

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master

Filière : Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Finance d'entreprise

Sujet :

**La gestion de la trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière
d'une entreprise : Cas de l'entreprise publique algérienne
Electro-Industries d'Azazga.**

Présenté par :

**DOUDOU Kamelia
ZIANE Chabha**

Dirigé par :

Mme BEKOUR Farida ép. AMOKRANE

Devant le jury composé de :

Mme BOUBEKEUR Saliha, Maître Assistante classe A, UMMTO, Président

Mme BEKOUR Farida ép. AMOKRANE, Professeure, UMMTO, Directrice du mémoire

Mme KOUDACHE Lynda, Maître Assistante classe A, UMMTO, Examinatrice

Promotion : 2020/2021.

Sommaire

Sommaire

	Pages
Sommaire.....	I
Remerciements.....	II
Dédicace.....	III
Liste des abréviations	IV
Table des illustrations	V
Introduction générale	01
Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie	05
Section 01: Définitions et notions générales de la trésorerie	06
Section 02 : Les éléments constitutifs de la trésorerie	15
Section 03 : La gestion des risques de trésorerie	19
Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie	26
Section 01 : Les documents de base de détermination et d'analyse de la trésorerie ...	27
Section 02 : Les instruments d'analyse de la gestion de trésorerie	36
Section 03 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	51
Chapitre III : Etude du cas de l'entreprise publique Électro-Industries d'Azazga	64
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries.....	65
Section 02 : Analyse financière de la situation de la trésorerie de l'entreprise	74
Conclusion générale.....	98
Bibliographie.....	100
Annexe	102
Table des matières	113

Remerciements

Avant tous nous remercions Dieu tout puissant qui nous a donné la force, le courage et surtout la patience d'arriver au bout de notre travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre chère promotrice **M^{me} BEKOUR Farida épouse AMOKRANE**, pour son soutien, pour ses conseils, sa disponibilité et ses enseignements si précieux qui nous ont permis de mener à bien notre travail.

Nous remercions également les responsables du service comptabilité et finance ainsi que le service contrôle de gestion de l'entreprise d'Électro-Industries d'Azazga, pour les documents qu'ils nous ont fournis et les informations qu'ils nous ont communiquées afin de rédiger notre mémoire.

Et les membres du jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

À mes chers parents, qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite.

À mon cher frère et mes chères sœurs pour leurs encouragements

Permanents, et leur soutien moral.

Kamelia.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mon chère et unique frère Juba, auquel je souhaite la liberté dans les plus brefs délais. J'aurais tant aimé que tu sois là à mes côtés en ce jour spécial pour me soutenir et m'encourager comme tu le fait toujours pour que tu récoltes le fruit de ton éducation. Je suis confiante que tout va finir par se placer et que tu vas te trouver. T'es mon grand frère, tu seras toujours un grand homme, peu importe tes quêtes, peu importe tes chutes, peu importe ce qui te consume est bon ou mauvais, je vais être à tes cotés.

Ma très chère maman qui a sacrifiée sa vie pour être là où je suis aujourd'hui, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

Mon père, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

Mon fiancé Khaled, qui m'a soutenu tout au long de mon parcours universitaire. Ton amour ne m'a procuré que confiance et stabilité. Tu as partagé avec moi les meilleurs moments de ma vie, aux moments les plus difficiles de ma vie, tu étais toujours à mes côtés. Je te remercie de ne m'avoir jamais déçu. Aucun mot ne pourrait exprimer ma gratitude, mon amour et mon respect.

Ma belle-famille.

Mon enseignante et promotrice M^{me} BEKOUR Farida épouse AMOKRANE, qui est mon modèle de persévérance. Je ne sais comment exprimer ma gratitude mon respect envers vous, pour votre accompagnement, vos encouragements, votre écoute et votre compréhension.

Chabha.

Liste des abréviations

AC	Actif Circulant
AI	Actif Immobilisé
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'affaires
DCT	Dettes à Court Terme
DFC	Directeur Finance et Comptabilité
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DLT	Dettes à Long Terme
FR	Fonds de Roulement
FP	Fonds Propres
IBS	Impôts sur Bénéfice des Sociétés
RLG	Ratio Liquidité Générale
RLR	Ratio de Liquidité Réduite
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TA	Trésorerie Active
TP	Trésorerie Passive
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
VI	Valeurs Immobilisées
VR	Valeurs Réalisables
CBT	Concours Bancaires de Trésorerie

Table des illustrations

Liste des schémas

Schéma n° 01 : Organigramme général de l'entreprise Electro-Industries.....	70
Schéma n° 02 : Organisation du département Finance et Comptabilité.....	73

Liste des figures

Figure n°01 : Représentation schématique du FR par le haut du bilan.....	37
Figure n°02 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.....	38
Figure n°03: Représentation schématique du Besoin en fonds de roulement dans le cas de l'inexistence du CBT.....	40
Figure n°04 : Représentation schématique du BFR dans le cas de l'inexistence du CBT.....	40

Liste des graphes

Graphe n° 01: Présentation graphique des grandes masses des emplois des BF.....	78
Graphe n° 02: Présentation graphique des grandes masses des ressources des BF.....	79
Graphe n° 03: Evolution du FR de 2015 à 2017 (en DA).....	82
Graphe n° 04: Evolution du BFR de 2015 à 2017 (en DA).....	84
Graphe n° 05: Evolution de la TN de 2015 à 2017 (en DA).....	85
Graphe n° 06: Evolution des ratios de liquidité (en %).....	86

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Structure du bilan financier.....	31
Tableau n° 02 : Le TFT selon la méthode directe.....	34
Tableau n° 03 : Le TFT selon la méthode indirecte.....	35
Tableau n° 04 : Modèle du plan de financement prévisionnel.....	54
Tableau n° 05 : Budget des encaissements.....	57

Liste des abréviations

Tableau n° 06 : Le budget des décaissements.....	58
Tableau n° 07 : Le budget de TVA.....	59
Tableau n° 08 : Le budget de trésorerie.....	59
Tableau n° 09 : La fiche de valeur.....	62
Tableau n° 10 : Calcul du FR de 2015 à 2017.....	81
Tableau n° 11 : Calcul du BFR de 2015 à 2017.....	83
Tableau n° 12 : Evolution de la TN de 2015 à 2017 (en DA).....	84
Tableau n° 13 : Ratios de liquidité de 2015 à 2017 (en %).....	86
Tableau n° 14 : Le tableau de flux de trésorerie de 2015-2016-2017 (en DA).....	89
Tableau n° 15 : Plan de financement prévisionnel.....	92
Tableau n°16 : Les écarts de trésorerie et le taux de réalisation des objectifs fixés de l'exercice 2018	

Introduction Générale

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE :

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 de profits. Pour cela, des décisions sont prises par l'entreprise pour réaliser cet objectif parmi lesquelles figurent des décisions opérationnelles qui engagent l'entreprise sur le court terme et d'autres stratégiques qui engagent l'entreprise sur le moyen et le long terme.

Les décisions opérationnelles sont définies comme étant des décisions prises quotidiennement dans l'entreprise qui sont à court ou moyen terme, elles sont généralement prises dans un cadre intermédiaire peu coûteux. Elles ne concernent souvent qu'un seul département, bien qu'elles sont limitées mais peuvent avoir un impact important sur le département qu'elles touchent selon le classement de *I. Ansoff en 1979 dans son ouvrage "strategic management"*

La gestion de trésorerie a connu depuis la fin des années 70 des développements importants dans les entreprises (*A. Abdmeziem, 2019*)¹. Aujourd'hui le changement rapide de l'environnement économique et financier fait s'apercevoir, tous les acteurs économiques, aussi bien les entreprises privées que les gouvernements des enjeux des décisions de trésorerie auxquelles sont liés les gains et les pertes financiers résultant de la montée des taux d'intérêt, de la poussée de l'inflation, du poids de l'endettement, du développement des marchés financiers ou bien de la fluctuation des taux de change. Dans ce contexte, chaque acteur doit identifier ses objectifs à atteindre.

La gestion de trésorerie est l'action qui consiste à ajuster les entrées et les sorties de liquidité d'une organisation économique dans le temps et dans l'espace. La trésorerie est considérée comme le nerf de la guerre pour une entreprise puisqu'elle permet de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

La notion de trésorerie est une notion fort utilisée en gestion d'entreprise mais le concept qu'elle recouvre n'est pas toujours le même selon les auteurs :

- Pour certains, la trésorerie représente l'encaissement de l'entreprise, c'est-à-dire ses disponibilités. Cette conception est la plus étroite ;
- Pour d'autres, la trésorerie représente la différence entre le fonds de roulement de l'entreprise et le besoin de fonds de roulement. Le solde peut être positif ou négatif.

Par ailleurs, il existe d'autres conceptions, plus large, qui apparentent la trésorerie à la différence entre le réalisable à court terme et le disponible d'une part, et les dettes à court terme, d'autres part.

¹ ABDMEZIEM A., L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas de SOCOTHYD, Boumerdes, UMMTO, 2019.

Introduction Générale

Selon *D. Dubois* (1997) « La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise »².

I. Problématique de recherche :

Le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise permet dans une certaine mesure d'assurer sa solvabilité. Pour cela, elle est tenue d'approfondir l'analyse de sa situation financière car une trésorerie positive ne reflète toujours pas une bonne santé financière.

La gestion de la trésorerie est faite par l'analyse de la situation financière de l'entreprise en se basant le plus souvent sur l'étude des états financiers traditionnels (bilan et états des résultats qui démontrent la rentabilité d'une entreprise sur une période donnée c'est-à-dire les revenus et les dépenses résultant des différents cycles), même si ces états présentent l'information financière le plus fidèlement possible, il n'en demeure pas moins qu'ils contiennent certaines limites.

Pour cela, l'analyse de l'état de flux de trésorerie, anciennement désigné par l'état de l'évolution de la situation financière, est le document le plus indiqué pour étudier la trésorerie de l'entreprise. Cet état comporte l'ensemble des flux de trésorerie qu'ils soient liés aux activités d'exploitation, d'investissement ou de financement d'une entreprise. Son étude permet de compléter le diagnostic de la performance, de contourner dans la majorité des cas les difficultés rencontrées lors de ce diagnostic et d'améliorer l'efficacité, la rentabilité et la solvabilité.

L'analyse de cet état permet aussi de fournir des éléments pour l'analyse de la gestion de la croissance du bilan et du tableau des flux de trésorerie, ce qui permet par la même, à l'entreprise de constater l'origine des moyens financiers.

La gestion de trésorerie constitue alors la pierre angulaire de toute gestion de l'entreprise qui devient, de nos jours, une préoccupation majeure de toutes organisations.

Notre objectif par ce présent travail de recherche consiste à étudier :

- **D'une part**, le mode de gestion de la trésorerie ;
- **D'autre part**, la gestion de la trésorerie dans le cas de l'entreprise industrielle « *Electro-Industries* » d'Azazga que nous choisissons comme cas pratique.

De manière plus précise, notre principal objectif est de rapporter le mode de gestion de la trésorerie dans l'entreprise publique algérienne et de conclure sur l'origine de la trésorerie de cette entreprise et son rôle dans l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.

² Denis DUBOIS (encyclopédie de gestion), Economica, Paris, 1997.

Introduction Générale

Pour y parvenir, nous tenterons d'apporter des réponses à la question fondamentale qui sera formulée comme suit :

Une trésorerie nette positive reflète-t-elle souvent une bonne santé financière de l'entreprise ?

De cette question découlent les questions subsidiaires suivantes :

1. Quels sont les éléments constitutifs de la trésorerie ?
2. Quels sont les outils d'analyse et de suivi de la trésorerie ?
3. Quels types de décisions peut prendre l'entreprise par l'analyse de la trésorerie ?

II. Hypothèses de recherche :

Pour mener à bien ce travail de recherche et répondre à nos différents questionnements, nous formulons trois (03) hypothèses que nous confirmons ou infirmons par la suite. Les trois hypothèses posées sont les suivantes :

Hypothèse 01 : La gestion de la trésorerie reflète la gestion globale de l'entreprise.

Hypothèse 02 : L'analyse de la trésorerie est faite par l'étude détaillée du tableau des flux de trésorerie.

Hypothèse 03 : L'analyse de la trésorerie est un outil de prévision et de prise de tous types de décisions dans l'entreprise.

III. Méthodologie de recherche :

Avant d'aborder l'étude de cas pratique, nous réalisons dans un premier temps une **recherche documentaire** afin de définir et de cerner les concepts clés relatifs à la gestion de trésorerie et des différents cycles relatifs à l'entreprise.

Dans un deuxième temps et en vue de vérifier nos hypothèses de travail, nous effectuons **un stage pratique** dans le cas de *l'entreprise algérienne Electro-Industries d'Azazga*. Pour cela, nous adoptons une méthodologie de recherche basée sur une recherche de type qualitative. Pour ce faire, nous utilisons les outils de recherche relatifs au questionnaire et aux entretiens semi-directifs pour collecter les informations nécessaires au niveau de la direction finance et comptabilité de l'entreprise Electro-Industries. Nous utilisons également la méthode quantitative pour interpréter et analyser les chiffres et les données obtenus par l'étude des documents internes de l'entreprise étudiée relatifs aux *tableaux de flux de trésorerie* pour la période d'étude, que nous retenons, allant de 2016 à 2019.

IV. La structure de travail

Nous restituons les résultats auxquels nous avons aboutis dans trois chapitres. Ainsi, ce présent travail est structuré en chapitres dont :

Introduction Générale

- **Le premier chapitre** est consacré aux notions fondamentales de la gestion de trésorerie ;
- **Le deuxième chapitre** porte sur les méthodes et les outils d'analyse de la gestion de trésorerie ;
- **Le dernier chapitre** fera l'objet de l'étude du cas pratique de l'entreprise publique Electro- Industries d'Azazga.

Chapitre I :

Les fondements théoriques de la gestion
de trésorerie.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

La trésorerie constitue le centre de toutes les opérations financières menées par l'entreprise. Elle est la traduction en termes monétaire de toutes les décisions et transactions de l'entreprise. L'objectif général de toute gestion de trésorerie est d'optimiser le solde « Décaissements –Encaissements » tout en prenant en compte les risques liés à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

La trésorerie d'une entreprise est définie comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou/et banque ou autres comptes courants, elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et des chèques postaux, elle sollicite des connaissances en techniques bancaires et financières. Le trésorier doit mettre en œuvre des mesures de contrôle de ces risques et prévoir des solutions de couverture contre les pertes éventuelles.

La trésorerie est une identité en elle-même. Elle se nourrit de toutes les entrées de flux financiers et s'appauvrit de toutes les sorties. En effet, c'est par la trésorerie que l'entreprise parvient au lancement des projets et leur développement, et par conséquent, permet d'assurer la croissance de l'entreprise. C'est à ce titre, que la trésorerie doit avoir toute l'attention des responsables de l'entreprise.

Dans ce cadre, et afin de mieux expliquer ce concept de trésorerie, nous présentons dans ce premier chapitre :

- La première section portant sur les définitions et les notions de trésorerie ;
- La deuxième section relative aux éléments constitutifs de la trésorerie ;
- La troisième section portant sur la gestion des risques de trésorerie.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Section 01 : Définitions et notions générales de la trésorerie.

Depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds que ce soit à long ou à court terme demeure toujours le centre des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, la gestion de trésorerie à court ou à long termes a un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise. En effet, la trésorerie de l'entreprise est considérée comme un élément de mesure de la performance vu qu'elle conditionne la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme. La trésorerie permet également à l'entreprise d'accroître sa capacité de financement. Cependant, la trésorerie peut mettre l'entreprise dans des difficultés de fonctionnement voire même d'arrêt de l'activité, c'est pour cela que sa gestion est d'un grand intérêt pour la pérennité de l'entreprise.

Ainsi, afin de mieux cerner le mode de gestion de la trésorerie et ses différents risques, nous allons dans cette première section présenter la définition de la trésorerie selon certains auteurs et les différentes notions de base liées à la trésorerie. C'est dans ce cadre que nous développons dans :

- Le premier point, la définition et la typologie de la trésorerie ;
- Le deuxième point, la gestion de la trésorerie ;
- Le troisième point, les chargés de la gestion de trésorerie ;
- Le quatrième point, les missions des chargés de la gestion de la trésorerie.

1- Définition et typologies de la trésorerie :

Il existe plusieurs définitions de la trésorerie, parmi lesquelles nous avons choisi de présenter trois définitions qui, à notre sens, sont complémentaires, on trouve celle donnée par :

GAUGAIN M. (2007) qui selon l'auteur, 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 »¹.

Tandis que **MARTINET A. C.** et **SILEM A.** (2005) 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, crédit bancaire à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse) »².

La trésorerie est un terme économique et comptable qui désigne les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis.

¹ GAUGAIN M. et autres, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007

² MARTINET A. et SILEM A., Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement, autrement dit :

« La trésorerie peut être définie comme le fonds de roulement non consommé par le besoin en fonds de roulement »³.

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 l'entreprise.

En général, on distingue cinq types de trésorerie, à savoir :

- La trésorerie en valeur ;
- La trésorerie potentielle ;
- La trésorerie active ;
- La trésorerie passive ;
- La trésorerie zéro.

1-1-La trésorerie en valeur :

La trésorerie en valeur est une méthode de gestion de trésorerie basée sur les enregistrements des transactions, non pas le jour ou l'entreprise confirme la transaction, mais la date à laquelle la banque doit confirmer l'opération sur le compte.

Il existe alors un écart entre la valeur de la position de la trésorerie et la position de la trésorerie le jour de l'opération. Maintenir une gestion de trésorerie en valeur implique de comprendre les règles de la date de valeur qui s'applique aux différentes opérations d'encaissements et de décaissements.

1-2-La trésorerie potentielle :

La trésorerie potentielle fait référence à un ensemble de prêts qu'une entreprise peut utiliser conformément à un accord avec un fournisseur ou une institution financière ; mais ces prêts ne sont pas réellement utilisés à un moment précis. Il faut aussi distinguer entre la trésorerie potentielle où l'on ne considère pas le crédit et la dette ; et la trésorerie réelle qui intègre ces données. Par conséquent, la trésorerie potentielle mesure la solvabilité d'une entreprise c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses dettes, à investir et à mettre en œuvre des politiques de dividendes. Elle peut être interprétée comme la capacité d'autofinancement (CAF). Par contre, la trésorerie réelle mesure la liquidité immédiate d'une entreprise.

³ BOBOT L. et VOYENNE D., le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, 1995, P. 28.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

1-3-La trésorerie active :

La trésorerie active correspond aux utilisations que l'entreprise fait de ses excédents temporaires de liquidités, elle regroupe les disponibilités (la caisse, les comptes bancaires, etc.) ainsi que les valeurs mobilières de placement (facilement transformable en liquidités)⁴. Cette trésorerie active peut être mobilisée rapidement pour financer les besoins de financement de l'entreprise.

1-4-La trésorerie passive :

La trésorerie passive recouvre les découverts et concours bancaires courants. Ces dettes à très court terme ont pour vocation de financer des besoins immédiats, et à faire face aux décalages entre les recettes et les dépenses. Ils n'ont pas pour vocation de financer des investissements à long terme.

1-5-La trésorerie zéro :

Tout excédent de trésorerie doit être investi aux meilleurs taux d'intérêt pour optimiser les revenus financiers de l'entreprise. Cependant, tout déficit de trésorerie doit bien entendu être financé aux meilleurs taux d'intérêt pour minimiser les charges financières de l'entreprise. La trésorerie résulte de l'égalité entre la trésorerie actif et la trésorerie passif ou bien quand le Fonds de Roulement arrive tout juste à financer ce Besoin en Fonds de Roulement.

2- La gestion de trésorerie :

« La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise »⁵.

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... »⁶.

En d'autres termes, la gestion de trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise :

- De prévoir et de gérer les flux ;
- D'anticiper et de prévenir les risques financiers ;
- De négocier et de contrôler les opérations bancaires ;
- De placer les excédents ;
- D'assurer sa liquidité et sa solvabilité.

⁴ BELLIER DELIENNE A. et KHATH S., Gestion de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000, P. 02.

⁵ BELLIER DELIENNE A., KATH S. La gestion de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2005, P 05.

⁶ GAUTHIER N. & CAUSSE G., La gestion dans l'entreprise, Edition Union, paris, 1981, P 33.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Elle peut aussi être définie comme « L'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie »⁷.

Et selon **BANGALA A.**, « La gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers»⁸.

La gestion de trésorerie est une activité consistant, pour le trésorier d'une entreprise, à gérer les risque de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui ont un impact direct sur l'entreprise à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque et à pouvoir faire face, tous les jours, aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières.

Dans ce qui suit, nous présentons dans ce point :

- Les objectifs de la gestion de trésorerie ;
- Les étapes de la gestion de trésorerie ;
- Les missions des chargés de la gestion de trésorerie ;
- Les chargés de la gestion de trésorerie.

2-1- Les objectifs de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie a pour objectif principal d'assurer les équilibres instantanés de l'entreprise tout en tenant compte de la minimisation des coûts, c'est-à-dire avoir des recettes supérieures aux dépenses. La gestion de trésorerie doit veiller à :

- **Maximiser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement:** La gestion de trésorerie consiste à répartir les moyens financiers de manière rationnelle 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 dont il a le plus besoin pour négocier aisément auprès des investisseurs ;
- Ajuster le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie ;

⁷ HATTAB F., La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'EBTH tce, Mémoire de fin de cycle en Sciences de gestion, option finance d'entreprise, Université de Bejaia, 2017, P. 03.

⁸ BANGALA A., les fondements de la gestion financière, Ed l'université de Liège, Belgique, 2007, P 46.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- **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.

2-2- Les étapes de la gestion de trésorerie :

Selon **Forget J.** (2001), la mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par les trois (03) étapes importantes suivantes⁹ :

- La prévision ;
- L'arbitrage ;
- Le contrôle.

2-2-1-La prévision :

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus de gestion de la trésorerie. Cette prévision permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise peut être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire prévisionnelle qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Prévoir consiste donc à explorer divers scénarios, lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

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

2-2-2-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 les conditions relatives à toutes les opérations bancaires ;
- De prendre les décisions de financement.

⁹ FORGET J., Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, Edition Economica, Paris 2001, P 02.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

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

2-2-3-Le contrôle :

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et les échelles d'intérêt qui sont des fiches permettant de calculer l'ensemble des agios ou des frais perçus par la banque au cours des opérations régulières sur un compte débiteur ou créditeur.

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.

