

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**Analyse des facteurs influençant la situation
financière des entreprises : étude approfondie de la
gestion de trésorerie comme levier**

Etude de cas : Sonelgaz-Distribution

Elaboré par :

Mlle. ABED Maroua

Encadré par :

M. AGGOUN Salim

Maître de conférences A

11^{ème} Promotion

Juin 2024

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**Analyse des facteurs influençant la situation
financière des entreprises : étude approfondie de la
gestion de trésorerie comme levier**

Etude de cas : Sonelgaz-Distribution

Elaboré par :

Mlle. ABED Maroua

Encadré par :

M. AGGOUN Salim

Maître de conférences A

11^{ème} Promotion

Juin 2024

Dédicaces

Je dédie ce fruit de mon effort à la personne la plus chère de ma vie qui a remué mon chemin avec ses conseils, à celui qui m'a donné la force et la détermination de continuer le chemin et qui a été une raison de continuer mes études, à celui qui m'a appris la patience et la diligence. Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents

À ma chère mère, ma source de courage et de motivation, au pilier de ma vie, MON PERE. Que dieu leur prête bonheur et longue vie.

A mes chères sœurs

À celles qui se tenaient et se tiennent encore à mes côtés, qui m'ont soutenu et épaulées. Que dieu leur accorde la réussite dans leurs études et leurs vies.

À toutes mes amies, qui ont donné gout à ces longues cinq années. Que dieu les protège et les aide dans leurs vies.

À toutes les personnes qui ont contribué et qui m'ont aidé de près ou de loin. Que dieu les récompense et fasse leur aide à l'échelle des bonnes actions.

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et le courage d'entamer et de terminer ce mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements et ma grande gratitude au vertueux professeur « M. AGGOUN Salim » pour les connaissances utiles, les dons distingués et les conseils continus qu'il m'a fournis.

Je remercie spécialement « Mme Ben Meddah Fatiha », chef service finance au sein de la société Sonelgaz, de m'avoir offert l'opportunité d'effectuer un stage sous sa supervision. En sa qualité de maître de stage, j'ai pu bénéficier de son expertise et son savoir-faire.

Je ne remerciais jamais assez Mes parents pour leur soutien indéfectible. Sans eux, ce projet ne pouvait aboutir à sa fin. J'espère que ce mémoire sera un remerciement au soutien et à la confiance sans cesse renouvelée dont ils ont fait preuve à mon égard.

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	La structure du plan de financement	63
02	La structure du budget de trésorerie	66
03	La structure de la fiche en valeur	68
04	Le bilan financier en grandes masses de 2019	79
05	Le bilan financier en grandes masses de 2020	80
06	Le calcul du FR par le haut du bilan (UM : DA)	82
07	Le calcul du FR par le bas du bilan (UM : DA)	83
08	Le calcul du BFR (UM : DA)	83
09	Le calcul de la TR nette par le haut du bilan (UM : DA)	84
10	Le calcul de la TR nette par le bas du bilan (UM : DA)	84
11	Le calcul du ratio de financement permanent	86
12	Le calcul du ratio de financement propre	86
13	Le calcul du ratio d'autonomie financière	86
14	Le calcul du ratio d'indépendance financière	87
15	Le calcul du ratio de financement extérieur	87
16	Le calcul du ratio de liquidité générale	88
17	Le calcul du ratio de liquidité réduite	88
18	Le calcul du ratio de liquidité immédiate	89
19	Le calcul du ratio de solvabilité	89
20	Le calcul du ratio de rotation des créances client	90
21	Le calcul du ratio de rotation des dettes fournisseur	90
22	Le TFT méthode directe de 2019-2020 (UM : DA)	92
23	Le plan de trésorerie d'exploitation de 2019	95
24	Le plan de trésorerie d'exploitation de 2020	97
25	Le plan de trésorerie d'investissement de 2019	99
26	Le plan de trésorerie d'investissement de 2020	100
27	Le solde de trésorerie de l'année 2019	101
28	Le solde de trésorerie de l'année 2020	102

