| <b>Tableau N°22</b> : Le potentielle de production de NUMIDIA Confection durant les années : 2019, 2020, 2021 | <b>90</b>  |
| <b>Tableau N°23</b> : bilan financier de l'exercice 2019  | <b>95</b>  |
| <b>Tableau N°24</b> : Bilan financier de l'exercice 2020  | <b>96</b>  |
| <b>Tableau N°25</b> : Bilan financier de l'exercice 2021  | <b>97</b>  |
| <b>Tableau N°26</b> : Bilan financier 2019 en grandes masses  | <b>98</b>  |
| <b>Tableau N°27</b> : Bilan financier 2020 en grande masse  | <b>100</b> |
| <b>Tableau N°28</b> : bilan financier 2021 en grande masse  | <b>102</b> |
| <b>Tableau N°29</b> : Calcul du FRNG par le haut du bilan   | <b>105</b> |
| <b>Tableau N°30</b> : calcul du FRNG par le bas du bilan  | <b>105</b> |
| <b>Tableau N°31</b> : calcul du BFR   | <b>107</b> |
| <b>Tableau N°32</b> : La trésorerie à partir du FR et BFR   | <b>108</b> |
| <b>Tableau N°33</b> : la TN à partir des bilans   | <b>108</b> |
| <b>Tableau N°34</b> : calcul de ratio de liquidité générale   | <b>111</b> |
| <b>Tableau N°35</b> : calcul de ratio de liquidité réduite  | <b>111</b> |
| <b>Tableau N°36</b> : calcul de ratio de liquidité immédiate  | <b>112</b> |
| <b>Tableau N°37</b> : Ratio de solvabilité générale   | <b>113</b> |
| <b>Tableau N°38</b> : Ratio de l'autonomie financière   | <b>114</b> |
| <b>Tableau N°39</b> : Ratio de l'indépendance financière  | <b>114</b> |
| <b>Tableau N°40</b> : tableau des flux de trésorerie de l'année 2019  | <b>116</b> |
| <b>Tableau N°41</b> : tableau des flux de trésorerie de l'année 2020  | <b>118</b> |

## Liste des graphiques

---

| <b>La listes des graphiques</b>                                    | <b>Pages</b> |
|--|--------------|
| <b>Graphique N°01 : l'actif de bilan 2019 en grandes masses</b>    | <b>99</b>    |
| <b>Graphique N°02 : le passif du bilan 2019 en grandes masses.</b> | <b>99</b>    |
| <b>Graphique N°03 : l'actif de bilan 2020 en grandes masses</b>    | <b>101</b>   |
| <b>Graphique N°04 : le passif du bilan 2020 en grandes masses</b>  | <b>102</b>   |
| <b>Graphique N°05 : l'actif du bilan 2021 en grandes masses</b>    | <b>103</b>   |
| <b>Graphique N°06 : Le passif du bilan 2021 en grandes masses</b>  | <b>104</b>   |
| <b>Graphique N°07 : le FRNG par le haut du bilan</b>               | <b>106</b>   |
| <b>Graphique N°08 : le FRNG par le bas du bilan</b>                | <b>106</b>   |
| <b>Graphique N°09 : le BFR</b>                                     | <b>107</b>   |
| <b>Graphique N°10 : la TN à partir du FR et le BFR</b>             | <b>109</b>   |
| <b>Graphique N°11 : la TN à partir des bilans</b>                  | <b>109</b>   |
| <b>Graphique N°12 : ratios de liquidité</b>                        | <b>112</b>   |
| <b>Graphique N°13 : ratios de solvabilité</b>                      | <b>115</b>   |

## Liste de schémas et figures

| <b>Liste des schémas</b>   | <b>Pages</b> |
|--|--------------|
| <b>Schéma N° 01</b> : La place du trésorier dans la moyenne entreprise     | <b>12</b>    |
| <b>Schéma N° 02</b> : La place du trésorier dans la grande entreprise      | <b>13</b>    |
| <b>Schéma N°03</b> : La place du trésorier dans les groupes multinationaux | <b>13</b>    |
| <b>Schéma N° 04</b> : Processus d'élaboration du budget de la trésorerie   | <b>22</b>    |
| <b>Schéma N°05</b> : Schématisation des différents équilibres financiers   | <b>49</b>    |
| <b>Schéma N°06</b> : La schématisation des différents fonds de roulement   | <b>55</b>    |
| <b>Schéma N°07</b> : Représentation schématique du BFR                     | <b>56</b>    |
| <b>Schéma N°07</b> : les filiales de groupe C&H                            | <b>88</b>    |
| <b>Schéma N°08</b> : l'organigramme de Confection NUMIDIA                  | <b>92</b>    |