3-Les missions des chargés de la gestion de la trésorerie :

De nos jours, le trésorier est devenu un gestionnaire de risque qui participe à l'optimisation de la gestion financière de l'entreprise après avoir été un simple caissier qui gère la caisse.

Par ailleurs, quelles que soient la taille ou l'activité de l'entreprise dans lesquelles il exerce ses fonctions, le rôle du trésorier est essentiel.

Ses missions, selon **GAUGAIN M. et PONCET P.** (2004), sont de « prévoir et gérer les flux et les risques, organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, optimiser les financements et les placements, garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec d'autres services de la société, il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et qui ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière des risques »¹⁰.

Les missions du chargé de la gestion de trésorerie se résument aux trois points essentiels suivants :

- 1- L'assurance de la liquidité dans l'entreprise ;
- 2- La réduction des couts des services bancaires ;
- 3- La gestion et la maitrise des risques financiers de la trésorerie.

3-1-L'assurance de la liquidité dans l'entreprise :

Le terme de liquidité désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme. Dans le cadre de cette mission, l'entreprise doit assurer à chaque instant de la disponibilité de ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers comme le paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs et le paiement des dettes fiscales, etc.

¹⁰ GAUGAIN M. et PONCET P., Gestion de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, P47.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

A ce titre, le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles :

- 1- La contrainte de liquidité ;
- 2- La contrainte de solvabilité.

3-1-1- La contrainte de liquidité :

Lorsque elle est satisfaite, celle-ci garantit à l'entreprise la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats mais lorsque cette contrainte n'est pas assurée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie généralement auprès de ses banquiers.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels qui exerceront à terme une contrainte de liquidité pourront être honorés lors de leurs échéances contractuelles. La capacité qu'a l'entreprise à faire face à ses engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité.

3-1-2-La contrainte de solvabilité :

Elle s'exerce, par exemple, lors de la souscription d'un nouvel emprunt et lors d'un achat de marchandises ou de matières prévoyant un paiement avec une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontre pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires.

3-2-La réduction des coûts des services bancaires :

Selon **SION M.(2015)**, afin de réduire les frais bancaires, le trésorier pense à des négociations, même si ces dernières ne s'inscrivent pas dans le cadre de son travail mais il est responsable de tout le travail préparatoire¹¹.

A ce titre, les coûts des services bancaires désignés aussi par les frais bancaires représentent une charge indissociable du compte bancaire. Pour que le trésorier puisse réduire ces coûts, il est donc tenu de connaître toutes les techniques de négociation en plus de l'importance de connaître tous ses droits afin de bénéficier d'une certaine marge de manœuvre avec son banquier lui permettant alors de procurer un maximum d'économie pour l'entreprise.

Parmi les coûts bancaires que le trésorier d'une entreprise peut réduire avec la négociation, on trouve : les commissions, les agios, les frais de retraits, les frais de tenue de comptes, les frais de prélèvements ou encore les frais de services divers.

De manière générale, nous pouvons les résumer dans quatre points :

- Les frais de tenue de comptes ;
- Les commissions de mouvement à diviser par deux ;
- L'autorisation de découvert ;

¹¹ SION M., Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} Edition DUNOD, 2015, P.28.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- Les conditions de crédits.

3-2-1- Les frais de tenue de comptes :

Les frais de tenue de comptes, autrement appelés frais de gestion du compte, couvrent les différentes formalités nécessaires à l'existence et au suivi du compte de l'entreprise en banque, à savoir :

- L'envoi du solde de compte ;
- L'émission de chèques ;
- Les frais de virement.

Ces frais sont calculés de façon trimestrielle et varient en fonction des établissements. Ils résultent de l'ensemble des opérations qui concernent un compte géré par une banque ou une autre institution financière pendant une certaine période.

3-2-2- Les commissions de mouvement à diviser par deux :

Parmi les frais qui peuvent également coûter cher, on trouve les commissions de mouvement facturées de façon trimestrielle et qui sont calculées sur tous les mouvements débiteurs enregistrés sur un compte. Elles ont pour but de rémunérer la banque pour les services rendus quelle que soit la situation du compte : créditrice ou débitrice.

3-2-3- L'autorisation de découvert :

Les frais liés à l'autorisation de découvert, à savoir les agios, sont négociables. Dans le cas où le dirigeant ne rencontre pas des incidents de paiement (découverts non autorisés), il peut demander à titre commerciale une baisse, voire l'annulation de ces agios.

Les frais liés au découvert bancaire se répartissent en plusieurs catégories, et sont appliqués seuls ou simultanément en fonction des établissements bancaires. Parmi les frais à surveiller de près, il y a notamment la commission d'intervention qui est une somme forfaitaire prélevée à chaque fois que le compte de l'entreprise se retrouve débiteur au-delà du découvert autorisé.

Il existe peu de marge de négociation sur le montant nominal de la commission d'intervention qui est fixée dans les conditions générales de la banque, mais le client peut entamer des démarches en vue de tenter de se faire rembourser le montant d'une commission d'intervention. C'est notamment le cas où l'un des plafonds de frais de commissions d'intervention fixés par la réglementation a été dépassé. Le client peut également fonder sa demande dès lors que ces frais entraînent un dépassement du TEG (Taux effectif global) autorisé pour son découvert en compte.

Il est également important de suivre et de surveiller les frais d'arrêt de compte trimestriel, lesquels listent l'ensemble des frais et agios réguliers et exceptionnels prélevés par la banque.

3-2-4- Les conditions de crédits :

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Lorsque l'entreprise contracte un emprunt, le conseiller bancaire va très probablement demander à l'entreprise des garanties dans la mesure où ces dernières permettent de protéger la banque en cas de défaillance de l'entreprise. Dans ce cas, il est fortement recommandé à l'entreprise, au lieu d'apporter une caution solidaire sur la totalité de l'emprunt, de demander une caution simple sur un montant contractuellement déterminé. L'entreprise limitera ainsi le montant de ses engagements et de ses dettes y compris les frais en sus de retard de recouvrement.

3-3- La gestion et la maîtrise des risques financiers de la trésorerie :

Chaque décision prise par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut maîtriser. Il s'agit parfois du risque de change et parfois du risque de taux.

Le risque de change désigne l'incertitude; quant aux taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme, et l'intérêt de la gestion de risque de change, ceux-ci consistent essentiellement à éviter les pertes de change. Le trésorier doit par conséquent, suivre la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

Selon **M. SION** (2015), « La gestion du risque du taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future, le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue de taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois »¹².

4-Les chargés de la gestion de trésorerie :

Pour assurer parfaitement sa fonction dans l'entreprise, le trésorier est amené à favoriser le contact de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit trésorerie, toutes les personnes concernées, et à faciliter la mise en place de procédures de gestion de trésorerie performantes.

Au sein de l'entreprise, les principaux interlocuteurs du trésorier sont: le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial, le directeur administratif et financier et le directeur général¹³.

- **Le comptable** : Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après avoir transités par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable qui lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), et de choisir et de modifier les moyens de paiement ;
- **Le contrôleur de gestion** : Est celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui permet et facilite la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la contribution de la trésorerie au budget annuel

¹² SION M., Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} Edition DUNOD, 2015, P P. 28-29.

¹³ www.docplayer.fr, La gestion de trésorerie, Consulté le 03 Avril 2021.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

du contrôle de gestion réside essentiellement dans la prévision des charges et produits financiers ;

- **Le commercial** : Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise réalise un Chiffre d'Affaire (CA), mais ne se soucie pas des encaissements de ses clients. Or le CA n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard. Il faut sensibiliser le commercial à l'esprit trésorerie ;
- **Le directeur administratif et financier** : qui a pour rôle dans la gestion de trésorerie de suivre les indicateurs en temps réel et de façon fiable, pour pouvoir alerter le dirigeant en cas de problème de trésorerie et le conseiller sur les décisions à prendre et les actions à mettre en place ;
- **Le directeur général** : Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières.

Section 02 : Les éléments constitutifs de la trésorerie.

La trésorerie représente essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines ou types d'opérations. On trouve :

- **Les opérations d'exploitation** : qui sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie ;
- **Les opérations de financement** : qui permettent d'alimenter la trésorerie par des rentrées nouvelles de fonds et qui sont utilisées dans des remboursements entraînant donc des sorties de trésorerie à constater ;
- **Les opérations d'investissement** : qui concernent toute opération de vente ou d'achats d'actifs durables. Selon H. CERBAH (2014), « Elles couvrent l'acquisition et la vente d'actifs durables et autres investissements non inclus dans les équivalents de trésorerie »¹⁴.

Nous développons dans cette deuxième section :

- Les encaissements ;
- Les décaissements.

1- Les encaissements :

Ils regroupent les opérations de l'entreprise qui génèrent des recettes et qui constituent des entrées de trésorerie lui permettant d'honorer ses différents engagements. Ces recettes proviennent donc des :

- ventes de produits ;

¹⁴ CERBAH H., Tableau des flux de trésorerie selon les normes comptables internationales IAS/IFRS, Edition les pages bleues internationales, Octobre, 2014, P15.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- règlements des clients ;
- avances et acomptes versées par les clients ;
- augmentations de capital ;
- aides financières ;
- emprunts et dettes assimilées ;
- intérêts et des dividendes reçus ;
- encaissements de loyers ;
- autres encaissements.

1-1- Les ventes de produits :

Elles concernent les ventes au comptant des biens et services produits par l'entreprise. Les ventes constituent la source importante des revenus de l'entreprise.

1-2- Les règlements des clients :

Ils représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux clients. La périodicité des encaissements est fonction du mode de règlement (comptant ou crédit). Dans le cas de vente à crédit, on tient compte des délais de règlement fixés et qui sont au maximum de 45 jours.

1-3- Les avances et acomptes versés par les clients :

Ils représentent les sommes versées avant le début d'un travail pour en assurer le financement partiel ou bien versées au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

1-4- Les augmentations de capital :

Consiste à faire croître le capital social d'une entreprise en créant de nouvelles actions achetées par des actionnaires (anciens ou nouveaux) ; ou encore en incorporant dans le capital social la partie des profits qui était mise en réserves.

1-5- Les cessions d'immobilisations :

Elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives, et occasionnelles si elles sont hors activité.

1-6- Les aides financières :

Elles constituent les subventions accordées à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités en vue de compenser une faiblesse de prix ou une hausse de frais liés à des charges

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

d'exploitation.

1-7- Les emprunts et dettes assimilées :

Ils représentent les emprunts contractés auprès des établissements de crédit ou de tiers au profit de l'entreprise. Généralement, ils sont remboursés selon un échéancier préétabli.

1-8- Les intérêts et les dividendes reçus :

Les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée auprès d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant une certaine période. Les dividendes représentent la portion de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire. En somme, ces deux revenus sont des rémunérations du capital.

1-9- Les encaissements de loyers :

Ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est le mois.

1-10- Les Autres encaissements :

Ils constituent les recettes occasionnelles de l'entreprise.

1- Les décaissements :

Ils constituent pour l'entreprise toutes opérations effectuées dans l'exercice de ses activités aboutissant à des sorties de liquidités. Ces différents décaissements sont :

- Les achats de biens et services ;
- Les acquisitions d'investissements ;
- Les règlements aux fournisseurs ;
- Les frais de production et de distribution ;
- Les remboursements d'emprunts ;
- Les intérêts et dividendes versés ;
- Le règlement des loyers ;
- Le règlement des impôts et taxes ;
- Les frais de personnels ;
- Les achats des titres ;
- Les autres dépenses.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

2-1- Les achats de biens et services :

Ils concernent les achats au comptant des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et les prestations de services reçues pour la poursuite des activités de l'entreprise.

2-2- Les acquisitions d'investissements :

Ce sont des dépenses destinées à augmenter la richesse de l'entreprise. Il s'agit de dépenses immédiates ayant pour but d'obtenir un effet positif quantifiable à long terme.

2-3- Les règlements aux fournisseurs :

Ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements sont préférables qu'ils soient supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.

2-4- Les frais de production et de distribution :

Ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue de la production de ses biens et/ou services. Ces frais sont aussi liés au conditionnement et à la commercialisation des produits ou des services.

2-5- Les remboursements d'emprunts :

Ils consistent au remboursement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

2-6- Les intérêts et dividendes versés :

Les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, ils correspondent à la quote-part des bénéfices à verser par l'entreprise aux actionnaires de l'entreprise.

2-7- Le règlement des loyers :

Il est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire.

2-8- Le règlement des impôts et taxes :

Parmi les taxes, il y a la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) qui est reversée au plus tard le 20 de chaque mois. Il y a aussi la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP). S'agissant des impôts, il y a l'impôt Unique sur les Traitements et Salaires (IUTS) versé avant chaque 10 du mois suivant. Le mois au titre duquel ils sont dus. Il y a aussi les acomptes des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC).

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

2-9-Les frais de personnels :

Ils concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés (salaires et acomptes) de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes.

2-10-Les achats des titres :

Il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisés qui représentent des placements à long terme.

2-11- Les autres dépenses :

Elles constituent des opérations auxquelles s'adonne l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches comme les frais généraux (honoraires ; entretiens ; assurance ; dépenses de transport, etc).

Section 03 : La gestion des risques de trésorerie.

Toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité, peut avoir des problèmes de trésorerie à n'importe quelle période de son activité. Ces problèmes rencontrés est ce qui est désigné par les risques de trésorerie.

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

Dans cette section, nous allons exposer dans un premier temps les **différents risques** qui menacent la trésorerie de l'entreprise, et dans un second temps **les problèmes liés à la trésorerie**.

1- Les risques de trésorerie :

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise... »¹⁵.

A ce titre, Chaque entreprise est exposée aux différents types de risques. Ces risques sont parfois moins élevés au sein des petites entreprises. On trouve les **risques stratégiques**, les **risques opérationnels** et les **risques plus spécifiques**¹⁶.

1-1-- Les risques stratégiques :

Les risques stratégiques désignent les risques qui affectent une stratégie de gestion de l'entreprise ou les objectifs stratégiques. Ces risques peuvent être des incertitudes ou des opportunités et ils correspondent généralement aux problèmes clés qui préoccupent la

¹⁵ GAUGAIN M., ET PONCET P., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, P 191.

¹⁶ RONCALLI T., La gestion des risques financiers, Edition Economica , Paris.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

direction. Ils sont associés à l'exploitation au sein d'une industrie particulière, et ils sont difficiles à évaluer, à surveiller et à gérer.

Ces risques proviennent généralement :

- De l'activité de fusion et acquisition ;
- Du changement au sein des clients ou dans la demande ;
- Des changements dans l'industrie ;
- De la recherche et développement.

1-2- Les risques opérationnels :

Les risques opérationnels correspondent aux pertes potentielles résultant de lacunes ou de défauts attribuables aux ressources humaines et matérielles. Ces risques correspondent aux erreurs du personnel, à la défaillance des systèmes comme les risques technologiques, les événements déclencheurs externes, les fraudes, etc.

1-3- Les risques spécifiques :

C'est un risque qui est propre à un secteur ou encore à une entreprise.

Il peut:

- Être d'ordre réglementaire comme la modification des lois en vigueur qui auront un impact sur l'activité des entreprises concernées ;
- Concerner la solvabilité de l'entreprise comme le dépôt de bilan d'un débiteur important qui ne peut rembourser même après le solde de l'ensemble de ses actifs ;
- Être lié au risque opérationnel.

Ces risques spécifiques sont de trois. On trouve :

- Le risque de crédit ;
- Le risque de taux d'intérêt ;
- Le risque de change.

1-3-1- Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit.

Le risque de crédit ou le risque de contrepartie est le risque de perte sur créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Dès qu'un créancier accorde

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers, comme les banques, les établissements financiers ou les investisseurs, qui octroient des crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement et/ou à la faillite.

Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs avant de leur accorder un crédit.

Le responsable chargé de la fonction de la gestion des crédits est bien le trésorier ou un responsable crédit appelé aussi « crédit manager », et dans les petites entreprises, c'est le chef comptable ou le directeur financier¹⁷.

1-3-2- Le risque de taux d'intérêt :

Selon GAUGAIN M. et PONCET P. (2004), « l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes »¹⁸.

Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable. La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque de taux d'intérêt dans le cas où elle fait un placement ou quand elle a emprunté à un taux fixe. En effet, dans le cas où l'entreprise place pour une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe, en cas de hausse des taux d'intérêt sur la période de placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

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

1-3-3- Le risque de change :

Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise »¹⁹.

En fait, la position (donc le risque de change) peut être générée soit par une activité commerciale (import/export) avec l'étranger, soit par une activité financière en devises, soit par le développement à l'international de l'entreprise. C'est à partir de là que l'on peut scinder le risque de change en trois types essentiels :

- **Le risque de change de transaction** : Lorsque l'entreprise effectue des transactions financières avec une autre monnaie autre que sa monnaie de référence. Les flux de devise liés aux transactions correspondent soit à des encaissements soit à des décaissements et qui impactent par conséquent, la trésorerie de l'entreprise. En effet, les modifications du cours des devises peuvent changer considérablement les résultats d'une

¹⁷ GAUGAIN M., et PONCET P., Op. cit, P 192.

¹⁸ GAUGAIN M., et PONCET P., Op.cit, P 192.

¹⁹ GAUGAIN M., et PONCET P., Idem, P. 213.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

opération internationale ;

- **Le risque de change de consolidation** : Découlent de l'existence des filiales étrangères, ce risque provient de la conversion des états financiers. En effet, lors de la consolidation, l'entreprise doit utiliser un taux de change pour transformer les comptes des filiales étrangères libellés en devise en monnaie nationale de la société mère. Cette transformation entraîne une variation des profits du groupe en fonction des variations des devises ;
- **Le risque de change économique** : Concerne l'entreprise si les variations du marché des changes affectent le pouvoir d'achat des clients (secteur touristique par exemple), ou si elles ont un impact sur sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents.

Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence. Dans ce cas, le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change parce que « toute opération commerciale entre deux entreprises situées dans des pays à devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change »²⁰. Pour cela, il est important pour toute entreprise de :

- **Tenir un compte devise** ;
- **Savoir les instruments de couverture du risque de change.**

1-3-3-1- L'importance du compte devise :

Tout décaissement ou encaissement en devise donne lieu à une opération de change. L'entreprise supporte donc à chaque fois une commission de change. Grâce au compte en devise, les encaissements couvrent directement les décaissements sans donner lieu à une opération de change.

Le compte devise est également utile lorsque l'entreprise n'a de flux dans une devise que dans un seul sens. Il assure le décalage entre un flux commercial et le flux relatif à la couverture lorsqu'ils ne surviennent pas à la même date ainsi, un exportateur reçoit des devises quelques jours avant la date de leur revente à terme. Les montants demeurent sur le compte et sont rémunérés jusqu'au jour de la vente à terme.

1-3-1-2- Les instruments de couverture du risque de change :

Pour réduire l'exposition au risque de change, l'entreprise utilise quelques techniques comme la compensation des positions de change opposées, le termaillage et le swaps de devise.

- **La compensation des positions de change opposées** : Cette technique consiste à utiliser les mêmes devises à l'export et à l'import. L'entreprise effectue toutes ces opérations de vente ou d'achat avec la même devise ;
- **Le termaillage** : C'est une procédure par laquelle l'entreprise cherche à faire varier les termes du contrat (les délais) de paiement afin de pouvoir profiter d'une évolution

²⁰ SION M., Op cit, P.188.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

favorable du cours de change²¹ ;

- **Le swaps de devise** : Il s'agit d'un contrat d'échange de flux financiers différents entre deux opérateurs, qui sont généralement des banques ou des institutions financières sur la base d'un taux défini. Les swaps existent en fait depuis longtemps, quoique sous une forme informelle et non standardisée.

2-Les problèmes de trésorerie :

Toute entreprise peut rencontrer des difficultés de trésorerie. Ces dernières peuvent avoir des origines diverses. Parmi les origines des problèmes de trésorerie, on trouve :

- **La croissance et une mauvaise gestion du BFR ;**
- **Un autofinancement abusif ;**
- **Une perte de rentabilité ;**
- **Une réduction conjoncturelle de l'activité.**

2-1- Les problèmes dus à la croissance et à une mauvaise gestion du BFR :

Une augmentation des ventes à crédit de l'entreprise provoque une augmentation du besoin de fonds de roulement. Dans ce cas, l'entreprise risque de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation, ce qui conduit généralement à la défaillance de l'entreprise. En effet, lorsqu'une entreprise produit, cela génère des frais et des stocks qu'elle doit financer avant d'encaisser ses premières ventes.

Cela l'oblige donc à disposer de ressources en attendant le règlement de ses ventes. Pour éviter des tensions de trésorerie, l'entreprise devra alors être en permanence vigilante sur le niveau de ces frais en prévoyant leur financement.

Pour éviter ce problème et maintenir un bon rapport FR/BFR l'entreprise doit augmenter ses capitaux propres et gérer efficacement ses ventes à crédit. Par ailleurs, pour améliorer le BFR, chaque entreprise est tenue :

- De négocier ses délais de paiement clients et fournisseurs ;
- De demander des acomptes en fonction des conditions de vente prévues ;
- De gérer ses stocks et ses approvisionnements ;
- De résoudre rapidement ses litiges administratifs et techniques ;
- D'améliorer ses différents processus afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité) ;
- De mettre en place une politique de recouvrement des créances écrite et téléphonique.

²¹ SION M., Op cit, P.225.

2-2- Un autofinancement abusif :

On parle d'un autofinancement abusif quand l'entreprise réalise des excédents de liquidité, et investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (emprunt LMT, augmentation de capital, etc.). L'autofinancement abusif compte sur la capacité d'autofinancement de l'entreprise pour financer les dépenses d'investissement, ce qui induit une dégradation du FR.

C'est le cas d'un mauvais choix de financement, d'où la rentabilité n'a pas permis d'amortir les dépenses, ce qui est considéré comme mauvais car il entraîne une dégradation de la trésorerie.

2-3- Une perte de rentabilité :

La rentabilité constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises, elle est définie comme la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices.

En général, l'entreprise réalise des pertes quand les décaissements sont supérieurs aux encaissements, et « l'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement dégrade »²². Après plusieurs années de perte, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant de nouveaux appels aux actionnaires.

2-4- Une réduction conjoncturelle de l'activité :

L'une des plus importantes crises que peut rencontrer une entreprise est celle de son activité. La réduction conjoncturelle de l'activité est la baisse des ventes de l'entreprise, ce qui induit une augmentation du stock de produits. Cette baisse d'activité s'accompagne des pertes parce que le niveau d'activité ne permet pas de couvrir les charges liées à la production. En conséquence au ralentissement de l'activité économique, plusieurs entreprises se retrouvent obligées de fermer leurs locaux ou de réduire leur personnel.

