



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE,  
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**

**MEMOIRE EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME MASTER**

**Spécialité : Finance d'entreprise**

*L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation  
financière de l'entreprise.*

*Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD,  
Boumerdès*

**Présenté par :**

**ABDMEZIEM Ahcene**

**Dirigé par :**

**M<sup>me</sup> MOUSSI Nassima**

Mémoire soutenu le 21/07/2019, devant le jury composé de :

- |                                  |       |              |
|----------------------------------|-------|--------------|
| • M <sup>r</sup> ACHIR Mohamed   | M C B | Président    |
| • M <sup>me</sup> KOUDACHE Lynda | M A A | Examinatrice |
| • M <sup>me</sup> MOUSSI Nassima | M C B | Encadreur    |

*Promotion : 2019*

## **Remerciement**

Tout d'abord mes remerciements vont au Dieu tout puissant qui m'a donné la santé, la force et le courage de bien mener ce travail à terme.

Il sera très long d'énumérer tous ceux et celles qui méritent mes vifs et sincères remerciements, qui ne seront jamais à la grandeur de leurs aide. Ils m'ont accompagné, poussé, aidé, conseillé, encouragé tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie mes chers parents pour leur soutien, leur patience et leur encouragement.

Je remercie également Mme MOUSSI pour son encadrement, son aide, sa présence et sa disponibilité ; qu'elle trouve ici ma profonde reconnaissance.

Je remercie les membres du jury de soutenance pour avoir accepté d'examiner mon travail et de m'évaluer, qu'il trouve ici l'expression de mon respect le plus profond.

Je remercie également tous mes enseignants de m'avoir formé et accompagné tout au long de mon cursus universitaire.

Je remercie aussi ma chère raty pour son aide et son soutien tout au long de ce travail

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux deux plus chères personnes et proches à mon cœur, celles qui m'ont donné naissance ; j'espère vraiment vous avoir rendu fiers ce jour-là.

Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux, mes meilleurs à moi je vous aime autant.

Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux, en espérant que vous serez autant fiers de moi.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier bien sûr mes amies et mes collègues.

# Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction générale.....1**

## **Chapitre I : Les fondements théorique de la gestion de la trésorerie**

Introduction ..... 4

**Section 01 : Fondements notionnels de la gestion de trésorerie.....4**

**Section 02 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie.....9**

**Section 03 : La gestion des différentes variations de la trésorerie.....19**

Conclusion.....21

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l’analyse financière**

Introduction .....22

Section 01 : L’analyse de la trésorerie par le bilan.....22

Section 02 : L’analyse par les flux de trésorerie.....32

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....44

Conclusion.....55

## **Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques**

Introduction .....56

Section 01 : Présentation de SOCOTHYD et son service de trésorerie.....57

Section 02 : Analyse de la situation financière de socothyd par l’équilibre Financier.....67

Section 03 : Élaboration et l'analyse du budget de trésorerie de socothyd .....87

Conclusion.....83

**Conclusion générale .....94**

**Bibliographie.....95**

**Annexes.....96**

**Tables des matières .....103**

## Liste des abréviations

- ❖ **AC** : Actif circulant
- ❖ **AI** : Actif immobilisé
- ❖ **BDL** : Banque développement local
- ❖ **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- ❖ **CA** : Chiffre d'affaire
- ❖ **CAF** : Capacité d'auto financement
- ❖ **CREDOC** : crédit documentaire
- ❖ **DAFIC** : Disponible Apres Financement Interne de la Croissance
- ❖ **DCT** : Dettes à Court Terme
- ❖ **DFC** : Directeur finance et comptabilité
- ❖ **DLMT** : Dettes à Long et Moyen Terme
- ❖ **DLT** : Dettes à long terme
- ❖ **ETE** : Excédent de Trésorerie d'Exploitation
- ❖ **EBE** : Excédent brut d'exploitation
- ❖ **FR** : Fonds de Roulement
- ❖ **FP** : Fonds propres
- ❖ **FRNG** : Fonds de Roulement Net Global
- ❖ **JC** : Jours de Calendriers
- ❖ **JO** : Jours Ouvrés
- ❖ **IBS** : Impôts sur bénéfice des sociétés
- ❖ **IRG** : Impôts sur revenu globale
- ❖ **LT** : Long Terme :
- ❖ **MP** : Matière première
- ❖ **PF** : Produit fini
- ❖ **RLG** : Ratio liquidité générale
- ❖ **RLR** : Ratio de liquidité réduite
- ❖ **RLI** : Ratio de liquidité immédiate
- ❖ **SC** : Solde Courant
- ❖ **SPA** : Société par action
- ❖ **TCO** : Tableau comparatif des offres
- ❖ **TFT** : Tableau des flux de trésorerie
- ❖ **TF** : Tableau de financement
- ❖ **TPFF** : Tableau pluriannuel des flux financiers
- ❖ **TN** : Trésorerie nette
- ❖ **TA** : Trésorerie active
- ❖ **TP** : Trésorerie passive
- ❖ **TTC** : Toute taxes comprise
- ❖ **TVA** : Taxes sur la valeur ajoutée
- ❖ **VD** : Valeurs Disponibles
- ❖ **VE** : Valeurs d'Exploitation
- ❖ **VI** : Valeurs Immobilisées
- ❖ **VR** : Valeurs Réalisables

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : Structure du bilan financier .....	21
<b>Tableau n°02</b> : Structure du tableau des emplois et ressources .....	31
<b>Tableau n°03</b> : Structure du tableau des emplois et ressources.....	32
<b>Tableau N°04</b> : Structure du TPF.....	35
<b>Tableaux N°5</b> : Le Tableaux des flux de trésorerie par la méthode directe.....	38
<b>Tableaux N°6</b> : Les tableaux des flux de trésorerie par la méthode directe.....	39
<b>Tableau N°7</b> : Modèle de plan de financement prévisionnel .....	43
<b>Tableau N°8</b> : Budget des encaissements.....	45
<b>Tableau N°9</b> : Le budget des décaissements .....	46
<b>Tableau N° 10</b> : Le budget de TVA.....	46
<b>Tableau N°11</b> : Le budget de trésorerie. ....	47
<b>Tableau N°12</b> : Standard sur opérations de débit et de crédit.....	49
<b>Tableau N°13</b> : la fiche en valeur.....	50
<b>Tableau N°14</b> : la capacité de production de SOCOTHYD.....	55
<b>Tableau N°15</b> : Bilan financier de l'année 2015.....	63
<b>Tableau N°16</b> : Bilan financier 2015 en grandes masses.....	63
<b>Tableau N°17</b> : Bilan financier de l'année 2016.....	65
<b>Tableau N°18</b> : Bilan financier 2016 en grandes masses .....	65
<b>Tableau N°19</b> : Le bilan financier 2017.....	67
<b>Tableau N°20</b> : Le bilan financier 2017 en grandes masses.....	67
<b>Tableau N°21</b> : Le FR par le haut du bilan.....	69
<b>Tableau N° 22</b> : le FR par le bas du bilan.....	69
<b>Tableau N°23</b> : Le besoin en fonds de roulement.....	70

<b>Tableau N° 24:</b> Ratio délais fournisseur .....	71
<b>Tableau N° 25 :</b> Ratio des délais accordés aux clients .....	72
<b>Tableau N°26 :</b> La trésorerie à partir du FR et BFR.....	73
<b>Tableau N °27 :</b> La trésorerie à partir du bilan.....	73
<b>Tableau N°28 :</b> Couverture du BFR par le FR .....	73
<b>Tableau N°29 :</b> Ratio de liquidité générale.....	75
<b>Tableau N°30 :</b> Ratio de liquidité immédiate .....	75
<b>Tableau N°31 :</b> Ratio de liquidité réduite.....	76
<b>Tableau N°32 :</b> Les flux de trésorerie 2015.....	77
<b>Tableau N°33 :</b> Les flux de trésorerie 2016.....	79
<b>Tableau N°34 :</b> Les flux de trésorerie 2017.....	81
<b>Tableau N°35 :</b> Plan de trésorerie 2019 par trimestre.....	83
<b>Tableau N° 36:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier.....	84
<b>Tableau N° 37:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois février .....	85
<b>Tableau N° 38:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois mars .....	86
<b>Tableau N°39 :</b> Tableau récapitulatif des outils d'analyse de la trésorerie .....	88

## Listes des figures

<b>Figure N°01</b> : La crise de croissance.....	8
<b>Figure N°02</b> : La mauvaise gestion du BFR.....	9
<b>Figure N°03</b> : Le mauvais choix de financement.....	9
<b>Figure N°04</b> : La perte de rentabilité.....	10
<b>Figure N° 05</b> : La réduction conjoncturelle de l'active.....	10
<b>Figure N°6</b> : L'erreur d'équilibrage.....	12
<b>Figure N°07</b> :L'erreur de sur-mobilisation.....	13
<b>Figure N°08</b> : L'erreur de sous -mobilisation.....	13
<b>Figure N° 09</b> : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....	22
<b>Figure n° 10</b> : Représentation schématique du BFR.....	23
<b>Figure n°11</b> : Représentation du besoin en fonds de roulement positive.....	24
<b>Figure n°13</b> : Schéma synthétique d'interprétation des six situations possibles.....	26
<b>Figure N°14</b> : Synthèse détaillée sur la construction du budget de trésorerie.....	47
<b>Figure N°15</b> : Schéma de Siège social de SOCOTHYD.....	53
<b>Figure N° 16</b> : Schéma de l'organigramme de l'entreprise.....	56
<b>Figure N°17</b> : Schéma de l'organisme du service de trésorerie.....	57

# Introduction Générale

## Introduction générale

L'environnement économique et financier dans lequel évoluent les entreprises est devenu source de risque ; Ceci est principalement dû à son caractère d'instabilité, aux mutations accélérées, à la concurrence accrue dans les différents secteurs, à l'émergence de nouvelles zones économiques, aux innovations technologiques, etc.

Dans ce contexte, la gestion financière est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de l'entreprise.

Elle concerne tous les domaines de l'entreprise car tous les choix et toutes les décisions de l'entreprise ont une implication financière.

La gestion financière a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, de porter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité. Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités et des projets, de prévoir les besoins, de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise et de contrôler son fonctionnement.

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « **la gestion de trésorerie.** »

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

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

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

## **Problématique :**

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

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

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

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

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

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

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

H.1) La gestion de trésorerie influence la situation financière uniquement à court terme.

H.2) L'enjeu de la gestion de trésorerie est tout simplement la survie de l'entreprise, pour faire face ou risque d'insolvabilité et d'illiquidité.

## **Objectifs de la recherche :**

Nos objectifs de recherche sont scindés en 2 types :

### **Objectif général**

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

## **Objectifs spécifiques**

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

## **Intérêt et choix du thème**

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

## **Méthodologie de travail**

Nous avons suivi une méthodologie basée sur :

-Une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et les notions de base de la gestion de la trésorerie et des mouvements de la trésorerie.

-Une étude empirique basée sur l'analyse des documents comptables et financiers de l'organisme d'accueil. Il s'agit du cas de **SOCOTHYD**, qui va nous permettre de relever la réalité algérienne en termes de la gestion de trésorerie.

## **Structure de travail de recherche**

Afin de répondre à l'objectif de notre travail , nous avons jugé utile de subdiviser ce travail en trois chapitres , dont le premier traite des différentes notions liées à la gestion de trésorerie ; le deuxième chapitre traite des différentes approche utilisées pour la détermination de la trésorerie à savoir l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par les flux , ainsi les multiples outils de la gestion de trésorerie et sa gestion au jour le jour . Le troisième chapitre a pour objectif d'illustrer les développements des deux chapitres théoriques par un cas pratique d'une entreprise algérienne (SOCOTHYD).

# **Chapitre I**

## **Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie**

## Introduction :

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité. Dans ce présent chapitre nous allons voir les différentes notions liées à la trésorerie et la manière dont elle est gérée au sein de l'entreprise.

## Section01 : Fondements notionnels de la gestion de trésorerie

Depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds que soit à long ou à court terme était au centre des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, la gestion de trésorerie à court ou à long terme joue un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise.

### 1 .La trésorerie

La trésorerie, elle se définit comme l'ensemble des capitaux liquides (essentiellement espèces et soldes des comptes courants bancaires) dont dispose l'entreprise pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme.

*En d'autres termes selon GAUGAIN «la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité Sont immédiates<sup>1</sup>».*

Tandis que MARTINET et SILEM définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse)<sup>2</sup>».

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons réaffirmer 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 contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

### 2. La gestion de la trésorerie

La gestion de la 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<sup>3</sup>.

En d'autre terme, la gestion de la 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,

---

<sup>1</sup> Marc Gaugain et autres, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007

<sup>2</sup> Allain-Charles MARTINET et Ahmed SILEM, Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.

<sup>3</sup> BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.5.

de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. 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.<sup>4</sup>

### **3. Métier du trésorier**

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

#### **3.1. Les missions du trésorier**

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes<sup>5</sup> :

##### **3.1.1. Assurer la liquidité de l'entreprise :**

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celle vis-à-vis des organismes sociaux, des banques ...) cette mission est sans conteste à placer au premier plan, car la liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise.

##### **3.1.2. Réduire le coût des services bancaires :**

La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

##### **3.1.3. Améliorer le résultat financier :**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux, à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes.

##### **3.1.4. Gérer les risques financiers à court terme :**

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande

---

<sup>4</sup> HATTAB.f, La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprises, université de Bejaïa, 2017, P3

<sup>5</sup> Sion M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2001, P27.

partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Par contre la gestion du risque de 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 des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

### **3.1.5. Assurer la sécurité des transactions:**

C'est une procédure garantissant pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds.

### **3.2. Les compétences du trésorier**

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme<sup>6</sup> :

➤ **Organisateur :**

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ;

➤ **Technicien :**

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

➤ **Communicateur :**

Le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu ;

➤ **Savoir anticiper :**

La plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizon de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi anticiper l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change.

## **4. L'environnement de la trésorerie**

La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise, par lequel passent tous les flux financiers. Pour mieux gérer ces derniers, le trésorier doit entretenir des relations aussi bien avec les entités internes de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commercial, etc.) , qu'externes (banques, intermédiaires financiers, marché financier, contexte économique, etc.).

---

<sup>6</sup> Sion M, op. Cite, P29.

### **4.1. Environnement interne de l'entreprise**

Pour assumer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit 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 des procédures de gestion de trésorerie performantes. Au sein de l'entreprise, les principaux interlocuteurs du trésorier se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général<sup>7</sup>.

#### **4.1.1. 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 être obligatoirement passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

#### **4.1.2. Le contrôleur de gestion**

Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui lui permet de faciliter 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 du contrôle de gestion réside essentiellement dans la prévision des charges et produit financiers.

#### **4.1.3. Le commercial**

Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise engrange du 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.

#### **4.1.4. 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 remarquables.

### **4. 2. Environnement externe :**

#### **4.2.1. La banque**

Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Auprès de ces derniers le trésorier cherche des moyens de financements ou de produit de placements, des cours de change, et des analyses ou des outils pour forger ses propres anticipations.

---

<sup>7</sup> [www.docplayer.fr](http://www.docplayer.fr), La gestion de trésorerie

### 4.2 .2. Le marché financier

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et au sentiment des hommes du marché. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

## 5. Processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par (03) étapes importantes, sont les suivantes<sup>8</sup> :

### 5.1. Première phase : la prévision

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

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

### 5.2. Deuxième phase : l'arbitrage

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

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

### 5.3. Troisième phase : 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 l'échelle d'intérêt.

A travers la présente section, il a été pris des fondements notionnels de la trésorerie et la gestion de trésorerie ; Toutefois, notre recherche nécessite d'aborder les origines des difficultés que peut connaître le trésorier.

---

<sup>8</sup> J. FORGET : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, Paris 2001, P27.

### Section 2 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie

#### 1. Les origines des problèmes de la trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise<sup>9</sup>.

##### 1.1. Problème structurels de trésorerie

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

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

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

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

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

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

---

<sup>9</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, Paris 2017, P25.

### 1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement. Les principales causes identifiables sont les suivants <sup>10</sup>:

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

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

### 1.3. Problèmes d'ordre organisationnel

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

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

### 1.4. Les principales causes des crises de trésorerie

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

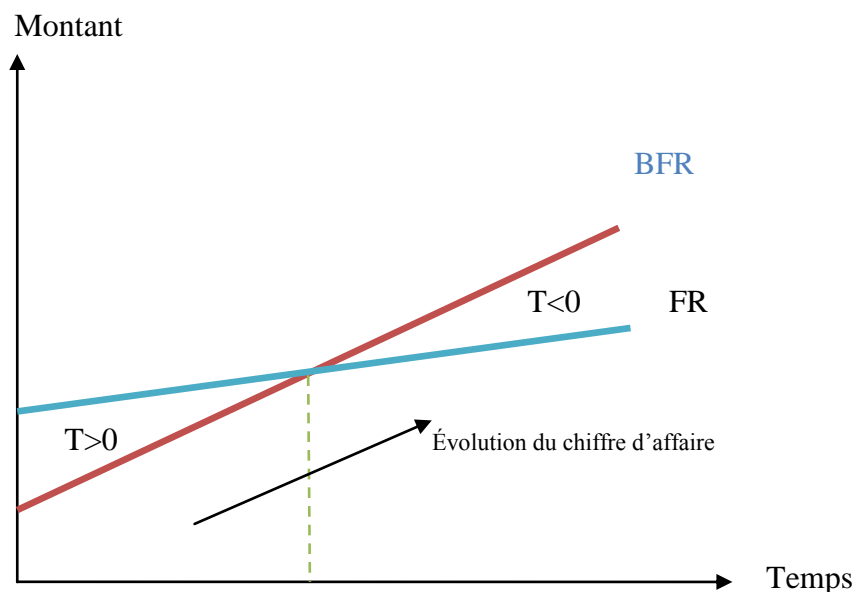
#### 1.4.1. La crise de croissance :

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

---

<sup>10</sup> Philippe Rousselot, op. Cite, P26

**Figure N°01 : La crise de croissance**



**Source** : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris 2003

### 1.4.2. La mauvaise gestion du BFR

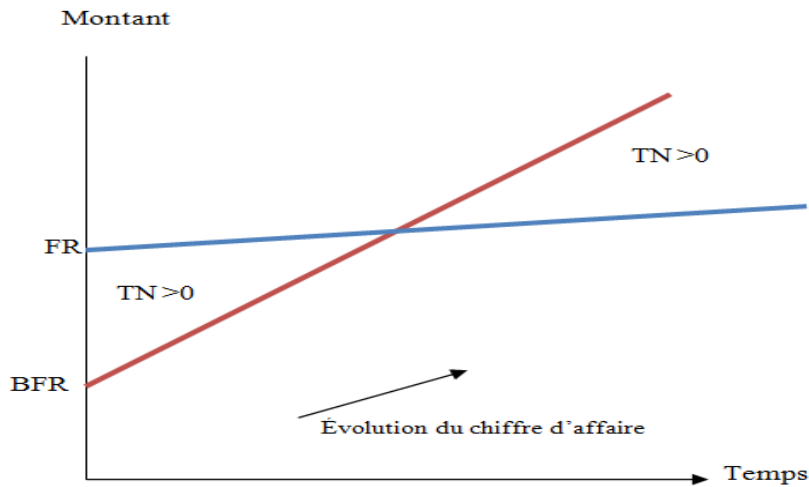
Le BFR représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs ; Ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