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	la trésorerie dans une petite entreprise	17
02	la trésorerie dans une moyenne entreprise	17
03	la trésorerie dans une grande entreprise	17
04	La structure du bilan financier	20
05	Organigramme de la Direction de Distribution d'E&G Ain Temouchent	73
06	Organigramme de la Division Finances et Comptabilité	76
07	Organigramme du service finance	76
08	Schéma représentatif des structures Actif/Passif du bilan de 2019	79
09	Schéma représentatif des structures Actif/Passif du bilan de 2020	80
10	Présentation de l'évolution du FR, BFR, TR nette	85

Liste des abréviations

BFRG	Besoin en Fonds de Roulement Global
BFRGE	Besoin en Fonds de Roulement Global d'Exploitation
BFRGHE	Besoin en Fonds de Roulement Global Hors Exploitation
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CA	Chiffre d'Affaires
CB	Carte Bancaire
CCP	Compte Chèque Postal
CPFD	Commission de Plus Fort Découvert
DAB	Distributeurs Automatiques De Billets
DAT	Dépôt à terme
FCC	Fonds Commun De Créances
FCP	Fonds Communs de Placement
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
HT	Hors Taxes
IFRS	International Financial Accounting Standards
LCR	Lettre de Change Relevé
OPCVM	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RDO	Région de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest
SDC	Société de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre
SONELGAZ	Société Nationale d'Electricité et du Gaz
STE	Solde de Trésorerie d'Exploitation
STI	Solde de Trésorerie d'Investissement
SICAV	Sociétés d'Investissement à Capital Variable
TBB	Taux de Base Bancaire
TCN	Titres de Créances Négociables
TN	Trésorerie Nette
TTC	Toute Taxe Comprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VMP	Valeurs Mobilières de Placement

Résumé

La situation financière des entreprises est mesurée principalement par la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et l'équilibre financier. Tout facteur interne ou externe influant sur ces composantes aura une incidence directe sur la situation financière de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'activité financière de l'entreprise, elle constitue l'outil de base de sa pérennité et solvabilité. C'est l'ensemble des procédures et techniques qui permettent de gérer les ressources financières à court terme de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené une recherche approfondie sur les concepts théoriques de la gestion de trésorerie et ses pratiques, ainsi qu'une étude de cas au sein de la Sonelgaz-distribution Ain temouchent. L'objectif de notre étude est de présenter la gestion de trésorerie dans son aspect de levier stratégique de la situation financière de l'entreprise.

Les résultats démontrent que les outils et les pratiques de gestion de trésorerie permettent de maîtriser les positions de trésorerie, et donc de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise, et par conséquent contribuent à l'amélioration de sa situation financière. La gestion de trésorerie dans une filiale non autonome n'a pas d'impact significatif sur sa situation financière, car toutes ses recettes et dépenses sont gérées par le groupe.

Mots clés : situation financière, gestion de trésorerie, trésorier, trésorerie.

Abstract

The financial situation of companies is measured mainly by liquidity, solvency, profitability and financial balance. Any internal or external factors affecting these components will have a direct impact on the company's financial position.

Cash management is at the heart of the company's financial activity, it is the basic tool for its sustainability and solvency. This is the set of procedures and techniques that manage the company's short-term financial resources.

As part of this study, we conducted in-depth research on the theoretical concepts of cash management and its practices, as well as a case study within Sonelgaz-distribution Ain temouchent. The objective of our study is to present cash management in its aspect of strategic leverage of the financial situation of the company.

The results show that the tools and practices of cash management allow to control the cash positions, and thus to guarantee the liquidity and solvency of the company, and consequently contribute to the improvement of its financial situation. Cash management in a non-autonomous subsidiary has no significant impact on its financial situation, as all its revenues and expenses are managed by the group.