Parmi les causes diverses d'une baisse des ventes, la concurrence et une offre de produits ou de services en déclin par rapport aux évolutions du marché et aux attentes des clients.

Nous citons aussi l'inadéquation des prix par rapport à la gamme de produits ou de services proposés ou bien aussi les problèmes de marketing ou de communication, ainsi que la baisse de satisfaction de la clientèle.

Dans ce cas, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre en fonction des causes diagnostiquées tels que l'analyse des attentes des clients, l'analyse de l'offre par rapport au marché, l'analyse de la politique commerciale et de sa communication.

Nous concluons que le rôle du trésorier dans l'entreprise nous permet de distinguer deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la trésorerie :

- La gestion de liquidité ;

²² PAPIN R., L'art de diriger, Tom 2, Edition Dunod, Paris, 2002, P. 342.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- La gestion des risques financiers.

La gestion de liquidité consiste en la recherche des placements rentables pour les excédents de trésorerie, et des financements à faibles coûts pour les déficits, c'est là qu'intervient l'analyse de la trésorerie.

Quant à la gestion des risques financiers, l'entreprise est tenue de les prendre en charge. Ces nouveaux risques sont apparus avec la mutation de l'environnement particulièrement de l'environnement monétaire de l'entreprise.

Chapitre II :

Les documents et les instruments de
l'analyse de la gestion de trésorerie.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

L'analyse financière a pour objectif de permettre aux dirigeants et aux gestionnaires de mener l'entreprise au bon fonctionnement. Pour cette analyse, il est exigé la collecte d'un nombre considérable d'informations économiques, techniques et financières par les services comptables. La collecte de ces informations financières se fait sur la base du système comptable de l'entreprise.

En effet, il y-a une étroite relation entre l'analyse financière et la comptabilité car cette dernière fournit les documents de base (bilan comptable, tableau de comptes de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau de variation des fonds propres et l'annexe) sans lesquels l'analyse financière ne peut se faire.

C'est par le tableau des flux de trésorerie (TFT) que la trésorerie de l'entreprise est gérée et analysée dans l'entreprise. La trésorerie est donc un indicateur comptable et financier fondamental pour une entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace. Une pratique efficiente de la gestion de la trésorerie conduit l'entreprise à déterminer périodiquement le solde de sa trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette, est déterminé par le bilan ou par le tableau de flux de trésorerie.

Dans ce second chapitre, nous allons présenter dans :

- **La première section**, les documents de base de détermination et d'analyse de la trésorerie ;
- **La deuxième section**, les instruments ou les outils d'analyse de la gestion de trésorerie ;
- **La troisième section**, la présentation et le développement des outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

SECTION 01 : Les documents de base de détermination et d'analyse de la trésorerie.

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement par le bilan et le tableau de flux de trésorerie. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant mais surtout de le justifier et de 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.

Cette analyse s'appuie sur un bilan financier, c'est-à-dire sur un bilan corrigé, tenant compte des retraitements qui s'avèrent nécessaires pour dégager une présentation significative du point de vue de diagnostic financier. Cette présentation du bilan permet de rapprocher succinctement par grands blocs, l'origine des capitaux et l'emploi qui en a été fait, c'est-à-dire d'étudier la structure du patrimoine de l'entreprise.

L'analyse du bilan est donc complétée par l'analyse du tableau de flux de trésorerie qui permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie et d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements, d'où la nécessité d'élaborer et d'utiliser des documents plus exhaustifs pour suivre, appliquer et contrôler les politiques financières. Tel est l'objet du tableau de flux de trésorerie (TFT).

C'est dans ce cadre que nous consacrons cette section à la **présentation du bilan financier** ainsi que le **tableau de flux de trésorerie**, leurs **objectifs** et leurs **structures**.

1- Le Bilan financier

Le bilan financier est un document permettant de connaître ce qui est possédé par une entreprise (son actif) et ce qu'elle doit (son passif). Il reprend les informations fournies par le bilan comptable en les réagencant de manière à déterminer la solvabilité de la société sur le court terme. La présentation d'un bilan comptable est définie par des imprimés spécifiques composant la liasse fiscale. Le bilan financier est quant à lui organisé de manière à classer les comptes de tiers par échéance en fonction du degré de liquidité de l'actif et de l'exigibilité du passif.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Ce bilan offre une grille de lecture claire permettant de connaître la capacité qu'a une entreprise à régler ses dettes en utilisant ses actifs et de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non-liquidité. Le bilan financier est établi en valeurs nettes après répartition du résultat, il est fréquemment utilisé par les analystes externes notamment les bailleurs de fonds.

Le bilan a donc comme objectifs de :

- faire apparaître la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant ;
- 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 ;
- porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs²⁵.

1-1-Elaboration du bilan financier :

Pour élaborer un bilan financier, il est nécessaire d'effectuer des correctifs (retraitements) et de disposer :

- d'un bilan comptable ;
- de l'état des échéances des créances et des dettes (annexe) ;
- d'informations sur les retraitements à effectuer à l'actif et au passif et à la répartition des résultats.

1-1-1-Retraitements de l'actif du bilan :

Les corrections sur l'actif du bilan concernent d'une part l'actif immobilisé, d'autre part, l'actif circulant.

²⁵ GAUGAIN M., CRAMBERT R-S., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2007, P6.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Pour l'actif immobilisé, l'analyse doit considérer deux postes :

- **Les immobilisations incorporelles** : en principe, on assimile les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeur, puisqu'il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent générer des rentrées de fonds, par conséquent, il faut les diminuer du total de l'actif immobilisé et des fonds propres.
- **Les immobilisations financières** : dans le cas où la durée de certaines immobilisations financières est inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement. Par ailleurs, il est nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an, comme les charges constatées d'avance à plus d'un an ou certaines créances à plus d'un an.

Quant à l'actif circulant, celui-ci regroupe un certain nombre de postes de l'actif afin de faire ressortir trois grandes catégories d'emplois dans le bilan financier :

- **Les valeurs d'exploitation** : sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits finis ou semi fini, diminuée de la valeur du stock outil qui sera intégré dans l'actif immobilisé ;
- **Les valeurs réalisables** : ce sont les créances clients et compte rattachés, les avances et acomptes versés sur commande en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion-actifs ainsi que les effets escomptés non échus ;
- **Les valeurs disponibles** : elles correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise, les comptes banques, comptes chèques postaux, comptes caisse et les valeurs mobilières de placement immédiatement négociables et liquides.

1-1-2- Retraitement du passif du bilan :

Les retraitements du passif du bilan portent d'une part, sur les fonds propres et d'autre part, sur le passif exigible.

Pour **les capitaux propres**, il convient :

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

- D'enlever et de considérer comme dettes à court terme, la part des dividendes incluse dans le résultat et qui sera versée au cours des prochains mois ;
- D'ajouter l'écart de conversion passif.

Pour **les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)**, ces dernières regroupent les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les provisions pour risque et charges justifiées à plus d'un et les produits constatés d'avance à plus d'an.

Concernant **les dettes à court terme (moins d'un an)**, celles-ci sont de diverses catégories qui sont :

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours qui sont des dettes fournisseurs ;
- Les dettes sociales et les dettes fiscales ;
- Les provisions pour risque et charges justifiées à moins d'un an ;
- Les produits constatés d'avance à moins d'un an ;
- Les dettes diverses ;
- Les dettes financières arrivées à échéance ;
- Les concours bancaires courants.

1-2- La structure du bilan financier

Le bilan financier se présente comme suit :

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Tableau N °01 : Structure du bilan financier

Emplois	Ressources
Actif immobilisé (VI) :	Capitaux permanentes :
Immobilisations corporelles	Fonds propres (FP)
Immobilisations incorporelles	
Immobilisations financières	Dettes à Long et à Moyen Termes (DLMT)
Actif circulant :	
Valeurs d'Exploitation (VE)	
Valeurs Réalisables (VR)	Dettes à Court Terme (DCT)
Valeurs Disponibles (VD)	

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de nos différentes lectures, juillet 2021.

2- Le tableau de flux de trésorerie

Le Tableau de Flux de Trésorerie (TFT) constitue un document essentiel pour mettre en œuvre ou comprendre la gestion financière d'une entreprise car il retrace l'ensemble des origines et utilisations de la trésorerie durant une période.

Le tableau de flux de trésorerie est un état de synthèse qui explique l'évolution des trois trésoreries : trésorerie résultant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

Afin de réaliser le TFT, il faut préalablement identifier les encaissements et les décaissements par type d'opérations qui les génèrent : activité d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les destinataires du TFT sont le plus souvent : la direction générale et financière, les investisseurs et prêteurs, les actionnaires et les différentes parties prenantes.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

La nouvelle loi comptable (Art25 de la loi 07-11) oblige désormais les entités entrant dans le champ d'application du nouveau système comptable financier à élaborer un TFT retraçant tous les flux de trésorerie d'une entreprise au titre d'un exercice. Le contenu de ce tableau est normalisé par l'arrêté du 26/07/2008 (Art 240-1 à 240-5).

Nous présentons dans ce point les **objectifs du TFT**, les **supports ou les sources d'informations pour élaborer le TFT** et les **méthodes d'élaboration du TFT**.

2-1-Les objectifs du Tableau de Flux de Trésorerie

Selon l'article 240-1 du Système Comptable Financier, le TFT « a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie ».

Ainsi, ce tableau permet d'expliquer la variation de la situation de la trésorerie en indiquant l'origine des flux et la manière dont ils sont utilisés à travers les divers paliers de l'entité : activités opérationnelles, d'investissements et de financement.

Ce tableau permet également de comparer les performances des entreprises à générer des flux et de corriger les estimations passées.

2-2- Les supports ou les sources d'informations

Le TFT est réalisé à partir des états financiers de synthèse de l'entreprise : bilan, tableau de compte de résultats, annexe, etc.

- **Bilan comparatif** : fournit les soldes de début et de fin de période (actifs, passifs et CP). C'est donc le changement dans chaque compte entre le début et la fin de la période ;
- **Tableau de compte de résultats** : fournit des renseignements détaillés sur le compte de bénéfices non distribués et fournit l'information pour aider à déterminer le montant de liquidités fournies ou utilisées dans les opérations durant la période.
- **Information sur des transactions données** : On peut utiliser des informations du grand livre sur des transactions données pour déterminer la façon et l'importance des liquidités fournies ou utilisées durant l'exercice.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

2-3- Les méthodes d'élaboration du tableau de 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.

2-3-1-La méthode directe :

Cette méthode qui est recommandée consiste à présenter des principales rubriques d'entrées et de sorties de la trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts, etc.) afin de dégager un flux de trésorerie net et de le rapprocher du résultat avant impôt de la période considérée. Sa présentation est comme dans le tableau n°02.

2-3-2-La méthode indirecte :

Suivant cette méthode, le flux de trésorerie net lié aux activités opérationnelles est déterminé en corrigeant le résultat net de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire. Ainsi, le résultat net est ajusté :

- Des variations durant la période dans les stocks et dans les créances et dettes d'exploitation ;
- Des éléments sans effet sur la trésorerie tels que les amortissements, les provisions, les impôts différés, les gains ou pertes de change latents, les bénéfices non distribués des entreprises associées ;
- D'autres éléments pour lesquels l'effet de la trésorerie consiste en flux de trésorerie d'investissement ou de financement.

La présentation du TFT suivant cette méthode (indirecte) est comme présenté dans le tableau n°03.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Tableau N° 02 : Le TFT selon la méthode directe

LIBELLE	NOTE	Exercice N	ExerciceN-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôt sur les résultats payés Opérations en attente de classements (47) Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corp. ou incorp. Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorp. Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectuées Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées Subventions (74 ;131 ;132)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période			
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P. 31.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Tableau N° 03: Le TFF selon la méthode indirecte

LIBELLE	NOTE	Exercice N	ExerciceN-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Résultat de l'exercice Ajustement pour : Amortissements et provisions Variation des impôts différés Variation des clients et autres créances Variation des fournisseurs et autres dettes Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cession d'immobilisations Incidence des variations de périmètre de consolidation			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement Dividendes versés aux actionnaires Augmentation de capital en numéraire Emission d'emprunts Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) +(B)+(C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation au cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			
(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financiers			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P.32.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Section 02: Les instruments ou les outils d'analyse de la gestion de trésorerie

Parmi les instruments d'analyse de la gestion de trésorerie, on trouve l'équilibre financier qui est l'un des outils de l'analyse financière ayant pour but de vérifier la capacité de l'entreprise à répondre à tous ses besoins de financement, que ce soit de son cycle d'investissement ou de son cycle d'exploitation. Comme ce calcul lui permet aussi de se prémunir contre les besoins urgents de liquidités afin d'éviter toute trésorerie passive. Cette analyse est complétée par la méthode des ratios qui permet d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise, d'effectuer et d'enrichir les études comparatives entre deux ou plusieurs secteurs de la même activité.

Les flux de trésorerie sont aussi des instruments d'analyse de la trésorerie car ils indiquent toutes les opérations d'entrées et de sorties d'argent des caisses de l'entreprise. Cet outil comptable se révèle aussi très utile pour analyser la santé financière de l'entreprise.

Cette section est consacrée à la présentation des différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie tel que **l'équilibre financier** (FR, BFR et la TN), **les différents ratios** et les **flux de trésorerie** ainsi que leurs calcul et leur interprétation.

1-La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier :

L'équilibre financier est analysé par l'étude des trois indicateurs : le FR, le BFR et la TN.

1-1-Le Fonds de Roulement :

Le fonds de roulement est une notion clé de l'analyse financière, « il représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise »²⁶. C'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen termes) sur l'actif immobilisé. En d'autres termes, c'est la part des capitaux permanents qui est affectée au financement d'une partie du cycle d'exploitation.

Le fonds de roulement est donc un indicateur financier de l'entreprise, son intérêt est d'avoir une signification non pas à l'égard de la solvabilité au moment de sa mesure, mais

²⁶ BOBOT L. et VOYENNE D., Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, 1995, P. 95.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

surtout à l'égard de la solvabilité future.

1-1-1-Détermination du Fonds de Roulement :

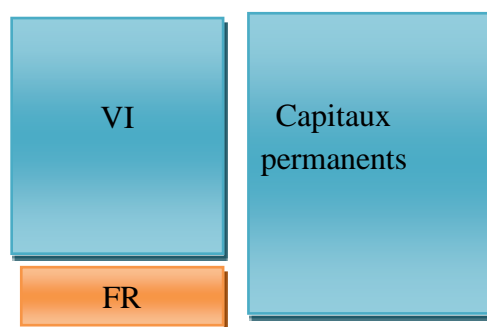
A partir du bilan financier, le Fonds de Roulement peut être calculé selon deux méthodes, par le haut du bilan ou par le bas du bilan.

- **Par le haut du bilan** : est déterminé par la formule ci-après :

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents (C)} - \text{Valeurs Immobilisées (VI)}$$

Source : BEKOUR F. épse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P. 66.

Figure N°01: Représentation schématique du FR par le haut du bilan



Source : Réalisé par nous-mêmes.

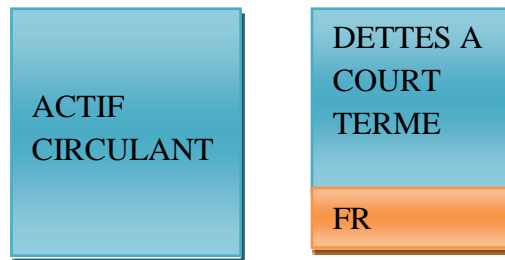
- **Par le bas du bilan** : le FR est déterminé comme suit :

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant (AC)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

Source : BEKOUR F. épse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P 67.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Figure N°02: Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

1-1-2-L'interprétation du Fonds de Roulement :

L'interprétation du Fonds de Roulement est faite suivant les trois (03) cas suivants :

- **FR > 0** : Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations par ses capitaux permanents, et de dégager un excédent de ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation ;
- **FR < 0** : Un Fonds de Roulement qui est négatif (-) signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par ses dettes à court terme (DCT). Dans ce cas, cette situation peut être délicate (difficile) ;
- **FR = 0** : Le Fonds de Roulement nul indique une harmonisation totale entre la structure des emplois durables et des ressources durables, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent intégralement les dettes à court terme²⁷.

1-2-Le besoin en Fonds de Roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) peut être défini comme étant « un besoin de financement d'exploitation qu'une entreprise souhaite couvrir par les ressources durables »²⁸.

²⁷ SERGE E., Analyse et diagnostic financiers, Edition Eyrolles, Paris, 1992.

²⁸ ABLE P., L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition ELLIPSES, Paris, 2010.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Autrement dit, « Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise, il désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition des stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou la présentation des services »²⁹.

Le BFR est l'indicateur de l'équilibre financier à court terme, c'est un besoin de financement de l'exploitation de l'entreprise. Ce besoin résulte des décalages dans le temps du cycle d'exploitation et du cycle financier de l'entreprise, « c'est le solde des comptes du bilan directement rattachés au cycle d'exploitation (essentiellement) poste clients, fournisseurs et stocks »³⁰. Ce besoin structurellement lié à l'exploitation se détermine à partir de certains éléments de l'actif circulant et de certaines dettes, à savoir :

- **En emplois**, les stocks (matières premières et approvisionnements, encours de production, produits finis et marchandises) et les créances d'exploitation (créances clients et comptes rattachés, avances et acompte versés sur commandes, encours d'escompte et autres) ;
- **En ressources**, les dettes d'exploitation (avances et acomptes reçus, dettes fournisseurs et compte rattachés, et autres)³¹.

En réalité, le Besoin en Fonds de Roulement dépend de la liquidité des actifs circulants, particulièrement des stocks et des créances. Plus seront long les délais de rotation des stocks et le recouvrement des créances, plus seront importants les besoins en capitaux pour les financer.

1-2-1-Détermination du Besoin en Fonds de Roulement :

Cas de l'inexistence de CBT, on le détermine comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{Stock} + \text{Créance}) - \text{Passif circulant}$$

²⁹ CORHAY A. et MBANGALA M., Fondements de gestion financière : manuel et applications, Edition de l'université de Liège, Belgique, 2007, P. 95.

³⁰ VEMIMMEN P., Financement de l'entreprise, Edition Dalloz, Paris, P. 54.

³¹ GAUGAIN M. et PONCET P., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, PP. 19-20.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

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

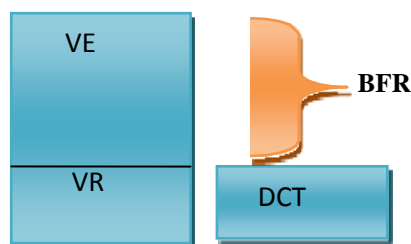
Dans le cas de l'existence de CBT, on a la formule suivante :

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

Source : BEKOUR F. épse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, Bibliothèque de la FSECSG 2018, P. 75.

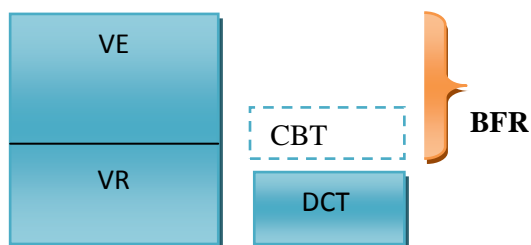
A partir de ces formules de calcul, nous tenons les représentations suivantes :

Figure n° 03 : Représentation schématique du BFR dans le cas de l'inexistence de CBT.



Source : Etablit par nous-mêmes.

Figure n° 04 : Représentation schématique du BFR dans le cas de l'existence de CBT.



Source : Etablit par nous-mêmes.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

1-2-2-Décomposition du BFR :

On distingue deux catégories de Besoins en Fonds de Roulement qui sont le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE), « Le besoin en fonds de roulement est le solde des postes d'actif et de passif du bilan correspondant à des flux financiers de court terme. Il se compose d'éléments attachés à l'exploitation (BFDR d'exploitation) et des éléments indépendants du cycle d'exploitation (BFDR hors exploitation) »³².

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :** sont des besoins directement liés à la nature de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire à son exploitation normale. C'est la comparaison entre tous les besoins d'exploitation (les créances clients, avances et acomptes versés, effets à recevoir, etc.) et les ressources d'exploitation (dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus, dettes sociales, etc.)

Pour le calcul du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation, il existe plusieurs méthodes plus ou moins utilisées, nous prenons la méthode la plus connue :

$$\text{BFRE} = \text{Besoins d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$$

Source : BEKOUR F. épouse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P. 72.

- **Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) :** sont tous les besoins qui proviennent des opérations non liées à l'exploitation ou à la nature de l'activité de l'entreprise. Ces besoins sont dits de besoins exceptionnels. Le calcul du besoin en fonds de roulement hors exploitation est déterminé à partir de la formule suivante :

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

Source : BEKOUR F. épouse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P. 73.

³² MARMUSE C., Op.cit, P. 21.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Les éléments hors exploitation peuvent être exprimés comme emplois hors exploitation qui comportent les acomptes d'impôts sur les bénéfices, les comptes courants des associés, les créances sur cessions d'immobilisations, les valeurs mobilières de placement (VMP), le capital souscrit appelé non versé, les charges constatées d'avance hors exploitation, et les ressources hors exploitation qui regroupent les dettes sur immobilisations et les dettes fiscales (impôts sur les sociétés), les produits constatés d'avance hors exploitation, etc.

1-2-3-L'interprétation du Besoin en Fonds de Roulement :

- Le **BFR > 0** : Le BFR est positif. On dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fonds de Roulement), ou à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- Le **BFR = 0** : Cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme sans dégager un excédent de ressources à court terme³³ ;
- Le **BFR < 0** : Le BFR négatif signifie qu'il y a un excédent de ressources d'exploitation. Dans ce cas, les ressources cycliques (DCT) sont supérieures aux emplois cycliques (VE +VR).

1-3-La Trésorerie Nette

La trésorerie peut être définie comme « la différence entre les actifs de la trésorerie, c'est-à-dire les disponibilités, et les passifs de la trésorerie, c'est-à-dire les dettes financières les plus rapidement exigible »³⁴.

Selon E. COHEN (2006), le terme « T » représentant la situation de la trésorerie est parfois appelé « trésorerie nette » (TN) sans que cette spécification traduise un changement dans son mode de calcul³⁵.

³³ SION M., Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris, 2003, P. 07.

³⁴ RIVERT A., Gestion financière, Edition Ellipses, Paris, 2003, P. 31.