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

- **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- **Les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Business.lesechos.fr

Figure N°02 : La mauvaise gestion du BFR

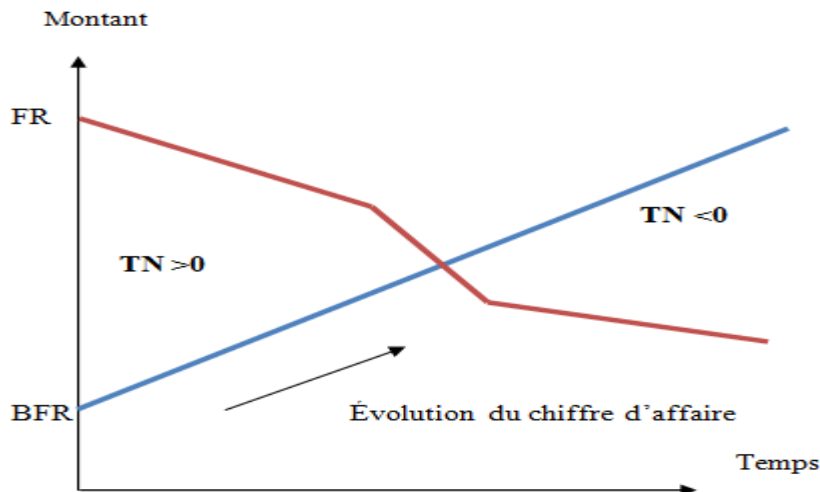


Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris ,2003

#### 1.4.3. Le mauvais choix de financement :

Le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capital et emprunt à long et moyen terme.<sup>12</sup>

Figure N°03 : Le mauvais choix de financement



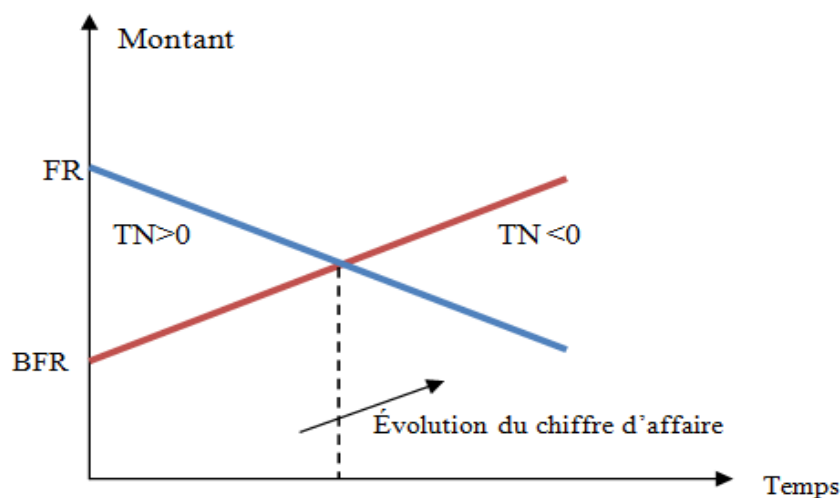
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris, 2003.

<sup>12</sup> www.leblogdesfinanciers.fr

### 1.4.4. La perte de rentabilité :

L'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement net se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie. L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.

**Figure N°04 : la perte de rentabilité**



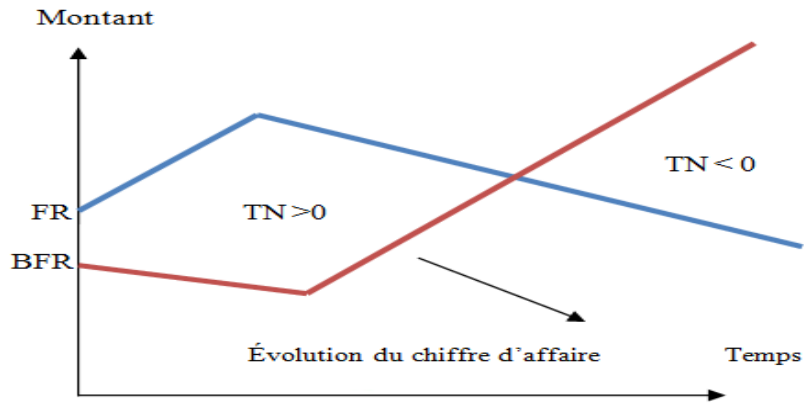
**Source :** M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris, 2003

### 1.4.5. La réduction conjoncturelle de l'activité:

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquente. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible.<sup>13</sup>

**Figure N° 05 : La réduction conjoncturelle de l'activité**

<sup>13</sup> Business.lesechos.fr



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris ,2003

Toutefois, le trésorier peut éviter ces problèmes en cherchant des solutions et des moyens efficaces et adéquats à la situation de l'entreprise.

### **2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie**

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

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

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage; l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation<sup>14</sup>.

#### **2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur-mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé - par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

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

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Esbrières. P, Poincelot. E, « La gestion de trésorerie », édition management, Paris, 1999.P.14

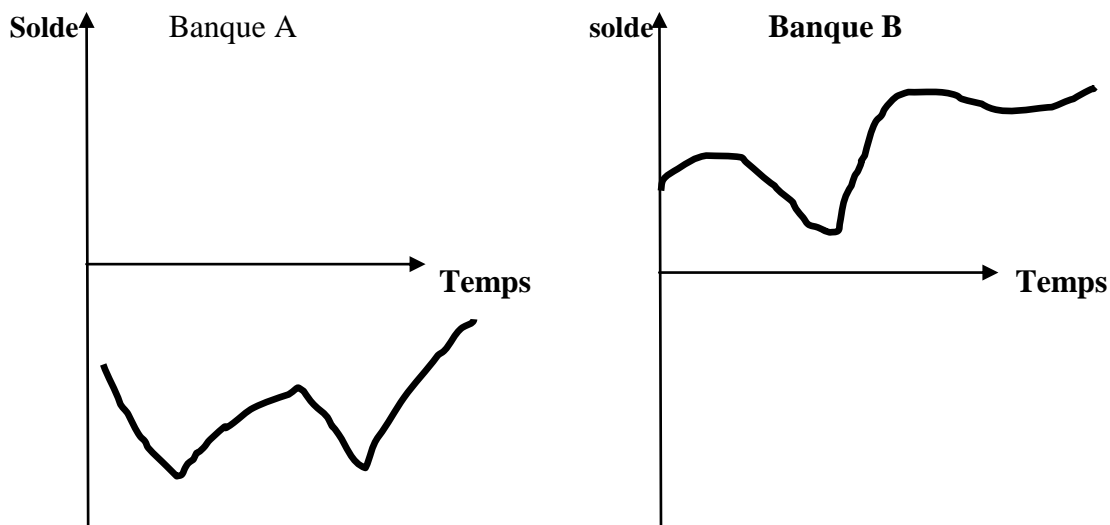
<sup>15</sup> Idem, P.15

### 2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise<sup>16</sup>.

#### 2.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase

Figure N°6 L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P54

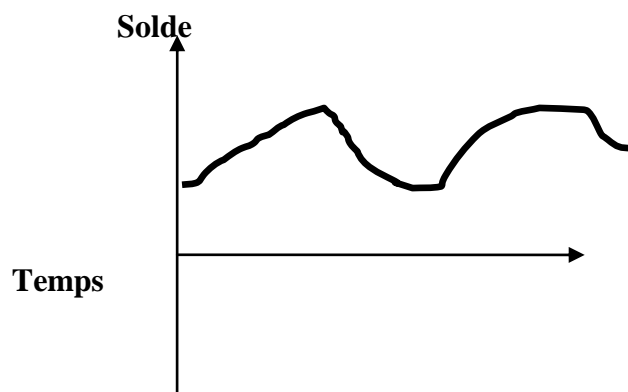
L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le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

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

<sup>16</sup> ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P54.

### 2.3.2. L'erreur de sur-mobilisation

Figure N°07 : L'erreur de sur-mobilisation

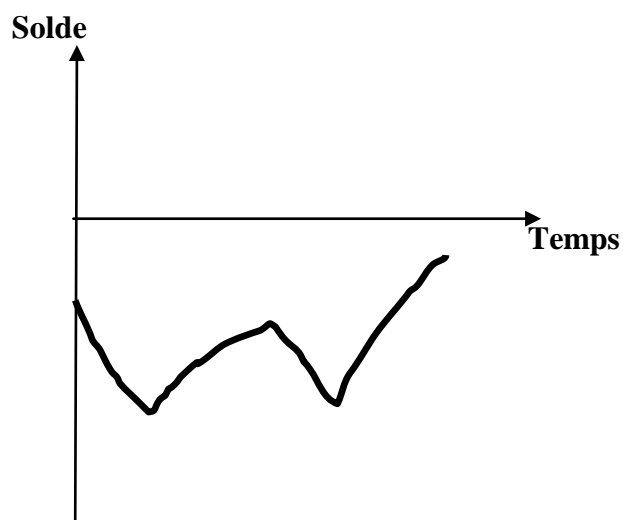


**Source :** ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P54

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

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

Figure N°08 : L'erreur de sous-mobilisation



**Source :** ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P55

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

placer des crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur est considérée comme la moins coûteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisagé, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été du en cas de recours à un financement alternatif.<sup>17</sup>

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise.

Par ailleurs la situation de la trésorerie de l'entreprise reste inconstante, pour cela le trésorier est appelé à bien suivre les différentes variations de la trésorerie, pour une meilleure gestion qui permettra à l'entreprise de réduire ses charges et maximiser ses produits financiers.

---

<sup>17</sup> ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P55.

### Section 03 : La gestion des différentes variations de la trésorerie

L'entreprise peut à certaines périodes dégager un excédent de trésorerie, dans ce cas la tâche de trésorier consiste à trouver les placements les plus rémunérateurs sur la durée de disponibilité des fonds.

A d'autres moments, l'entreprise subit un déficit de trésorerie et pour éviter ce déficit, le trésorier est chargé de chercher les crédits à court terme les mieux adaptés à la firme.

#### 1. Les placements à court terme

Dans les placements de trésorerie on distingue :

- Les placements bancaires ;
- Les titres du marché monétaire.

##### 1.1. Les placements bancaires

Les banques proposent à leurs clients des comptes à terme et des bons de caisse. Ces produits ne sont pas négociables sur un marché, et si leur risque est faible, leur liquidité l'est également.

###### 1.1.1 Les compte à terme

L'entreprise qui dispose des fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.

###### 1.1.2. Les bons de caisse

C'est des titres de créances remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois. Leur rémunération est la même que celle des comptes à terme.

#### 1.2. Les titres de créances négociables

Les bons du trésor, Les billets de trésorerie et les certificats de dépôt sont des titres de créance négociables qui permettent à l'entreprise de placer ses excédents de trésorerie.

##### 1.2.1 Les bons du trésor

Ils sont émis sur le marché primaire par l'état chaque semaine, leurs échéances est de 13 semaines jusqu'à 52 semaines, ils sont acquis par les entreprises que sur le marché secondaire, car le marché primaire n'est ouvert qu'aux établissements de crédit, leur intérêts sont précomptés<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> E. Ginglinger, Gestion financière de l'entreprise, Edition Dalloz, Paris 1991, P48

### **1.2.2 Les billets de trésorerie**

Ils sont émis par une entreprise industrielle ou commerciale, privée ou publique ayant un besoin de financement (déficit de trésorerie), sont généralement à intérêt précompté. Leur échéance à l'origine est le plus souvent courte, entre 30 jours et 45 jours.

### **1.2.3. Les certificats de dépôts négociables**

Sont des titres de créance négociables émis par les établissements de crédit. Leur échéance est souvent plus longue que celle des billets de trésorerie, de l'ordre de trois mois. Ils peuvent être à intérêts pré ou post-comptés mais ils sont généralement post-comptés. La pluparts des CDN sont placés sur le marché par la banque émettrice auprès de ses propres clients. Le montant et la durée du titre peuvent être négociés selon le montant et la durée de l'excédent à place.<sup>19</sup>

## **2 .Les financements à court terme (les crédits de trésorerie)**

Ce type de financement permet aux entreprises de couvrir leur besoin de trésorerie, dû au décalage entre les encaissements et les décaissements.

### **2 .1 La facilité de caisse**

Il s'agit d'un crédit de très courte durée (de quelque jours à quelques semaines) accordé par le banquier afin de laisser le compte de son client évoluer en position débitrice à concurrence d'un plafond déterminé, à condition que le compte devienne créditeur assez rapidement grâce aux recettes réalisées.

### **2 .2 Le découvert**

Le découvert est un crédit utilisé sur une période plus longue que celle de la facilité de caisse. Il se matérialise par un solde débiteur sur le compte bancaire de l'entreprise et c'est le type de financement à court terme le plus sollicité et le plus utilisé par les entreprises.

### **2.3 Le crédit de campagne**

Ce crédit sert à financer des besoins de cycle d'exploitation saisonniers. L'objet est donc précis et la durée est déterminée par la saisonnalité du cycle d'exploitation, le remboursement doit intervenir en fin de campagne.

### **2 .4. Le crédit relais**

Ce type de crédit est un découvert accordé en anticipation d'une rentrée de fonds certaine et proche (émission d'obligations, augmentation de capital...)

---

<sup>19</sup> E. Ginglinger, op. Cite , P49

### **2.5. L'escompte commercial**

L'escompte est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition de son client porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cet effet. La somme créditée sur le compte du client correspond au montant de l'effet moins les intérêts et la commission d'escompte.

### **2.6. Caution (les obligations cautionnées)**

Dans certains cas, l'administration fiscale admet que le paiement des droits fiscaux (TVA, droit de douane) soit différé de 4 mois au plus à condition que ce différé de paiement soit cautionné par une banque. Au cas où l'entreprise serait défailante, le trésor public se retournerait contre la banque.

### **2.7. L'affacturage**

C'est un contrat passé entre une entreprise appelée (le cédant) et un établissement financier spécialisé appelé (factor), qui a pour but de transférer la propriété de créances de l'entreprise à l'établissement financier.

En d'autre terme, l'entreprise cède toutes ou une partie de ses créances commerciales (matérialisées par les factures de vente) à une société financière, qui va se charge de leur recouvrement.

### **2.8. Crédit documentaire**

Le Credoc est une forme de crédit utilisé dans le cadre des transactions internationales pour l'importation et l'exportation de marchandises ou de biens d'équipement<sup>20</sup>.

### **Conclusion**

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face aux dettes au moindre coût et d'assurer le financement des activités; avec des disponibilités, dont l'entreprise dispose, soit en banques, aux centres de chèques postaux ou dans les caisses. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse de la gestion de la trésorerie et son impact sur la situation financière, nécessite de mettre en relief son rôle dans l'étude approfondie de la situation financière. Ceci fera l'objet du deuxième chapitre.

---

<sup>20</sup> B. Solnik, Gestion financière, Edition dunod, Paris ,2005 ,P38

# **Chapitre II**

## **La gestion de trésorerie dans l'analyse financière**

### Introduction

L'analyse de la trésorerie est très importante afin d'apprécier sa pertinence et sa valeur, et de traiter ses situations pour pouvoir la contrôler et trouver la meilleure façon de son fonctionnement. Ce chapitre sera consacré à la détermination et l'analyse de la trésorerie à travers deux approches différentes, l'une statique, en termes de stocks un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée. Pour ensuite développer les outils de la gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien de la trésorerie.

### Section 01 : L'analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

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

#### 1. Le bilan financier (liquidité)

Le bilan financier appelé également bilan liquidité permet en reclassant les postes du bilan selon leur liquidité à l'actif et selon leur exigibilité au passif, de porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise étudiée. En d'autres termes, il s'agit de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise, d'évaluer le risque de non-liquidité de celle-ci et d'apprécier la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes. Le bilan financier est établi en valeurs nettes après répartition de résultat, il est fréquemment utilisé par les analystes externes notamment les bailleurs de fonds.

#### 1.2. Les objectifs du bilan financier

- ❖ L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;
- ❖ La capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant ;
- ❖ Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- ❖ De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- ❖ Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> M.Gaugain, R-S .Crambert, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris 2007, p 6

### 2. Élaboration du bilan financier

L'élaboration du bilan financier nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes<sup>22</sup>.

#### 2.1. Retraitements à l'actif du bilan

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

##### 2.1.1. L'actif immobilisé

L'analyse doit considérer deux postes :

➤ **Les immobilisations incorporelles**

En principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, 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'élément comptable qui ne peuvent générer des rentes de fond. Par conséquent il faut les éliminer c'est-à-dire les diminuer du total de l'actif immobilisé ;

➤ **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 constaté d'avance ou certain créance a plus d'un an.

##### 2.1.2 .L'actif circulant

Il faut regrouper un certain nombre de postes d'actif afin de faire sortir trois grandes catégories d'actifs :

➤ **Les valeurs d'exploitation** : sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits finis ou semi fini...etc.

➤ **Les valeurs réalisables** : ce sont les créances clients et compte rattachés, les avances et acomptes versés sur commande en cours, les charges constate d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion actifs ;

➤ **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.

---

<sup>22</sup> M.Gaugain, R-S .Crambert, op. Cite, p 7

### 2.2. Retraitement au passif du bilan

Les retraitements concernent les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

#### ➤ **Les capitaux propres**

À partir des fonds propres comptables, il convient :

- D'enlever et de considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluses dans le résultat qui sera versée au cours des prochains mois (le bilan financier est un bilan après répartition du résultat) ;
- D'enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes à long et moyen terme ;
- D'ajouter les provisions pour risque et charges sans objet (nette d'impôt).

#### ➤ **Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)**

On regroupe les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les prêts participatifs, les provisions pour risque et charges justifiées à plus d'un an et les produits constatés d'avance plus d'un an.

#### ➤ **Les dettes à court terme (moins d'un an)**

Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes sociales, les dettes fiscales ;
- Les provisions pour risque et charges justifiées moins d'un an ;
- Écart de conversion passif ;
- Produit constaté d'avance moins d'un an ;
- Les dettes diverses ;
- Les dettes financières arrivant à l'échéance ;
- Les concours bancaires courants.