Keywords: financial situation, cash management, treasurer, cash.

ملخص

يقاس الوضع المالي للشركات أساساً بالسيولة، الملاءة، الربحية والتوازن المالي. سيكون لأي عوامل داخلية أو خارجية تؤثر على هذه المكونات تأثير مباشر على الوضع المالي للشركة. تعد إدارة النقد في صميم النشاط المالي للشركة، فهي الأداة الأساسية لاستدامتها وملاءتها المالية. هي مجموعة الإجراءات والتقنيات التي تدير الموارد المالية قصيرة الأجل للشركة. كجزء من هذه الدراسة، أجرينا بحثاً متعمقاً حول المفاهيم النظرية لإدارة النقد وممارساتها، بالإضافة إلى دراسة حالة داخل شركة سونلغاز-التوزيع عين تموشنت. الهدف من دراستنا هو تقديم إدارة النقد في جانبها من الرافعة المالية الاستراتيجية للوضع المالي للشركة. وتبين النتائج أن أدوات وممارسات إدارة النقدية تسمح بمراقبة المواضع النقدية، وبالتالي ضمان سيولة الشركة وملاءتها المالية، وعليه المساهمة في تحسين وضعها المالي. ليس لإدارة النقدية في شركة فرعية غير مستقلة أي تأثير كبير على وضعها المالي، حيث تدير المجموعة جميع إيراداتها ونفقاتها. **الكلمات المفتاحية:** الوضع المالي، إدارة النقد، أمين الصندوق، النقد.

Sommaire

Introduction générale.....	A
Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion.....	1
Section 01 : La trésorerie d'entreprise	2
Section 02 : La gestion de la trésorerie de l'entreprise	11
Section 03 : Analyse des composantes de la situation financière à travers la trésorerie	18
Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière	31
Section 01 : Pratiques d'optimisation de la trésorerie.....	33
Section 02 : Le choix des financements / placements de la trésorerie	48
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	61
Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent.....	70
Section 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil	71
Section 02 : Analyse de la situation financière de la DD à travers la trésorerie	78
Section 03 : Analyse de la gestion de trésorerie de la DD d'Ain temouchent.....	94
Conclusion générale.....	112

Introduction générale

Introduction générale

Une bonne compréhension du contexte dans lequel les entreprises évoluent s'avère essentielle pour la maîtrise et le maintien d'une situation financière saine. Toutefois, la situation financière renvoie à l'état global dont une entreprise se trouve à un instant donné, en termes de son patrimoine, de ses finances et de ses activités. A cet égard, elle est influencée par tout facteur qui touche ses composantes.

Or, dans un environnement concurrentiel et instable, les entreprises se trouvent face à une *difficulté* de pérennité et de résistance contre les différents facteurs de changement qui peuvent influencer leur stabilité financière. Elles doivent gérer ou se protéger contre ces défis qu'ils soient internes ou externes. La gestion financière de l'entreprise est l'un des piliers internes fondamentaux de la pérennité de celle-ci.

Une gestion financière efficace sur le court, moyen et long terme assure la stabilité et la solidité sur le plan financier de l'entreprise. La gestion de trésorerie est un axe principal de la gestion financière des entreprises, elle représente l'activité financière à court terme de cette dernière. Sa négligence met la survie de la firme en péril. A cet effet, elle intéresse en premier rang les dirigeants et les investisseurs des sociétés.

Une bonne gestion de trésorerie influe directement sur la santé financière de l'entreprise, en assurant la liquidité et la solvabilité de celle-ci, et en préservant son équilibre financier à court et à moyen terme, la fonction de trésorerie contribue considérablement dans l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie a deux fonctions principales, la gestion des liquidités caractérisée essentiellement par la réduction des coûts financiers et la rentabilisation des excédents de trésorerie, et la gestion des risques financiers qui a pour but de protéger les flux monétaires de l'entreprise contre les fluctuations des taux d'intérêt et de change. Et donc, l'objectif ultime des entreprises est d'optimiser au mieux leur gestion de trésorerie.