³⁵ COHEN E., Analyse financière, Edition Economica, Paris, 2006, P. 263.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Selon M. GAUGAIN et P. PONCET (2004), « la trésorerie est obtenue par la différence entre les capitaux qui demeurent à la disposition de l'entreprise pour assurer son fonctionnement et les besoins qui restent à la charge de l'entreprise. Il s'agit d'une résultante entre les opérations d'investissement et de financement et des particularités du cycle des opérations de gestion de l'entreprise. L'équilibre financier de l'entreprise est assuré si la trésorerie est positive ou nulle, c'est-à-dire si le montant du FDR correspond au BFR moyen »³⁶.

1-3-1-Détermination de la Trésorerie Nette :

Si l'on définit la trésorerie d'une entreprise comme la différence entre les ressources d'exploitation (entrées) et ses besoins d'exploitation (sorties), on peut alors écrire la relation :

$$\text{Trésorerie} = \text{Ressources} - \text{Besoins}$$

La trésorerie peut être calculée aussi comme suit :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Source: BEKOUR F. épse AMOKRANE Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P 79.

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

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoins en Fonds de Roulement}$$

Source : BEKOUR F. épse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P 79.

1-3-2-L'interprétation de la trésorerie nette :

Nous distinguons six situations possibles :

- **1ère 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

³⁶ GAUCAIN M. et PONCET P., Op. Cit, P. 24.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

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 ;

- **2ème 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 DLMT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs ;
- **3ème 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 ;
- **4ème 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 ;
- **5ème situation : FR- ; BFR- ; TN+.** les ressources du cycle d'exploitation couvrent les excès de liquidité, éventuellement excédentaires, mais faisant partie des immobilisations. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle d'exploitation 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 fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, est-il 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 dettes fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. 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.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Le FRN et le BFR ne permettent pas de conclure réellement sur la situation de la trésorerie, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

2- L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité :

L'analyse par les ratios est une méthode qui complète l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier.

Un ratio peut être défini comme étant « un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis.... »³⁷.

Un ratio est un rapport ou relation entre deux grandeurs économiques ou financières d'une entreprise ayant une relation de cohérence ou de corrélation entre elles.

Les ratios de liquidité permettent de porter un jugement sur le niveau de liquidité de l'entreprise. Il existe trois ratios de liquidité : de liquidité générale, de liquidité réduite et de liquidité immédiate.

2-1-Le ratio de liquidité générale (RGL) :

Ce ratio, également désigné par le ratio de fonds de roulement, ou le ratio de liquidité générale, détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme. La formule de la liquidité générale est :

$$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Dans la mesure où le RLG est positif, plus il sera important (>1), 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.

³⁷ ABLE P., L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition Ellipes, Paris, 2010, P. 22.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

2-2-Le ratio de la liquidité réduite (RLR) :

Ce ratio est également désigné de trésorerie à échéance. Ce ratio détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme en éliminant les stocks. La formule de la liquidité réduite est :

$$\frac{\text{Actif circulant} - \text{stocks}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Si ce ratio est supérieur à 0,8, l'entreprise a un Fonds de Roulement qui finance tous son stocks. 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.), par des liquidités nécessaires aux règlements de ses obligations à court terme.

2-3-Ratio de liquidité immédiate (RLI) :

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 »³⁸.

$$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

³⁸ NECIB R., Méthode et analyse financière, Edition Dar El-Ouloum, Algérie, 2005, P. 94.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

3-L'analyse de la trésorerie par le Tableau des Flux de Trésorerie :

Les flux de trésorerie est l'équivalent en français de « **Cash-flow** » et qui sert de mesure de la performance financière. Ces flux indiquent les montants d'argent liquide encaissés ou dépensés par une entreprise durant une période donnée. Le cash-flow permet ainsi d'évaluer l'état d'une société ou d'un projet et à identifier les problèmes de rentabilité. C'est donc en optimisant le flux de trésorerie que l'entreprise peut optimiser ses chances de réussite en affaires.

En d'autres termes, les flux de trésorerie désignent toutes les opérations d'entrées et de sorties d'argent des caisses d'une entreprise, c'est-à-dire d'encaissement et de décaissement pour reprendre les notions comptables.

Cet outil comptable se révèle très utile pour analyser la santé financière de l'entreprise. Sa trésorerie est un indicateur de sa solvabilité, de sa capacité à verser des dividendes ou à rembourser des emprunts. En outre, le calcul des flux permet également de comparer plusieurs entreprises entre elles, ce qui peut être utile pour déterminer un prix de vente ou d'achat.

3-1-Présentation du Tableau Flux de Trésorerie :

Le Tableau des Flux de Trésorerie est structuré suivant une représentation qui scinde les flux en trois natures. On trouve :

- **Les activités opérationnelles**
- **Les activités d'investissement**
- **Les activités de financement**

3-1-1- Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles :

Ce sont les principales activités génératrices de produits de l'entreprise ainsi que toutes les autres activités qui ne sont pas des activités d'investissements ou de financement. Ces flux sont directement rattachés aux résultats de l'entreprise.

En plus de la définition des activités opérationnelles, l'IAS 7 fournit une série d'exemples

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

de flux provenant de ces activités comme :

- Les entrées de trésorerie dues aux ventes de biens et aux prestations de services ;
- Les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- Les sorties de trésorerie engendrées par des paiements envers des fournisseurs de biens et de services et envers les membres du personnel ;
- Les sorties de trésorerie liées au paiement des impôts sur le résultat ;
- Les entrées et sorties de trésorerie relatives aux contrats détenus à des fins de transaction.

3-1-2- Les flux de trésorerie générés par les activités d'investissement :

Ces flux comprennent les acquisitions et les cessions d'actifs à long terme ainsi que les autres investissements qui ne sont pas inclus dans les équivalents de trésorerie. Ils comprennent les entrées et les sorties de fonds rattachées à l'acquisition ou à la vente des actifs liés à la production. Cette définition est accompagnée par une liste d'exemples de flux pouvant être générés par les activités d'investissement :

- Les sorties et les entrées de trésorerie découlant de l'acquisition ou de la cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Les sorties et les entrées de trésorerie liées à l'acquisition ou à la cession d'instruments de capitaux propres ou d'emprunts d'autres entreprises et de participations dans des coentreprises ;
- Les avances de trésorerie et les prêts faits à des tiers (autres que les avances et prêts consentis par une institution financière) ;
- Les entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à des tiers (autres que les avances et prêts faits par une institution financière) ;

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

- Les entrées et les sorties de trésorerie au titre des contrats à terme sur des marchés organisés et de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf lorsque ces contrats détenus à des fins de négociation ou de transaction ou que ces entrées sont classées parmi les activités de financement.

3-1-3- Les flux de trésorerie générés par les activités de financement :

Les activités de financement sont des activités qui résultent des changements importants dans la composition des capitaux propres et des emprunts de l'entreprise. Ils sont directement liés au financement de l'entreprise.

Comme pour les activités opérationnelles et les activités d'investissement, l'IAS 7 ne précise pas les éléments constituant ces flux mais donne une liste d'exemples de flux générés par les activités de financement. On trouve :

- Les entrées de trésorerie provenant de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- Les sorties de trésorerie envers les actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entreprise ;
- Les produits de l'émission d'emprunts obligataires, d'emprunts ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunts hypothécaires et d'autres emprunts à court ou à long terme ;
- Les sorties de trésorerie pour rembourser des montants empruntés ;
- Les paiements effectués par un preneur dans le cadre de la réduction du solde de la dette relative à un contrat de location financement.

3-2-Méthode de calcul des flux de trésorerie :

Suivant les deux méthodes de calcul de la trésorerie : directe et indirecte, les différents flux peuvent être déterminés suivant les méthodes directe et indirecte.

3-2-1-Pour les flux de trésorerie des activités opérationnelles :

La méthode directe : consiste à présenter des informations sur les principales catégories

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

d'entrées et de sorties de trésorerie brutes.

Quant à la **méthode indirecte**, celle-ci consiste à ajuster le résultat net des transactions sans effet sur la trésorerie et d'autres éléments classés dans les activités d'investissements et de financement comme suit :

Résultat net

+/- Eléments sans effet sur la trésorerie et équivalents de trésorerie.

+/- Variation de certains actifs et passifs courants hors trésorerie.

+/- Eléments classés dans les activités d'investissement ou de financement

= Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles.

Le conseil National de la Comptabilité (C.N.C-Algérie) résume la procédure de la méthode indirecte ainsi : ajustement du résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie : Amortissement, Variation clients, Stocks, Fournisseurs...
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés...)

3-2-2-Pour les flux de trésorerie des activités d'investissement :

Concernent l'ensemble des dépenses et recettes associés aux acquisitions et aux cessions d'immobilisations et de titres de participation. Ainsi pour évaluer le montant, il s'agit d'effectuer le calcul suivant :

FTAI = -Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles – Acquisitions d'entités (titres de participations) + Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles + Cession d'entités (titres de participation).

3-2-3-Pour les flux de trésorerie des activités de financement :

Concernent les charges et les produits liés aux fonds propres et aux emprunts. Pour obtenir la valeur est obtenue comme suit :

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

FTAF = Augmentation de capital + Emprunts moyen et long terme +/- Variation des prêts réalisés par les actionnaires – Dividendes versés

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de la trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme.

Dans cette section, nous allons exposer les points relatifs aux différents niveaux d'élaboration des prévisions de la trésorerie. Dans ce cadre nous allons présenter dans un premier point le **plan de financement**, dans un deuxième point le **budget de trésorerie**, et dans un troisième point, **la fiche de valeur**.

En effet, la gestion prévisionnelle a pour but de :

- réaliser un équilibre de trésorerie en faisant appel aux techniques quantitatives comme la corrélation par exemple.
- mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- constater d'abord des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

Ainsi, les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- Au niveau du plan de financement ;
- Au niveau du budget de trésorerie ;
- Au niveau de la Fiche de valeur ;

1- Le plan de financement (démarche annuelle) :

Le plan de financement est un état financier prévisionnel qui permet d'étudier l'effet des projets à long terme de l'entreprise sur la situation de la trésorerie des années à venir.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Nous présentons dans ce point :

- Les objectifs du plan de financement ;
- Les besoins et les ressources de financement de l'entreprise ;
- La présentation du plan de financement.

1-1-Les objectifs du plan de financement :

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

- Assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Montrer clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté ces ressources ;
- Permettre au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie de l'entreprise ;
- Vérifier la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

Un plan de financement se fait généralement en trois étapes :

- **Première étape :** A partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisations, etc.) ;
- **Deuxième étape :** La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apport en capital, emprunts, etc.) ;
- **Troisième étape :** L'intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiements des annuités des emprunts contractés).

1-2-Les besoins et les ressources de financement de l'entreprise :

On distingue les besoins suivants :

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

- Les besoins en investissements (investissements de croissance, de productivité, etc.) ;

Les besoins liés à l'augmentation du BFR ;

- Les besoins liés au financement (remboursement des emprunts) ;

- Les besoins liés à la rémunération des associés.

Quant aux ressources de financement, on distingue :

- **Les ressources internes** : qui peuvent avoir deux origines. On trouve d'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actif immobilisé.

Pour la CAF, elle est calculée comme suit :

$$\text{CAF} = (\text{Résultat net comptable} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Reprises sur amortissements et sur provisions} + \text{Valeur nette comptable des immobilisations cédées} - \text{prix de cession des immobilisations} - \text{quote-part de subventions d'investissement})^{39}.$$

- **Les ressources externes** : peuvent avoir trois origines :

Les emprunts (indivis ou obligataires) ;

Les ressources versées par les associés ;

Les ressources venant de l'Etat (subvention d'investissement, etc.)⁴⁰.

1-3- La présentation du plan de financement :

Après la présentation des besoins et des ressources de financement, le plan de financement est alors élaboré comme suit :

³⁹ DELIENNE A-B., KHATH S., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000, P. 28.

⁴⁰ ERIC S., Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000, PP. 171-172.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Tableau N°04 : Modèle du plan de financement prévisionnel

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

Source : Delienne A-B., Khath S., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000, P.28.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

2- Le budget de trésorerie (démarche mensuelle) :

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel de flux financiers. Il est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de l'entreprise. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement.

Autrement dit, « le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissement ou de recherche et développement, etc. Il est la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme »⁴¹.

2-1- Les objectifs du budget de trésorerie :

Il permet :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, dans les comptes en banque, dans les comptes postaux ;
- De prévoir le besoin de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs;
- De prendre des décisions en matière financière⁴².
- De choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats afin d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.
- De financer les besoins à coût minimum de telle façon que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs ;
- D'assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis. Pour cela, on réduit au minimum les liquidités inemployées,

⁴¹ HURBERT DE LA BRUSLERIE, ELIEZ C., Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques, 2ème édition Dollaz, Paris, 2003.

⁴² DELIENNE A-B. ? KHATH S., Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000, P. 29.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

les besoins en fonds de roulement et les coûts de transaction.

2-2- Elaboration du budget de trésorerie :

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

- Le budget des encaissements ;
- Le budget des décaissements ;
- Le budget de la TVA.

2-2-1- Le budget des encaissements :

Il provient du budget des ventes auquel il intègre les délais de règlement des clients. Il est évalué toutes taxes comprises (TTC) puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA. Il comprend par ailleurs les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent. Il prend en compte :

- **les opérations d'exploitation** qui proviennent essentiellement : des ventes au comptant ; des ventes à crédit et des créances clients au bilan d'ouverture.
- **les opérations hors exploitation** qui proviennent d'un nouvel emprunt ; une cession d'immobilisation et des autres produits encaissés.

Le budget des encaissements se présente comme suit :

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Tableau N°05 : Budget des encaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc.
Encaissements d'exploitation TTC Ventes au comptant Ventes à crédit Créances clients au bilan d'ouverture			
Encaissements hors exploitation Nouvel emprunt Cession d'immobilisation Autres produits encaissés			
Total des encaissements			

Source : E. Stephany, *Gestion financière*, Edition economica, Paris, 2000, p. 176.

2-2-2- Le budget des décaissements :

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

- Le budget des charges ;
- Le budget des investissements ;
- Le budget d'exploitation où on intègre les dettes du bilan d'ouverture ; les dettes fournisseurs ; les achats TTC au comptant ; les achats TTC à crédit ; les autres dettes externes ; les salaires et les dettes diverses ;
- Le budget hors exploitation qui intègre les impôts sur les sociétés ; les investissements TTC; les frais financiers sur emprunts ; les remboursements d'emprunts ; les autres décaissements.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Le budget des décaissements se présente comme suit :

Tableau n°06 : Le budget des décaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc.
Décaissements d'exploitation Dettes du bilan d'ouverture Dettes fournisseurs Achats TTC au comptant Achats TTC à crédit Autres dettes externes Salaires Dettes diverses			
Décaissements hors exploitation Impôts sur les sociétés Investissements TTC Frais financiers sur emprunts Remboursements d'emprunts Autres décaissements.			
Total des décaissements			

Source : E. Stephany, Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000, p.176.

2-2-3- Le budget de la TVA :

La TVA à décaisser doit être calculée en respectant les règles fiscales en matière de déductibilité et d'exigibilité de la TVA appliquées à l'entreprise en fonction de son activité et de son régime d'imposition. Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

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

- TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N
- TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois N
- Précompte du TVA du mois N-1.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

L'entreprise bénéficie d'un précompte de TVA lorsque pour un mois, le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée⁴³.

Tableau N° 07: Le budget de TVA

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

Source : ERIC S., Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000, p.176.

Le budget de trésorerie est comme présenté dans le tableau n°08 suivant :

Tableau N°08: Le budget de trésorerie

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

Source:ERIC S., Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000, P 176.

⁴³ ERIC S., Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000, P. 176.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

2-2-4- Interprétation du budget de trésorerie :

Deux situations ressortent du budget de trésorerie, à savoir :

- **le solde mensuel positif** lorsque les **Recettes sont supérieures aux Dépenses**.

Ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie. Le trésorier doit envisager l'emploi de cet excédent dans des placements les plus rémunérateurs de façon à ne pas laisser aucun capital inutilisé ;

- **le solde mensuel négatif** lorsque les **Recettes sont inférieures aux Dépenses**. Ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. L'entreprise a un besoin de financement à court terme. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement.

3- La fiche de valeur (démarche journalière) :

La gestion de la trésorerie au jour le jour s'effectue selon les principes retenus par les banques. La prévision de trésorerie prendra en considération les dates de valeur. La connaissance de la pratique bancaire apparaît comme une nécessité et suppose que le trésorier est censé connaître la terminologie des documents bancaires.

A ce titre, nous présentons les notions suivantes :

- Les dates de valeurs ;
- Le jour de valeur.

3-1-Les dates de valeur

Ce sont des dates effectivement prises par la banque pour le calcul des intérêts débiteurs. Les opérations effectuées par une entreprise avec sa banque sont enregistrées en comptabilité à leur date réelle, nommée « Date d'opération », et par la banque à une date différente, nommée « Date de valeur ».

Les banques justifient l'utilisation de ces dates de valeur par les délais d'encaissements des remises en banque et le financement de la trésorerie destinée à couvrir les débits.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Les dates de valeurs sont différentes suivant les banques et peuvent être négociées. La règle est la suivante :

- Pour les opérations de crédit : la date de valeur est postérieure à la date de l'opération ;

Pour les opérations de débit : la date de valeur est antérieure à la date de l'opération.

3-2- Le jour de valeur :

Le jour de valeur correspond au temps écoulé entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire, sa date de valeur.

Il est donc important pour l'entreprise d'être attentive aux jours de valeur, car une majoration des agios peut en résulter en cas de soldes débiteurs.

Afin d'éviter les agios inutiles, l'entreprise doit tenir compte de :

- **la durée des prévisions de trésorerie** : le budget de trésorerie est établi sur une période de 30 à 40 jours maximum. Le trésorier doit actualiser chaque jour le budget de trésorerie en fonction des réalisations ;
- **la tenue de budget en date de valeur** : le système comptable ne prend en compte que les dates d'opération et non leurs dates de valeur. Par ailleurs, il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité de décision ;
- **la nature des opérations et de la date de valeur** : pour les recettes, le trésorier peut positionner les recettes dans le budget de trésorerie. Dès lors les dates de valeur sont déterminées de façon certaine, il suffit de connaître les conditions applicables par les banques.

3.3. La structure de la fiche de valeur

Toutes les opérations de débit (paiements) et de crédit (encaissements) seront recensées et positionnées dans un cadre journalier, formalisé par un document extra comptable (la fiche de valeur) qui permettra de suivre la trésorerie au jour le jour. La structure de la fiche en

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

valeur peut être présentée comme suit :

Tableau N°09 : la fiche en valeur

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial					
Mouvements créditeurs Remise chèque sur place Remise chèque hors place Remise d'espèces Effets à l'encaissement Effets à l'escompte Virement reçu Autres					
Total recette					
Mouvements débiteurs Chèque émis Effets domiciliés Virement émis impayés Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décision : Escompte Placement AgiOS Virement Virement banque à banque Recettes Charge recettes Virement banque à banque Dépenses Charge dépenses					

Source: ROUSSELOT P., VERDIE J-F., Gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999, P.50.

Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Nous concluons que l'analyse financière permet de faire une évaluation pertinente de l'entreprise. Son objectif est de déterminer sa santé financière et guider les gestionnaires dans la prise de décisions tendant à améliorer sa situation. Cette analyse repose sur l'étude et l'examen du bilan de manière statique et dynamique.

L'objectif principal de l'analyse financière statique est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice. Donc, on constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois indicateurs significatifs qui sont le FR, BFR et la TN. En effet, le fonds de roulement net peut couvrir le besoin en fonds de roulement et toute différence entre ces deux grandeurs engendre un déséquilibre du bilan. Par contre, l'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique.

Par ailleurs nous constatons que la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et d'avoir une bonne situation de cette dernière. Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permet ainsi à l'entreprise de faire un suivi du mouvement de la trésorerie de telle sorte à avoir une trésorerie plus proche de zéro.

Après la présentation dans ce chapitre de tous les concepts liés à la gestion de la trésorerie, nous avons alors opté pour leur application dans le cas d'une entreprise publique algérienne, et nous avons ainsi choisi l'entreprise Electro-Industries d'Azazga qui a bien accepté notre sollicitation pour une étude de cas pratique. Cette étude constitue donc l'objectif du troisième chapitre.

Chapitre III :

Etude du cas pratique de l'entreprise publique Électro-Industries d'Azazga.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Dans les chapitres précédents, on a abordé les différents aspects théoriques concernant la gestion de trésorerie d'une entreprise, cependant une présentation théorique ne sera jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique. Pour cela, dans ce dernier chapitre qui énonce l'étude de la gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise Electro-industries d'azazga; nous allons présenter dans la première section, l'entreprise Electro-industries pour ensuite, présenter la gestion de la trésorerie au sein de cette entreprise. Dans la deuxième section, nous présentons l'étude et l'analyse de la situation financière de l'entreprise par l'équilibre financier et enfin, l'élaboration et l'analyse du budget de trésorerie.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries

Avant de présenter l'entreprise Electro-Industries, nous pensons utile de donner une idée sur la démarche que nous avons adoptée pour effectuer le stage pratique.

A ce titre, nous avons débuté notre stage pratique le 01 juin 2021 au sein de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga. Durant la période de stage, nous avons pris connaissance de la structure et du personnel administratif.

A notre arrivée, nous avons eu un entretien avec le chef de service emploi et formation M^R MATOUK S., qui nous a entretenus sur les modalités de déroulement du stage et qui nous a remis des documents concernant la présentation de l'entreprise.

Nous avons effectué des séances d'entretien au cours desquels nous prenions des notes, posions des questions lorsqu'il s'avère nécessaire.

Le 08 juin 2021 on s'est déplacé au service comptabilité et finance, c'est dans ce service que nous avons passé la plus grande partie de notre stage, nous avons été encadrés par le chef de service de comptabilité, M^R TAGHROUT M. qui nous a remis presque toute la documentation nécessaire relative à la deuxième section portant sur le cas pratique.

Le 27 octobre 2021, M^R TAGHROUT M., nous a orienté vers le service contrôle de gestion afin d'avoir la documentation et les informations concernant le budget prévisionnelle de la trésorerie. Nous avons été, dans ce service, par M^{me} SADOUNE H.

Dans la quête d'informations utiles à l'élaboration de ce travail, les difficultés n'ont pas manqué bien qu'elles soient partiellement résolues. Nous avons été confrontés à diverses contraintes tels que :

- La difficulté d'obtenir une documentation récente des exercices comptables ;
- La difficulté d'obtenir une documentation concernant le budget de trésorerie et le plan de financement.