### 2.3 La structure du bilan financier

Le bilan financier se présente comme suit :

**Tableau N°1 : Structure du bilan financier**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b>Actif immobilisé(VI) :</b> Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles Immobilisations financière	<b>Capitaux permanentes</b> Fonds propres (FP) Les dettes à long et à moyen terme(DLMT)
<b>Actif circulant :</b> Les valeurs d'exploitation(VE) Les valeurs réalisables (VR) Les valeurs disponibles (VD)	<b>Dettes à court terme (DCT)</b>

Source : Élaboré par nous même

## 3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

### 3.1. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée<sup>23</sup>.

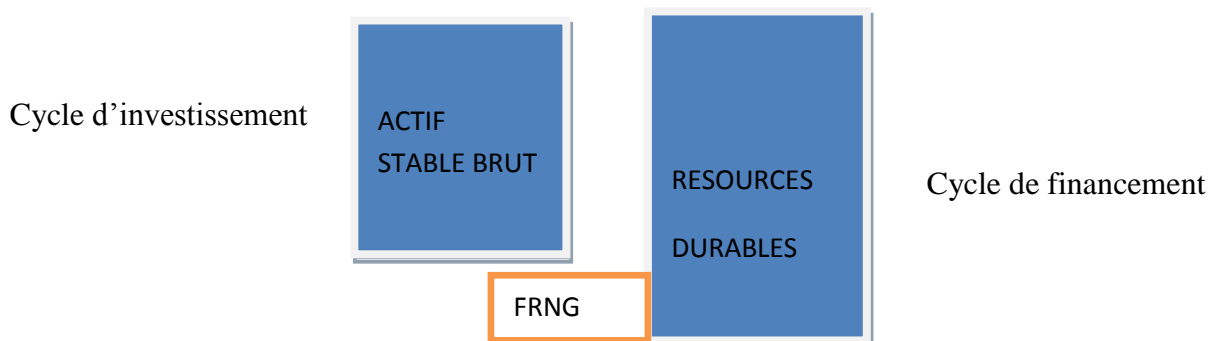
#### 3.1.1. Le calcul du fonds de roulement

Il peut être calculé par deux méthodes

➤ **Première méthode :** à partir du haut de bilan

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

**Figure N°09 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan**



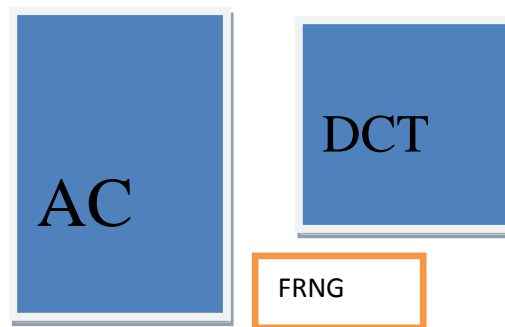
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>e</sup> Edition Dunod, paris 2003, p6

<sup>23</sup> RAMA, Pierre. Analyse et diagnostic financier. Paris : d'organisation. 2001. p.71.

- **Deuxième méthode** : à partir du bas de bilan

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

Figure N° 09: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>e</sup> Edition Dunod, Paris 2003, p6

### 3.1.2 .L'interprétation du fond de roulement

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois (03) cas suivants :

➤ **FR > 0**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des 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 ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

➤ **FR = 0**

Le fonds de Roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme<sup>24</sup>.

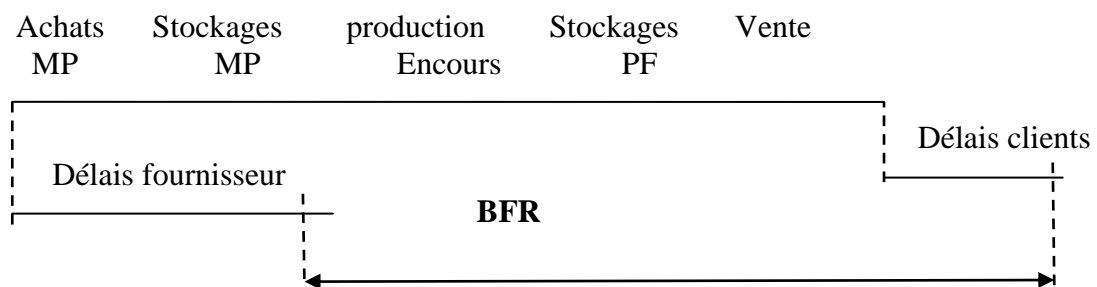
<sup>24</sup> E.Serge. Analyse et diagnostic financiers. Edition Eyrolles. Paris 1992.

### 3.2. Le besoin en fonds de roulement

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement<sup>25</sup>.

**Figure n° 10 : Représentation schématique du BFR**



**Source :** Michels, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P 7

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

#### 3.2.1 Calcul du besoin en fond de roulement

Il se calcule par deux méthodes différentes :

➤ **La 1ère méthode**

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Dettes financières})$$

➤ **La 2eme méthode :**

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{Dettes Financières})$$

<sup>25</sup> A.Bouteley, L.Wiart, M.L'Hostis, Fiche pratique de gestion, Gestion financière, Décembre 2009.

### 3.2.2 Interprétation du besoin en fonds de roulement :

➤ **Premier cas :  $BFR > 0$**

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 (fond de roulement), ou à l'aide des ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires) ;

**Figure n°11 : Représentation du besoin en fonds de roulement positive**

Valeurs d'exploitations + Valeurs réalisables	Dettes à court terme  <span style="background-color: #ADD8E6; padding: 2px;">BFR (Besoin de trésorerie)</span>
---	--

**Source :** Michels, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P 7

➤ **Deuxième cas :  $BFR < 0$**

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieures aux emplois cycliques (VE + VR).

**Figure n°12 : Représentation du besoin en fonds de roulement négative**

Valeurs d'exploitations + Valeurs réalisables	Dettes à court terme
BFR négatif  (ressources de trésorerie)	

**Source :** Michels, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P 7

➤ **3ème cas :  $BFR = 0$**

Cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressource à court terme<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Michels, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P 7

### 3.3 La trésorerie nette

La trésorerie nette est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité<sup>27</sup>.

#### 3.3.1 Calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

➤ **Par le haut du bilan financier**

Elle se calcul comme suit :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

➤ **Par le bas du bilan financier**

Elle se calcul comme suit :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes Financière à Court Terme}$$

#### 3.3.2. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie :

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 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 DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

---

<sup>27</sup> E.Serge. Analyse et diagnostic financiers. 2emeEdition, Eyrolles, Paris ,1992.

➤ **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.

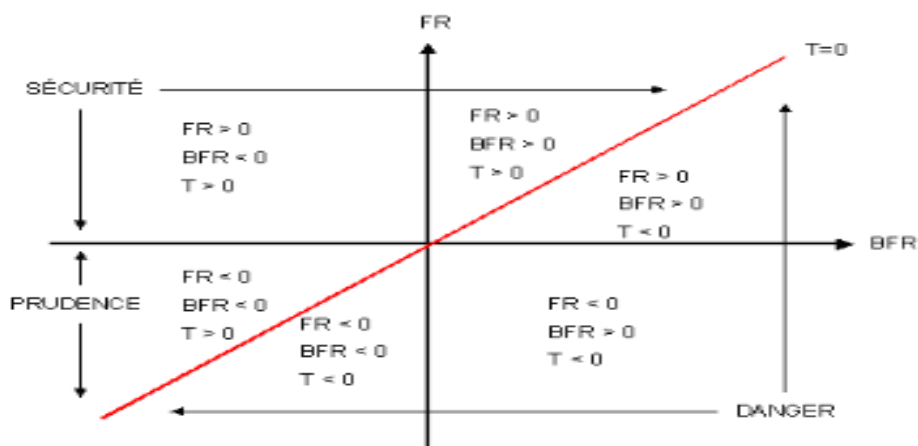
➤ **5ème situation : FR- ; BFR- ; TN+**

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessive mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution. L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

➤ **6ème situation : FR- ; BFR- ; TN-**

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. Il s'agit d'une situation similaire à la précédente. C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR. Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios<sup>28</sup>.

**Figure n°13: Schéma synthétique d'interprétation des six situations possibles**



<sup>28</sup> A.Bouteley, L.Wiart, M.L'Hostis, Fiche pratique de gestion, Gestion financière, 2009.

#### 4. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité

Il indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme.

Plusieurs ratio peuvent être calculés, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte (réduite) et le ratio de liquidité immédiate.

##### 4.1. Le ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à court terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

- Si le RLG est égal à 1 c'est-à-dire que l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé (FR = 0)
- Si le RLG est inférieur à 1, le FR est négatif
- Si le RLG est supérieur à 1, il existe un FR positif garant théoriquement la liquidité de l'entreprise<sup>29</sup>.

##### 4.2. Le ratio de liquidité réduite

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être supérieur à 1

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

##### 4.3 le ratio de liquidité immédiate

Il traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ces valeurs disponibles, seulement il doit être supérieur à 1.

Il se calcule comme suit

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = \text{Valeur Disponible} / \text{Dettes à Court terme}$$

---

<sup>29</sup> M.Gaugain, R-S .Crambert, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2007, P11

La détermination de la trésorerie peut être donc réalisée par l'analyse patrimoniale des bilans comptables de l'entreprise ; toutefois l'information tirée par cette analyse reste insuffisante dans la mesure où il s'agit d'une situation bilancielle statique. Pour cela, le financier doit développer l'analyse dynamique par les flux pour compléter l'insuffisance de la première analyse.

### Section 2 : L'analyse par les flux de trésorerie (approche dynamique)

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

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

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

#### 1. Tableau de financement

Le tableau de financement est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation future de la trésorerie . Il reflète les flux de trésorerie prévisionnels.

Le tableau de financement explique les variations d'emplois et de ressources survenues pendant un exercice. Il permet de suivre l'évolution du patrimoine et l'élaboration d'une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise (complète l'analyse statique du bilan fonctionnel), par l'étude des flux monétaires qui se sont produits au cours d'un exercice.

##### 1.1. Les objectifs du tableau de financement

Quatre objectifs sont assignés aux tableaux de financement

- **Recenser** les nouveaux emplois et les nouvelles ressources ;
- **Analyser** les variations affectant le patrimoine ;
- **Expliquer** le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture
- **Définir** l'incident des opérations de l'exercice sur la trésorerie<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> E. Stephany, Gestion financière, 2<sup>e</sup> Edition, Economica, Paris, P125.

### 1.2. L'élaboration du tableau de financement

Le tableau de financement se décompose en deux parties

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

#### 1.2.1. Le tableau des emplois et des ressources (première partie du TF)

Il est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et de l'annexe. On utilise les bilans avant répartition des années N-1 et N pour faire apparaître les variations éventuelles des postes calculées sur les valeurs brutes. Chaque variation est enregistrée en emplois et en ressources selon le principe suivant :

Emplois	Ressources
↑ Postes de l'actif	↑ Postes du passif
↓ Postes du passif	↓ Postes d'actif

##### 1.2.1.1. Les ressources stables

Elles représentent les ressources qui ont pour fonction le financement des emplois durables de l'entreprise :

- La capacité d'autofinancement (CAF) de l'exercice ;
- Les cessions ou réduction d'actif immobilisé ;
- L'augmentation des capitaux propres ;
- L'augmentation des dettes financières .

##### 1.2.1.2. Les emplois stables

Ils correspondent aux besoins de financement de long terme nés au cours de l'exercice :

- Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice ;
- Les investissements ;
- La réduction des capitaux propres ;
- Le remboursement des dettes financières ;
- charges à répartir sur plusieurs exercices <sup>31</sup>.

<sup>31</sup> E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 124 ,125 .

**1.2.1.3 la structure du tableau des emplois et des ressources (1ere partie du TF)**

Il se présente comme suit :

**Tableau n°02 : Structure du tableau des emplois et ressources**

EMPLOIS	N	N-1	RESSOURCES	N	N-1
-Distribution de dividendes			-CAF		
-Acquisitions des immobilisations			-Augmentation du capital		
-Remboursement des dettes financières			-Diminution des immobilisations		
-Charge a réparti sur plusieurs exercices			-Augmentation DLMT		
-Diminution du capital					
TOTAL emplois			TOTAL ressources		
Variation du FRNG (ressources nettes)			Variation du FRNG (Emplois nettes)		

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

Lorsque les ressources durables de l'exercice sont supérieures aux emplois stables de l'exercice, la variation du fonds de roulement net global est positive, cela traduit une augmentation du FRNG, donc une amélioration de la structure financière et inversement. Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau de financement II<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Hubert .B, Analyse financière, Edition Dunod, Paris ,2010

### 1.2.2. Le tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)

Il indique l'utilisation de la variation du fond de roulement net global on distinguera trois étapes :

➤ **Les variations d'exploitation:**

Cette rubrique englobe la hausse ou la baisse des actifs d'exploitation tels que les stocks, les créances d'exploitation, et les créances rattachées à l'exploitation. Cette rubrique englobe aussi la hausse ou la baisse des dettes d'exploitation, et les comptes rattachés aux autres dettes d'exploitation.

➤ **Les variations hors exploitation:**

Cette rubrique englobe la variation du BFR engendré par les opérations hors exploitation, et ça concerne toutes les opérations qui déclenchent l'enregistrement en charges (ou en produits), financières ou exceptionnelles.

On distingue ainsi les opérations de répartition, d'investissement, ou financières.

➤ **Les variations de trésorerie:**

cette rubrique fait apparaître les variations de trésorerie, on distingue les variations de disponibilités, si la trésorerie est positive, de la variation des crédits bancaires courants pour les découverts.

Le total de cette deuxième partie du tableau nous donne la variation de l'utilisation de FRNG au cours de l'exercice.

Les variations sont enregistrées soit en besoin soit en dégagement selon le principe suivant :

Besoins	Dégagements
↑ Postes de l'actif	↑ Postes du passif
↓ Postes du passif	↓ Postes d'actif

- L'augmentation d'un poste de l'actif est enregistré en besoin.
- L'augmentation d'un poste de passif est enregistré en dégagement.
- La diminution d'un poste d'actif est enregistré en dégagement.
- La diminution un poste de passif c'est un besoin.

**1.2.2.1. La structure du tableau de variation du FRNG(deuxième partie du TF)**

Il se présente comme suit :

**Tableau n°03 : Structure du tableau de Variation du FRNG(deuxième partie du TF)**

Variation du FRNG	Besoin 1	Dégagement 2	Solde (2 - 1)	Solde
<b><u>Exploitation</u></b>				
Variation des stocks				
V. Créances client, comptes Rattaché				
V. Avance et acomptes versé sur commande				
V. Des dettes d'exploitation				
V. Avance et acomptes reçus sur commande				
V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRE (A)</b>				
<b><u>Hors Exploitation</u></b>				
V. Autre actif courant				
V. Autre dettes				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRHE(B)</b>				
Trésorerie				
V. disponibilité				
V. V.M.P				
V. Concours bancaire				
Total				
<b>Variation trésorerie (C)</b>				
<b>Variation FRNG A+B+C</b>				
<b>Emploi net</b>				
<b>Resource net</b>				

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

La variation du FRNG est la somme des trois variations : exploitation, hors exploitation et trésorerie. Si le solde est débiteur, il s'agit d'un emploi net, s'il est créditeur, c'est une ressource nette.

### 2. Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

Conçu par le français "Geoffroy de Murard" en 1977 et qui repose sur la notion centrale d'excédent de trésorerie d'exploitation (E.T.E). Il est non seulement un tableau de flux de trésorerie, mais aussi un modèle conceptuel de la gestion de l'entreprise. Le TPFF s'établit généralement sur 4 exercices successifs.

#### 2.1 L'élaboration du TPFF

Le TPFF comprend trois parties distinctes :

##### 2.1.1 Première partie

Elle regroupe, exclusivement l'ensemble des opérations d'exploitation et aboutie au solde économique, appelé Solde E ou DAFIC (disponible après financement interne de la croissance)

$$\text{DAFIC} = \text{E T E} - \text{investissements d'exploitation}$$

Ce solde mesure l'aptitude de l'entreprise à autofinancer ses investissements.

##### 2.1.1.1 L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'ETE est un indicateur synthétique de la variation de la trésorerie lié strictement à l'exploitation pour apprécier la capacité théorique de l'entreprise à rembourser ses dettes.

L'entreprise qui dispose d'une trésorerie suffisante pourra autofinancer sans problème ses investissements industriels. Dans le cas contraire, elle devra recourir à l'endettement pour réaliser ses investissements et elle compromettra à terme sa pérennité<sup>33</sup>.

$$\text{E T E} = \text{EBE} - \text{variation BFRE}$$

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

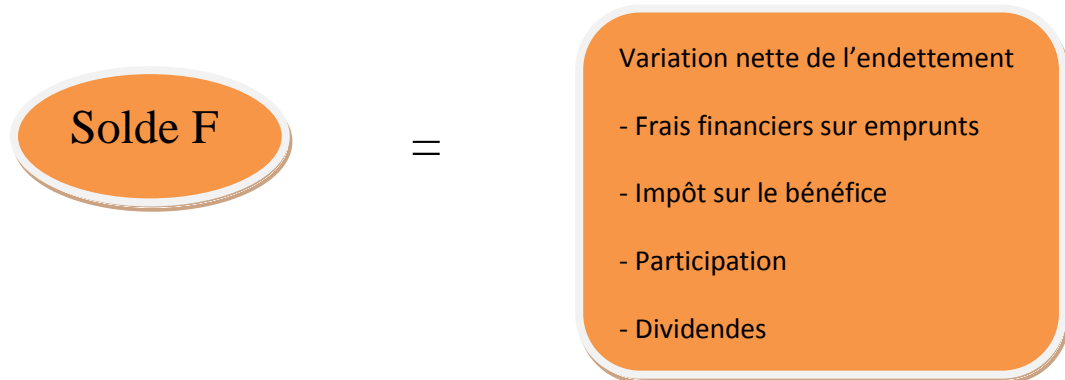
$$\text{EBE} = \text{produit d'exploitation} - \text{les charges}$$

---

<sup>33</sup> S.Ballada, J-C. Collo, Outils et mécanismes de gestion financière, Edition Maxima, Paris ,1993.

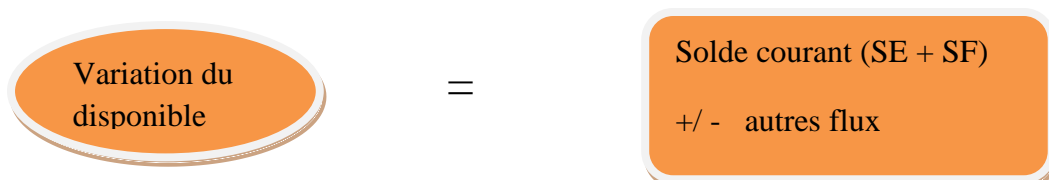
### 2.1.2 Deuxième partie

Elle rassemble les opérations relative à l'endettement et ses contreparties et aboutie au solde financier ou solde F.



### 2.1.3 Troisième partie

La troisième partie s'ouvre avec le solde courant (SC) qui est égal à la somme des soldes financiers et économiques. Elle regroupe ensuite tous les autre flux pour aboutir à la variation du disponible<sup>34</sup>.