A cet effet, il devient essentiel d'étudier la gestion de trésorerie dans son aspect de levier de la situation financière des entreprises, plus clairement, nous visons à identifier les pratiques essentielles permettant à la gestion de trésorerie d'influencer sur la santé financière de l'entreprise.

Introduction générale

Problématique :

Afin de comprendre la relation entre la gestion de trésorerie et la situation financière de l'entreprise, on va essayer à travers notre travail de recherche de répondre à la problématique suivante :

« Comment une gestion optimale de la trésorerie peut-elle influencer la situation financière de l'entreprise ? »

De cette problématique principale découlent des questions secondaires qui sont les suivantes :

- Quelle est la relation entre la gestion de trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise ?
- Quels sont les outils de gestion de trésorerie utilisés par les entreprises pour garantir leur liquidité et solvabilité ?
- Comment les outils de gestion de trésorerie contribuent à améliorer la situation financière des entreprises ?

Hypothèses :

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Une gestion optimale de la trésorerie permet à l'entreprise de garantir son équilibre financier.
- Les outils de gestion de trésorerie permettent de garantir la solvabilité et la pérennité de l'entreprise.
- Une gestion optimale de trésorerie permette de minimiser les coûts de financement et d'optimiser les choix de placements et donc d'augmenter les profits d'une entreprise.

Motifs de choix du thème :

Notre choix du thème n'était pas hasardeux. Le premier intérêt de notre choix du thème a été d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la finance d'entreprise sur le court terme. En plus, le domaine de la gestion de trésorerie est l'un des domaines qui sont en évolution continue, et revêt de plus en plus une importance cruciale dans la gestion financière et d'un rôle plus stratégique dans les entreprises. En plus, un autre objectif de notre étude a été

Introduction générale

de voir comment une entreprise algérienne gère-t-elle sa trésorerie, notamment une entreprise publique.

Objet de recherche :

Notre travail vise à mener une étude approfondie de diverses pratiques de gestion de trésorerie qui contribuent à assurer une situation financière saine à l'entreprise. Et d'analyser l'impact de la mise en œuvre des outils de la gestion financière de la trésorerie sur la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier des entreprises.

Méthodologie de recherche :

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons utilisé une méthodologie de recherche basée sur des recherches documentaires, par laquelle on a présentés le cadre théorique de notre problématique de recherche. Et une étude empirique au sein de la « Direction de Distribution de l'électricité et du gaz Ain Temouchent », qui nous a permis à l'aide des observations et des narrations d'effectuer une étude de cas sur la gestion de trésorerie dans une entreprise économique et commerciale.

Outils de recherche :

Afin d'entamer notre travail, nous nous sommes appuyez sur ces différents modes de collecte d'informations :

- La recherche documentaire : qui consiste à la consultation des ouvrages, des thèses, des revues, ...etc.
- L'observation et la narration : à travers notre stage qui est duré de 02 mois au sein de la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent nous avons pu observer les différentes pratiques de gestion appliqués dans le service « Finance » de la direction, ainsi que le comportement de ses employés. Afin de bien comprendre leurs taches, ils nous ont montré la procédure de leur travail, les différents documents établis par ce service, et leurs statuts au sein de la direction.
- Les données empiriques : fournies par les responsables des services de la DFC, tels que les états financiers de la direction, le plan de trésorerie, le tableau de bord de trésorerie, les documents produits par le service « Finance », ...etc.

Plan de travail :

Pour répondre à notre problématique, nous avons jugé nécessaire de présenter dans un premier chapitre intitulé « Trésorerie d'entreprise et sa gestion », les notions générales sur la trésorerie, sur sa gestion, et sur les méthodes de son analyse. Dans le deuxième chapitre, dénommé « La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière », on a essayé de présenter les pratiques permettant d'optimiser la gestion de trésorerie de l'entreprise, et donc contribuant à améliorer sa situation financière. Dans le dernier chapitre représentant la partie pratique du mémoire, on a procédé à une étude de cas sur la gestion de la trésorerie dans la DDAT.