Electro-Industries est une entreprise publique économique (EPE) et réorganisée en société par action (SPA) au capital de 4.753.000.000 DA spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et de moteurs électriques monophasés. Elle est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef -lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

chef-lieu de la daïra d'AZAZGA⁴⁴.

Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure Electro-Industries. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs et des moteurs électriques destinés essentiellement au marché local.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence SIEMEN pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction. L'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'entreprise EI a deux principales unités de production. La première unité transformatrice a commencé la production en 1985. La deuxième unité moteurs/alternateurs a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992⁴⁵.

1-Activités de l'entreprise Electro-Industries

Les produits fabriqués par EI sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (institut allemand des normes/groupe allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes(CEI).

En effet, toute la production d'Electro-Industries est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%.

L'entreprise Electro-industrie est divisée en trois unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques⁴⁶.

1-1- Unité transformateurs :

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité.

⁴⁴ Documents internes de l'Electro-Industrie, consulté le 01 juin 2021.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Documents internes de l'entreprise EI, consulté le 01 juin 2021.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usinage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Bobinage BT/MT et isolation électrique ;
- Découpage de tôle magnétique ;
- Essais électriques en BT et MT.

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total (hermétique) avec bornes embrochables ou en porcelaine.

Les transformateurs de cette gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral et isolant (huile) régi par la norme EN CEI 60 296 à refroidissement de type ONAN (Oil Natural Air Natural).

1-2- Unité moteurs électriques :

L'unité Moteurs Electriques est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Pour la fabrication des Moteurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique de précision ;
- Découpage de tôle magnétique ;
- Coulée sous pression d'aluminium ;
- Bobinage et isolation ;
- Traitement de surface ;
- Essais électriques.

Les Moteurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du donneur de Licence des années 1980 (SIEMENS) et sont conformes aux normes CEI 60034, CEI 60072, VDE 0530.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Le niveau de qualité des Moteurs a été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exportation envers l'Ex URSS, la France et le Maroc.

1-3- Unité prestation technique :

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production **UME et UTR** ;
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide ;
- L'entretien des bâtiments ;
- L'étude et la réalisation des outillages, des dispositifs, des moules et diverses pièces mécaniques ;
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des Transformateurs et Moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

2-Les clients et les fournisseurs d'Electro-Industrie

Electro-Industries travaillent principalement avec trois catégories de **clientèle** : SONELGAZ, les agents agréés et les particuliers.

- **SONELGAZ** : est une entreprise publique économique, ses métiers de base sont la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et Electro-Industries signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grandes capacités. D'où l'entreprise (EI) réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record important atteignant les 70% du total des ventes ;
- **Les agents agréés** : autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise Electro-Industries réalise avec les commerçants une proportion qui atteint 20% du total de ses ventes ;
- **Les particuliers** : qui achètent les produits en unité, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unité prestation). Ils occupent une proportion de 10% du total du chiffre d'affaires d'Electro-Industries ;

Concernant **les fournisseurs**, l'approvisionnement d'Electro-Industries en matières

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

premières provient essentiellement des pays européens tels que l'Allemagne, la France, l'Espagne, l'Italie et certains fournisseurs locaux. Parmi les fournisseurs étrangers, nous pouvons citer :

- FAMAX (France) ;
- VICENTE (Espagne) ;
- GONVARRI (Espagne) ;
- BAREBARI (Italie) ;
- EROGN (Belgique) ;
- MKM (Allemagne) ;
- ARIMEKS (Espagne).

3-La structure et l'organisation de l'entreprise Electro-Industries

Electro-Industries est organisée suivant une structure hiérarchique-fonctionnelle afin de garder une flexibilité importante et pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement. Electro-Industries dispose d'une assistance en matière juridique, assistante chargée du contrôle de gestion et d'un assistant chargé de la communication et d'audit interne et d'un département d'informatique. Elle comporte une direction générale composée de 08 sous-directions qui sont les suivantes ⁴⁷ :

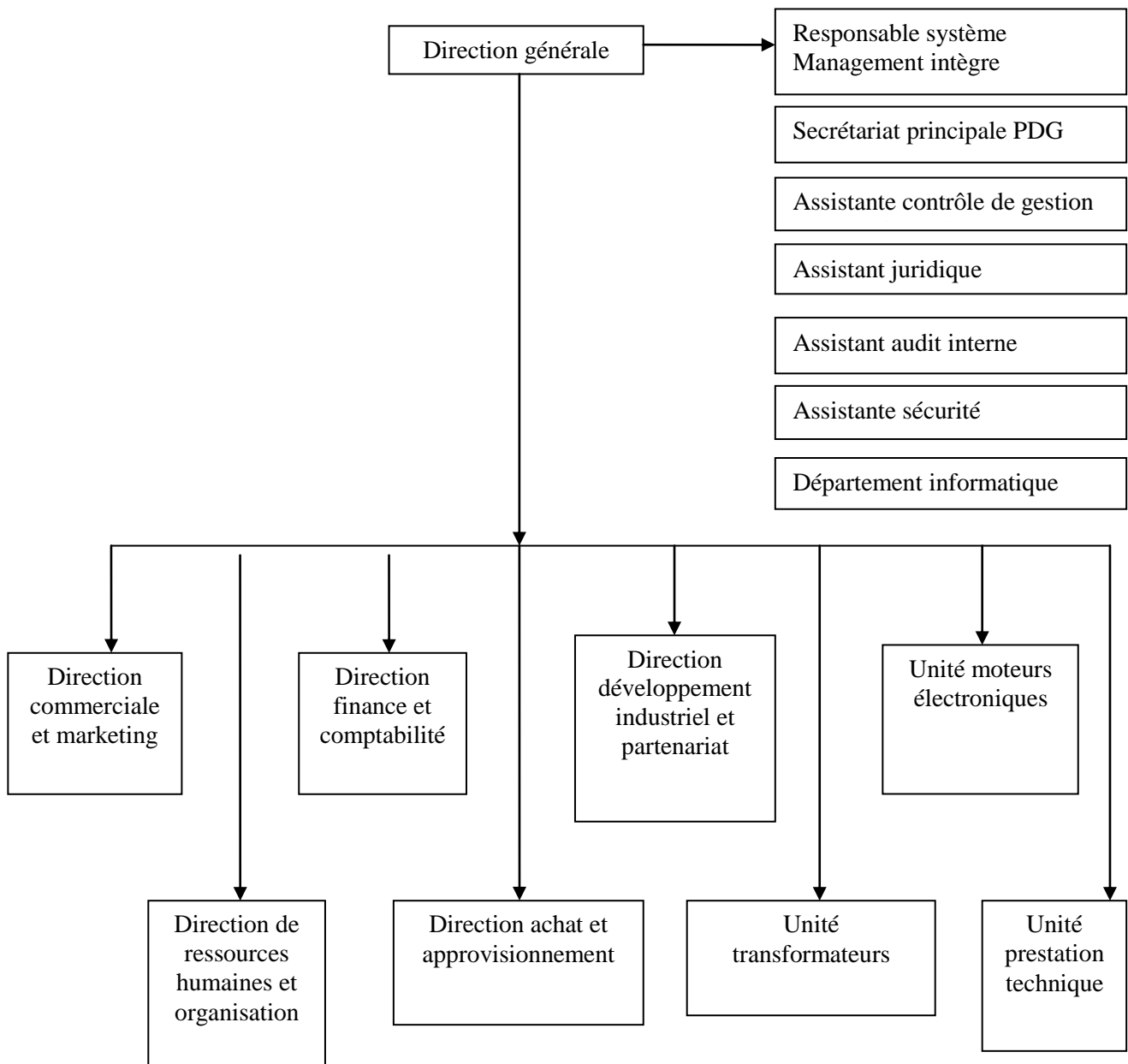
- Une direction commerciale et marketing ;
- Une direction de ressources humaines et organisation ;
- Une direction finance et comptabilité ;
- Une direction achat et approvisionnements ;
- Une direction développement industriel et partenariat ;
- Une unité « Transformation » ;
- Une unité Moteurs électroniques ;
- Une unité Prestation Technique.

L'organisation des sous directions dans l'entreprise est retracée par le schéma n°01 suivant :

⁴⁷ Documents internes de l'entreprise Electro-Industries, consulté le 01 juin 2021.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Schéma n°01 : Organigramme général de l'entreprise Electro-Industries.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise, consulté le 01 juin 2021.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

4-L'organisation du département Finance et Comptabilité

Le département Finance et Comptabilité est composée de trois services :

- Le service Finance ;
- Le service Comptabilité Analytique ;
- Le service Comptabilité générale.

4-1- Le service Finance

Le service Finance a pour rôle de gérer les ressources financières de l'entreprise, le suivi des comptes (caisse, banque, etc.). Il est structuré en deux sections :

- Section Trésorerie ;
- Section engagement à l'extérieur.

4-1-1- Section trésorerie

La section Trésorerie représente l'ensemble des capitaux liquides de l'entreprise. Elle comporte deux postes et chacun de ces postes tient compte des différents budgets et conditions de paiement. On trouve :

- Le poste recettes (encaissements) comportant :
 - Les recettes d'exploitation : qui sont les règlements des clients, les avances des clients ;
 - Les recettes dues aux opérations financières : qui sont les intérêts et les dividendes, l'augmentation de capital et les emprunts ;
 - Les recettes provenant des investissements : qui sont les recettes des actifs immobilisés cédés.
- Le poste dépenses (décaissements) intégrant :
 - Les dépenses liées à l'exploitation : qui sont le paiement des achats et le paiement des frais de production, de distribution et de services généraux ;
 - Les dépenses liées aux investissements : qui sont liées aux acquisitions d'actifs.

4-1-2- La section d'engagement à l'extérieur :

La mission de cette section consiste à faire toutes les démarches nécessaires pour les achats à l'importation.

Elle prépare un dossier, le domicilier auprès de la banque de l'entreprise. Ce dossier

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

contient la facture pro-forma, la lettre de crédit ou la remise documentaire et le contrat s'il y a lieu.

La banque contrôle le dossier puis elle envoie à cette section un avis de débit, et dès la réception des formulaires nécessaires envoyés par le fournisseur, la section les envoie au service commercial avec un bordereau d'envoi. Après la réception des matières, le service commercial fait une demande de paiement auprès du service Finance pour régulariser les comptes de la comptabilité générale.

4-2- Le service de Comptabilité Analytique

La Comptabilité Analytique est un outil de gestion qui s'intéresse aux conditions d'exploitation interne de l'entreprise. La comptabilité analytique contient deux sections :

- La section investissement ;
- La section coût et matières.

4-3- Le service de Comptabilité Générale

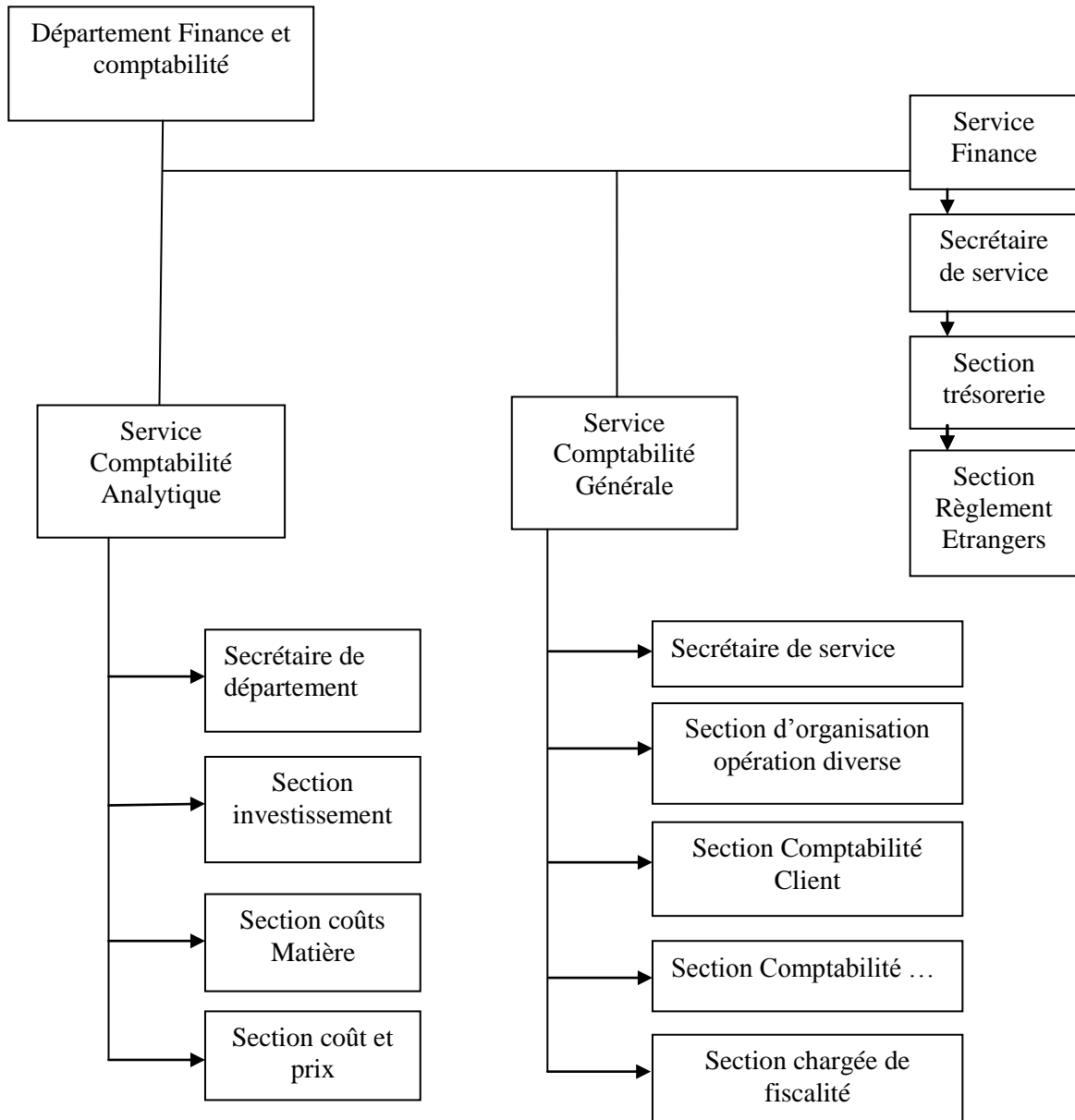
Le service de Comptabilité Générale est composé de quatre sections :

- La section fournisseur ;
- La section fiscalité ;
- La section clients ;
- La section d'organisation des opérations diverses « OD ».

Après la réception du dossier complet et vérification, le comptable passe à l'enregistrement dans une fiche d'imputation, puis il les reporte dans les journaux auxiliaires, et enfin, il les saisi sur le micro-ordinateur.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Schéma n°02: Organisation du département finance et comptabilité.



Source : Document interne de l'entreprise EI, juin, 2021.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise par l'équilibre financier

L'analyse financière qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tels que le Fonds de Roulement net global (FR), le 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 dans un premier point, le bilan financier pour les trois années (2015, 2016, 2017), nous calculons les indicateurs de l'équilibre financier, ainsi que les ratios liés à la trésorerie et on terminera avec une analyse des tableaux des flux de trésorerie, dans un deuxième point.

1-Analyse financière par les bilans financiers :

Pour pouvoir faire cette analyse, il nous faut tout d'abord commencer par la présentation des bilans financiers élaborés après les retraitements des bilans comptables qui nous permettent d'obtenir les bilans en grandes masses. Ces bilans financiers pour la période étudiée 2015, 2016 et 2017 se présentent comme suit :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Les bilans financiers (En DA)

Emplois	2015	2016	2017
Valeurs immobilisées	3 005 710 318,15	4 006 070 228,47	3 338 976 823,66
Immobilisations incorporelles	5 068 348,89	4 536 640,83	7 420 006,05
Immobilisations corporelles	2 091 238 760,37	1 956 639 733,57	1 830 600 577,43
Terrains	3 418 310,00	3 418 310,00	3 418 310,00
Bâtiments	1 630 608 621,27	1 513 138 082,16	1 386 510 414,70
Autres immobilisations corporelles	457 211 829,10	440 083 341,41	440 671 852,73
Immobilisations encours	2 550 293,72	1 110 126,09	4 737 501,21
Immobilisations financières	906 852 915,17	2 043 783 727,98	1 496 218 738,97
Autres titres immobilisés		1 450 000 000,00	1 450 000 000,00
Prêts et autres actif financier non courant	850 000 000,00	550 000 000,00	
Impôts différés actif	56 852 915,17	43 783 727,98	46 218 738,97
Valeurs d'exploitations	1 995 236 563,19	2 718 023 376,26	2 832 773 595,01
Valeurs réalisables	1 476 194 091,44	967 206 245,67	1 246 768 612,26
Clients	1 129 955 261,68	513 872 272,21	882 427 550,72
Autres débiteurs	342 855 748,71	347 357 506,66	352 332 582,18
Impôt et assimilés	3 383 081,05	105 976 466,80	12 008 479,36
Valeurs disponibles	1 659 704 184,96	193 285 335,57	628 912 121,88
Trésorerie	1 659 704 184,96	193 285 335,57	628 912 121,88
Total emplois	8 136 845 157,74	7 884 585 185,97	8 047 431 152,81

Ressources	2015	2016	2017
Fonds propres	6 996 528 845,01	6 996 796 326,48	7 075 942 438,63
Capital émis	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Primes et réserves	1 948 790 542,50	2 096 008 845,01	2 142 566 326,48
Résultat net	294 738 302,51	147 787 481,47	180 376 112,15
DLMT	558 799 031,98	530 490 065,31	550 020 384,98
Emprunts et dettes financière	304 706 571,89	310 540 159,43	323 412 900,23
Provisions et produits constatés d'avance	254 092 460,09	219 949 905,88	226 607 484,75
DCT	581 517 280,75	357 298 794,18	421 468 329,20
Fournisseurs et comptes rattachés	375 010 372,42	240 925 935,48	257 099 125,54
Impôts	53 399 946,00	1 753 114,00	37 793 242,00
Autres dettes	153 106 962,33	114 619 744,70	126 575 961,66
Total ressources	8 136 845 157,74	7 884 585 185,97	8 047 431 152,81

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Par les bilans financiers obtenus, nous présentons les BF en grandes masses suivants :

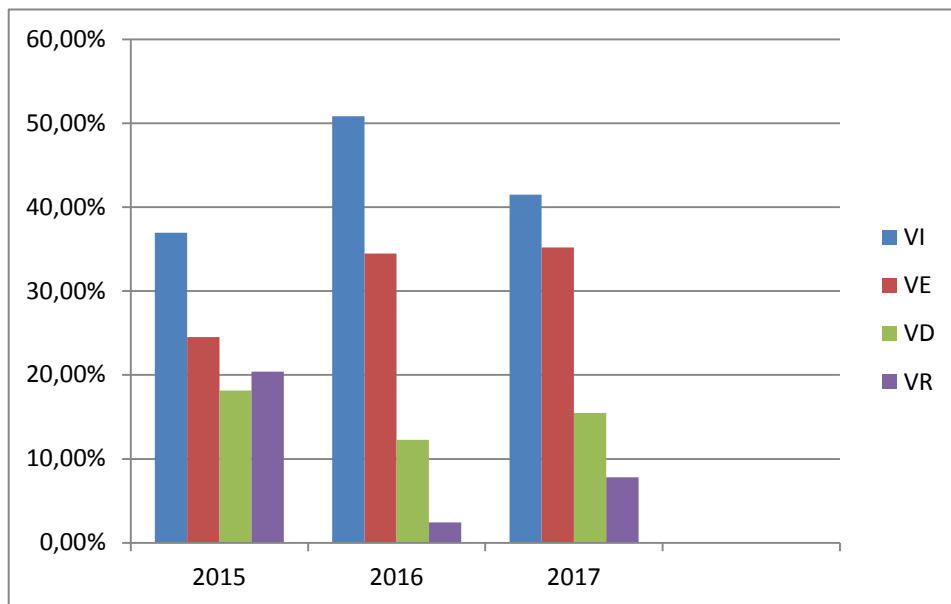
Emplois	Montant(en DA)2015	%	Montant (en DA)2016	%	Montant (en DA)2017	%
Valeurs immobilisées	3 005 710 318,15	36,94	4 006 070 228,47	50,81	3 338 976 823,66	41,49
Valeurs d'exploitations	1 995 236 563,19	24,52	2 718 023 376,26	34,47	2 832 773 595,01	35,2
Valeurs réalisables	1 476 194 091,44	18,14	976 206 245,67	12,27	1 246 768 612,26	15,49
Valeurs disponibles	1 659 704 184,96	20,4	193 285 335,57	2,45	628 912 121,88	7,82
Total Emplois	8 136 845 157,74	100,00	7 893 585 185,97	100,00	8 047 431 152,81	100,00

Ressources	Montant(en DA)2015	%	Montant (en DA)2016	%	Montant (en DA)2017	%
Fonds propres	6 996 528 845,01	86,00	6 996 796 326,48	88,74	7 075 942 438,63	87,93
DLMT	558 799 031,98	7,00	530 490 065,31	6,73	550 020 384,98	6,83
DCT	581 517 280,75	7,00	357 298 794,18	4,53	421 468 329,20	5,24
Total ressources	8 136 845 157,74	100,00	7 884 585 185,97	100,00	8 047 431 152,81	100,00

La variation des différentes masses des emplois BF de 2015 à 2017 est comme elle apparait dans le graphe n° 01 suivant :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

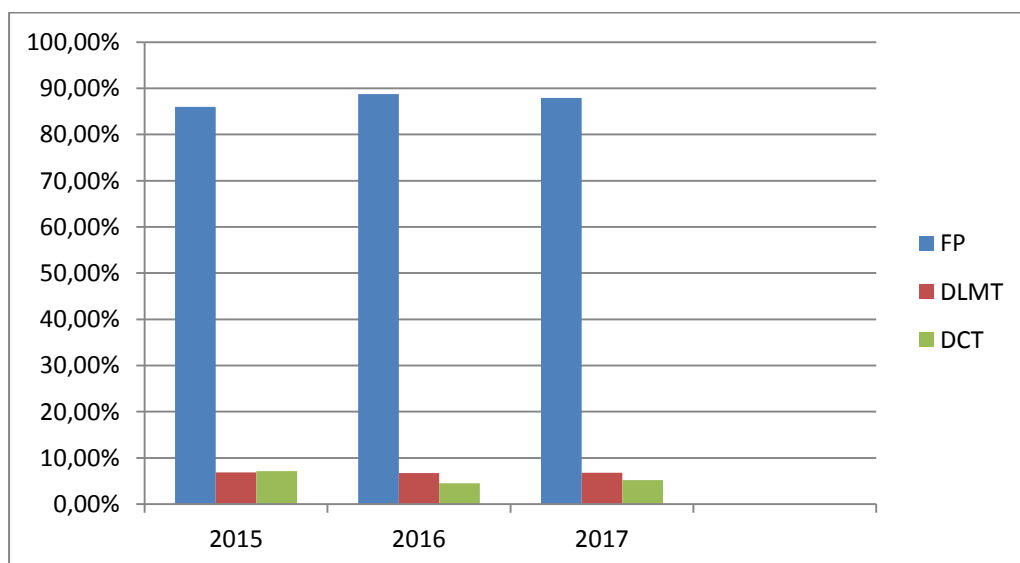
Graphe n° 01 : Présentation graphique des grandes masses des emplois des BF (en DA).