---

<sup>34</sup> M. Gérard, Gestion financière, Edition Bréal, paris 2007, P 222

**2.2. La structure du TPF**

Il se présente comme suit :

**Tableau N°04 : Structure du TPF**

<b>DESIGNATIONS</b>	<b>N-4</b>	<b>N-2</b>	<b>N-1</b>	<b>N</b>
Vente de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = <b>Valeur ajoutée</b> - Impôts et taxes - Frais personnel = <b>Excédent brut d'exploitation</b> - variation du BFR = <b>Excédent de trésorerie d'exploitation</b> - Investissement dans l'exploitation = <b>solde économique du DAFIC (SE)</b>				
Variations des dettes financières - Frais financière sur emprunt - Impôts sur bénéfice - Participation - Dividendes = <b>Solde financier (SF)</b>				
<b>Solde courant = SE +SF</b> + Autres produits et charges + Produit financier + Produit de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produit et pertes Exceptionnels + Augmentation de capital + Transfer de charges - Acquisitions d'autres valeurs immobilisées - variation de BFR hors exploitation = <b>Variation du disponible</b>				

Source : M. Gérard, Gestion financière, Edition Bréal, paris 2007, P 222

### 2.3. Les normes du TPF

Selon l'auteur, G. de Murard, l'équilibre de l'entreprise se caractérise par :

- Un solde d'exploitation (E) légèrement positif ; s'il est positif à l'excès peut traduire une politique de sous-investissements ou de déstockage qui peut être préjudiciable à l'entreprise ; s'il est négatif sur plusieurs exercices, l'entreprise ne dégage pas un E.T.E suffisant, elle devra s'endetter auprès du système bancaire pour pouvoir rembourser ses emprunts. En effet, le solde d'Exploitation ou le DAFIC doit être positif pour couvrir partiellement ou totalement le solde financier.
- Un solde financier (F) légèrement négatif est le signe d'un endettement équilibré ; un solde positif signifie que les nouveaux crédits contractés ont permis de dégager des excédents qui ont servi au financement des investissements et à l'amélioration des disponibilités de l'entreprise. Un solde négatif indique un faible recours à l'endettement qui peut être justifié par l'importance du flux de trésorerie d'exploitation ou par la difficulté de l'entreprise à lever du crédit.
- Un solde courant (G) proche de 0 ; s'il est strictement négatif, alors que le solde d'exploitation est légèrement positif, il traduit une insuffisance d'endettement : l'entreprise se prive de l'effet de levier et recherche des ressources exceptionnelles.

### 3. Tableau des flux de trésorerie TFT

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; Son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable<sup>35</sup>.

#### 3.1. Les objectifs du TFT

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe ;
- D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- De prévenir des risques de défaillance ;
- De faciliter la comparaison des états financiers avec des autres entreprises.

---

<sup>35</sup> M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris, 2003, p14

### 3.2. Les différents flux de trésorerie

On distingue trois (03) types de flux de trésorerie :

- **Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle**

C'est l'ensemble des encaissements et décaissements résultant de l'activité opérationnelle de l'entreprise et toutes les autres activités qui ne sont pas des activités d'investissement ou de financement.

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

Elle recense l'ensemble des opérations d'acquisitions et de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Ce flux permet d'évaluer les conséquences de la politique d'investissement ou désinvestissement sur la situation financière de l'entreprise.

- **Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement**

Il regroupe l'ensemble des encaissements et les décaissements affectant l'ensemble des ressources externes de l'entreprise, à savoir

- Le flux lié au capital
- La variation des emprunts ;
- La variation de la trésorerie passive.

L'analyse de ce flux permet de montrer comment le déficit de la trésorerie a été financé et comment le surplus a été utilisé<sup>36</sup>.

### 3.3. La présentation du TFT

On distingue deux types de TFT

- Le TFT par la méthode directe
- Le TFT par la méthode indirecte

#### 3.3.1. Le TFT par la méthode directe

La méthode directe qui est recommandée consiste:

- A présenter les principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

---

<sup>36</sup> E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 128

Il se présente comme suit

**Tableaux N°5 : Le Tableaux des flux de trésorerie par la méthode directe**

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N -1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autre frais financier payés			
Impôt sur les résultats payés			
Opérations en attend de classements			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cession d'immobilisations financières			
Intérêt encaisse sur placements financiers			
Dividende et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissement suite à l'émission d'action			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissement provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions			
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>			
<b>Trésorerie début de la période</b>			
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>			
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

**Source** : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009 page 31.

### 3.3.2. Le TFT par la méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

## Chapitre II : La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variations fournisseurs...)
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés...), des plus ou moins-values de cession...), déduites en ce qui concerne les plus-values, ou ajoutées en ce qui concerne les moins-values<sup>37</sup>.

Il se présente comme suit

**Tableaux N°6 : Le Tableaux des flux de trésorerie par la méthode indirecte**

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N -1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
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			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation			
Encaissement sur cession d'immobilisation			
Incidence des variations de périmètre de consolidation			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
- Dividendes versés aux actionnaires			
- Augmentation du capital en numéraire			
- Émission d'emprunts			
- Remboursements d'emprunts			
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>			
<b>Trésorerie d'ouverture</b>			
<b>Trésorerie de clôture</b>			
<b>Incidence de variation de cours des devises (1)</b>			
<b>Variation de la trésorerie</b>			
<b>(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financier</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009 page 32.

<sup>37</sup> Système comptable financier, Edition pages Bleues, Algérie, 2010, Page 74.

### Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de 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.

#### 1. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

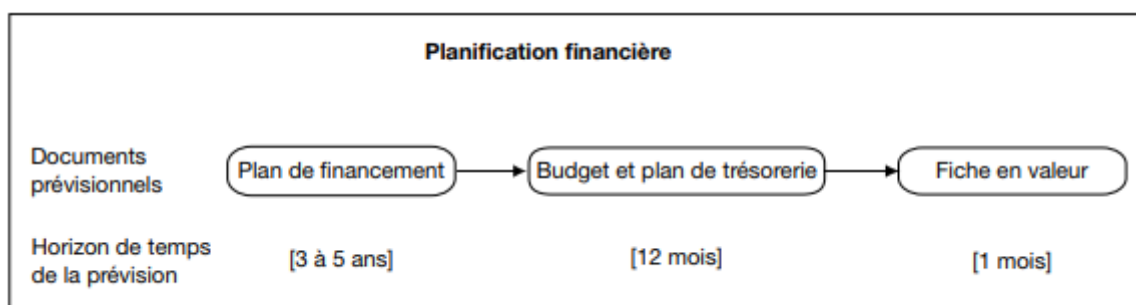
- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;
- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

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

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- **Le plan de financement** : il représente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- **Le budget de trésorerie** : il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- **Fiche en valeur** : c'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois<sup>38</sup>.

Figure N° 13: Synthèse des prévisions de la trésorerie



**Source** : J-C .Coille, A.Roger, Politique de financement, Gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam INTEC ,2014

<sup>38</sup> A-B .Delienne, S .Khath, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2000, P27.

### 2.1. Le plan de financement (La démarche annuelle)

Le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 à 5 ans. Il se décompose en deux parties ; les prévisions des emplois et les prévisions des ressources.

### 2.2. Objectif du plan de financement

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

- Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;
- Établi sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Le tableau de financement peut être utilisé comme un instrument prévisionnel, il permet alors 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 ;
- La Vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

### 2.3 La construction du plan de financement

#### 2.3.1. Les étapes de la construction

Un plan de financement se fait généralement en trois temps :

- **Première étape**

A partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoin à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation ...). Généralement le plan de financement obtenu est déséquilibré .

- **Deuxième étape**

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

- **Troisième étape**

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

### 2.3.2 . Les besoins de financement de l'entreprise (les emplois)

On distingue les besoins suivants :

- Les besoins en investissement (investissements de croissance de productivité ... ) ;
- Les besoins liés à l'augmentation du BFR ;
- Les besoins liés au financement (remboursement des emprunts) ;
- Les besoins liés à la rémunération des associés.

### 2.3.3. Les ressources de financement de l'entreprise

On distingue les ressources suivantes :

- **Les ressources internes** : Elles peuvent avoir deux origines ; D'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actif immobilisé.
- **Les ressources externes** : Elles peuvent avoir trois origines :
  - Les emprunts (indivis ou obligatoires) ;
  - Les ressources versées par les associés ;
  - Les ressources venant de l'état (subvention d'investissement ...) <sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 171 ,172 .

### 2.3.4. La présentation du plan de financement

Il se présente comme suit

**Tableau N°7 : Modèle de plan de financement prévisionnel :**

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

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

**Source :** A-B .Delienne, S .Khath, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2000, P28.

### 2.2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

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

#### 2.2.1. Objectifs du budget de trésorerie

Il permet :

❖ D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;

- ❖ De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- ❖ De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- ❖ De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- ❖ De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- ❖ De prendre des décisions en matière financière<sup>40</sup>.

### 2.2.2. Élaboration 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 TVA.

#### 2.2.2.1. Le budget des encaissements

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrés en TTC.

- **Les encaissements d'exploitation**

Ils proviennent essentiellement :

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

- **Les encaissements hors exploitation**

Ils regroupent :

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

---

<sup>40 40</sup> A-B .Delienne, S .Khath, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2000, P29.

**Tableau N°8 : Budget des encaissements**

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

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

### 2.2.2.2. 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.

- **Les décaissements d'exploitation**

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

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

- **Les décaissements hors exploitation**

Ils concernent :

- Impôts sur les sociétés ;
- Investissements TTC ;
- Frais financiers sur emprunts ;
- Remboursements d'emprunts ;
- Autres décaissements.

**Tableau N°9 : Le budget des décaissements**

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

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

### 2.2.2.3. Le budget de TVA

Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

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

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

L'entreprise bénéficie d'un prêt compte de TVA lorsque pour un mois le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée<sup>41</sup>.

**Tableau N° 10: Le budget de TVA**

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

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

<sup>41</sup> E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 176.

**2.2.2.4 . La présentation du budget de trésorerie**

Il se présente comme suit :

**Tableau N°11: 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 : E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 176.

**2.2.2.5 .Interprétation du budget de trésorerie**

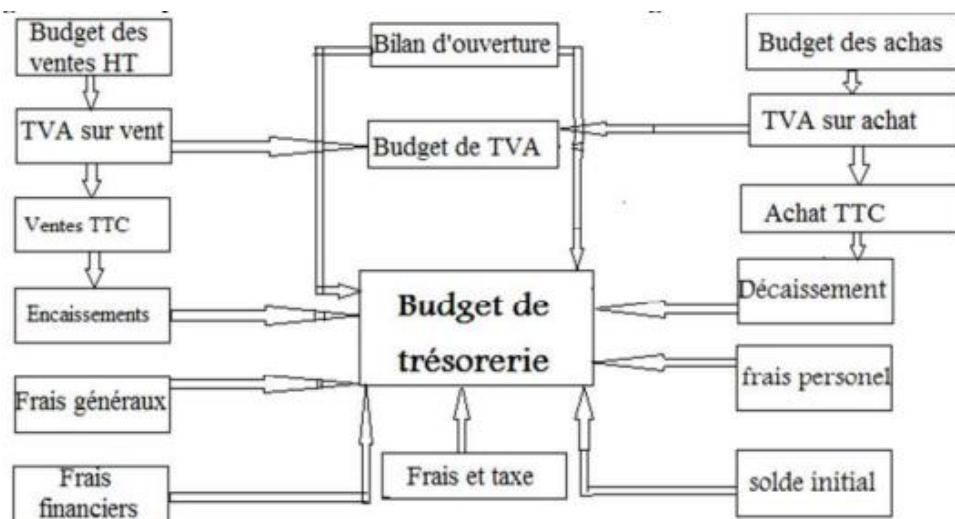
➤ **Le solde mensuel positif :**

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

➤ **Le solde mensuel négatif :**

Ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement.

**Figure N°14 : Synthèse détaillée sur la construction du budget de trésorerie**



Source : DELIENNE et KATH, gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2003, P40

### 2.3. La Fiche de valeur (la 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 de connaître la terminologie des documents bancaires.

#### 2.3.1. Les dates de valeur

Elles se définissent comme les dates effectives de débit ou crédit en compte d'une opération bancaire. Les dates de valeur se différencient des dates des opérations, un chèque remis jour (J) est souvent crédité sur le compte, en J+2, soit deux jours plus tard.

L'application des dates de valeur se justifiait à l'origine par les délais nécessaires pour le traitement des opérations dans le circuit bancaire. Mais la dématérialisation des documents, la modernisation des traitements, l'information et les moyens actuels de communication ne justifient plus l'existence de ces dates de valeurs. Néanmoins, leur application très fréquente reste toujours d'actualité, et à l'avantage du banquier, qui y voit un moyen complémentaire d'obtenir une rémunération des capitaux mis à sa disposition du fait de ces décalages temporels. On constate :

- Que les opérations d'encaissements (remises de chèque d'espèces, virements, etc.) sont créditées en valeur après leurs dates d'opération (J+ X jours) ;
- Que les opérations de décaissements (paiement de chèques, retrait d'espèce, etc.) sont débitées en valeur, avant leurs dates d'opérations (J- X jour).

Ce décalage en jours s'exprime, soit en jours calendriers, soit en jours ouvrés

#### 2.3.2 .les jours de calendriers (JC)

Ils correspondent aux jours effectifs de la semaine, du (dimanche au samedi) , soit 7 jours par semaine, 365 jours par année civile (366 jours pour une année bissextile).

#### 2.3.3. Les jours ouvrés (JO)

Ce sont les jours où la banque fonctionne normalement (du dimanche au jeudi) soit 5 jours par semaine.

#### 2.3.4 .Les heures de caisse

Il s'agit des horaires pour lesquels, l'opération sera prise en compte au cours de la journée. Au-delà de cet horaire l'opération sera prise en compte sur la journée du lendemain ; ces horaires ont évidemment une conséquence directe sur la détermination de la date de valeur d'une opération<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> J-C .Coille, A.Roger, politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam intec, 2014, P 33

### 2.3.5 Le float (flottant)

C'est le délai qui s'écoule entre la date de valeur de l'opération et la date de prise en compte. Pour une opération de crédit, il correspond au nombre de jours pendant lesquels les fonds sont à la disposition de la banque, au lieu d'être crédités sur le compte de l'entreprise, pour une opération de débit, il correspond à la différence entre la date de valeur du débit et le jour du paiement effectif par la banque<sup>43</sup>.

### 2.3.6. Présentation des standards des conditions bancaires

Nous distinguons :

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

**Tableau N°12 : Standard sur opérations de débit et de crédit**

Nature d'opération	Date de valeur
<b>Opérations de crédit</b>	
Versement espèces	date de l'opération
Remise de chèque sur caisse <sup>1</sup>	date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sur place <sup>2</sup>	date de l'opération + 2 JO
Remise de chèque hors place <sup>3</sup>	date de l'opération + 5 JO
Virement reçu	date opération par la banque + 1JC
Remise d'effet à encaissement	date d'échéance + 4 JC
Remise d'effet à l'escompte	Crédit le lendemain du jour de remise
<b>opération de débit</b>	
Retrait d'espèce	date de l'opération
Virement émis	date de l'opération – 1 JC
Chèque émis	date de compensation – 2 JC
Effet domicilié	veille de l'échéance
Retour d'effet impayé	veille de l'échéance

**Source** : Bellier délienne A., Khath S., Gestion de trésorerie, Edition, Economica, paris, 2000, P. 48.

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

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

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

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

---

<sup>43</sup> J-C .Coille, A.Roger op. Cite ,34 ,35.

**2.3.7. 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 valeur peut se présenter comme suit :

**Tableau N° 14 : la fiche en valeur**

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

**Source:** P. Rousselot, J-V, Verdie, gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999, p.50

### **Conclusion :**

L'analyse financière permet de faire une évolution pertinente de l'entreprise, qui a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation, elle repose sur l'examen du bilan par l'analyse 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 soldes 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 et la trésorerie de l'entreprise (positive ou négative) qui permet de rétablir l'équilibre 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 facilitées 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 situation excellente de cette dernière. Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permette aussi à l'entreprise de faire un suivi au mouvement de la trésorerie et de la rendre plus proche de zéro.

# **Chapitre III**

**Cas de socothyd  
comme illustration  
des développements  
théoriques**

## Introduction

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 Socothyd de Boumerdès; nous allons voir en premier lieu une présentation générale de Socothyd pour ensuite voir la manière dont la trésorerie est gérée au sein de cet organisme, en suite la deuxième section a pour objet d'étudier et d'analyser la situation financière de l'entreprise et enfin l'élaboration et l'analyse du budget de trésorerie dans la troisième section.

## SECTION 01 : Présentation de Socothyd et son service de trésorerie

### 1. Présentation générale de SOCOTHYD

#### 1.1 .Historique

L'entreprise est à caractère publique économique, elle été créée par un arrêté interministériel du 11 Mars 1970 et du décret N° 193-71 du 19-05-1971 sous la dénomination de Société de Coton Hydrophile, en abrégé « **SOCOTHYD** ».

La «SOCOTHYD» était une entreprise locale sous la tutelle de la wilaya de Tizi-Ouzou jusqu'en 1985 et sa gestion était assurée par un directeur nommé par le wali sous contrôle d'un commissaire aux comptes. Elle a fait l'objet d'un transfert à la wilaya de Boumerdès suite au nouveau découpage administratif le 08-01-1996.

Le 08.01.1996, SOCOTHYD a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique, société par actions au capital social de 100 millions de dinars.

Dans la perspective de son développement, la «**SOCOTHYD**» s'est engagée dans la voie de son adaptation à satisfaire les exigences de ses clients par une écoute permanente de son environnement. Elle s'est attelée à :

- La valorisation de son potentiel humain.
- L'amélioration de ses produits.
- La transparence à l'égard de ses partenaires.
- Une exigence soutenue du respect de l'environnement.

### 1.2. Capital social

Le montant du capital n'a pas évolué qu'en cour de l'exercice 2004, suite à la résolution de l'AGEX du 12/05/2004 qui a décidé d'une augmentation du capital pour un montant de 240 000 000,00 DA, par l'émission de 800 actions nouvelles de valeur nominale de 300 000,00 DA entièrement souscrites et libérées par l'état actionnaire, représenté par la société de gestion des participations chimie & pharmacie « GEPHAC ».