| <b>La liste des figures</b>   | <b>Pages</b> |
|---|--------------|
| <b>Figure N° 01</b> : la trésorerie dans la situation d'une crise de croissance     | <b>29</b>    |
| <b>Figure N°02</b> : la trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR       | <b>30</b>    |
| <b>Figure N°03</b> : la trésorerie en situation de mauvais choix de financement     | <b>30</b>    |
| <b>Figure N°04</b> : la trésorerie en situation de perte de rentabilité             | <b>31</b>    |
| <b>Figure N°05</b> : la trésorerie en situation de réduction de l'activité          | <b>31</b>    |
| <b>Figure N°06</b> : l'erreur d'équilibre ou de contre-passe                        | <b>33</b>    |
| <b>Figure N°07</b> : l'erreur de sur immobilisation                                 | <b>34</b>    |
| <b>Figure N°08</b> : l'erreur de sous mobilisation                                  | <b>35</b>    |
| <b>Figure N°9</b> : critère de classement postes du bilan financier                 | <b>45</b>    |
| <b>Figure N° 10</b> : la représentation schématique du fonds de roulement net (FRN) | <b>50</b>    |
| <b>Figure N°11</b> : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan        | <b>51</b>    |
| <b>Figure N°12</b> : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan         | <b>52</b>    |

# Table de matières

---

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....1

## Chapitre I : Cadre conceptuel sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

Introduction .....3

**Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie.....4**

1-1 Définitions de la trésorerie.....4

1-2 Enjeux et rôles de la trésorerie.....5

1-3 Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise .....6

1-3-1 La caisse .....6

1-3-1-1 Les recettes.....6

1-3-1-2 Les dépenses.....7

1-3-2 La banques.....8

1-3-2-1 Le rapprochement bancaire.....8

1-3-2-2 Les comptes bancaires détenus par l'entreprise.....8

1-4 Les sources de financements de la trésorerie .....8

1-4-1 Le financement interne.....8

1-4-2 Le financement externe.....9

1-5 La fonction du trésorier dans l'entreprise.....10

1-5-1 Les missions du trésorier.....10

1-5-2 Les qualités du trésorier.....11

1-5-3 La place du trésorier dans l'entreprise.....12

**Section 2 : Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise .....14**

2-1 Définition de la gestion de trésorerie .....14

2-2 Les objectifs de la gestion de trésorerie .....15

2-3 Processus de la gestion de trésorerie .....16

## Table de matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| 2-3-1 La première phase : La prévision .....                                       | 16        |
| 2-3-2 Deuxième phase : L'arbitrage .....   | 17        |
| 2-3-3 Troisième phase : Le contrôle.....   | 17        |
| 2-4 La démarche de la gestion de trésorerie.....                                   | 17        |
| 2-4-1 Le budget de trésorerie.....   | 17        |
| 2-4-1-1 Définition du budget de trésorerie .....                                   | 17        |
| 2-4-1-2 Présentation du budget de trésorerie .....                                 | 18        |
| 2-4-1-3 L'Elaboration du Budget de Trésorerie .....                                | 18        |
| 2-4-1-4 Le rôle du budget de trésorerie .....                                      | 22        |
| 2-4-2 Le plan de trésorerie .....  | 23        |
| 2-4-2-1 Définition du plan de trésorerie .....                                     | 23        |
| 2-4-2-3 Présentation du plan de trésorerie.....                                    | 25        |
| 2-5 L'importance de la gestion de trésorerie .....                                 | 26        |
| <b>Section 3 : les origines et les solutions aux problèmes de trésorerie .....</b> | <b>26</b> |
| 3-1 Origine des problèmes de trésorerie .....                                      | 27        |
| 3-1-1 Problèmes structurels de trésorerie .....                                    | 27        |
| 3-1-2 Problèmes conjoncturels de trésorerie .....                                  | 28        |
| 3-2-3 Problèmes d'ordre organisationnel .....                                      | 28        |
| 3-2 Les causes de crises de trésorerie .....                                       | 29        |
| 3-2-1 La crise de croissance .....   | 29        |
| 3-2-2 La mauvaise gestion du BFR .....   | 29        |
| 3-2-3 L'erreur de financement .....  | 30        |
| 3-2-4 La perte de profitabilité .....  | 30        |
| 3-2-5 La réduction conjoncturelle de l'activité .....                              | 31        |
| 3-3 Les solutions aux problèmes de la gestion de trésorerie .....                  | 31        |