Source : faite par nous-mêmes.

Comme les emplois, la variation des ressources de 2015 à 2017 est comme elle apparaît dans le graphe n° 02 suivant :

Graphe n° 02 : Présentation graphique des grandes masses des ressources des BF(en DA).



Source : Faite par nous-mêmes.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Après l'élaboration des bilans financiers, nous présentons ci-après :

- L'interprétation des bilans ;
- Le calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier ;
- L'analyse par les ratios.

1-1-Interprétation des bilans (2015-2016-2017)

L'interprétation des résultats obtenus se fera d'abord par rapport aux emplois des bilans et par la suite, par rapport aux ressources des bilans.

1-1-1- Par rapport aux emplois des Bilans Financiers :

Les valeurs immobilisées représentent seulement 36.94% du total des actifs en 2015 et 41.49% en 2017, ce qui ne répond pas à la vocation industrielle de l'entreprise qui a besoin de machines et des équipements pour augmenter sa production. La faiblesse des VI s'explique par l'amortissement des équipements.

Par contre en 2016, les immobilisations représentent 50.81% du total des emplois. Dans ce cas, l'entreprise respecte la norme d'une entreprise industrielle mais cette augmentation est due à la réalisation d'un placement (augmentation des immobilisations financières), ce qui peut être un point faible pour l'entreprise car elle doit avoir plus d'équipements que de placements afin de renforcer sa position sur le marché

Pour les **Valeurs d'exploitation**, nous avons les stocks qui représentent 24.52% du total des emplois en 2015 alors qu'en 2016, les stocks représentent 34.47% du total des emplois et 35,20% en 2017. On remarque une progression au niveau des stocks qui s'explique par l'importance des produits finis, ce qui peut s'interpréter par les difficultés à écouler ses produits finis engendrant, par conséquent, des coûts de stockage.

Pour **les valeurs réalisables**, celles-ci représentent 18.14% du total des emplois en 2015, 12.27% en 2016 et 15.49% en 2017. On constate une diminution de 34,48% par rapport à l'exercice 2016, ceci s'explique par la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une partie des créances détenues auprès de ses clients qui passent de

1 129 955 261.68 DA en 2015 à 513 872 272.21 DA en 2016. Par contre en 2017, on remarque une légère augmentation de 3,22%, ceci s'explique par une légère évolution du poste clients qui est dû aux ventes à crédit.

Pour **les valeurs disponibles**, celles-ci représentent 20.40% du total des emplois en 2015 ; ce taux s'explique par l'existence d'une importante liquidité disponible qui peut

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

s'interpréter comme un point négatif pour l'entreprise si l'entreprise n'envisage pas son placement mais nous constatons que l'entreprise a procédé à son placement, ce qui apparaît en 2016.

En effet en 2016, on remarque que l'entreprise respecte la norme ($VD < OU = 5\%$). Ceci s'explique par le fait que l'entreprise a réalisé des placements de la liquidité de 2015, ce qui s'est répercuté aussi sur l'augmentation des actifs immobilisés en particulier les actifs financiers.

En 2017, on constate une augmentation de 225,34% de la trésorerie par rapport à l'exercice 2016 qui est due aux encaissements provenant d'emprunt ainsi que la cote part des dividendes.

1-1-2-Par apport aux ressources des Bilans Financiers

La part des **Fonds Propres** dans la totalité des ressources est supérieure à 50% durant les années 2015,2016 et 2017 respectivement 85.99%, 88.74%, 87.93%, ce qui signifie que l'entreprise est autonome financièrement.

Pour les **Dettes à long et moyen termes (DLMT)**, le taux dans l'ensemble des ressources est de 6.87% en 2015, et de 6.73% en 2016 et de 6.83% en 2017 ; ceci montre que l'entreprise ne compte pas sur les ressources extérieures pour le financement de ses emplois stables.

Pour les **Dettes à court terme (DCT)**, le taux dans l'ensemble des ressources est de 07,15% en 2015 ; de 04. 53% en 2016 et de 05. 24% en 2017. Après l'étude des ressources des Bilans Financiers, nous concluons sur le fait que l'entreprise finance à plus de 80% ses emplois par ses propres fonds.

1-2-Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier :

Le calcul de ces indicateurs va nous permettre de conclure sur la situation de la trésorerie de l'entreprise. Nous calculons alors le FR, le BFR et la TN.

1-2-1-Le Fonds de Roulement (FR) :

En utilisant les deux méthodes de calcul du FR, nous obtenons les résultats que nous présentons dans le tableau n°10 suivant :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

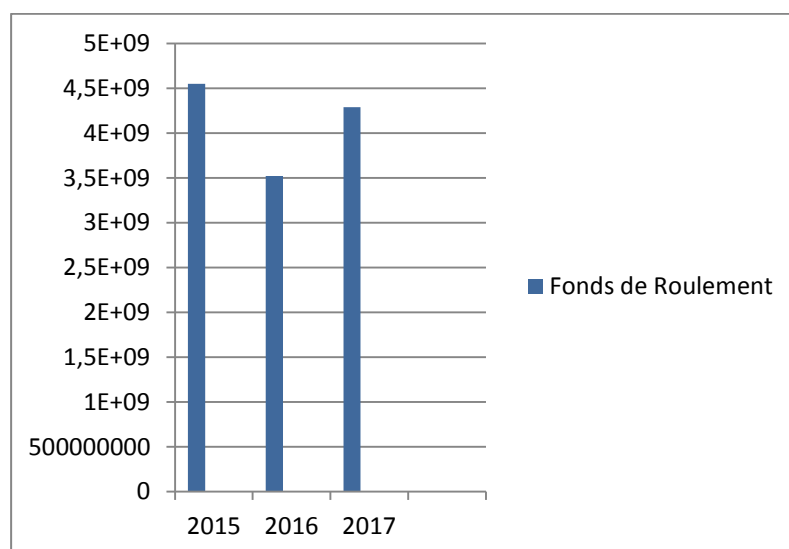
Désignation	2015	2016	2017
Capitaux permanents	7 555 327 876,99	7 527 286 391,79	7 625 962 823,61
Valeurs immobilisées	3 005 710 318,15	4 006 070 228,47	3 338 976 823,66
Fonds de roulement net par le haut du bilan	4 549 617 558,84	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95
Actif circulant	5 131 134 839,59	3 878 514 957,50	4 708 454 329,15
Dettes à court terme	581 517 280,75	357 298 794,18	421 468 329,20
Fonds de roulement net par le bas du bilan	4 549 617 558,84	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95

Tableau n° 10: Calcul du FR de 2015 à 2017 (en DA).

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des Bilans financiers.

Par ces calculs, nous obtenons la représentation graphique n°03 de l'évolution du FR suivante :

Graphe n°03: Evolution du FR de 2015 à 2017 (en DA).



On remarque un fonds de roulement positif tout au long de la période (2015, 2016, 2017). Dans ce cas, les ressources stables sont supérieures aux emplois stables donc l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations (investissements) par ses capitaux

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

permanents et elle arrive à dégager un excédent de ressources stables qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation (besoins d'exploitation). Nous pouvons conclure que l'équilibre financier est assuré à long terme.

Le FR a connu une baisse au cours de l'exercice 2016 ; il passe de 4549617558.84 DA en 2015 à 3 521 216 163.32 DA en 2016 soit une baisse de 1 028 401 395.52 DA. Cette baisse peut s'expliquer par la diminution de la valeur des capitaux propres qui sont due d'une part à la diminution du résultat net ainsi qu'à la diminution des valeurs des DLMT, d'autre part, cette baisse est due à l'augmentation des VI plus précisément à l'augmentation des immobilisations financières.

Par ailleurs, on constate une augmentation du FR au cours de l'exercice 2017 passant de 3 521 216 163.32 DA en 2016 à 4 286 985 999.95 DA en 2017. Cette augmentation peut s'expliquer par l'augmentation de la valeur des capitaux propres suite à l'augmentation du résultat net.

Généralement, un FR positif est un indice d'une gestion rationnelle. Nous pouvons ainsi affirmer que l'entreprise possède une marge de sécurité.

1-2-2-Le Besoin en Fonds de Roulement :

Les résultats du calcul du BFR de 2015 à 2017 sont comme ils ressortent dans le tableau n°11 suivant :

Tableau n°11: Calcul du BFR de 2015 à 2017 (en DA).

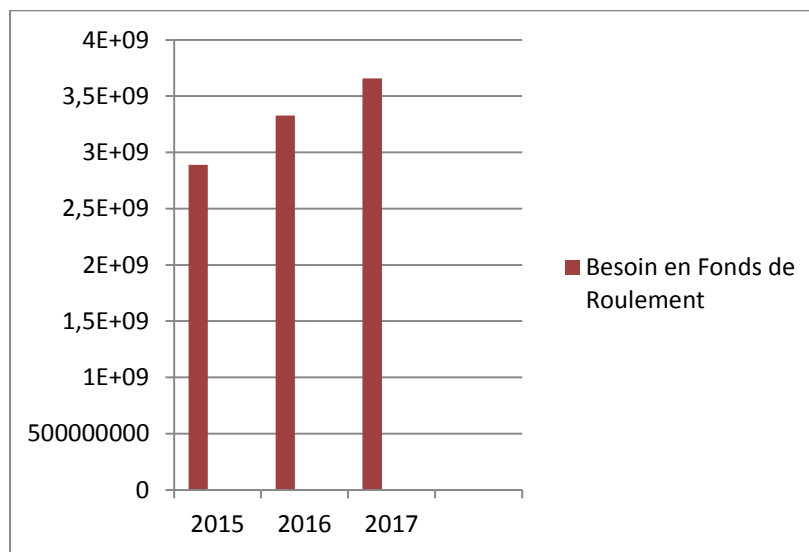
Désignation	2015	2016	2017
Stock(VR)	1 995 236 563,19	2 718 023 376,26	2 832 773 595,01
Créance(VE)	1 476 194 091,44	967 206 245,67	1 246 768 612,26
Passif circulant	581 517 280,75	357 298 794,18	421 468 329,20
Besoin en fonds de roulement	2 889 913 373,88	3 327 930 827,75	3 658 073 878,07

Sources : Elaboré par nous-mêmes.

Les résultats du calcul du BFR font ressortir la représentation graphique suivante :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Graphe n°04 : Evolution du BFR de 2015 à 2017 (en DA)



Nous constatons que l'entreprise possède un BFR positif important tout au long de la période 2015, 2016, 2017. Ceci s'explique par le fait que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir et à financer la totalité des besoins à court terme.

Toutefois, nous tenons à souligner que les valeurs d'exploitation sont largement supérieures aux DCT, ce qui explique l'importance du BFR. Aussi, nous constatons que les VR sont aussi importantes ce qui explique que les ventes à crédit sont supérieures aux achats à crédit. Cette situation fait que l'entreprise finance ses besoins à CT par son FR. De plus, nous constatons que l'entreprise ne fait pas appel à une dette financière à CT.

1-2-3- La trésorerie nette

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Elle exprime l'excédent du FR après financement du BFR. La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes : par les indicateurs de FR et de BFR ainsi que par la lecture des bilans. Les résultats des calculs que nous avons effectués sont comme il apparaît dans le tableau n°12 suivant :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

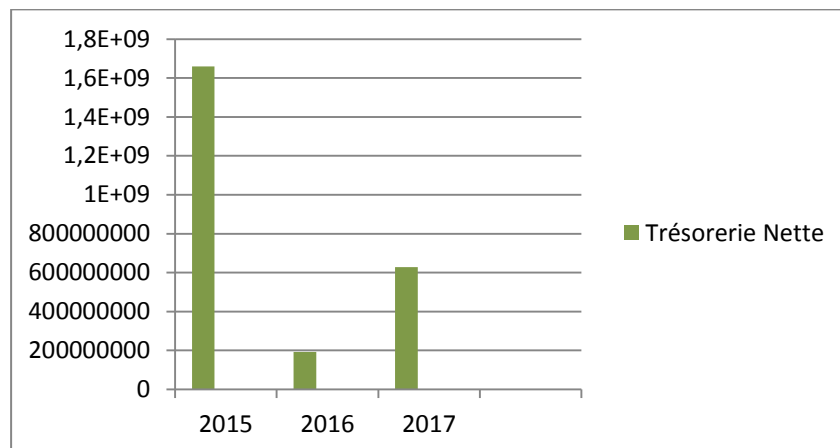
Tableau n°12 : Evolution de la TN de 2015 à 2017 (en DA).

Désignation	2015	2016	2017
Fonds de roulement	4 549 617 558,84	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95
Besoin en fonds de roulement	2 889 913 373,88	3 327 930 827,75	3 658 073 878,07
Trésorerie Nette	1 659 704 184,96	193 285 335,57	628 912 121,88
Trésorerie active	1 659 704 184,96	193 285 335,57	628 912 121,88
Trésorerie passive	-	-	-
Trésorerie Nette	1 659 704 184,96	193 285 335,57	628 912 121,88

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Pour l'évolution de la TN de 2015 à 2017 est présentée dans le graphe n°05 ci-après :

Graphe n° 05: Evolution de la TN de 2015 à 2017 (en DA).



La trésorerie nette de l'entreprise est positive, ce qui signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir ses besoins. Cette situation provient de l'importance du FR par rapport au BFR.

Nous remarquons aussi que l'entreprise Electro-industries est en situation d'équilibre financier immédiat ou à très court terme. Cette trésorerie nette est de l'ordre de

1 659 704 184.96 DA pour 2015, d'un montant de 682 904 373.97 DA pour 2016 et de

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

826 912 121.88 DA pour 2017.

Sur ces trois exercices (2015, 2016 et 2017), l'entreprise couvre largement son Besoin en Fonds de Roulement (BFR) par son fonds de roulement (FR), et elle dispose de ce fait, d'une marge de sécurité qui lui permet de maintenir son équilibre financier.

1-3-Analyse par les ratios 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 d'insolvabilité à court terme est faible.

Pour ces ratios de liquidité le tableau n°13 fait ressortir les résultats de nos différents calculs.

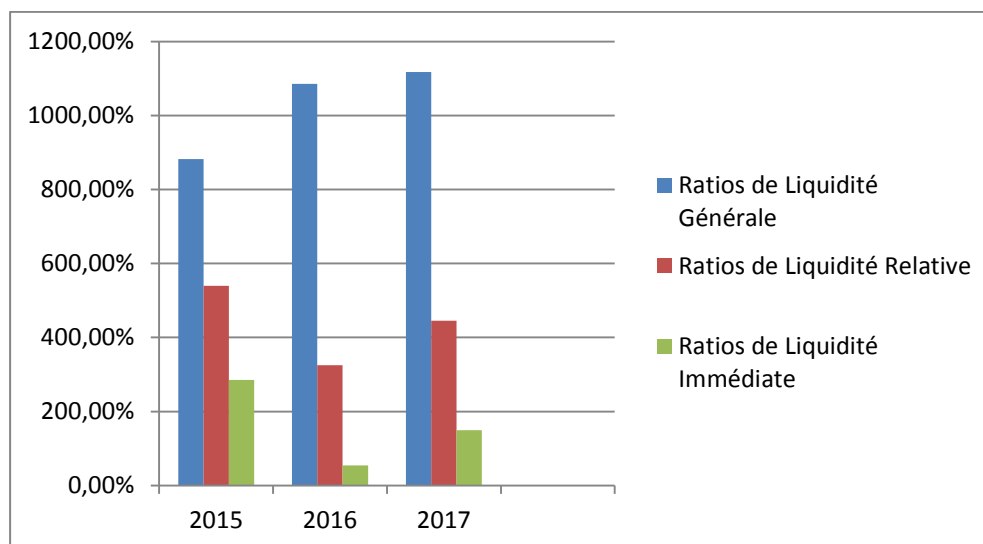
Tableau n°13 : Ratios de liquidité de 2015 à 2017 (en %).

Ratios de liquidité	Formules	2015	2016	2017
Ratios de liquidité générale	$(VE+VR+VD)/DCT$	882,37	1085,51	1117,15
Ratios de liquidité relative	$(VR+VD)/DCT$	539,26	324,80	445,03
Ratios de liquidité immédiate	(VD/DCT)	285,41	54,10	149,22

Source : Réalisé par nous-mêmes

Ces résultats sont présentés dans le graphe n° 06 ci-après :

Graphe n°06 : Evolution des ratios de liquidité (en %).



Il ressort par les différents calculs et la représentation graphique que l'entreprise dispose d'une liquidité importante durant les trois exercices étudiés. L'importance de cette liquidité, particulièrement, la liquidité générale s'explique par la faiblesse des DCT et

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

l'importance des valeurs d'exploitation. Dans ce qui suit, nous présentons l'analyse de chaque ratio de liquidité.

1-3-1-Le ratio de liquidité générale :

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

- D'un taux de 882,37% en 2015 ; c'est-à-dire que les emplois à court terme couvrent 882,37% des DCT ;
- D'un taux de 1085,51% ; c'est-à-dire que les emplois à court terme couvrent la totalité des DCT ;
- D'un taux de 1117,15% ; ce qui montre que les emplois à court terme couvrent aussi toutes les DCT.

Ce ratio est supérieur à 1 tout au long de la période (2015-2017) ; ce qui signifie que l'entreprise peut rembourser largement ses dettes à court terme avec ses emplois courants sans faire appel à une autre source de financement externe. Cette entreprise peut être considérée comme solvable à court terme ; elle a donc la capacité d'honorer ses DCT.

1-3-2-Le ratio de liquidité relative :

Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses emplois les plus liquides sans intégrer les stocks.

Le calcul du ratio montre que la liquidité réduite est de :

- 539,26% en 2015, ce qui veut dire que les VR et les VD couvrent totalement les DCT ;
- 324,80% en 2016, qui signifie que les VR et les VD couvrent toutes les DCT ;
- 445,03% en 2017, ce qui montre aussi que les VR et les VD couvrent les DCT.

Nous pouvons aussi conclure que le ratio de liquidité relative est supérieur à 0,8 tout au long de la période (2015-2017). L'entreprise a par conséquent, une liquidité suffisante pour faire face à ses DCT à partir de ses VR et ses VD sans compter sur les stocks. L'entreprise dispose d'une solvabilité à court terme.

1-3-3-Le ratio de liquidité immédiate :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses emplois à court terme non liquides.

Il ressort par les calculs effectués :

- Qu'au cours de l'année 2015, ce ratio est de 285,41%, c'est-à-dire que les VD couvrent toutes les DCT ;
- Que pour l'exercice 2016, ce ratio de 54,1%, montre que les VD couvrent 54,1% des DCT ;
- Que l'année 2017 a un ratio de liquidité immédiate de 149,22%, c'est-à-dire que les VD permettent à l'entreprise de couvrir 149,22% des DCT, donc la totalité des VD.

L'entreprise a donc un ratio de liquidité immédiate supérieur à 1 en 2015 et en 2017, ce qui signifie que l'entreprise a une capacité à couvrir largement ses dettes à court terme seulement avec ses disponibilités. Dans ce cas, l'entreprise est considérée solvable dans l'immédiat.

Contrairement à 2016, ce ratio est inférieur à 1, ce qui veut dire que l'entreprise ne peut pas couvrir ses DCT avec ces seules disponibilités, mais cette situation reste dans les normes car les VD ne peuvent couvrir qu'une partie des DCT.

2-Analyse financière par les flux de trésorerie :

Afin d'analyser les flux de trésorerie, nous présentons dans le tableau n° 14 les différents flux sur la base des documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Tableau n°14: Le tableau des flux de trésorerie de 2015-2016-2017 (en DA).

LIBELLE	2015	2016	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	3854762338,48	2764182559,64	2010101449,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-2597796338,81	-2749853238,51	-1936179883,68
Intérêts et autres frais financiers payés			-16500000,00
Impôt sur les résultats payés	-530983347,00	-320835264,34	-174960361,67
flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	725982652,67	-306505943,21	-117538795,57
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	725982652,67	-306505943,21	-117538795,57
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corp. ou incorp.	-50587029,88	-13201082,59	-34402495,25
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorp.	-20316,02		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-550000000,00	-2050000000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	850000000,00	900000000,00	550000000
Intérêt encaissés sur placements financiers	37125000,00	71031250,01	86304166,67
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	286517654,10	-1092169832,58	601901671,42
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	-80000000,00	-80000000,00	-50000000,00
Encaissements provenant d'emprunts	13357384,74	5833587,54	12872740,8
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions(74 ;131 ;132)	420000,00		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	-66222615,26	-74166412,46	-37127259,20
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	-11868236,18	6423338,86	-11608830,34
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	934409455,33	-1466418849,39	435626786,31
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	725294729,63	1659704184,96	193285335,57
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	1659704184,96	193285335,57	628912121,88
Variation de trésorerie de la période	934409455,33	-1466418849,39	435626786,31
Rapprochement avec le résultat comptable	639671152,82	-1614206330,86	255250674,16

Source: Réalisé par nous même a partir des données de l'entreprise

Les calculs effectués pour élaborer le tableau des flux de trésorerie des années d'exercices 2015, 2016 et 2017 nous permettent d'analyser :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

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

2-1-Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

La variation à la baisse d'un taux de 522,19% de 2015 à 2016 est due à :

- la baisse des encaissements reçus des clients ;
- la hausse des sommes versés aux fournisseurs et au personnel ;
- la hausse des flux de trésorerie avant éléments extraordinaires qui passent de 725 982 652.67DA qui signifie un encaissement, alors qu'en 2016 c'est un décaissement de 306 505 943.21DA.