Chapitre 01 :

La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Introduction :

Constituant un outil précieux de la pérennité et la solvabilité de l'entreprise, la fonction de trésorerie revêt de plus en plus une importance cruciale dans la fonction financière de l'entreprise. Elle constitue le fondement de la finance d'entreprise à court terme. Ses fonctions principales tels que la gestion des liquidités et des risques, lui permettent d'être au centre des préoccupations des auteurs et des chercheurs.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les généralités sur la trésorerie et sa gestion, ainsi que les méthodes de diagnostic de cette dernière. En commençant par une description de la notion de trésorerie, l'utilité de sa détention par l'entreprise, la composition des flux monétaires et en fin les principales causes des problèmes liés à la trésorerie dans l'entreprise.

Dans un second lieu, nous présentons les généralités de la gestion de trésorerie, ses objectifs, son rôle dans la fonction financière de l'entreprise et son processus de réalisation, et enfin, la place de cette fonction dans l'organisation de l'entreprise.

En fin, nous allons présenter l'analyse de la situation financière de l'entreprise à travers les deux approches statique et dynamique de la trésorerie.

Section 01 : La trésorerie d'entreprise

La trésorerie est la résultante des échanges monétaires entre l'entreprise et ses tiers, débiteurs ou créanciers. Elle constitue l'outil de base de la continuité de l'activité de l'entreprise, et le garant de sa solvabilité. Un problème de trésorerie entraîne un risque de cessation de paiement, et donc l'entreprise doit toujours suivre et contrôler ses positions de trésorerie afin de prendre les décisions adéquates dans le temps nécessaire.

1. Notion de la trésorerie :

Le terme « trésorerie » est défini comme le solde final des différents flux d'encaissement et de décaissement d'argent provenant des différents cycles de l'entreprise : exploitation, investissement et financement, sur une période déterminée.

C'est aussi un élément du patrimoine qui résulte de la différence entre les ressources stables que disposent l'entreprise et ses besoins de financement, ou de la différence entre les disponibilités et les concours bancaires courants.

Plusieurs auteurs ont défini la trésorerie de l'entreprise, on peut citer :

Selon M. Diaby (2016) : « *La trésorerie est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise.* »¹

Selon Voyenne D. (2013) : « *La trésorerie est la "sanction" ou la "récompense" finale de l'investissement financier consenti par les actionnaires et de l'exploitation conduite par les dirigeants.* »²

Selon Desbrières P. et Poincelot É. (2015) : « *La trésorerie peut aussi être définie comme étant la résultante des multiples flux d'encaissement et de décaissement provenant du cycle d'exploitation et d'opérations financières et exceptionnelles.* »³

Donc la trésorerie est l'ensemble des disponibilités ou de cash dont dispose une entreprise, lui permettant d'honorer ses engagements en tenant compte de leur exigibilité. Alors, trois exigences doivent être prises en compte lors de sa gestion :

¹ Mohamed Diaby, *Gestion de trésorerie*. L'Harmattan guinée, 2016, p 09.

² Voyenne, Didier. « Dossier 7. Gestion du cashflow et de la trésorerie », Laurent Cappelletti éd., *Finance & Contrôle au quotidien. 100 fiches*. Dunod, 2013, pp. 195-232.

³ Desbrières, Philippe, et Évelyne Poincelot. *Gestion de trésorerie*. EMS Editions, 2015, p 24.

✚ **La liquidité** : c'est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dépenses dans l'immédiat. Elle exprime son aptitude à transformer rapidement ses actifs courants en liquidité pour répondre à ses besoins à très court terme.

✚ **L'exigibilité** : la capacité de l'entreprise à respecter les échéances de ses dettes.