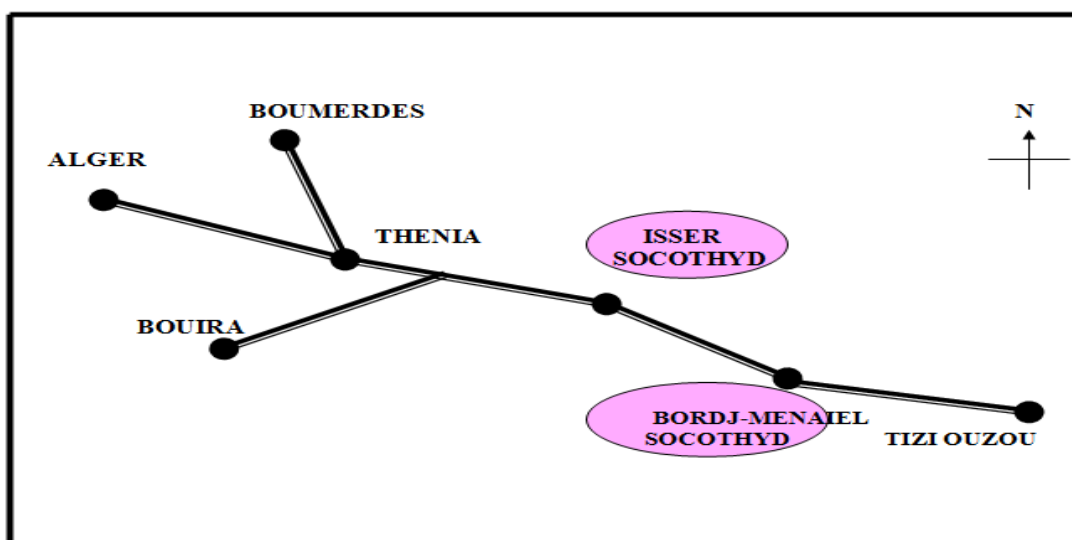
Le capital social de l'entreprise qui était de 300 000 000,00 DA a été porté à un montant de 540 000 000,00 DA. Les statuts ont été modifiés par conséquence.

Le capital social de SOCOTHYD a été augmenté en date du 29/12/1999 à 300 millions de dinars puis à 540 million de dinars en date du 12/04/2004; ensuite à 1 170 million de dinars en date du 19/05/2012.

### 1.3. Siège social

Le siège social de la société est aux Isser wilaya de Boumerdès. La ville des Isser est située à l'est de la capital, sur l'axe Alger, Tizi-Ouzou. Elle est à 60KM d'Alger et à 40 KM de Tizi-Ouzou.

Figure N°15 : Schéma de Siège social de SOCOTHYD



Source : Document interne de l'entreprise

### 1.4. Le patrimoine

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

SOCOTHYD est organisée en mono unité, qui comprennent deux(02) sites :

- **Le Site d'Isser**

Il est spécialisé dans la production des produits de pansements (produits de Coton, de Gaze, Bande plâtrée, Sparadrap et Bande de crêpe).

- **Le Site de Bordj Menaïel**

Il est spécialisé dans la production des articles d'hygiène corporelle.

### Tableau du patrimoine de SOCOTHYD

	Terrain non bâti (m <sup>2</sup> )	Terrain Bâti (m <sup>2</sup> )
Site d'Isser	52 693	20 162
Site de Bordj-menail	6 656	5 834
Superficie totale (m <sup>2</sup> )		85 345

**Source :** Document interne de l'entreprise

### 1.5. L'activité de l'entreprise

#### 1.5.1. Le traitement du coton et de la gaze

➤ **Le coton :** La matière première du coton hydrophile est la blouse de coton écru (20% achat local et 80% importé), cette dernière subit un traitement de blanchiment au niveau de l'atelier cardage.

Besoins annuel de la société : 600 tonnes de coton traité par an.

➤ **La gaze :** Les besoins de la société sont de 34 000 000 de mètres linéaires de gaze blanchie par an, dont 30% environ sont constitués de gaze écru blanchie au niveau de l'atelier de blanchiment de l'entreprise.

- ✓ Fabrication des produits de gaze (compresses es bandes).
- ✓ Fabrication des produits de coton.
- ✓ Fabrication des bandes plâtrées.
- ✓ Fabrication des articles d'hygiène corporelle.
- ✓ Fabrication des bandes de crêpe et le sparadrap.

#### 1.5.2. La commercialisation des produits parapharmaceutiques et articles d'hygiène corporelle.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

- Les bandes adhésives (sparadrapp, elastoplast) ;
- Les bandes de jersey.

### 1.5.3. La capacité de production

**Tableau N°14 : la capacité de production de SOCOTHYD**

DESIGNATION	U/M	CAPACITE	NOMBRE EQUIPE
PRODUITS DE COTON	KG	500 000	En 2 équipes
COMPRESSES NON STÉRILES	M <sup>2</sup>	27 495 942	En 2 équipes
COMPRESSES STERILISEES	M <sup>2</sup>	4 000 000	En 1 équipe
COMPRESSES OCULAIRES	M <sup>2</sup>	50 000	En 1 équipe
BANDES DE GAZE	M <sup>2</sup>	4 349 040	En 1 équipe
PIECES DE GAZE	M <sup>2</sup>	12 960 000	En 2 équipes
BANDES DE TOILE	M <sup>2</sup>	117 600	En 1 équipe
BANDES DE TANGEPS	M <sup>2</sup>	63 600	En 1 équipe
BANDES ELASTIQUES	M <sup>2</sup>	153 600	En 2 équipes
BANDES PLATREES	M <sup>2</sup>	800 000	En2 équipes (2lignes)
SPARADRAP (NON PERFORE)	M <sup>2</sup>	6 896 440	En 2 équipes
SPARADRAP (PERFORE)	M <sup>2</sup>	1 900 039	En 2 équipes
BANDE DE CREPE	M <sup>2</sup>	1 378953	En 2 équipes
SERVIETTES PERIODIQUES NORMALES	P/10	2 700 000	En 1 équipe
SERVIETTES EXTRA MINCES	P/10	979 200	En 1 équipe
COUCHES BEBE	P/20	114 200	En 1 équipe
COUCHESCULOTTES 1 <sup>ère</sup> âge	P/10	448 800	En 1 équipe
COUCHESCULOTTES 2 <sup>ème</sup> âge	P/10	652 800	En 1 équipe

**Source** : Document interne de l'entreprise

### 1.6. Organisation et organigramme de la «SOCOTHYD» :

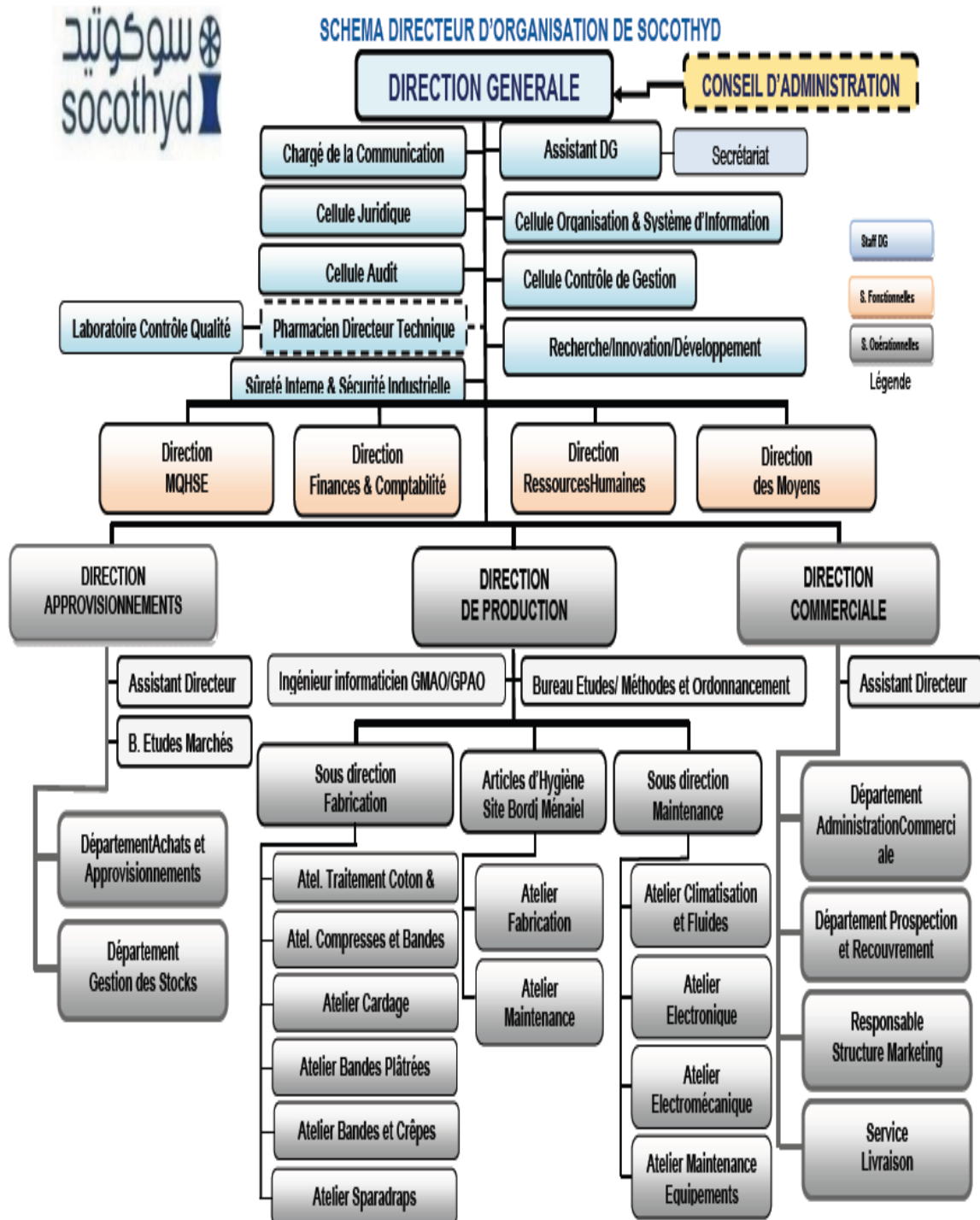
#### 1.6.1. Organisation de l'entreprise

L'entreprise comme toute SPA est dotée d'un conseil d'administration présidé par le président directeur général lequel sa direction générale est munie du secrétariat de direction générale adjointe, celui-ci gère les différentes directions commerciales, des approvisionnements, des moyens, des ressources humaines, la finance et comptabilité et production.

1.6.2. Organigramme de l'entreprise

La «SOCOTHYD» comme tout autre entreprise, suit dans sa gestion et son organigramme de ses affaires (travaux) un organigramme général qui lui permet de contrôler et suivre ses actions.

Figure N° 16 : Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

## 2. Service de trésorerie

### 2.1. Présentation générale du service

Ce service s'occupe des dépenses et recettes, émission des chèques pour le règlement des fournisseurs et réception des chèques envoyés par des clients. Leur principal objectif est de tenir tous les registres de trésorerie et suivre en permanence la situation bancaire et la caisse afin de dégager une situation finale de la trésorerie.

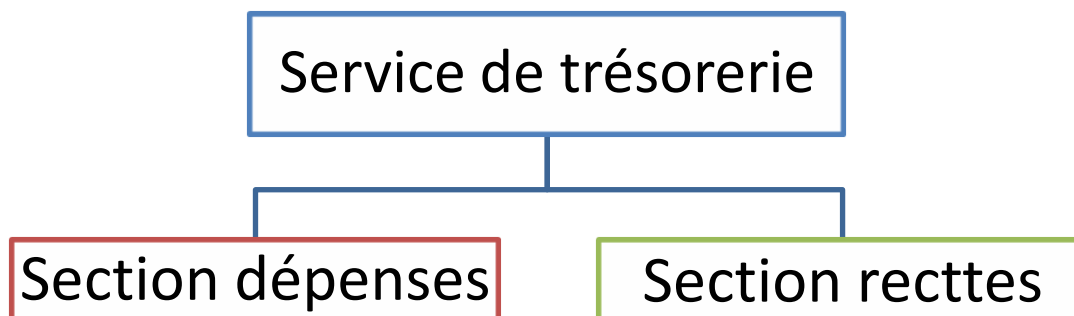
#### 2.1.1. Tâche principales du service de la trésorerie

- Veiller au respect de la réglementation, et des procédures en vigueur en matière de trésorerie ;
- Approbation après contrôle de la conformité, des recettes et des dépenses ;
- Contrôler les documents bancaires ;
- Aider à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- Assurer la gestion comptable de la caisse et les contrôle périodiques ;
- Établir les rapprochements bancaires.

#### 2.1.2. Organisme du service de trésorerie

Le service de trésorerie exerce ses fonctions à travers ses personnels organisés sous la forme suivante :

**Figure N°17: Schéma de l'organisme du service de trésorerie**



**Source :** Document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

---

### 2.2 La section recettes (les encaissements)

Les ventes effectuées sont la principale source des recettes de l'entreprise, ces dernières se régularisent par trois moyens de paiements qui sont :

- Chèque ;
- Virement ;
- Espèces.

#### 2.2.1 Les ventes réglées par chèques :

Pour les encaissements par chèque le service de trésorerie procède à :

- La vérification de la concordance du montant en lettre et en chiffres, bénéficiaire ainsi que de la date et la signature ;
- Endossement des chèques (cachet Socothyd et signature) ;
- Établir un bordereau de remise des chèques en Trois exemplaires, elle est déposé à la banque, récupère l'original portant cachet de la banque et la date la quelle servira come pièce comptable ;
- Établir une fiche de recettes, laquelle est visée par le chef service et singé par le DFC ;
- Transcrit sur le brouillard de banque ;
- Transmet les pièces comptables chaque fin journée au service comptabilité générale pour la comptabilisation et classement.

#### 2.2.2. Les ventes réglées par virement bancaire (ccp ou BDL)

Le règlement de ces ventes est fait par un transfert d'un compte client au compte de l'entreprise, après avoir reçu l'avis de virement le service trésorerie procède à :

- L'établissement d'une fiche recette, laquelle est visée par le chef de service de trésorerie et signé par le DFC ;
- Transcription de la fiche de recette sur le brouillard de banque concerné (CCP ou BDL) ;
- Transmet les pièces comptables au service de comptabilité générale pour la comptabilisation et le classement.

### 2.2.3 Les ventes réglées en espèce à la caisse

Les paiements clients en espèce au niveau de la caisse sont autorisés dans les cas suivant :

- En complément d'un paiement par chèque pour une facture d'un montant ne dépassant pas les 100 000 DA ;
- Des ventes à des clients pour des factures d'un montant dépassant pas les 50 000 DA ;
- Sur autorisation du PDG ou DFC.

Le client est orienté à la caisse avec une note interne portant paiement en espèces, pour verser le montant de la facture ou un complément d'un cheque, le caissier après encaissement du montant procédé à :

- Établit la fiche de recettes, remet un exemplaire au client ;
- Enregistre la fiche de recette sur le brouillard de caisse ;
- Transmet les pièces comptables au service comptabilité générale.

### 2.3. Section dépenses les (Décaissements)

L'entreprise SOCOTHYD comme toute autre entreprise a besoin de dépenser pour répondre à ses différentes exigences à savoir :

- L'achat local de matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation ;
- L'achat à l'importation des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ;
- Paiement des salaires ;
- Paiements des impôts et taxe (TVA, TAP, IRG, IBS).

### **2.3.1. L'achat local des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation**

La direction des approvisionnements transmet le dossier au secrétariat de la DFC pour le visa, ce dossier doit comprendre :

➤ **Cas paiement au comptant**

- Une demande de paiement signée par le directeur ;
- Une copie du bon de commande ;
- Une facture pro forma ;
- Tableau comparatif des offres (TCO).

➤ **Cas paiement à terme**

- Une demande de paiement signée par le directeur ;
- Une copie du bon de commande ;
- Tableau comparatif des offres (TCO) ;
- Facture d'achat original et une copie visée (bon à payer par le directeur) ;
- Original bon réception ;
- Une copie du contrat ou de convention.

Après visa, le service de trésorerie aura à établir le chèque et la fiche de dépense en 3 exemplaires, elle présente le chèque pour signature, une fois signé le chèque et l'original de la fiche de dépense sont remis à la structure l'ayant demandé contre accusé de réception, il transcrit l'opération sur le brouillard.

### **2.3.2. L'achat à l'importation matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement (paiement par crédit documentaire)**

La direction des approvisionnements transmet le dossier au secrétariat de la DFC pour le visa, ce dossier doit comprendre

- Une demande de paiement d'achat à l'étranger signée par le directeur ;
- Facture pro forma en 5 exemplaires ;
- Tableau comparatif des offres ;
- P.V de la commission des choix des fournisseurs ;
- Contrat.

Après signature du DFC, le service de trésorerie établit la demande d'ouverture CREDOC et la demande de domiciliation avec une facture pro forma du fournisseur, pour les déposer à la banque de l'entreprise pour une ouverture d'une lettre de crédit.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

---

A l'embarquement le fournisseur transmet les documents à sa banque qui à son tour les transmet à la banque de l'entreprise, laquelle après contrôle de la conformité des documents procède au règlement du fournisseur.

L'or du règlement, le service de trésorerie reçoit un avis de débit de la banque qui comporte le montant du règlement, les frais banque d'Algérie et la commission de règlement +TVA.

Après vérification de l'avis de débit une fiche dépense est établie par le service de trésorerie et signée par le chef de service, l'opération sera enregistrée sur le brouillard de banque.

### **2.3.3. Paiement des salaires**

La direction des ressources humaines transmet à la DFC le dossier paie pour le visa, celui-ci comprend les ordres de virement, la récap des salaires, les journaux de paie et une demande de paiement (banque, ccp, caisse) signées par le directeur des ressources humaines.

Après acceptation de la demande de paiement le service trésorerie aura à établir le chèque CCP faveur receveur P.T.T pour les salaires payés par CCP, le chèque pour règlement des salaires en espèces. Après signature le service trésorerie dépose les ordres de virements à la banque.

La banque remet les avis de débit au service trésorerie qui va établir une fiche de dépense et transcrit l'opération sur le brouillard de banque.

### **2.3.4. Paiements des impôts et taxes**

Le service de la trésorerie reçoit de la comptabilité générale une demande visée par le chef de département comptabilité et le DFC accompagné du G.50 avant le 20 de chaque mois

Le service de trésorerie aura à établir le chèque et la fiche de dépense en 3 exemplaires, il présente le chèque à la signature, une fois signé il est remis à la recette des impôts contre une quittance de paiement, pour enfin enregistrer l'opération sur le brouillard de banque.

### **2.3.5. Paiement des frais de banque, remboursement crédit bancaire**

#### **2.3.5.1. Paiements commissions bancaire**

Lors de chaque opération bancaire, les commissions sont arrêtées suivant la grille des conditions de banque en vigueur, un avis de débit correspondant est remis à l'entreprise, après vérification le service trésorerie établit une fiche de dépense, elle est signée par le chef de service et DFC, l'opération est enregistrée sur le brouillard de banque.

#### **2.3.5.2. Paiements des intérêts sur emprunt et remboursements du capital**

À l'échéance, un avis de débit correspondant est remis à l'entreprise, après vérifications le service trésorerie établit une fiche de dépense, elle est signée par le chef de service et DFC, l'opération est enregistrée sur le brouillard de banque.