On remarque aussi qu'en 2017, la variation est à la baisse de 61,65%. Cette baisse provient :

- de la baisse des encaissements reçus des clients ;
- des paiements des intérêts et autres frais financiers qui sont de 16 500 000 DA ;
- de la baisse des flux de trésorerie avant éléments extraordinaires qui signifie aussi dans ce cas, un décaissement.

Cette variation de flux a affecté positivement la trésorerie durant l'année 2015 vu que le flux net des activités d'exploitation est positif.

2-2-Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements

Les flux de trésorerie d'investissement ont diminué de 2015 à 2016 d'un taux de 481,19%. Cette régression provient de :

- L'inexistence d'encaissements sur cession d'investissement en 2016 comparée à l'année 2015 où l'entreprise a encaissé 20316,02 DA ;
- La hausse des décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières "Autres titres immobilisés" d'une somme de 1.450.000.000 DA ;

En 2017, on remarque la variation à la hausse est d'un taux de 155% due à :

- l'absence des décaissements sur acquisitions des immobilisations financières ;
- la baisse des encaissements sur cession d'immobilisations financières ;
- la hausse des encaissements d'intérêts sur placements financier.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Les flux issus des activités d'investissement ont aussi affecté positivement la trésorerie de l'entreprise en 2017.

2-3-Les flux de trésorerie provenant des activités de financement

La variation à la hausse est d'un taux de 11,99% due à :

- la baisse des encaissements provenant des emprunts ;
- l'absence des subventions qui étaient de 42 0000 DA en 2015.

On remarque qu'en 2017, la variation est à la baisse d'un taux de 49,94% suite à :

- la baisse des dividendes et autres distributions effectuées.

A partir de l'analyse du tableau des Flux de Trésorerie, on remarque :

- En 2015, la trésorerie de l'entreprise est positive. Cette situation provient des activités opérationnelles. En cette année, l'entreprise dispose d'une liquidité qui peut la prémunir contre la cession d'activité. Ce qui signifie que l'entreprise est en bonne santé financière ;
- En 2016, tous les flux de trésorerie des trois (03) activités de l'entreprise ont dégagé un résultat négatif de la trésorerie mais qui était compensé par la trésorerie de début de période c'est-à-dire par le solde de la trésorerie de 2015 ;
- En 2017, la trésorerie de l'entreprise provient des activités d'investissement, ce qui peut être interprétée comme un point négatif vu que les flux de trésorerie proviennent des opérations qui ne sont pas directement liés à son activité d'exploitation, ce qui peut mettre l'entreprise dans une gêne de trésorerie si l'entreprise cesse ces activités d'investissement.

3-Analyse financière par le budget de trésorerie de l'entreprise Électro- Industries

Parmi les différentes méthodes d'élaboration du budget de trésorerie, on trouve la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les entrées et les sorties de liquidité prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente. Nous allons présenter dans un premier lieu le plan de trésorerie prévisionnel annuel de 2018, et par la suite, on va analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations de l'année 2018.

3-1-Présentation du plan de trésorerie annuel de l'exercice 2018

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

encaissements et les décaissements tout en tenant compte du montant de la trésorerie initiale. Le plan de trésorerie de l'exercice 2018 est donc présenté comme suit :

Tableau n° 15: Plan de financement prévisionnel

Désignations	Année 2018 (en Da)
Solde début de période	629 209
1- Paiement fournisseurs	1 323 343
2-Dépenses de personnel	718 500
3-Dépenses générales	70 000
4-Impôts et taxes	313 614
5- Dépenses d'investissement	10 000
6-Frais financiers courants	25 000
7-Autres dépenses	566 800
Total dépenses	3 027 257
1-Recettes sur ventes au comptant	1 250 036
2-Recette sur recouvrement créances	1 834 577
3-Autres recettes	402 338
Total recettes	3 486 951
Solde (Recettes – Dépenses)	459 694
Solde de fin de période	1 088 903

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise, Novembre 2018.

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de **1 088 903 DA**.

Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les recettes et les dépenses qui est de

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

459 694 DA, auquel s'ajoute le solde positif de début de période qui est de **629 209 DA**.

3-2-Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations de l'exercice 2018

Les écarts résultent des différences entre les réalisations et les prévisions de la période, ce qui nous permet de déterminer le taux de réalisation afin de vérifier et d'analyser le taux de réalisation des objectifs fixés pour l'année d'exercice 2018.

Ces écarts sont calculés par la formule ci-après :

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation de la période} - \text{Prévisions de la période}$$

Source: CHAMBOST I., CUYAUBERE T., Gestion financière 5^{ème} Edition, Dunod, juin 2011.

Quant au taux de réalisation des objectifs fixés, celui-ci est déterminé comme suit :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Réalisation de la période} / \text{Prévision de la période}) * 100$$

Par l'application de ces deux formules, nous obtenons les résultats du tableau n°16
Suivant :

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Tableau n°16: Les écarts de trésorerie et le taux de réalisation des objectifs fixés de l'année 2018 (en DA).

Désignations	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période	629 209	522 607	-106 602	83%
1- Paiement fournisseurs	1 323 343	2 455 750	1 132 407	186%
2-Dépenses de personnel	718 500	724 630	6 130	101%
3-Dépenses générales	70 000	87 942	17 942	126%
4-Impôts et taxes	313 614	273 736	-39 878	87%
5- Dépenses d'investissement	10 000	199 336	189 336	1993%
6-Frais financiers courants	25 000	10 128	-14 872	41%
7-Autres dépenses	566 800	832 652	265 852	147%
Total dépenses	3 027 257	4 584 174	1 556 917	151%
1-Recettes sur ventes au comptant	1 250 036	1 001 653	-248 383	80%
2-Recette sur recouvrement créances	1 834 577	2 580 724	746 147	141%
3-autres recettes	402 338	1 112 026	709 688	276%
Total recettes	3 486 951	4 694 403	1 207 452	135%
Solde (Recettes – Dépenses)	459 694	110 229	-349 465	24%
Solde de fin de période	1 088 903	632 836	-456 067	58%

Source : Réalisé par nous même à partir des documents de l'entreprise, Novembre 2021

Nous constatons du tableau n°16 un écart négatif d'une valeur de **456 067 DA** entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle donc un taux de réalisation de seulement **58%**. Ceci est dû principalement à l'écart positif

de **155 6917DA** résultant de la différence entre les dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles ayant induit un taux d'augmentation des dépenses durant l'exercice 2018 de **151%**, c'est-à-dire que l'entreprise a dépensé plus que ce qui était prévue.

Malgré l'écart positif dégagé des recettes qui s'élève à **1 207 452 DA** et un taux de réalisation de **135%**, il n'en demeure pas moins que ceci reste insuffisant vu l'écart négatif

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

du solde réalisé à savoir **-349 465 DA**. Cet écart s'explique alors par la faiblesse du taux de réalisation des recettes (135%) comparé au taux de réalisation des dépenses qui est de 151%, obtenu particulièrement de la hausse significative des dépenses d'investissements : 199 336DA de réalisations contre 10 000DA de prévisions soit un écart de 189 336 DA et un taux de 1993%.

L'augmentation des dépenses s'explique aussi par la hausse des dépenses générales comparées aux prévisions. En effet, l'entreprise a dépensé plus que ce qui était prévu soit 87 942DA contre 70 000DA de prévisions, ce qui a engendré un écart positif de 17 942DA et un taux de hausse des dépenses réalisés de 126%.

Il est par ailleurs important de relever que l'écart négatif du solde de trésorerie réalisé de l'exercice 2018 s'explique aussi par l'importance de l'écart négatif réalisé, à savoir,

-248 383DA entre les prévisions et les réalisations relatives aux recettes sur ventes aux comptant soit 80% seulement des objectifs réalisés. Même si ce taux de réalisation des objectifs des ventes au comptant, il demeure insuffisant et impacte la trésorerie de l'entreprise.

Cependant, il est aussi important de mentionner notre constatation même si nous n'avons pas eu de réponse à cette dernière à savoir, que dans le tableau n° 16 figure le solde de début de période de 2018 qui est prévisionnel alors que ce solde de trésorerie devrait être celui de l'exercice 2017.

Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-industries d'Azazga.

Conclusion :

L'analyse de la trésorerie d'une entreprise peut se faire à travers plusieurs méthodes à savoir l'équilibre financier, les ratios et le TFT. Tous ces outils permettent d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise Electro-industries.

Cette dernière possède un équilibre financier tout au long de ces trois exercices 2015-2016 et 2017. Elle couvre largement ses besoins en fonds de roulements par son FR, et elle dispose d'une marge de sécurité qui lui permet de maintenir son équilibre financier grâce aux résultats significatifs réalisés durant la période 2015-2017 et durant l'exercice 2018.

Electro-industries est donc équilibrée à court terme, et solvable tout au long de la période étudiée, elle peut largement financer ses dettes à court terme avec son actif circulant sans faire appel à d'autres ressources externes.

D'après l'analyse du TFT, on remarque que la trésorerie de l'entreprise EI provient des activités opérationnelles uniquement en 2015, alors que pour l'exercice 2017, les flux de trésorerie proviennent des activités d'investissement vu que ceux des activités opérationnelles et de financement sont négatifs. Pour 2016, la situation de la trésorerie n'est pas vraiment satisfaisante vu que tous les flux de trésorerie (opérationnelles, d'investissement et de financement) sont négatifs si ce n'est le solde de début de période qui a donné lieu à un solde de trésorerie de fin de période positif.

Cette situation s'explique par l'importance des achats fournisseurs ainsi que les dépenses sur acquisition d'éléments d'actifs corporels et incorporels.

Par cette étude de cas, nous concluons que l'analyse du TFT nous permet de déduire et de conclure sur l'origine des ressources disponibles dans la TN du Bilan de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Elle doit être planifiée et gérée de façon quotidienne pour prévenir l'intermission de paiement avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Le métier du trésorier exige de la vigilance afin de suivre de manière efficace et ordonnée tous les frais financiers pour archiver tous les justificatifs. Nous déduisons alors qu'une entreprise, pour s'assurer et garantir un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à l'interprétation de sa situation financière et gérer au mieux sa trésorerie.

La gestion de trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, étant donné qu'elles sont liées à l'ensemble des cycles de l'entreprise. Cette position nous permet d'affirmer son importance dans la politique financière de l'entreprise.

La bonne gestion de 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.

Dans le cadre de notre mémoire « étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise Electro-Industries », nous avons fondé notre analyse de la trésorerie sur les états financiers suivants : le bilan, le tableau des flux de trésorerie et le budget de trésorerie.

Dans un premier temps, l'analyse par le bilan nous a permis de déduire les trois grands indicateurs de l'équilibre financier à savoir, le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN). Après ces indicateurs, nous avons continué notre analyse par la méthode des ratios, ce qui nous a permis de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, l'analyse par le tableau des flux de trésorerie nous a renseignés sur la variation annuelle et la provenance de la trésorerie de l'entreprise selon trois grandes catégories à savoir, les flux liés aux activités d'investissement, d'exploitation et de financement.

Dans un troisième temps, l'analyse par le budget de trésorerie qui est un outil d'anticipation qui nous a permis d'analyser l'activité prévisionnelle de l'entreprise afin d'avoir une meilleure visibilité sur ses différentes recettes et dépenses, d'anticiper les difficultés et de mieux piloter sa trésorerie.

L'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'entreprise Electro-Industries assure son équilibre financier que ce soit à long terme ou à court terme et qu'elle réalise un fort excédent de liquidité sur les trois exercices (2015, 2016, 2017).

D'après les ratios de liquidité, l'entreprise est solvable donc elle arrive à dégager une liquidité suffisante qui lui permet d'exercer son activité.

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

Conclusion Générale

permis d'apprécier la situation de la trésorerie pour les trois exercices et d'anticiper ses différents mouvements. On a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories : les flux liés au cycle d'investissement, d'exploitation et de financement. D'après cette analyse, on constate qu'une trésorerie excédentaire n'est pas synonyme d'une bonne santé financière pour l'entreprise, car elle peut ne pas provenir du cycle d'exploitation, et dans le cas de notre étude, nous avons déduit que ce n'est qu'en 2015 que l'origine de la trésorerie est liée aux activités d'exploitation.

Notre dernière analyse s'est basée sur le budget prévisionnel d'où on a déduit que l'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive pour l'année 2018, mais après avoir comparé les prévisions et les réalisations de l'année 2018, on a constaté que l'entreprise a dépensé plus que ce qui est prévue.

Notre étude nous a permis de confirmer les trois hypothèses posées au début de notre travail qui sont les suivantes :

Hypothèse 01 : La gestion de la trésorerie reflète la gestion globale de l'entreprise.

Hypothèse 02 : L'analyse de la trésorerie est faite par l'étude détaillée du tableau des flux de trésorerie.

Hypothèse 03 : L'analyse de la trésorerie est un outil de prévision et de prise de tous types de décisions dans l'entreprise.

Et de dire que l'entreprise Electro-Industries, pour améliorer la gestion de sa trésorerie, est tenue de mettre en place certaines actions comme :

- Procéder à l'allègement des délais de paiement des fournisseurs et à la réduction des délais clients ;
- Procéder à des ventes au comptant ;
- Mener des opérations de marketing, de prospections et de communications ;
- Recourir aux emprunts pour les dépenses importantes ;
- Diversifier ses ressources de financements ;
- Optimiser les placements les plus rémunérateurs lorsque la trésorerie est excédentaire ;
- Renouveler les moyens de production car la panne de ces derniers influence l'activité de l'entreprise ;
- Informatiser la gestion de trésorerie ;
- Concevoir et mettre en place un département de gestion de trésorerie indépendant du département comptabilité et finance ;
- Réorganiser le service contrôle de gestion.

Bibliographie

Ouvrage :

- 1- **ABLE P.**, L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition Ellipses, Paris, 2010.
- 2- **BANGALA A.**, Les fondements de la gestion financière, Ed. l'Université Liège, Belgique, 2007.
- 3- **BELLIER DELIENNE A. et KHATH S.**, Gestion de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000.
- 4- **BOBOT L. et VOYENNE D.**, Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, 1995.
- 5- **CERBAH H.**, Tableau des flux de trésorerie selon les normes comptables internationales IAS/IFRS, Edition Les pages bleues internationales, octobre, 2014.
- 6- **COHEN E.**, Analyse financière, Edition Economica, Paris, 2006.
- 7- **CORHAY A. et MBANGALA M.**, Fondements de gestion financière : manuel et applications, Edition del'Université de Liège, Belgique, 2007.
- 8- **DE LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ C.**, Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques, 2ème édition Dollaz, Paris. 2003.
- 9- **DELIENNE A-B. et KHATH S.**, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2000.
- 10- **DUBOIS D.**, (encyclopédie de gestion), Economica, Paris, 1997.
- 11- **ERIC S.**, Gestion financière, Edition Economica, Paris, 2000.
- 12- **FORGET J.**, Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, Edition Economica, Paris 2001.
- 13- **GAUGAIN M. et Autres**, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2007.
- 14- **GAUGAIN M. et PONCET P.**, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004.
- 15- **GAUGAIN M., CRAMBERT R-S.**, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2007.
- 16- **GAUTHIER N. & CAUSSE G.**, La gestion dans l'entreprise, Edition Union, paris, 1981.
- 17- **MARTINET A. et SILEM A.**, Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.
- 18- **NECIB R.**, Méthode et analyse financière, Edition Dar El- Ouloum, Algérie, 2005.
- 19- **PAPIN R.**, L'art de diriger, Tom 2, Edition Dunod, Paris, 2002.
- 20- **RIVERT A.**, Gestion financière, Edition Ellipses, Paris, 2003.
- 21- **RONCALLI T.**, La gestion des risques financiers, Edition Economica , Paris.
- 22- **ROUSSELOT P., VERDIE J-F.**, Gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999.
- 23- **SERGE E.**, Analyse et diagnostic financier. Edition Eyrolles, Paris, 1992.

Bibliographie

24- **SION M.**, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, paris 2003.

25- **SION M.**, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6ème Edition Dunod, 2015.

26- **VEMIMMEN P.**, Financement de l'entreprise, par Pascale QUIRY et Yann LE FUR, Edition Dalloz, Paris, 2002.

Mémoire :

ABDMEZIEM A., L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas de SOCOTHYD, Boumerdès, UMMTO, 2019.

HATTAB F., La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'EBTH tce, Mémoire de fin de cycle en Sciences de Gestion, Option Finance d'entreprise, Université de Bejaia, 2017.

Autres documents :

1- **BEKOUR épse AMOKRANE F.**, Polycopié du cours d'analyse financière, Bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'UMMTO, 2018.

2- Journal Officiel de la République Algérienne N°19 du 25 Mars 2009.

Sites Web :

www.docplayer.fr, La gestion de trésorerie. Consulté le 03 Avril 2021.

Annexes

Annexes

EPÉ SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 AZAZGA TIZI OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 0969 15004280099

Annexe n° 0 1 2

EDITION DU 01/06/2021 11:56
EXERCICE 01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2015		2014	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		35 594 629,35	30 528 560,46	5 066 068,89	5 698 660,23
Bâtiements		3 418 310,00		3 418 310,00	3 669 910,00
Autres immobilisations corporelles		4 370 850 661,46	2 740 261 030,19	1 630 608 621,27	1 747 307 173,61
Immobilisations en concession		2 890 176 942,15	2 141 965 113,05	467 211 829,10	459 464 736,52
Immobilisations encours					
Immobilisations financières		2 650 293,72		2 650 293,72	240 488,69
Titres mis en disponibilité					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		850 000 000,00		850 000 000,00	1 150 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		58 852 915,17		58 852 915,17	76 377 612,01
Impôts différés actif		7 918 453 041,85	4 912 742 723,70	3 005 710 318,15	3 442 656 691,06
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 132 870 323,24	142 633 760,05	1 990 236 563,19	3 016 177 570,64
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 137 183 877,59	7 228 616,91	1 129 955 261,08	578 443 722,86
Créances et emplois assimilés		342 855 748,71		342 855 748,71	76 450 060,18
Autres créances et emplois assimilés		3 383 081,05		3 383 081,05	12 276 680,78
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		1 659 704 184,95		1 659 704 184,95	725 264 729,63
Tresorerie		5 200 997 216,55	149 862 376,96	5 131 134 839,59	4 405 641 970,09
TOTAL ACTIF COURANT		13 139 430 257,40	8 062 695 099,66	8 136 846 157,74	7 862 300 561,15
TOTAL GENERAL ACTIF					

ACL

Annexe n° 028

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

EDITION DU 01/06/2021 13:57
EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

	2015	2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital admis		
Capital non appelé	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Primes et réserves		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 948 700 042,80	1 829 093 645,31
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	294 739 302,81	220 986 897,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
TOTAL I	6 996 628 845,01	6 803 080 642,50
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différes et provisions)	304 700 671,89	281 349 187,16
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits cumulés d'avance	264 082 460,09	264 866 013,34
TOTAL II	568 793 031,98	546 205 200,49
PASSIFS COURANTS		
Trésoreries et comptes rattachés		
Impôts	375 010 372,42	274 251 344,91
Autres dettes	63 369 046,00	22 232 732,00
Trésorerie passif	163 106 982,33	160 030 741,25
TOTAL III	581 517 280,75	463 014 818,16
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	8 136 845 157,74	7 852 300 661,15

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

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 AZAZGA TIZ OUZOUJ
N° D'IDENTIFICATION 099916004290099

Annexes n° 3

EDITION DU 01/06/2021 11:58
EXERCICE 01/01/16 AU 31/12/16

ACTIF	NOTE	BILAN (ACTIF)		2016	
		Montants Bruts	Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Terrain		35 969 735,38	31 033 054,56	4 535 640,83	5 068 348,89
Bâti		3 418 310,00		3 418 310,00	3 418 310,00
Autres immobilisations corporelles		4 372 175 389,42	2 859 037 307,26	1 513 138 082,16	1 630 008 621,27
Immobilisations en concession		2 511 082 448,01	2 070 999 106,60	440 083 341,41	467 211 826,10
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		1 110 126,09		1 110 126,09	2 650 293,72
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 450 000 000,00		1 450 000 000,00	850 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		590 000 000,00		590 000 000,00	56 852 915,17
Impôts différés actif		43 783 727,98		43 783 727,98	
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 967 139 736,89	4 961 069 508,42	4 006 070 228,47	3 005 710 318,15
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 806 700 703,71	130 677 327,45	2 718 023 376,26	1 995 236 663,19
Autres débiteurs		521 000 888,12	7 128 615,91	513 872 272,21	1 129 985 261,08
Impôts et assimilés		347 367 505,66		347 367 505,66	342 855 748,71
Autres créances et emplois assimilés		105 976 466,80		105 976 466,80	3 303 081,05
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		193 285 335,57		193 285 335,57	1 659 704 184,95
Trésorerie		4 024 320 800,86	145 805 943,35	3 878 514 857,50	5 131 134 830,59
TOTAL ACTIF COURANT		12 991 460 637,75	5 106 875 451,78	7 884 585 165,97	8 136 845 167,74
TOTAL GENERAL ACTIF					

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 AZAZGA TIZI OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 099916004280089

Annexe n° 04 §

EDITION DU 01/06/2021 11:58
EXERCICE 01/01/15 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF)

	2016	2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital souscrit		
Capital non appelé	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	2 096 008 840,01	1 948 790 842,90
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	147 787 481,47	284 738 302,51
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
TOTAL I	6 996 796 326,48	6 986 528 845,01
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	310 540 159,43	304 709 571,80
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	210 949 805,88	244 092 460,09
Provisions et produits constatés d'avance	630 490 065,31	688 799 031,36
TOTAL II	1 152 989 030,62	1 137 601 063,25
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	240 925 935,48	375 010 372,42
Impôts	1 753 114,00	63 399 646,00
Autres dettes	114 619 744,70	163 106 962,33
Tresorerie passif		
TOTAL III	357 298 794,18	501 517 080,75
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	7 884 585 186,97	8 136 845 157,74

Part de la société consolidante (1)
Part des minoritaires (1)

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

EDITION DU 01/06/2021 12:13
EXERCICE 01/01/17 AU 31/12/17

Annexe n° 052

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 AZAZGA TIZI OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 093915004280099