## Table de matières

|  |           |
|--|-----------|
| 3-3-1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers .....       | 32        |
| 3-3-2 L'Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers .....             | 32        |
| 3-3-3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie .....                                | 33        |
| 3-3-3-1 L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase .....                                    | 33        |
| 3-3-3-2 L'erreur de sur-mobilisation .....   | 33        |
| 3-3-3-3 L'erreur de sous-mobilisation .....  | 34        |
| 3-3-4 Eviter les impayés .....   | 35        |
| Conclusion du chapitre .....   | 36        |
| <b>Chapitre II : Les éléments et les instruments d'analyse de la trésorerie</b>            |           |
| Introduction .....   | 37        |
| <b>Section 1 : Le bilan financier une base d'informations financières essentielle.....</b> | <b>38</b> |
| 1-1 Le bilan financier .....   | 38        |
| 1-1-1 Définition du bilan financier .....  | 38        |
| 1-1-2 Les objectifs du bilan financier .....   | 38        |
| 1-1-3 Structure du bilan financier .....   | 39        |
| 1-1-3-1 L'actif du bilan financier .....   | 39        |
| 1-1-3-2 Le passif du bilan financier .....   | 40        |
| 1-2 Le bilan en grandes masses (ou condensé) .....   | 41        |
| 1-2-1 Définition du bilan condensé .....   | 41        |
| 1-2-2 Intérêt du bilan condensé .....  | 41        |
| 1-3 Les retraitements et les reclassements des postes du bilan comptables .....            | 41        |
| 1-3-1 Les retraitements des postes du bilan .....  | 42        |
| 1-3-1-1 Les retraitements de l'actif .....   | 42        |
| 1-3-1-2 Les retraitements du passif .....  | 43        |

## Table de matières

---

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 1-3-2   | Les reclassements des postes du bilan .....  | 45        |
| <b>Section 2 : L'analyse de la trésorerie par les équilibres financiers.....</b>          |  | <b>48</b> |
| 2-1   | La détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier ..... | 48        |
| 2-1-1   | L'équilibre financier minimum .....  | 48        |
| 2-1-1-1   | La règle générale de l'équilibre financier .....                                     | 48        |
| 2-1-1-2   | Portée et limites de la règle de l'équilibre minimum .....                           | 48        |
| 2-1-2   | Les indicateurs d'équilibre financier relatif au bilan fonctionnel .....             | 49        |
| 2-1-2-1   | Le fonds de roulement net global, une sécurité financière à long terme.....          | 49        |
| 2-1-2-2   | Le besoin en fonds de roulement, une sécurité financière à moyen terme...56          |           |
| 2-1-2-3   | La trésorerie nette, une sécurité immédiate.....                                     | 61        |
| 2-1-2-4   | Les équilibres FR/ BFR/ TN .....   | 63        |
| 2-1-3   | Les indicateurs d'équilibre financier relatif au bilan financier .....               | 64        |
| 2-2   | La détermination de la trésorerie par des ratios .....                               | 65        |
| 2-2-1   | Les ratios de liquidité .....  | 66        |
| 2-2-2   | Les ratios de la solvabilité .....   | 67        |
| <b>Section 3 : L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie .....</b> |  | <b>68</b> |
| 3-1   | Tableau de financement .....   | 68        |
| 3-1-1   | L'utilité du tableau de financement .....  | 68        |
| 3-1-2   | La constitution du tableau de financement .....                                      | 69        |
| 3-1-2-1   | Le tableau emplois et ressources .....   | 69        |
| 3-1-2-2   | Le tableau de variation du FRNG .....  | 70        |