## **Section 02 : Analyse de la situation financière de socothyd par l'équilibre**

### **Financier.**

L'analyse financière qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tel que le fonds de roulement net global (FR), besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'autre part, permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour donner une vraie valeur pour l'entreprise. Au long, de cette section, nous élaborons le bilan financier pour les trois années (2015, 2016, 2017), calculons les indicateurs de l'équilibre financier, ainsi les ratios liés à la trésorerie et on terminera avec une analyse des tableaux des flux de trésorerie.

### **1.Élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables.**

Pour pouvoir faire cette analyse, il nous faut tout d'abord commencer par la présentation des bilans financiers qui s'élaborent après les retraitements faits au niveau des bilans comptables qui nous permettent de dresser le bilan en grandes masses.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

### 1.1. Le Bilan financier de l'année 2015

**Tableau N°15 : bilan financier de l'année 2015**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>952 791 886 .53</b>	<b>Capitaux permanent</b>	<b>3 195 532 231.68</b>
Immobilisation incorporelle	54 219 .68	<b>Capitaux propres</b>	<b>1 545 720 567.56</b>
Immobilisation corporelle	723 191 446.15	Capital émis	1 170 000 000.00
Immobilisation en cours	68 505 748 .47	Réserves	367 974 585.21
Immobilisation financier	161 040 472.23	Report à nouveau	7 745 982 .35
		<b>DLMT</b>	<b>1 649 811 664.12</b>
		Emprunt et dettes financières	1 458 125 154.91
		Impôts différés et provisionnés	15 779 043 .42
		Provision et produit constate d'avance	175 907 465 .79
<b>Actif circulant</b>	<b>3 454 636 172 .72</b>	<b>DCT</b>	<b>1 211 895 827.57</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>1 188 194 791.93</b>	Fournisseurs	470 659 380 .31
Stocks en cours	1 188 194 791.93	Impôts	51 852 921 .07
<b>Valeur réalisables</b>	<b>2 156 136 695 .89</b>	Autres dettes courantes	132 306 993 .74
Clients	2 064 443 230.89	Dividendes	50 000 000 .00
Autre débiteur	17 617 970 .51	Tantièmes	1 400 000 .00
Impôts et assimilés	74 075 494 .49	Trésorerie passif	505 676 532 .45
<b>Valeur disponible</b>	<b>110 304 684 .90</b>		
Trésorerie actif	110 340 684 .90		
<b>Total actif</b>	<b>4 407 428 059 .25</b>	<b>Total passif</b>	<b>4 407 428 059.25</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de bilan comptable 2015 de SOCOTHYD

**Tableau N°16 : Bilan financier 2015 en grandes masses**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeur immobilisé	952 791 886.53	21 .61%	Capitaux propres	1 545 720 567.56	35.07%
Valeur d'exploitation	1 188 194 791.93	26.96%	Dettes à LMT	1 649 811 664.12	37.43%
Valeur réalisable	2 156 136 695 .89	48.92%	Dettes à court terme	1 211 895 826.57	27.50%
Valeur disponible	110 340 684 .90	2.51%			
<b>Total actif</b>	<b>4 407 428 059 .25</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>4 407 428 059.25</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de bilan financier 2015

### **1.1.1. Interprétation du bilan financier en grandes masses 2015**

#### **1.1.1.1. Valeurs immobilisées**

Les immobilisations représentent seulement 21.61 % du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

#### **1.1.1.2. Valeurs d'exploitations**

Les stocks représentent 26.96% du total des emplois, ce pourcentage dépasse la norme admise qui est de 10 % à 15% du total de l'actif, ceci est expliqué par le fait que l'entreprise trouve des difficultés à écouler ses produits finis qui lui engendrent des coûts de stockage.

#### **1.1.1.3. Valeurs réalisables**

Pour les valeurs réalisables elles représentent presque 50% du total de l'actif. Ceci est expliqué par le fait que l'entreprise trouve des difficultés à encaisser ces créances.

#### **1.1.1.4. Valeurs disponibles**

La trésorerie représente 2.51% du total d'emplois, ce qui veut dire que l'entreprise respecte la norme admise qui est entre 0% et 5%.

#### **1.1.1.5. Les fonds propres (FP)**

Les fonds propres représentent 35.07% du total des ressources, un taux inférieur à la norme qui est de 50% et qui veut dire que l'entreprise n'est pas autonome financièrement.

#### **1.1.1.6. Dettes à long et moyen terme (DLMT)**

Le pourcentage des DLMT est de 37 % ceci est expliqué par le fait que l'entreprise sollicite des emprunts bancaires pour le financement de ses emplois stables.

#### **1.1.1.7. Les dettes à court terme**

Le pourcentage des DCT est de 27.5 %, ceci est expliqué par le fait que l'entreprise sollicite des facilités de caisse pour financer son cycle d'exploitation.

### **1.2. Le Bilan financier de l'année 2016**

#### **Tableau N°17 : Bilan financier de l'année 2016**

Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>1 037 775 558 .85</b>	<b>Capitaux permanent</b>	<b>3 521 764 018.68</b>
Immobilisation incorporelle	27 514 .40	<b>Capitaux propres</b>	<b>1 613 084 946.85</b>
Immobilisation corporelle	717 493 033.02	Capital émis	1 170 000 000.00
Immobilisation en cours	86 859 074 .05	Réserves	435 338 964.50
Immobilisation financier	233 395 937 .38	Report à nouveau	7 745 982 .35
		<b>DLMT</b>	<b>1 908 679 071.83</b>
		Emprunt et dettes financières	1 726 772 734.00
		Impôts différés et provisionnés	27 236 493 .73
		Provision et produit constate d'avance	154 669 844.10
<b>Actif circulant</b>	<b>3 202 573 221.25</b>	<b>DCT</b>	<b>718 584 761.42</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>1 354 097 947 .38</b>	Fournisseurs	183 250 263 .94
Stocks en cours	1 354 097 947 .38	Impôts	18 427 736 .51
<b>Valeur réalisables</b>	<b>1 561 504 145 .37</b>	Autres dettes courantes	84 138 308 .96
Clients	1 495 600 694 .11	Dividendes	2 000 000 .00
Autre débiteur	13 843 351 .06	Trésorerie passif	430 768 452 .01
Impôts et assimilés	52 060 100 .20		
<b>Valeur disponible</b>	<b>286 971 128 ,50</b>		
Trésorerie actif	286 971 128 ,50		
<b>Total actif</b>	<b>4 240 348 780 .10</b>	<b>Total passif</b>	<b>4 240 348 780.10</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de bilan comptable 2016 de SOCOTHYD

**Tableau N°18 : Bilan financier 2016 en grandes masses**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeur immobilisé	1 037 775 558.85	24.47%	Capitaux propres	1 613 084 946.85	38.04%
Valeur d'exploitation	1 354 097 947.38	31	Dettes à LMT	1 908 679 071.83	45.01%
Valeur réalisable	1 561 504 145.37	.93%	Dettes à court terme	718 584 761.42	16.95%
Valeur disponible	286 971 128 .50	36.82%			
		6 .78%			
<b>Total actif</b>	<b>4 240 348 780.10</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>4 240 348 780.10</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de bilan financier 2016

## **1.2.1 Interprétation du bilan financier 2016 en grandes masses**

### **1.2.1.1. Valeurs immobilisées**

Les immobilisations représentent seulement 24.47 % du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

### **1.2.1.2. Valeurs d'exploitations**

Les stocks représentent 31.93% du total des emplois avec une évolution de 4.97% par rapport à l'exercice 2015, ce pourcentage dépasse la norme admise qui est de 10 % à 15% du total de l'actif, et montre que l'entreprise trouve en cour plus de difficulté à écouler ses produits finis qui lui engendre des coûts de stockage.

### **1.2.1.3. Valeurs réalisables**

Pour les valeurs réalisables elles représentent 36.82% du total de l'actif, on constate une diminution de 12.1 % par rapport à l'exercice 2015, ceci est dû à la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une bonne partie des créances détenues auprès de ses clients, sont passées de 2 064 443 230.89 DA en 2015 à 1 495 600 694.11 DA en 2016.

### **1.2.1.4. Valeur disponible**

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de l'actif est de 6.78 %, une augmentation de 4.27 % est constatée par rapport à l'exercice 2015 ceci est expliqué par la transformation des valeurs réalisables en valeurs disponibles ; toute fois il faut signaler que le taux de 6.78% est supérieur à la norme qui est de 5% pour les entreprises industrielles.

### **1.2.1.5. Les fonds propres (FP)**

La part des fonds propres dans la totalité des ressources est de 38.05% ; une légère augmentation (3%) par rapport à l'exercice 2015 est constatée, le taux de 38% reste toujours inférieur à la norme qui est de 50%, donc l'entreprise est toujours pas autonome financièrement.

### **1.2.1.6. Dettes à long et moyen terme (DLMT)**

Le pourcentage des DLMT dans l'ensemble des ressources est de 45% ; une augmentation de 7.58 % est enregistrée par rapport à l'exercice 2015, ceci est dû principalement à l'augmentation des emprunts et dettes financières qui sont passées de 1 458 125 154.91 DA en 2015 à 1 726 772 734.00 DA en 2016.

### **1.2.1.7. Les dettes à court terme**

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est de 16.95, une diminution de 10.55% est constatée par rapport à l'exercice 2015, ceci est dû à la diminution de la trésorerie passive et la diminution du montant de dividendes.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

### 1.3. Le Bilan financier de l'année 2017

**Tableau N° 19 : Le bilan financier 2017**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>1 005 311 515 .26</b>	<b>Capitaux permanent</b>	<b>3 521 764 018.68</b>
Immobilisation incorporelle	809.12	<b>Capitaux propres</b>	<b>1 390 913 574.57</b>
Immobilisation corporelle	643 293 566.79	Capital émis	1 170 000 000.00
Immobilisation en cours	181 057 142 .74	Réserves	435 338 964.50
Immobilisation financier	180 959 996 .61	Report à nouveau	- 214 425 389.93
		<b>DLMT</b>	<b>1 792 300 085.59</b>
		Emprunt et dettes financières	1 652 712 853.75
		Impôts différés et provisionnés	0.00
		Provision et produit constate d'avance	139 587 231 .84
<b>Actif circulant</b>	<b>2 779 747 533.09</b>	<b>DCT</b>	<b>601 845 388.19</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>992 222 993 .38</b>	Fournisseurs	137 290 111.17
Stocks en cours	992 222 993 .38	Impôts	18 060 121.79
<b>Valeur réalisables</b>	<b>1 487 875 339.72</b>	Autres dettes courantes	53 409 005 .38
Clients	1 445 406 336 .91	Trésorerie passif	393 086 149 .85
Autre débiteur	10 325 901.55		
Impôts et assimilés	32 143 101.26		
<b>Valeur disponible</b>	<b>299 649 199 .99</b>		
Trésorerie actif	299 649 199 .99		
<b>Total actif</b>	<b>3 785 059 048 .35</b>	<b>Total passif</b>	<b>3 785 059 048.35</b>

**Source :** Élaboré par nous même à partir de bilan comptable 2017 de SOCOTHYD

**Tableau N°20 : Le bilan financier 2017 en grande masse**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeur immobilisé	1 005 311 515 .26	26 .56%	Capitaux propres	1 390 913 574.57	36.75%
Valeur d'exploitation	992 222 993 .38	26 .21%	Dettes à LMT	1 792 300 085.59	47.35%
Valeur réalisable	1 487 875 339.72	39.31%	Dettes à court terme	601 845 388.19	15.90%
Valeur disponible	299 649 199 .99	7.92%			
<b>Total actif</b>	<b>3 785 059 048 .35</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>3 785 059 048.35</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous même à partir de bilan financier 2017

### **1.3.1 Interprétation du bilan financier 2017 en grandes masses**

#### **1.3.1.1. Valeurs immobilisées**

Les immobilisations représentent seulement 26.56 % du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

#### **1.2.1.2. Valeurs d'exploitations**

Les stocks représentent 26.21 % du total des emplois une diminution de 5.72% est constatée par rapport à l'exercice 2016, ce pourcentage dépasse toujours la norme admise qui est de 10 % à 15% du total de l'actif.

#### **1.2.1.3. Valeurs réalisables**

Pour les valeurs réalisables, elles représentent 39.31% du total des actifs, une légère augmentation de 2.49% est remarquée, ceci est dû à une légère évolution sur le poste client.

#### **1.2.1.4. Valeurs disponibles**

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de l'actif est de 7,92 %, ce taux est supérieur à la norme de 5% du total de l'actif.

#### **1.2.1.5. Les fonds propres (FP)**

La part des fonds propres dans la totalité des ressources est de 36.75% ; ce taux est inférieur à 50 %, l'entreprise n'est pas autonome.

#### **1.2.1.6. Dettes à long et moyen terme (DLMT)**

Le pourcentage des DLMT dans l'ensemble des ressources est de 47.35 %, ceci montre que l'entreprise compte toujours sur les ressources extérieures pour financer ses emplois stables.

#### **1.2.1.7. Les dettes à court terme**

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est de 15.90 %, ceci montre que l'entreprise utilise des sources de financement extérieures telles que les facilités de caisse et les dettes fournisseurs pour financer le besoin d'exploitation.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

### 2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier

Le calcul de ces indicateurs va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

#### 2.1. Le fonds de roulement (FR)

On peut le calculer par deux approches:

##### 2.1.1. Le fonds de roulement par le haut du bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actif immobilisé}$$

Tableau N° 21: Le FR par le haut du bilan

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Capitaux permanent	3 195 532 231.68	3 521 764 018.68	3 183 213 6560.16
Actif immobilisé	952 791 886.53	1 037 775 558 .85	1 005 311 515 .26
<b>FR = CP - AI</b>	<b>2 242 740 345.15</b>	<b>2 483 988 459.83</b>	<b>2 177 902 144 .90</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des bilans financiers

##### 2.1.2. Le fonds de roulement par le bas du bilan

$$\text{FR} = \text{actif circulant} - \text{les dettes a court terme}$$

Tableau N° 22 le FR par le bas du bilan

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Actif circulant	3 454 636 172 .72	3 202 573 221.25	2 779 747 533 .09
Dettes à court terme	1 211 895 827.57	718 584 761.42	601 845 388.19
<b>FR = AC - DCT</b>	<b>2 242 740 345 .15</b>	<b>2 483 988 459.83</b>	<b>2 177 902 144 .90</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des bilans financiers

##### 2.1.3. La variation du fonds de roulement

###### ➤ Pour l'année 2016

$$\text{VAR FR} = \text{FR 2016} - \text{FR 2015}$$

$$\text{VAR FR} = 2\,483\,988\,459.83 - 2\,242\,740\,345.15 = \mathbf{241\,248\,144.68}$$

###### ➤ Pour l'année 2017

$$\text{VAR FR} = \text{FR 2017} - \text{FR 2016}$$

$$\text{VAR FR} = 2\,177\,902\,144.90 - 2\,483\,988\,459.83 = \mathbf{-306\,086\,315.07}$$

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

### 2.1.4. Interprétation du fonds de roulement

Nous constatons un fonds de roulement positif tout au long de la période (2015, 2016, 2017), ceci indique que les ressources stables sont supérieures aux emplois stables, donc l'entreprise assure la couverture de ses investissements par ses capitaux permanents, l'équilibre financier est donc respecté à long terme et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.

Ce fonds de roulement a connu une augmentation au cours de l'exercice 2016 il passe de 2 242 740 345 .15 DA en 2015 à 2 483 988 459.83 DA en 2016 soit une hausse de **(241 248 144 .68 DA)**.

Cette augmentation s'explique par l'augmentation des capitaux permanents de l'entreprise à savoir les capitaux propres et les DLMT.

Par ailleurs une diminution du FR est constatée au cours de l'exercice 2017, il passe de 2 483 988 459.83 DA en 2016 à 2 177 902 144 .90 DA en 2017 soit une baisse de **(306 086 315 .07 DA)**.

Cette diminution du FR peut s'expliquer par la diminution de la valeur des capitaux propres pendant l'exercice 2017 à cause de résultat négatif enregistré au cours du même exercice ajoutant à ça la diminution des DLMT.

### 2.2. Le besoin en fonds de roulement

Il se calcule comme suit :

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

**Tableau N°23: Le besoin en fonds de roulement**

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Valeur d'exploitation	1 188 194 791.93	1 354 097 947 .38	992 222 993 .38
+ Valeur réalisable	2 156 136 695 .89	1 561 504 145 .37	1 487 875 339.72
- dettes à court terme	1 211 895 827.57	718 584 761.42	601 845 388.19
+ trésorerie passif	505 676 532 .45	430 768 452 .01	393 086 149 .85
= <b>BFR</b>	<b>2 638 112 192 .70</b>	<b>2 627 785 783.34</b>	<b>2 271 339 094.76</b>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des bilans financiers en grandes masses

### 2.2.1. La variation du besoin en fonds roulement

➤ **Pour l'année 2016**

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2016} - \text{BFR 2015}$$

$$\text{VAR BFR} = 2\,627\,785\,783.34 - 2\,638\,112\,192.70 = -10\,326\,408.64$$

➤ **Pour l'année 2017**

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2017} - \text{BFR 2016}$$

$$\text{VAR BFR} = 2\,271\,339\,094.76 - 2\,627\,785\,783.34 = -356\,446\,689.42$$

### 2.2.2. Interprétation du Besoin en fonds roulement

Avant d'interpréter et commenter les différents BFR trouvés au long de la période 2015 à 2017, il est utile de calculer deux types de ratios importants qui vont nous servir à bien analyser les résultats trouvés ; à savoir le ratio délais fournisseur et le ratio délais clients.

➤ **Ratio délais fournisseur**

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio} = \text{Dettes fournisseurs} * 360 / \text{Achats en TTC}$$

**Tableau N° 24: Ratio délais fournisseur**

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Dettes fournisseurs	470 659 380 .31	183 250 263 .94	137 290 111 .17
Achat en TTC	1 599 472 540	1 349 840 898	1 588 472 531
Ratio = FRS*360 /achats en TTC	106 jours	49jours	32jours

Sources : Élaboré par nous même à partir des états financiers de SOCOTHYD

➤ **Ratio des délais clients**

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio} = \text{Créances clients} * 360 / \text{Chiffre d'affaire en TTC}$$

### Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

**Tableau N° 25 : ratio des délais accordés aux clients**

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Créance clients	2 064 443 230 .89	1 495 600 694.11	1 445 406 336.91
Chiffre d'affaire TTC	2 548 523 159	1 780 198 792	1 706 141 195
<b>Ratio= Créances client *360/ CA TTC</b>	292 jours	302 jours	304 jours

**Source** : Élaboré par nous même à parti des états financiers de SOCOTHYD

L'entreprise dégage un BFR positif très important tout au long de la période 2015 à 2017, ceci s'explique par le fait que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Cela est dû au décalage entre l'encaissement des créances clients et le décaissement des dettes fournisseurs.