✚ **La solvabilité** : c'est la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à terme.

En général, la notion de trésorerie comprend la notion d'encaisse qui « *rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles* »⁴ : caisse et comptes bancaires, ainsi que les actifs et les passifs financiers à court terme (VMP liquides et sans risque (titres d'OPCVM (SICAV et FCP) monétaires) ; créances ; stocks ; trésorerie passive (concours bancaires courants, facilités de caisse ..) ; dettes non financières).

2. Motifs de détention de la trésorerie :

Les entreprises détiendraient de la trésorerie principalement pour 03 motifs, à savoir :⁵

2.1. Le motif de transaction :

Une utilité fondamentale de détention de la trésorerie, la transaction désigne ici le fait d'encaisser ou de décaisser de la trésorerie dans le cadre de son activité (ventes, achats, salaires, intérêts, dividendes, etc.). L'entreprise doit toujours disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses besoins opérationnels qui découlent de ses activités.

2.2. Le motif de précaution :

La détention de liquidités vise principalement à protéger les entreprises de l'adversité ou de l'imprévisibilité lorsque l'accès au marché des capitaux est coûteux. Les entreprises doivent donc constituer une réserve financière servant de marge ou coussin de sécurité en cas d'urgence. Le niveau optimal de cette marge de sécurité dépend du degré de prévisibilité ou de réalisation des cash-flows futurs et des conditions d'accès aux capitaux externes.

2.3. Le motif de spéculation :

L'entreprise pourrait détenir de la trésorerie à des fins spéculatives lorsqu'il pourrait exister des opportunités profitables à exploiter en utilisant les liquidités rapidement accessibles et disponibles.

⁴ Mohamed Adel BOUATTA, *Gestion de la trésorerie, cas pratique : la SDA, filiale groupe SONALGAZ*, MBA en gestion des entreprises, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2012, p 02.

⁵ De Paul Nkombou, François. *La rétention de la trésorerie et la création de la valeur économique*. Diss. Thèse, université de sherbrooke, 2019, pp. 57 : 61.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Les trois motifs de transaction, précaution et spéculation ne sont pas incompatibles. En effet, une monnaie détenue à des fins de précaution peut être utilisée dans un contexte spéculatif.

3. Constitution des flux de trésorerie :

La trésorerie est la traduction monétaire de toutes les opérations économiques et financières effectuées par l'entreprise. Elle se caractérise en flux d'encaissement et de décaissement d'argent provenant de différents cycles de l'entreprise. Ces flux sont contrôlés par le trésorier à travers le suivi de la caisse et du compte bancaire.

A la réalisation de ces transactions d'argent, les supports de paiement interviennent comme le moyen d'échange de fonds entre le débiteur et le créancier.

3.1. Nature des flux de trésorerie :

Les flux de trésorerie sont obtenus grâce à des excédents ou des déficits de liquidité résultant principalement des activités de l'entreprise :⁶

- ✚ **Le flux d'exploitation** : c'est la trésorerie générée au cours de l'exercice grâce à l'activité commerciale de l'entreprise. Ce flux de trésorerie est la différence entre les revenus reçus et les dépenses payées.
- ✚ **Le flux d'investissements nets (FTI)** : se réfère aux dépenses d'investissements nets des cessions, visant à augmenter l'actif économique et à accroître la richesse de l'entreprise à court et moyen terme.
- ✚ **Le flux de financement (FTF)** : Ce dernier flux comprend toutes les opérations financières nécessaires pour l'acquisition des investissements et à la couverture du déficit d'exploitation. Il se divise en deux types de flux : le flux de capitaux propres et le flux de dette. Le premier vient de l'augmentation ou la réduction du capital et du versement de dividendes. Et le dernier résulte des transactions liées aux prêts et des frais financiers qui y sont associés.