## Table de matières

---

|  |    |
|--|----|
| 3-2 Le tableau pluriannuel des flux financiers .....   | 71 |
| 3-2-1 L'utilité du tableau pluriannuel des flux financiers .....   | 71 |
| 3-2-2 La description du tableau pluriannuel des flux financiers .....  | 72 |
| 3-2-2-1 Le solde économique .....  | 72 |
| 3-2-2-2 Le solde financier des flux liés à l'endettement .....   | 72 |
| 3-2-2-3 Le solde de gestion .....  | 73 |
| 3-2-3 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers .....  | 74 |
| 3-3 Présentation du tableau des flux de trésorerie .....   | 75 |
| 3-3-1 Définition du tableau des flux de trésorerie .....   | 75 |
| 3-3-2 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie .....  | 75 |
| 3-3-3 Les différents flux de trésorerie .....  | 76 |
| 3-3-3-1 Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles .....  | 76 |
| 3-3-3-2 Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements .....  | 77 |
| 3-3-3-3 Les flux de trésorerie liés aux activités de financement .....   | 78 |
| 3-3-4 Les autres flux figurant dans le tableau de flux de trésorerie .....   | 78 |
| 3-3-4-1 Les flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, impôt et acquisitions<br>et cessions de filiales ..... | 78 |
| 3-3-4-2 Élaboration du tableau des flux de trésorerie .....  | 79 |
| 3-3-4-3 Intérêt de l'analyse des flux de trésorerie .....  | 85 |
| Conclusion du chapitre .....   | 86 |

### **Chapitre III : Étude et analyse de la trésorerie cas de l'entreprise Numidia Confection**

|   |           |
|---|-----------|
| Introduction .....  | 87        |
| <b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>             | <b>87</b> |
| 1-1 La présentation générale de l'entreprise « Numidia Confection » ..... | 87        |
| 1-1-1 Historique .....  | 87        |

## Table de matières

---

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 1-1-2   | La présentation de l'entreprise .....  | 88        |
| 1-2   | Les produits de l'entreprise .....   | 89        |
| 1-3   | L'organigramme de Confection Numidia .....   | 90        |
| 1-4   | Le système d'appréciation de l'entreprise Numidia confection .....                 | 93        |
| 1-4-1   | Les objectifs de l'évaluation du personnel .....                                   | 93        |
| 1-4-2   | L'objet de l'appréciation .....  | 93        |
| 1-4-3   | Les chargés de l'évaluation .....  | 93        |
| 1-4-4   | La période et la durée de l'évaluation .....                                       | 93        |
| <b>Section 2 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise Numidia Confection par les équilibres financiers.....</b> |  | <b>94</b> |
| 2-1   | Élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables .....             | 94        |
| 2-1-1   | Présentations des bilans financiers des années 2019, 2020 et 2021 .....            | 94        |
| 2-1-2   | Présentation des bilans financiers condensés 2019, 2020, 2021 .....                | 98        |
| 2-1-2-1   | Le bilan financier 2019 en grandes masses .....                                    | 98        |
| 2-1-2-2   | Le bilan financier 2020 en grandes masses .....                                    | 100       |
| 2-1-2-3   | Le bilan financier 2021 en grandes masses .....                                    | 102       |
| 2-2   | L'analyse de la trésorerie par les l'équilibre financier.....                      | 104       |
| 2-2-1   | L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier .....                       | 104       |
| 2-2-1-1   | L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2019, 2020 et 2021 ..... | 104       |
| 2-2-1-2   | L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2019, 2020 et 2021 ..... | 106       |
| 2-2-1-3   | L'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2019, 2020 et 2021 .....       | 108       |
| 2-3   | L'analyse de la situation financière de l'entreprise par des ratios .....          | 110       |
| 2-3-1   | L'analyse par ratio de liquidité .....   | 110       |
| 2-3-2   | L'analyse par ratio de solvabilité .....   | 113       |

## Table de matières

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Section 3 : Analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie (TFT) .....</b>   | <b>116</b> |
| 3-1 L'analyse par tableau des flux de trésorerie .....  | 116        |
| 3-2 Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2019 et 2020... | 116        |
| Conclusion du chapitre .....  | 121        |
| <b>Conclusion générale .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>  | <b>124</b> |
| <b>Annexes .....</b>  | <b>127</b> |
| <b>Liste des tableaux .....</b>   | <b>132</b> |
| <b>Liste des schémas et figures.....</b>  | <b>134</b> |
| <b>Liste de graphiques .....</b>  | <b>135</b> |
| <b>Table de matières.....</b>   | <b>136</b> |