- Pour l'exercice 2015, l'entreprise accorde un délai de 292 jours à ses clients et en contre partie elle reçoit que 106 jours de la part de ses fournisseurs, soit un décalage de **186** jours.
- Pour l'exercice 2016, l'entreprise accorde un délai de 302 jours à ses clients et en contre partie elle reçoit que 49 jours de la part de ses fournisseurs, soit un décalage de **253** jours.
- Pour l'exercice 2017, l'entreprise accorde un délai de 304 jours à ses clients et en contre partie elle reçoit que 32 jours de la part de ses fournisseurs, soit un décalage de **315** jours.

La comparaison des délais clients (crédits accordés) avec les délais fournisseurs (crédits reçus), fait apparaître un décalage très important entre les décaissements et les encaissements. Autrement dit les crédits fournisseurs doivent être réglés avant que les ventes ne soient encaissées. 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).

Une diminution du Besoin en fonds de roulement d'une valeur de (10 326 408 .64 DA) est remarquée au cours de l'année 2016, ainsi qu'une autre diminution d'une valeur de (356 446 689.42 DA) est constatée au cours de l'année 2017.

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

### 2.3. La trésorerie nette (TN)

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

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

#### 2.3.1. La TN à partir du FR et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau N°26 : La trésorerie à partir du FR et BFR

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
<b>FR</b>	2 242 740 345.15	2 483 988 459.83	2 177 902 144 .90
<b>BFR</b>	2 638 112 192 .70	2 627 785 783.34	2 271 339 094.76
<b>TN = FR - BFR</b>	<b>-395 371 848.45</b>	<b>- 143 797 324 .49</b>	<b>- 93 436 950 .14</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

#### 2.3.2. La TN à partir du bilan

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

Tableau N °27 : La trésorerie à partir du bilan

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Trésorerie active	110 304 684 .90	286 971 128 .50	299 649 199 .99
Trésorerie passif	505 676 532 .45	430 768 452 .01	393 086 149 .85
<b>TN = TA - TP</b>	<b>-395 371 848.45</b>	<b>- 143 797 324 .49</b>	<b>- 93 436 950 .14</b>

Source : Élaboré à partir des bilans comptables de socothyd

#### 2.3.3. Interprétation des résultats

Avant l'interprétation des résultats trouvés, il est utile de calculer le taux de couverture du BFR par le FR.

Tableau N°28 : Couverture du BFR par le FR

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
<b>FR</b>	<b>2 242 740 345.15</b>	<b>2 483 988 459.83</b>	<b>2 177 902 144 .90</b>
<b>BFR</b>	<b>2 638 112 192 .70</b>	<b>2 627 785 783.34</b>	<b>2 271 339 094.76</b>
<b>FR /BFR *100</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

### Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

---

Nous constatons que la trésorerie nette de l'entreprise est négative tout au long de la période 2015, 2016, 2017. Cette trésorerie négative est expliquée par le fait que l'entreprise dégage des besoins à court terme très importants et elle ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

- Pour l'exercice 2015 le FRNG positif ne couvre que 85% du BFR dégagé par l'entreprise au cours du même exercice.
- Pour l'exercice 2016 le FRNG positif ne couvre que 95% du BFR dégagé par l'entreprise au cours du même exercice.
- Pour l'exercice 2017 le FRNG positif ne couvre que 96% du BFR dégagé par l'entreprise au cours du même exercice.

La confrontation du FR avec le BFR montre que l'excédent des ressources à long terme dégagé par l'entreprise au cours des années 2015, 2016, 2017, ne couvre pas la totalité du BFR dégagé par l'entreprise ce qui a obligé l'entreprise à recourir aux concours bancaires pour financer le reste du BFR non couvert par le FR, ce qui a donné une trésorerie déficitaire tout au long de la période de 2014 à 2017.

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise.

### 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 de faillite est faible à court terme.

#### 3.1. Ratio de liquidité générale

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

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

Tableau N°29 : Ratio de liquidité générale

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Actif circulant	3 454 636 172 .72	3 202 573 221.25	2 779 747 533 .09
Dettes à court terme	1 211 895 827.57	718 584 761.42	601 845 388.19
<b>RLG = AC /DCT</b>	<b>2 .85</b>	<b>4.45</b>	<b>4.62</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des bilans financiers

#### 3 .1.1 . Interprétation du ratio liquidité générale

- Le RLG est égal a 2.85 en 2015 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 2 .85 fois par les actifs à court terme.
- Le RLG est égal a 4.45 en 2016 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 4 .45 fois par les actifs à court terme.
- Le RLG est égal a 4.62 en 2017 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 4.62 fois par les actifs à court terme.

Le ratio de liquidité générale est donc supérieur à 1 tout au long de la période 2015, 2016, 2017. Ceci signifie que l'entreprise ait la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants, c'est-à-dire l'entreprise est solvable à court terme.

#### 3.2. Ratio de liquidité immédiate

Il se calcule comme suit :

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

Tableau N°30 : Ratio de liquidité immédiate

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Valeur disponible	110 304 684 .90	286 971 128 .50	299 649 199 .99
Dettes à court terme	1 211 895 827.57	718 584 761.42	601 845 388.19
<b>RLI = VD/DCT</b>	<b>0.09</b>	<b>0.40</b>	<b>0.50%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des bilans financiers

### 3.2.1. Interprétation du ratio liquidité immédiate

- Le ratio de liquidité immédiate est de 0.09 au cours de l'année 2015, c'est-à-dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 9% des dettes à court terme.
- Le ratio de liquidité immédiate est de 0.40 au cours de l'année 2015, c'est-à-dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 40% des dettes à court terme.
- Le ratio de liquidité immédiate est de 0.50 au cours de l'année 2015, c'est-à-dire que les valeurs disponibles couvrent uniquement 50 % des dettes à court terme.

Le RLI est donc inférieur à 1 sur toute la période 2015, 2016, 2017, ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme, immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

### 3.3. Ratio de liquidité réduite

Il se calcule comme suit

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Valeur disponible}}{\text{dettes à court terme}}$$

**Tableau N°31 : Ratio de liquidité réduite**

Désignation	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Valeur réalisable	2 156 136 695 .89	1 561 504 145 .37	1 487 875 339.72
Valeur disponible	110 304 684 .90	286 971 128 .50	299 649 199 .99
<b>Dettes à court terme</b>	1 211 895 827.57	718 584 761.42	601 845 388.19
<b>RLR = VR+VD /DCT</b>	1.87	2.57	2.97

**Source :** Élaborés par nous même à partir des bilans financiers

#### 3.3.1. Interprétation du ratio liquidité réduite

- Pour l'année 2015 Le RLR est de 1.87 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 1.87 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- Pour l'année 2016 le RLR est de 2.57 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 2.57 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- Pour l'année 2017 le RLR est de 2.97 cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 2.97 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.

Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 sur toute la période 2015, 2016, 2017 ceci indique que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités sans liquider ses stocks, alors l'entreprise est solvable à court terme.

#### 4. Analyser par les flux de trésorerie

##### 4.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie 2015

Tableau N°32 : Les flux de trésorerie 2015

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	2 406 787 092.84
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-2 306 755 788.51
Intérêts et autre frais financier payés	-52 149 255.14
Impôt sur les résultats payés	-65 556 868 .00
Opérations en attend de classements	0.00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	- 20 674 818 .81
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	185 908 .53
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>- 20 488 910.28</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles	- 107 760 091 .18
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles	0.00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-113 088 002 .49
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	72 607 213 .24
Intérêt encaisse sur placements financiers	5 275 549 .75
Dividende et quote-part de résultats reçus	0.00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-142 965 330 .68</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	0.00
Dividendes et autres distributions effectuées	-172 240 000 .00
Encaissement provenant d'emprunts	0.00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	0 .00
Subventions	1 385 463.69
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-15 854 536 .31</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>- 179 308 777.27</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-216 063 070 .28</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>- 395 371 847 .55</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>- 179 308 777.27</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>- 309 566 277 .84</b>

Source : États financiers de l'exercice 2015

#### 4 .1.1. Interprétation du TFF de 2015

La variation de la trésorerie de la période est négative d'un montant de 179 308 777.27 DA, ceci s'explique par le fait que les trois flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle, investissement et de financement sont négatifs pour toute l'année 2015.

- La première rubrique représente les flux issus de l'activité opérationnelle, ce dernier est négatif d'un montant de 20 488 910.28 DA, ceci est dû principalement à l'importance des décaissements par rapport aux encaissements au niveau opérationnel. A ce niveau, l'entreprise enregistre uniquement deux comptes de produits à savoir les encaissements reçus des clients et les flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires.
- La deuxième rubrique représente les flux issus de l'activité d'investissement, ce dernier est aussi négatif d'un montant de 142 965 330 .68 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé 220 848 093, pour l'acquisitions des immobilisations corporelles et des immobilisations financières. En contre partie l'entreprise a encaissé seulement 77 882 762 .99 DA suite à la cession d'immobilisation financière et les intérêts encaissés sur les placements financiers.
- La Troisième rubrique représente les flux provenant des activités de financement, elle est négative d'un montant de 15 854 536. 31 DA, ceci est dû principalement aux dividendes versés par l'entreprise qui s'élèvent à 17 240 000 .00 DA, et en contre partie l'entreprise n'a reçus aucun financement nouveau à part la subvention qui s'élève à 1 385 463 .69 DA.

Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

4.2. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2016

Tableau N°33 : Flux de trésorerie 2016

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	2 356 267 655 .21
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-2 045 293 511.59
Intérêts et autre frais financier payés	-52 418 388.86
Impôt sur les résultats payés	-25 982 803.00
Opérations en attend de classements	0.00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	232 572 951.76
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	16 006 453.86
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>248 579 405.62</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles	-120 879 968.91
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles	7 913 000.00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-114 024 916.11
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	49 022 840.22
Intérêt encaisse sur placements financiers	7 259 066.78
Dividende et quote-part de résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-170 709 978</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	-92 400 000.00
Dividendes et autres distributions effectuées	265 411 161.00
Encaissement provenant d'emprunts	0.00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	693 935.44
Subventions	
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>173 705 096.44</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>251 574 524.04</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-395 371 847.55</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-143 797 323.51</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>251 574 524.04</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>182 210 144.75</b>

Source : États financiers de l'exercice 2016

#### 4 .2.1. Interprétation du TFF 2016

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de 248 579 405.62 DA, dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-170 709 978.02 DA), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et financières d'une valeur de 234 904 885.02 DA, malgré l'encaissement réalisé par la vente des immobilisations corporelles et financières d'une valeur de 56 935 840 .22 DA et les intérêts encaissés sur les placements financiers d'une valeur de 7 259 066 .78 DA.
- Les flux issus des activités de financement ont affecté positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de 173 705 096 .44 DA, suite à l'encaissement d'un emprunt d'une valeur de 265 411 161 .00 DA, malgré le décaissement effectué suite à la distribution d'un dividende d'une valeur de 92 400 000 .00 DA.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2016, une variation positive de la trésorerie d'une valeur de 251 574 524.04 DA.

4.2. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2017

Tableau N°34 : flux de trésorerie 2017

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	1 733 032 336,72
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1 536 662 361,43
Intérêts et autre frais financier payés	-37 612 236,55
Impôt sur les résultats payés	-5 290 985,00
Opérations en attend de classements	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	153 466753,74
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	33 958 397 .63
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>187 425 151 .37</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles	-84 879 696 .45
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-98 579 381 .67
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	152 364 074 .29
Intérêt encaisse sur placements financiers	3 234 739 .92
Dividende et quote-part de résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>- 27 860 263,91</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	
Dividendes et autres distributions effectuées	- 2 000 000 .00
Encaissement provenant d'emprunts	18 964 072 .84
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-120 834 816 .66
Subventions	975 866 .73
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-102 894 877,09</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>56 670 010,37</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-143 797 323,51</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-87 127 313,14</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>56 670 010,37</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>239 908 286 .29</b>

Source : États financiers de l'exercice 2017

#### 4.3.1. Interprétation du TFF 2017

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de 187 425 151 .37 DA , dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs. Même si ce solde est positif mais il reste inférieur à celui enregistré en 2016.
- Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (- 27 860 263 .91DA), suite à des décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et financières d'une valeur de 183 459 078.12 DA, malgré l'encaissement réalisé par la vente des immobilisations financières d'une valeur de 152 364 074 DA et les intérêts encaissés sur les placements financiers d'une valeur de (3 234 739.92 DA).
- Les flux issus des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-102 894 877 .09 DA), suite à des décaissements provoqués par le remboursement d'emprunt d'une valeur de 120 834 816 .55 DA et versement d'un dividende d'une valeur de 2 000 000 .00 DA, malgré les encaissements provenant d'un emprunt d'une valeur de 18 964 072 .84 DA et une subvention d'une valeur de 975 866 .73 DA.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2016, une variation positive de trésorerie d'une valeur de 239 908 286 .29 DA.

### Section 03 : Élaboration et l'analyse du budget de trésorerie de socothyd

Parmi les différentes méthodes d'élaborations du budget de trésorerie, on trouve la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les rentrées et les sorties de liquidité prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente. Au long de cette section nous allons présenter en premier lieu le plan de trésorerie prévisionnelle par trimestre de l'année 2019, en suite on va analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de l'année 2019 à savoir le mois janvier, février et mars.

#### 1. Présentation du plan de trésorerie 2019 par trimestre

Les soldes de trésorerie de fin période sont déterminé par la différence entre les encaissements et les décaissements, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initiale (report antérieur).

Tableau N°35 : Plan de trésorerie 2019 par trimestre en KDA

DESIGNATIONS	1er TRIM.	2ème TRIM.	3ème TRIM.	4ème TRIM.
<b>SOLDE DEBUT DE PERIODE (1)</b>	<b>-285 938</b>	<b>24 202</b>	<b>11 797</b>	<b>-71 119</b>
<b>ENCAISSEMENTS (2)</b>	<b>943 334</b>	<b>733 704</b>	<b>550 278</b>	<b>393 056</b>
Achat de matières	299 644	359 573	299 644	239 715
Achat fournitures	12 218	14 662	12 218	9 774
Achat marchandises	33 346	40 015	33 346	26 676
Dépenses d'investissements	14 550	17 459	14 550	11 640
Frais de personnel	128 823	154 588	128 823	103 059
Impôts et Taxes	51 165	61 397	51 165	40 932
Frais Financiers	14 203	14 203	14 203	14 203
Remboursement emprunts Bancaire	54 410	54 410	54 410	54 410
Dépenses générales	24 836	29 803	24 836	19 869
<b>TOTAL DES DECAISSEMENTS (3)</b>	<b>633 193</b>	<b>746 110</b>	<b>633 193</b>	<b>520 277</b>
Écart (Encaissements-Décaissements) (4) = (2) - (3)	310 140	-12 406	-82 915	-127 221
<b>SOLDE FINAL (5) = (4) +(1)</b>	<b>24 202</b>	<b>11 797</b>	<b>-71 119</b>	<b>-198 340</b>

Source : document interne de l'entreprise

### 1.1 .Interprétation du plan de trésorerie par trimestre

#### ❖ 1er trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de 24 202 KDA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements (310 140 KDA), qui est supérieur à la trésorerie négative de début période (-285 938 KDA).

#### ❖ 2ème trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de 11797 KDA, malgré l'écart négatif entre les encaissements et les décaissements (-12 406 KDA), cet écart négatif a été couvert entièrement par la trésorerie positive de début de la période (24 202KDA).

#### ❖ 3ème trimestre :

L'entreprise réaliser une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-71 119KDA).Ceci est dû principalement à l'écart négatif entre les encaissements et les décaissements (- 82915KDA) qui est supérieur à la trésorerie positive de début période (11797KDA).

#### ❖ 4ème trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-198340). Ceci est dû principalement à l'écart négatif entre les encaissements et les décaissements (127221KDA) et la trésorerie négative de début période 71119KDA)

## 2. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1er trimestre (janvier, février et mars.)

### 2.1. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier 20019

Les soldes de trésorerie de fin période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses, et tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements  
théoriques

**Tableau N° 36: Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier en KDA**

<b>Rubrique</b>	<b>Prévisions de la période</b>	<b>Réalisation de la période</b>	<b>Écart</b>	<b>Taux de réalisation</b>
<b>Solde début de période</b>	<b>- 286000</b>	<b>- 264000</b>	<b>22000</b>	<b>92%</b>
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaire	28 000	73 000	45 000	259 %
Recouvrement de créances	190 000	106 000	-84 000	56 %
Subventions				
Produit financier				
Autre recettes	4000	3000	- 1 000	75%
<b>Total recettes</b>	<b>222 000</b>	<b>182 000</b>	<b>- 40 000</b>	<b>82%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs locaux	3500	3000	- 500	86%
Fournisseurs étrangers	51 000	73 000	-22000	143%
Fournisseurs de services	5900	15000	9100	250%
Frais de personnel	33500	31000	-2500	92%
Règlements IRG	10000	9000	-1000	90%
Règlements TAP	1700	1000	-700	59%
CNAS	10000	9000	-100	90%
Frais financier	2400	300	-2100	13 %
Acomptes provisionnelles				
Dépenses œuvres sociales	3000	3000	0	100%
Dépenses d'investissement	6000	12000	6000	200%
Subvention accordées				
Autres dépenses				
<b>Total dépense</b>	<b>127000</b>	<b>156000</b>	<b>29 000</b>	<b>123%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>95000</b>	<b>26</b>	<b>-69000</b>	<b>27%</b>
<b>Solde de fin période</b>	<b>-191 000</b>	<b>-238000</b>	<b>-47 000</b>	<b>125%</b>
<b>Trésorerie passif fin de période</b>				
<b>solde net de trésorerie fin de période</b>	<b>-191000</b>	<b>-238 000</b>	<b>-92000</b>	<b>125%</b>

**Source :** Élaboré par nous même à partir document interne de l'entreprise

Les écarts sont déterminés par la différence entre les réalisations de la période et les prévisions de la période.

### 2.1.1. L'analyse des écarts du mois janvier

On constate un écart négatif d'une valeur de (-92000KDA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin période prévisionnelle. Ceci est dû principalement à l'écart positif 29000KDA des dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles, c'est-à-dire que l'entreprise a dépensé plus de ce qui était prévu, de plus elle a dégagé un écart négatif

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles (-40000KDA), ce qui indique que l'entreprise a encaissé moins de ce que était prévu.