3.2. Les flux d'encaissements :

Représentent « *la contrepartie monétaire de revenus ou d'aides perçues par l'entreprise, ainsi que la mise à disposition de prêts souscrits (privés ou publics)*. »⁷. Ils englobent :

- Produits de ventes des biens et/ou services.
- Taxe sur la valeur ajoutée.

⁶ Ristori, Sébastien. *Les clés de la finance d'entreprise*. Ellipses, 2022, pp. 20 : 24.

⁷ Maurin, Pierre. *Gestion de trésorerie*. Ellipses, 2021, p 13.

- Remboursement des prêts.
- Nouveaux emprunts.
- Produits financiers.
- Cession d'actifs.
- Encaissements des loyers.
- Subventions de l'état.
- Règlements des clients.
- Remboursements de placements

3.3. Les flux de décaissements :

Ils mesurent « *des flux monétaires sortants qui sont la contrepartie d'engagements économiques pris par l'entreprise.* »⁸, et ils englobent :

- Frais de production, de commercialisation et de distribution.
- Achats de biens et de services nécessaires à la poursuite des activités de l'entreprise.
- Règlements aux fournisseurs.
- Les remboursements d'emprunts.
- Intérêts et dividendes versés.
- Impôts et taxes divers
- Placements nouveaux.
- Salaires, charges sociales et retraites.

3.4. Dates d'enregistrements des flux de trésorerie :

Afin de mieux comprendre la constitution des flux de trésorerie de l'entreprise, il est nécessaire de se référer aux différentes dates d'enregistrement ou de prise en considération de ces flux par l'entreprise et/ou sa banque.

3.4.1. La date d'opération :

C'est la date de comptabilisation d'un mouvement financier par la banque. C'est à partir de cette date que la banque calcul la date de valeur. Cette date est conditionnée à l'heure de caisse. **L'heure de caisse :** C'est l'heure limite de comptabilisation par les banques des

⁸ Maurin, (P) : Op.cit. p 13.

opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. Au-delà de cette heure, toute opération enregistrée est reportée à la date d'opération du lendemain.⁹

3.4.2. La date de valeur :

C'est la date à partir de laquelle commence le calcul des intérêts sur une opération, la date de débit ou crédit de compte. Elle est déterminée en ajoutant ou en retranchant de la date de l'opération des jours de valeur.

3.4.3. Les jours de valeur :

C'est le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date de valeur¹⁰. On parle de :

- *Des jours ouvrés* : sont au nombre de 5 par semaine, c'est les jours d'ouverture de l'agence bancaire. Sont exclus : les weekends et les jours fériés.
- *Des jours ouvrables* : tous les jours de la semaine sauf le dimanche et les jours fériés.
- *Des jours calendaires* : sont au nombre de 7 par semaine soit du lundi au dimanche.

3.5. Les instruments de paiement et d'encaissement :

La relation débiteur-créancier est caractérisée principalement par les échanges de paiements. Ces échanges sont réalisés au moyen d'instruments de paiement, qu'ils soient émis par les autorités monétaires du pays (monnaie local) ou par les entreprises et établissements financiers (chèques, effets de commerce, cartes de paiements ...). On distingue des instruments de paiement matérialisés et des instruments dématérialisés.

3.5.1. Instruments matérialisés :

3.5.1.1. L'espèce :

Il s'agit d'un paiement en monnaie fiduciaire (billets de banque, jetons), qu'elle soit locale, ou étrangère (devises). C'est le moyen de paiement le plus simple à utiliser, il permet le règlement immédiat, sans frais de transaction et sans intermédiation (transfert direct d'argent). C'est un transfert de fonds sans traçabilité avec des montants plafonnés, il présente un risque de fraude.

3.5.1.2. Le chèque :

⁹ Rousselot, Philippe, et Jean-François Verdié. *Gestion de trésorerie*. Dunod, 2017, p 124.