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017		2016	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Immobilisations financières					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
TOTAL GENERAL ACTIF					
		40 575 885,39	33 156 879,34	7 420 006,05	4 636 640,83
		3 418 310,00		3 418 310,00	3 418 310,00
		4 372 175 389,42	2 685 664 974,72	1 386 510 414,70	1 513 138 082,16
		2 535 974 020,33	2 095 302 172,00	440 671 852,73	460 083 341,41
		4 737 801,21		4 737 801,21	1 110 126,09
		1 450 000 000,00		1 450 000 000,00	1 450 000 000,00
		46 218 738,97		46 218 738,97	43 783 727,98
		8 463 099 850,32	6 114 123 026,06	3 338 976 823,66	4 006 070 228,47
		2 661 838 951,35	129 064 480,34	2 832 773 565,01	2 718 023 376,26
		889 556 166,63	7 128 615,91	882 427 560,72	913 672 272,21
		362 332 662,18		362 332 662,18	347 357 500,66
		12 008 479,36		12 008 479,36	105 975 466,80
		928 912 121,88		928 912 121,88	193 286 335,57
		4 844 647 441,40	136 193 112,25	4 708 464 329,15	3 878 514 967,60
		13 297 747 291,72	5 260 316 138,91	8 047 431 162,81	7 884 585 185,97

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 AZAZGA TIZI OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 099915004280059

Annexe M36 z

EDITION DU 01/06/2021 12:13
EXERCICE 01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital omis		
Capital non appelé	4 753 000 000,00	4 753 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	2 142 500 326,48	2 095 008 845,01
Ecart de dépréciation (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	180 376 112,15	147 787 481,47
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
TOTAL I	7 075 942 439,63	6 998 796 326,48
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	323 412 000,23	310 540 156,43
Impôts (différés et provisionnés)	226 607 484,75	219 549 905,88
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	550 020 384,98	530 490 085,31
TOTAL II	1 100 046 870,96	1 060 589 147,62
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	267 089 129,54	240 625 935,48
Impôts	37 793 242,00	1 753 114,00
Autres dettes	126 575 961,66	114 019 744,70
Troisième passif		
TOTAL III	431 458 333,20	357 298 794,18
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	8 047 431 152,81	7 884 585 185,97

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

Annexe n° 07 e

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17/AZAZGATI/OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 099915004280099

EDITION DU 08/06/2021 10:26
EXERCICE 01/01/15 AU 31/12/15

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	2015	2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encasements reçus des clients	3 854 762 338,48	2 164 008 559,87
Sommaires versées aux fournisseurs et au personnel	-2 557 786 336,81	-2 087 335 804,17
Intérêts et autres frais financiers payés	-530 583 347,00	-294 256 219,00
Impôts sur les résultats payés	725 982 652,67	99 483,35
Opérations en attente de classement (47) III		-217 485 000,04
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	725 982 652,67	-217 485 969,94
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-123 703 515,70
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-50 607 345,80	-341 189 485,64
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Encasements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-550 000 000,00	300 000 000,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	850 000 000,00	55 750 000,00
Encasements sur cessions d'immobilisations financières	37 125 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	286 517 654,10	232 046 484,30
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encasements suite à l'émission d'actions	-80 000 000,00	-30 000 000,00
Dividendes et autres distributions effectuées	13 357 384,74	56 125 320,19
Encasements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions (74,131-132)	420 000,00	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-66 222 615,26	26 125 320,19
Intérêts encaissés sur placements financiers	-11 868 236,18	-1 704 921,11
Intérêts des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	934 409 455,33	42 390 355,66
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	725 294 729,63	682 904 373,97
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 659 704 184,96	725 294 729,63
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	934 409 455,33	42 390 355,66
Rapprochement avec le résultat comptable	639 671 162,82	-178 696 641,63

Variation de la trésorerie de la période

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
BP 17 KAZAGATZI OUZOU
N° D'IDENTIFICATION 099915004280099

Amère n° 28

EDITION DU 09/05/2021 10:50
EXERCICE 01/01/16 AU 31/12/16

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	2016	2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	2 764 182 569,64	3 854 762 338,48
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-2 749 853 238,51	-2 597 756 336,01
Intérêts et autres frais financiers payés		
Intérêts sur les résultats payés	-320 836 204,34	-530 983 347,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-306 505 943,21	725 982 652,67
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-306 505 943,21	725 982 652,67
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-13 201 082,59	-50 687 029,88
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		320 316,02
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-2 086 000 000,00	-650 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	900 000 000,00	850 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	71 031 250,01	37 125 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-1 092 169 832,58	286 517 654,10
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Emprunts et autres émissions d'actions	80 000 000,00	80 000 000,00
Dividendes et autres distributions effectués	6 033 647,04	13 357 384,74
Reboursments, emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions (74,131,132)	-74 166 412,46	420 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-74 166 412,46	-66 232 615,26
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et équivalences	6 423 338,86	-11 868 236,18
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-1 466 418 849,39	934 409 455,33
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 659 704 184,96	725 294 729,63
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	193 285 335,57	1 659 704 184,96
Rapprochement avec le résultat comptable	-1 466 418 849,39	934 409 455,33
	-1 614 206 330,86	639 671 152,82

Variation de la trésorerie de la période

EPE SPA ELECTRO INDUSTRIES
 BP 17 AZAZGATIZOUZOU
 N° D'IDENTIFICATION 099915054280099

Annexe n° 09

EDITION DU 08/06/2021 10:52
 EXERCICE 01/01/17 AU 31/12/17

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE - copie provisoire

	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	2 010 101 448,79	2 754 182 559,54
Sommaires versés aux fournisseurs et au personnel	-1 935 179 883,68	-2 748 853 238,51
Intérêts et autres frais financiers payés	-16 500 000,00	
Impôts sur les résultats payés	-174 950 361,07	-320 835 264,34
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-117 538 795,97	-308 505 943,21
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-117 538 795,97	-308 505 943,21
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-34 402 485,25	-13 201 082,59
Décaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	600 000 000,00	-2 050 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	86 304 156,67	900 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		71 031 250,01
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	601 901 671,42	-1 082 169 832,58
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Emprunts, suite à l'émission d'actions	-60 000 000,00	-80 000 000,00
Dividendes et autres distributions effectuées	12 872 740,80	5 833 587,54
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-37 127 259,20	-74 166 412,46
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-84 254 518,40	-148 332 824,92
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et équivalents	435 626 786,31	6 423 338,86
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	193 286 336,57	-1 465 418 849,39
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	628 812 121,88	1 659 204 184,96
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	435 626 786,31	193 286 336,57
Rapprochement avec le résultat comptable	255 260 674,16	-1 466 418 849,39
		-1 614 208 330,88

Variation de la trésorerie de la période

Variation de la trésorerie de la période

Annexes

Annexe n° 108

Plan de financement réalisé par mois en 2018

Designations / Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Solde début de période	522 607	414 051	419 376	781 556	789 761	848 527	767 850	658 472	678 377	536 542	422 004	402 332	522 607
1- Paiement fournisseurs	185 935	318 046	68 030	88 568	111 216	109 367	411 857	182 472	269 518	291 270	269 271	137 973	2 455 750
- Etrangers	23 754	44 568	48 777	43 931	51 371	258 185	87 303	87 303	269 518	291 270	269 271	137 973	3 355 254
- Locaux	89 428	60 569	48 777	43 652	46 260	28 242	75 815	42 900	75 119	67 696	110 119	63 597	1 018 222
Frais d'approche	20 328	33 723	4 685	11 985	22 276	29 954	77 857	28 225	47 232	26 613	29 878	45 846	394 622
*Frais de douane	17 886	33 188	5 099	9 501	18 873	30 155	70 204	22 403	45 040	24 641	33 038	37 952	376 980
*autres/Frais/Fapir	2 442	1 535	414	2 464	4 873	201	7 653	5 822	2 232	1 972	5 160	2 106	21 642
2- Dépenses de personnel	56 377	54 043	55 725	48 299	52 577	61 665	59 207	57 364	56 575	74 182	64 761	70 055	724 630
Dont: IMR	-	-	-	-	770	-	-	-	-	-	-	770	770
Dont: Catégories	113	-	-	-	218	-	-	-	-	-	-	-	331
Dont: autres primes & indemnités	-	-	-	-	-	3 107	-	-	-	-	-	-	3 107
3- Dépenses générales	7 662	6 388	7 451	7 933	8 116	10 197	3 813	402	8 933	6 665	9 286	11 096	87 942
- Impôts et taxes	37 793	36 636	23 334	27 149	47 775	23 833	7 346	25 164	2 004	2 421	34 305	5 976	273 736
4- Dépenses d'investissement	711	161 250	4 046	322	2 578	1 309	18 425	9 373	91	1 431	-	-	199 336
5- Frais financiers courants	711	161 250	4 046	322	2 578	1 309	18 425	9 373	91	1 431	-	-	199 336
7- Autres dépenses	35 500	138 117	289 640	171 664	63 174	28 628	58 909	20 000	76 830	321 000	35 000	173 000	832 652
Dont: Transferts de dette à creder	35 000	136 000	30 000	130 000	63 174	30 000	50 000	20 000	76 830	321 000	35 000	173 000	832 652
Dont: dépôts & placements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont: lib.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont: dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont: tantums	-	-	-	-	2 257	-	-	-	40 000	-	-	-	40 000
Dont: part veurs au bénéfice	-	-	-	-	60 917	-	-	-	-	-	-	-	60 917
Dont: autres(cautions)	-	-	-	-	-	1 302	8 000	-	1 810	-	-	220	307 025
Dont: alimentation Casse centrale	-	-	320 140	1 664	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total dépenses	324 369	514 871	100 689	168 667	285 629	235 390	561 225	223 280	536 010	272 542	413 354	405 036	4 588 376
1- Recettes sur vente au comptant	59 624	75 273	59 355	77 268	88 375	60 335	106 575	53 524	72 443	121 609	172 751	74 521	1 001 651
Dont: Autre vente en l'état	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dont: Produit de l'impôt	58 884	75 170	58 864	76 422	86 774	60 214	105 126	52 910	71 830	120 983	172 600	73 708	993 482
Dont: Prestations (sous traitances)	740	103	491	846	604	121	3 449	614	613	626	151	813	8 171
Dont: investissement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2- Recettes sur recouvrement créances	118 779	308 923	169 613	174 604	168 145	76 939	240 252	190 841	334 591	215 395	171 698	380 044	2 580 774
Dont créances nées année n-1	118 779	250 172	52 209	71 617	2 000	18 591	48 249	48 249	334 591	11 412	3 000	482	576 511
Dont créances nées dans l'année	-	58 751	117 404	102 987	196 145	58 348	192 003	190 841	334 591	203 983	168 698	380 462	2 004 213
3- Autres recettes	37 430	136 600	32 513	130 000	48 875	37 479	82 250	20 000	57 191	321 000	54 233	175 075	5 112 026
Dont: produits financiers / placements	-	-	-	-	-	-	32 250	-	-	-	-	-	-
Dont: lyc caution	37 430	136 600	32 513	130 000	48 875	37 479	32 250	20 000	57 191	321 000	54 233	175 075	5 112 026
Total/recettes	215 813	520 966	262 383	483 472	395 355	388 755	429 027	264 365	668 225	668 005	398 682	630 240	4 663 403
recettes/dépenses	108 556	5 425	162 180	17 205	109 726	153 365	17 648	16 015	31 215	119 518	18 072	225 504	110 229
Solde final	414 051	419 376	781 556	789 761	848 527	767 830	638 242	628 127	518 332	422 004	407 332	632 816	632 816

Annexes

Annexe n° 11

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL EXERCICE 2018

Rubriques	Prévisions de	Objectifs	Taux
	Clôture 2017	2018	d'Évolution
	(1)	(2)	(2/1)
Solde début de Période	103 108	629 209	610%
1, Paiement fournisseurs	1 254 410	1 323 343	105%
Étrangers	719 621	900 282	125%
Locaux	357 537	196 061	55%
Frais d'approche	177 252	227 000	128%
* Dont droits de douane	155 884	196 000	126%
* Dont autres frais d'approche	21 368	31 000	145%
2, Dépenses de personnel	635 400	718 500	113%
Dont : IMR	22 618	11 517	51%
Dont : 5 Catégories	6 078	4 183	69%
3, Dépenses générales	64 859	70 000	108%
4, Impôts et taxes	94 866	313 614	331%
5, Dépenses d'investissement	15 984	10 000	63%
6, Frais financiers courants	11 403	25 000	219%
7, Autres dépenses	102 175	566 800	555%
Dont : Dépôts & placements	0	0	0%
Dont : IBS	0	0	0%
Dont : Dividendes	50 000	30 000	60%
Dont : Tantièmes	1 107	1 800	163%
Dont : parts des veurs au bénéfice	45 000	30 000	67%
Dont : autres (cautions)	2 068	500 000	24178%
Dont : alimentation caisse centrale	4 000	5 000	125%
Total des dépenses	2 179 097	3 027 257	139%
1, Recettes sur ventes au comptant	682 819	1 250 036	183%
Dont : autres ventes en l'état	300	0	0%
Dont : produits de l'unité	674 549	1 250 036	185%
Dont : Prestation/ sous traitance	7 970	0	0%
2, Recettes sur recouvrement. Créances	1 375 722	1 834 577	133%
Créances nées avant 01/01/	460 468	458 983	100%
Créances nées dans l'année	915 254	1 375 594	150%
3, Autres recettes	646 657	402 338	62%
Avances commerciales/contrats	0	0	0%
Produits financiers <i>1 produit financier réglementé</i>	81 125	80 472	101%
Remboursement placements <i>(OAT)</i>	550 000	0	0%
Encaissement CLT	12 873	12 000	0%
Autres (cautions)	2 659	4185	321 213
Autres (cautions)	4185	321 213	7675%
Total des recettes	2 705 198	3 486 951	129%
Solde Recettes - Dépenses	526 101	459 694	87%
Solde fin de Période	629 209	1 088 903	173%

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie	05
Section 01 : Définitions et notions générales de la trésorerie	06
1-Définition et typologies de la trésorerie	06
1-1-La trésorerie en valeur	07
1-2-La trésorerie potentielle	07
1-3-La trésorerie active	08
1-4-La trésorerie passive	08
1-5-La trésorerie zéro	08
2- La gestion de trésorerie.....	08
2-1- Les objectifs de la gestion de trésorerie.....	09
2-2- Les étapes de la gestion de trésorerie.....	10
2-2-1-La prévision.....	10
2-2-2-L'arbitrage.....	10
3-Les missions des chargés de la gestion de la trésorerie	11
3-1-L'assurance de la liquidité dans l'entreprise.....	11
3-1-1- La contrainte de liquidité.....	12
3-1-2-La contrainte de solvabilité	12
3-2-La réduction des coûts des services bancaires	12
3-2-1- Les frais de tenue de comptes.....	13
3-2-2-Les commissions de mouvement à diviser par deux	13

3-2-3- L'autorisation de découvert.....	13
3-2-4- Les conditions de crédits	14
3-3- La gestion et la maîtrise des risques financiers de la trésorerie.....	14
4- Les chargés de la gestion de trésorerie.....	14
Section 02 : Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	15
1- Les encaissements	16
1-1- Les ventes de produits	16
1-2- Les règlements des clients	16
1-3- Les avances et acomptes versés par les clients	16
1-4- Les augmentations de capital.....	17
1-5- Les cessions d'immobilisations	17
1-6- Les aides financières.....	17
1-7- Les emprunts et dettes assimilées	17
1-8- Les intérêts et les dividendes reçus.....	17
1-9- Les encaissements de loyers	17
1-10- Les Autres encaissements	17
2- Les décaissements	17
2-1- Les achats de biens et services.....	18
2-2- Les acquisitions d'investissements	18
2-3- Les règlements aux fournisseurs.....	18
2-4- Les frais de production et de distribution	18
2-5- Les remboursements d'emprunts	18
2-6- Les intérêts et dividendes versés.....	19

2-7- Le règlement des loyers	19
2-9- Les frais de personnels.....	19
2-10- Les achats des titres	19
2-11- Les autres dépenses.....	19
Section 03 : La gestion des risques de trésorerie	19
1- Les risques de trésorerie.....	19
1-1- Les risques stratégiques	19
1-2- Les risques opérationnels.....	20
1-3- Les risques spécifiques	20
1-3-1- Le risque de crédit	20
1-3-2- Le risque de taux d'intérêt.....	20
1-3-3- Le risque de change	21
1-3-3-1- L'importance du compte devise	21
1-3-3-2- Les instruments de couverture du risque de change.....	22
2- Les problèmes de trésorerie	22
2-1- Les problèmes dus à la croissance et à une mauvaise gestion du BFR.....	23
2-2- Un autofinancement abusif	24
2-3- Une perte de rentabilité.....	24
2-4- Une réduction conjoncturelle de l'activité.....	25
Chapitre II : Les documents et les instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie. 26	
Section 01: Les documents de base de détermination et d'analyse de la trésorerie.....	27
1- Le Bilan financier	27
1-1- Elaboration du bilan financier	28
1-1-1- Retraitements de l'actif du bilan	28

1-1-2- Retraitement du passif du bilan	29
1-2- La structure du bilan financier.....	30
2-Le tableau de flux de trésorerie.....	31
2-1- Objectifs du Tableau de Flux de Trésorerie	32
2-2- Supports ou les sources d'informations.....	32
2-3- Les méthodes d'élaboration du tableau de flux de trésorerie	33
2-3-1-La méthode directe	33
2-3-2La méthode indirecte	33
Section 02 : Les instruments d'analyse de la gestion de trésorerie	36
1-La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier	36
1-1-Le Fonds de Roulement	36
1-1-1- Détermination du fonds de roulement.....	37
1-1-2-L'interprétation du Fonds de Roulement	38
1-2-Le besoin en Fonds de Roulement	38
1-2-1-Détermination du besoin en fonds de roulement.....	39
1-2-2-Décomposition du BFR	41
1-2-3-L'interprétation du besoin en fonds de roulement	42
1-3-La Trésorerie Nette	42
1-3-1-Détermination de la Trésorerie Nette	43
1-3-2-L'interprétation de la trésorerie nette	43
2- L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité	45
2-1-Le ratio de liquidité générale (RGL)	45
2-2-Le ratio de la liquidité réduite (RLR)	46
2-3-Ratio de liquidité immédiate (RLI)	46
3-L'analyse de la trésorerie par le tableau de flux de trésorerie	47
3-1-Présentation du tableau de flux de trésorerie.....	47

3-1-1- Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	47
3-1-2- Les flux de trésorerie générés par les activités d'investissement	48
3-1-3 Les flux de trésorerie générés par les activités de financement	49
3-2-Méthode de calcul des flux de trésorerie	49
3-2-1- Pour les flux de trésorerie des activités opérationnelles	49
3-2-2- Pour les flux de trésorerie des activités d'investissement	50
3-2-2- Pour les flux de trésorerie des activités de financement	50
Section 03 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie	51
1-Le plan de financement (démarche annuelle)	51
1-1-Les objectifs du plan de financement	52
1-2-Les besoins et les ressources de financement de l'entreprise	52
1-3- La présentation du plan de financement	53
2- Le budget de trésorerie (démarche mensuelle)	55
2-1- Les objectifs du budget de trésorerie	55
2-2- Elaboration du budget de trésorerie	56
2-2-1- Le budget des encaissements	56
2-2-2- Le budget des décaissements	57
2-2-3- Le budget de la TVA	58
2-2-4- Interprétation du budget de trésorerie	60
3- La fiche de valeur (démarche journalière)	60
3-1-Les dates de valeur	60
3-2- Le jour de valeur	61
3.3. La structure de la fiche de valeur	61
Chapitre III : Etude du cas pratique de l'entreprise publique Electro-Industries d'Azazga	64
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries	65

1-Activités de l'entreprise Electro-Industries	66
1-1- Unité transformateurs	66
1-2- Unité moteurs électriques	67
1-3- Unité prestation technique	68
2-Les clients et les fournisseurs d'Electro-Industrie	68
3-La structure et l'organisation de l'entreprise Electro-Industries.....	69
4-L'organisation du département Finance et Comptabilité.....	71
4-1- Le service Finance	71
4-1-1- Section trésorerie.....	71
4-1-2- La section d'engagement à l'extérieur	71
4-2- Le service de Comptabilité Analytique	72
4-3- Le service de Comptabilité Générale.....	72
Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise par l'équilibre financier.	74
1-Analyse financière par les bilans financiers.....	74
1-1-Interprétation des bilans (2015-2016-2017.....	79
1-1-1-Par rapport aux emplois des Bilans Financiers	79
1-1-2-Par apport aux ressources des Bilans Financiers.....	80
1-2-Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier	81
1-2-1-Le Fonds de Roulement (FR)	81
1-2-2-Le Besoin en Fonds de Roulement	83
1-2-3- La trésorerie nette	84
1-3-Analyse par les ratios de liquidité	85
1-3-1-Le ratio de liquidité générale	86
1-3-2-Le ratio de liquidité relative	87
1-3-3-Le ratio de liquidité immédiate	87

2-Analyse financière par les flux de trésorerie	88
2-1-Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	90.
2-2-Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	90
2-3-Les flux de trésorerie provenant des activités de financement	91
3-Analyse financière par le budget de trésorerie de l'entreprise Électro- Industries	91
3-1-Présentation du plan de trésorerie annuel de l'exercice 2018.....	92
3-2-Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations de l'exercice 2018.....	93
Conclusion générale	98
Bibliographie.....	100
Annexe.....	102

Résumé :

La gestion de trésorerie a connu depuis la fin des années 70 des développements importants dans les entreprises. La gestion de trésorerie est l'action qui consiste à ajuster les entrées et les sorties de liquidité d'une organisation économique dans le temps et dans l'espace. Cette dernière est faite par l'analyse de la situation financière de l'entreprise en se basant sur l'étude des états financiers. Pour cela, l'analyse de l'état de flux de trésorerie est le document le plus indiqué pour étudier la trésorerie de l'entreprise car une trésorerie positive ne signifie toujours pas une bonne santé financière qui est la problématique de notre recherche au niveau de l'entreprise publique Algérienne Electro-Industries. Donc on doit vérifier sa provenance c'est-à-dire de quel activité provient la trésorerie de l'entreprise : des activités opérationnelles ou d'investissements ou bien de financements.

Mots clés : Gestion de trésorerie, santé financière, états financiers, flux de trésorerie, tableau des flux de trésorerie, Electro-Industries.

Abstract :

Cash management has seen significant developments in businesses since the end of the 1970s. Cash management is the action of adjusting the cash inflows and outflows of an economic organization over time and over time. space. The latter is done by analyzing the financial situation of the company based on the study of financial statements. For this, the analysis of the cash flow statement is the most appropriate document to study the cash flow of the company because a positive cash flow does not always mean good financial health which is the problem of our research at the level of the Algerian public company Electro-Industries. So we must verify its origin, that is to say from what activity comes the company's cash flow: operational activities or investments or financing.

Keywords: Cash management, financial health, financial statements, cash flow, cash flow statement, Electro-Industries.