### 2.2. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Février 20019

Les soldes de trésorerie de fin période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses et, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

**Tableau N° 37: Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois février en KDA**

Rubrique	Prévisions de la période	Réalisation de la période	Écarts	Taux de réalisation
<b>Solde début de période</b>	<b>-286000</b>	<b>-238000</b>	<b>48 000</b>	<b>83%</b>
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaire	28000	28000	0	100%
Recouvrement de créances	190000	48000	-142000	25%
Subventions				
Produit financier				
Autre recettes	4000	25000	21000	625%
<b>Total recettes</b>	<b>222000</b>	<b>101000</b>	<b>-121000</b>	<b>46%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs locaux	3500	105000	101500	3000%
Fournisseurs étrangers	51000	25000	-26000	49%
Fournisseurs de services	5900	15000	9100	254%
Frais de personnel	33500	31000	-2500	93%
Règlements IRG	10000	9000	-1000	90%
Règlements TAP	1700	1000	-700	59%
CNAS	10000	9000	-1000	90%
Frais financier	2400	300	2100	12.5%
Acomptes provisionnelles				
Dépenses œuvres sociales	3000	3000	0	100%
Dépenses d'investissement	6000	12000	6000	200%
Subventions accordées				
Autres dépenses (chèques impayé)		44000	44 000	
<b>Total dépense</b>	<b>127000</b>	<b>254000</b>	<b>127000</b>	<b>200%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>95000</b>	<b>-152000</b>	<b>-247000</b>	
<b>Solde de fin période</b>	<b>-191000</b>	<b>- 391000</b>	<b>-200000</b>	<b>204%</b>
<b>Trésorerie passif fin de période</b>				
<b>solde net de trésorerie fin de période</b>	<b>-191000</b>	<b>- 391000</b>	<b>-200000</b>	<b>204%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir document interne de l'entreprise

#### 2.2.1. L'analyse des écarts du mois février

On constate un écart négatif d'une valeur de (-200000KDA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin période prévisionnelle. Ceci est dû principalement à l'écart positif (127000KDA) des dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles, c'est-à-dire que l'entreprise a dépensé plus de ce qui était prévu, de plus elle a dégagé un écart

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

négatif entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles (-121000KDA) indiquant que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

### 2.3. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois mars 20019

Les soldes de trésorerie de fin période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses, et compte tenu du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

**Tableau N° 38: Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois mars en KDA**

Rubrique	Prévisions de la période	Réalisation de la période	Écarts	Taux de réalisation
Solde début de période	-191000	-390863	-199863	205%
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaire	29000	8275	-20725	28.53%
Recouvrement de créances	185000	155760	-29240	84%
Subventions				
Produit financier				
Autre recettes	4000	8 909	4909	223%
<b>Total recettes</b>	<b>217600</b>	<b>172940</b>	<b>-44660</b>	<b>79%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs locaux	14300	35072	20772	245%
Fournisseurs étrangers	87000	101276	14276	116%
Fournisseurs de services	6300	4098	-2202	65%
Frais de personnel	42900	32768	-10132	76%
Règlements IRG	11000	58700	47700	534%
Règlements TAP	1900	1127	-773	59%
CNAS	10000	9871	-129	99%
Frais financier	4800	4223	-577	88%
Acomptes provisionnelles				
Dépenses œuvres sociales	4000	3872	-129	99%
Dépenses d'investissement	7000	3209	3791	45%
Subvention accordées				
Autres dépenses (cheque impayé)	26500	0	-26500	0%
<b>Total dépense</b>	<b>215000</b>	<b>201000</b>	<b>-14000</b>	<b>93%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>3000</b>	<b>-28000</b>	<b>-31000</b>	
<b>Solde de fin période</b>	<b>-188000</b>	<b>-419000</b>	<b>-231000</b>	<b>223%</b>
<b>Trésorerie passif fin de période</b>				
<b>solde net de trésorerie fin de période</b>	<b>-188000</b>	<b>-419000</b>	<b>-231000</b>	<b>223%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir document interne de l'entreprise

Les écarts sont déterminés par la différence entre les réalisations de la période et les prévisions de la période.

#### 2.3.1. L'analyse des écarts du mois mars

On constate un écart négatif d'une valeur de (-231000KDA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin période prévisionnelle. Ceci est dû à l'écart négatif entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles (-44660KDA). Malgré l'écart négatif

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

(-14000KDA) des dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles indiquant que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu.

### 3. L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de socothyd

Après avoir analysé la trésorerie de l'entreprise SOCOTHYD avec les différents outils à savoir les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de liquidité ainsi que les tableaux des flux de trésorerie, il y a lieu de déterminer l'impact de la trésorerie sur la situation financière globale de l'entreprise.

**Tableau N° 39: Tableau récapitulatif des outils d'analyse de la trésorerie**

<b>Les outils d'analyse de la trésorerie</b>		
<b>L'analyse par l'équilibre financier</b>	<b>L'analyse par les ratios de liquidités</b>	<b>L'analyse par les tableaux des flux de trésorerie</b>
<p>L'étude menée avec les indicateurs de l'équilibre financier a montré que l'entreprise dispose d'un équilibre financier à long terme caractérisé par un FR positif sur les trois années étudiées (2015, 2016, 2017), contrairement à court terme l'entreprise n'est pas en équilibre financier et dégage une trésorerie négative sur les trois années. Ceci est dû principalement au besoin en fonds de roulement très important que l'entreprise dégage au cours de cette période. Ce BFR positif est expliqué par le décalage entre les encaissements d'exploitation et les décaissements d'exploitation, c'est-à-dire que l'entreprise trouve des problèmes remarquables dans le recouvrement de ses créances. À partir de ces résultats on peut déduire qu'une trésorerie négative influence la santé financière et l'équilibre financier de l'entreprise à court terme, et elle impacte pas sur le long terme.</p>	<p>Le calcul des ratios de liquidité générale ainsi ce lui de la liquidité réduite a fait montré que l'entreprise est capable de payer ses DCT, avec ces actifs à court terme et plus exactement par ses valeurs réalisables. Mais le ratio de liquidité immédiate a montré que l'entreprise ne peut pas payer ses dettes à court terme immédiatement. De ce fait, on peut dire que la trésorerie de l'entreprise (les disponibilités) influence sur la situation financière de l'entreprise.</p>	<p>A travers le troisième outil de la gestion de trésorerie, à savoir le tableau de flux de trésorerie, il s'avère que les soldes impactent tantôt positivement et tantôt négativement la trésorerie de l'entreprise. Concernant l'exercice 2015, l'impact est négatif. Tous les soldes issus aussi bien du niveau opérationnel, que d'investissement et de financement sont négatifs. Toutefois, entre 2016 et 2017, l'entreprise a enregistré un impact positif sur la trésorerie, ainsi les soldes de TFT de 2017 sont moins importants par rapport aux soldes de 2016.</p>

**Source :** Élabore par nous même

## Chapitre III : Cas de SOCOTHYD comme illustration des développements théoriques

---

L'analyse de la trésorerie de l'entreprise peut se faire à travers plusieurs outils qui sont complémentaires l'un à l'autre, afin de permettre au financier de l'entreprise de porter un jugement clair et précis sur la trésorerie et son impact sur la situation financière de l'entreprise.

### **Conclusion**

L'analyse financière permet à l'entreprise d'étudier sa situation financière à court, moyen et long terme, et de prévoir ses besoins, afin de trouver les moyens de financement internes ou externes adéquats.

Dans notre cas, l'analyse faite pour l'entreprise SOCOTHYD par les différentes méthodes à savoir les équilibres financiers, les ratios, le TFT nous a permis d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise SOCOTHYD .

Cette dernière possède un équilibre financier à long terme caractérisé par un FR positif sur toute la période étudiée (2015, 2016 ,2017). C'est-à-dire que l'entreprise finance la totalité de ses actifs stables avec ses ressources stables.

Par ailleurs, l'entreprise SOCOTHYD est en déséquilibre financier à court terme et insolvable immédiatement.

Ce déséquilibre est caractérisé par un besoin en fonds de roulement très important qui n'été pas couvert par l'excédent de ressource à long terme. Ce qui a donné une trésorerie négative sur les trois années étudiées.

Toutefois, la trésorerie négative de l'entreprise SOCOTHYD ne veut pas dire forcément qu'elle a une mauvaise situation financière, car le solde débiteur de la trésorerie de SOCOTHYD est dû principalement au décalage temporaire entre les décaissements et les encaissements.

L'entreprise SOCOTHYD peut résoudre le problème de la trésorerie négative par le recouvrement de ses créances dans les délais (45jours à 90 jours), une chose qui demande une meilleure négociation avec ses clients, mais par fois la réalité de terrain est différente ; car la plupart des marchés détenus par l'entreprise c'est des marchés publics (établissements de santé publique), ces derniers fonctionnent avec les budgets de l'état , alors la négociation des délais ne peut pas se faire tant dit que l'entreprise SOCOTHYD est à caractère public. Ainsi elle est dans l'obligation d'attendre le virement des budgets à ces établissements par l'état pour en fin être réglées.

# **Conclusion**

## **Générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale :

Au terme de notre travail qui consistait à analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une forte évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise, car comme le dit l'adage : «L'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'as pas de liquidités disparaît rapidement ».

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

Dans notre cas, concernant la SPA Socothyd, l'analyse effectuée avant nous montre que la trésorerie de cette dernière est souvent négative ce qui influence sur sa situation financière à court terme et ce qui confirme la première hypothèse et infirme la seconde hypothèse.

Durant notre stage pratique au sein de l'entreprise Socothyd, on a constaté que l'entreprise ne donne pas de grande importance à la gestion de trésorerie, tant dit que le rôle du trésorier est très limité, la mission principale de cet agent est de gérer et contrôler les flux de trésorerie, c'est-à-dire les encaissements et les décaissements.

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, on a recommandé à celle-ci de prendre un certains nombres de mesures dont les plus importantes sont :

- Vu la négativité de la trésorerie, l'entreprise devrait trouver les financements les moins coûteux ;
- Le suivi des risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;
- Suivre la trésorerie quotidiennement ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.

Enfin nous pouvant dire que ce mémoire nous a apporté de nombreux enrichissements personnels que nous mettrons à profit dans notre vie professionnelle et nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet de notre mémoire.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages

1. Ballada .S, Collo. J-C, Outils et mécanismes de gestion financière, Edition Maxima, Paris ,1993.
2. BELLIER DELIENNE.A, KATH. A « La gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris, 2003.
3. BELLIER DELIENNE.A, KATH.A « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005.
4. Bouteley .A, Wiart .L, Fiche pratique de gestion, Gestion financière, Décembre 2009.
5. Delienne .A-B, Khath .S, Gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2000.
6. Esbrières .P, Poincelot .E, « La gestion de trésorerie », édition mangement, Paris, 1999.
7. FORGET .J, Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, Paris 2001.
8. Ginglinger .E, Gestion financière de l'entreprise, Edition Dalloz, Paris 1998.
9. M.Gaugain, Crambert. R-S, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2007.
10. Gérard .M, Gestion financière, Edition Bréal, paris 2007.
11. MARTINET.AL-CH et Ahmed SILEM, Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.
12. Serge .E, Analyse et diagnostic financiers, 2<sup>ème</sup> Edition, Eyrolles, Paris ,1992.
13. Stephany. E, Gestion financière, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 2000.
14. Solnik .B, Gestion financière, Edition dunod, Paris ,2005.
15. Sion .M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, Paris ,2003.
16. Rousselot. PH, Verdié .J-V, La gestion de trésorerie, Edition Dunod, paris 2004.

## **Autres**

1. Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009.
2. HATTABI.Fi ; la gestion de la trésorerie dans une entreprise « cas de l'etbh-tce ; mémoire de fin de cycle en science de gestion option finance de l'entreprise ; B2jaïa ; 2017.

## **Sites web**

[www.docplayer.fr](http://www.docplayer.fr), La gestion de trésorerie

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

[business.lesechos.fr](http://business.lesechos.fr)

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

# **Les annexes**

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise pour y parvenir ce travail comporte trois chapitres.

Afin d'étudier l'importance de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, et de comprendre son objectif à court terme et son but à long terme, nous avons consacré tout un chapitre pour la présentation des fondements théoriques liés à la gestion de la trésorerie.

Pour connaître la place que détient la trésorerie dans la gestion financière, il fallait faire une analyse financière de cette dernière, ce que nous avons fait dans le second chapitre ;

Pour illustrer les développements des deux chapitres théoriques nous avons mené une étude de cas de l'entreprise Socothyd, s'articulant sur une analyse financière. Elle a donc comme objectif de porter un jugement sur sa situation financière axée sur la solvabilité, la liquidité, en utilisant les différentes méthodes et outils tels que l'analyse de l'équilibre financier (le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie), l'analyse par la méthode des ratios, et l'analyse par tableaux des flux de trésorerie.

# Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : fondements théorique de gestion de trésorerie</b>	
Introduction.....	04
<b>Section01 : Fondements notionnels de la gestion de trésorerie</b>	
1 .La trésorerie .....	04
2. La gestion de la trésorerie.....	04
3. Métier du trésorier .....	05
3.1. Les missions du trésorier.....	05
3.1.1. Assurer la liquidité de l'entreprise.....	05
3.1.2 .Réduire le coût des services bancaires .....	05
3.1.3. Améliorer le résultat financier.....	05
3.1.4. Gérer les risques financiers à court terme.....	05
3 .1.5.Assurer la sécurité des transactions.....	06
3.2. Les compétence du trésorier.....	06
4. L'environnement de la trésorerie .....	06
4.1. Environnement interne de l'entreprise.....	07
4.1.1. Le comptable .....	07
4 .1.2. Le contrôleur de gestion .....	07
4.1.3. Le commercial.....	07
4 .1.4. Le directeur général.....	07
4. 2. Environnement externe.....	07
4.2.1. La banque .....	07
4.2 .2. Le marché financier .....	07
5. Processus de la gestion de trésorerie.....	08
5.1. Première phase : la prévision .....	08
5.2. Deuxième phase : l'arbitrage.....	08
5.3. Troisième phase : le contrôle .....	08
<b>Section 2 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie</b>	
1. Les origines des problèmes de la trésorerie.....	09
1 .1.Problème structurels de trésorerie.....	09
1.2 .Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	09
1.3. Problèmes d'ordre organisationnel.....	09
1.4. Les principales causes des crises de trésorerie.....	09
1.4.1. La crise de croissance.....	09
1.4.2. La mauvaise gestion du BFR.....	10
1.4.3. Le mauvais choix de financement.....	10
1.4.4. La perte de rentabilité.....	10
1.4.5. La réduction conjoncturelle de l'activité.....	11

2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie .....	12
2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers .....	12
2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers.....	12
2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	13
2.3.1. L'erreur d'équilibrage.....	13
2.3.2. L'erreur de sur-mobilisation .....	13
2.3.3. L'erreur de sous mobilisation .....	14
<b>Section 03 : La gestion des différentes variations de la trésorerie.....</b>	<b>15</b>
1. Les placements à court terme.....	15
1.1. Les placements bancaires .....	14
1.1.1. Les compte à terme .....	14
1.1.2. Les bons de caisse .....	14
1.2. Les titre de créance négociable .....	14
1.2.1. Les bons de trésor .....	15
1.2.2. Les billets de trésorerie .....	15
1.2.2. Les certificats de dépôts négociables .....	16
2. Les financements à court terme.....	16
2.1. La facilite de caisse .....	16
2.2. Le découvert .....	16
2.3. Le crédit de compagne .....	16
2.4. Le crédit relais .....	16
2.5. L'escompte commercial .....	16
2.6 .L'affacturage .....	17
2.7. Crédit documentaire .....	17
<b>Chapitre II : La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière.....</b>	<b>18</b>
Introduction.....	18
<b>Section 01 : L'analyse de la trésorerie par le bilan .....</b>	<b>18</b>
1. Le bilan financier.....	18
1.2. Les objectifs du bilan Financier .....	18
2. Élaboration du bilan financier.....	19
2.1. Retraitement à l'actif du bilan .....	19
2.2. Retraitement au passif du bilan .....	19
2.3. Structure du bilan financier ... ..	20
3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier.....	21
3.1. Le fond de roulement.....	21
3.1.1. Le calcul du fonds de roulement.....	21
3.1.2. L'interprétation du fonds de roulement.....	22
3.2. Le besoin en fond de roulement.....	23
3.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement.....	23
3.2.2. L'interprétation du besoin en fonds de roulement.....	24
3.3. La trésorerie nette .....	24
3.3.1. Le calcul de la trésorerie nette.....	25
3.3.2 Les équilibres FR / BFR/ Trésorerie .....	25

4. l'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité.....	27
4.1. Le ratio de liquidité générale.....	27
4.2. Le ratio de liquidité réduite.....	27
<b>Section 02 : L'analyse par les flux de trésorerie</b> .....	28
1. Tableau de financement .....	28
1.1. Les objectifs du tableau de financement .....	28
1.2. L'élaboration du tableau de financement .....	29
1.2.1 Le tableau des emplois et des ressources .....	29
1.2.2.1 Les ressources stables .....	29
1.2.2.2. Les emplois stables .....	29
1.2.2. Le tableau de variation du FRNG .....	30
2. Tableau pluriannuel des flux Financiers .....	33
2.1. L'élaboration du TPF.....	33
2.2. La structure du TPF .....	35
2.2. Les normes du TPF.....	36
3. Tableau des flux de trésorerie TFT.....	36
3.1. Les objectifs du TFT.....	36
3.2. Les différents flux de trésorerie .....	37
3.3. La présentation du TFT.....	37
<b>Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie</b> .....	40
1. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	40
2. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie .....	40
2.1. Le plan de financement .....	41
2.2. Le budget de trésorerie .....	41
2.3. La fiche de valeur .....	41
Conclusion .....	51
<b>Chapitre III : cas de socothyd comme illustrations des développements théoriques</b> .....	52
Introduction .....	52
<b>Section 01 : Présentation de socothyd et son service de trésorerie</b> .....	52
1 .Présentation générale de la Socothyd .....	53
1.1. Historique .....	53
1.2. Capital social .....	54
1.3. Siège social .....	54
1.4. Le patrimoine .....	54
1.5. L'activité de l'entreprise .....	55
1.6. Organisation et organigramme de la socothyd .....	55
2. Service de trésorerie .....	57
2.1. Présentation du service .....	57
2.2. Section recettes .....	59
2.3. Section dépense .....	60
<b>Section 02 : Analyse de la situation financière de socothyd Par l'équilibre financier</b> ...	62

1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables.....	62
1.1. Le bilan financier de l'année 2015.....	62
1.2. Le bilan financier de l'année 2016.....	66
1.3. Le bilan financier de l'année 2017.....	67
2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier .....	69
1.1. Le Fonds de roulements .....	69
1.2. Besoin en fonds de roulement.....	71
1.3. La trésorerie nette .....	73
3. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité.....	75
3.1. Le ratio de liquidité générale.....	75
3.2. Le ratio de liquidité immédiate .....	76
3.3. Le ratio de liquidité réduite.....	77
4. L'analyse par les flux de trésorerie .....	78
4.1. Présentation tableau des flux de trésorerie 2015.....	78
4.2. Présentation tableau des flux de trésorerie 2016.....	80
4.3. Présentation tableau des flux de trésorerie 2017.....	82
<b>Section 03 : Élaboration et l'analyse du budget de trésorerie de socotheid</b> .....	84
1. Présentation du plan de trésorerie 2019 par trimestre .....	86
2. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.....	87
3. L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de socotheid	88
Conclusion.....	89
<b>Conclusion générale</b> .....	93
<b>Bibliographie</b> .....	91
<b>Annexes</b> .....	93
<b>Tables des matières</b> .....	102