¹⁰ Annie Bellier Delienne, Sarun Khath. « Le trésorier d'entreprise ». *La revue du financier*. Vol n°134, Avril 2002. pp. 52-68, p 57.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Le chèque est un écrit par lequel un tireur (titulaire d'un compte) donne l'ordre au tiré (banque par exemple) de payer une certaine somme à un bénéficiaire. Le bénéficiaire peut être le titulaire du compte ou une autre personne déterminée. Il existe cinq types de chèques :

- ✚ Le chèque de paiement, le plus utilisé.
- ✚ Le chèque non-barré, payable au guichet de la banque et endossable.
- ✚ Le chèque visé, qui garantit la provision du compte le jour du visa.
- ✚ Le chèque certifié, dont le montant est gardé sur le compte durant 8 jours après l'émission du chèque.
- ✚ Le chèque de banque, qui est émis par la banque elle-même et est valable 1 an et 8 jours après son émission.

Cet instrument de paiement présente des avantages et des inconvénients parmi lesquels qu'il est facile d'utilisation et gratuit, il permet de conserver une trace de paiement. Il est peu sécurisé et présente un risque de fraude élevé.

3.5.1.3. Les effets de commerce :

Les effets de commerce sont des titres de créance négociables, transférables par endossement, (par signature au dos). Ils servent comme un moyen de paiement à crédit et de mobilisation de fonds.¹¹ Ils constituent un document écrit qui spécifie le montant dû, la date et les conditions de paiement. Ils sont utilisés comme une solution de gestion optimale de la trésorerie de chacune des parties. On distingue deux types d'instruments d'effets de commerce :

✚ Billet à ordre :

Un billet à ordre est un instrument financier créé par un débiteur (souscripteur) pour s'engager à payer une certaine somme d'argent à l'ordre d'un créancier (bénéficiaire) à une date convenue. Il est signé par le créancier et est négociable et transférable par endossement.

Il sert aux transactions commerciales, au financement des particuliers ou toute personne physique ou morale auprès de tiers, et comme garantie de paiement pour le créancier.

✚ Lettre de change :

La lettre de change, également appelée « la traite », est un document écrit par lequel une personne dite « le tireur ou émetteur » donne l'ordre à son débiteur, dit « le tiré », de payer

¹¹ Diaby (M) : Op.cit. p 09.

une certaine somme d'argent, à une certaine date, pour une tierce personne qui est « le bénéficiaire ou le porteur ».

Elle peut être émise en format papier ou électronique, et « envoyée facultativement à l'acceptation du tiré avant d'être portée à l'encaissement. »¹². Le bénéficiaire du paiement peut être le créancier ou une autre personne. La traite est endossable, et serve aux transactions commerciales nationales et internationales, au financement auprès des banques et à la sécurisation de paiement pour le bénéficiaire.

C'est un instrument financier et juridique, qui est régie par des lois spécifique dans chaque pays.

3.5.2. Instruments dématérialisés :

3.5.2.1. Le prélèvement :

Un prélèvement bancaire automatique est une opération initiée par un créancier, autorisé par un débiteur à prélever des montants spécifiés de son compte bancaire, à des dates précises. Cette autorisation est établie au préalable par le client en signant « un mandat de prélèvement », qui comprend le numéro de compte et le code bancaire du débiteur. Le débiteur renvoie le formulaire à son créancier qui le transmettra à l'encaissement. Contrairement aux autres moyens de paiement, il s'agit d'un mode de recouvrement.

Cet instrument est simple d'utilisation et constitue une solution pratique, régulière et contrôlée pour les paiements récurrents ou ponctuels. Il implique 03 intervenants :

- Le débiteur (tireur).
- La banque du débiteur (le mandataire).
- Le créancier (bénéficiaire).

3.5.2.2. La carte de paiement :

Une carte de paiement, ou carte de crédit/débit, est un instrument de paiement électronique émis par une institution financière, qui permet à son titulaire d'effectuer des transactions financières sans espèces. Cette carte est liée au compte bancaire de son titulaire et permet de payer chez les commerçants et/ou en ligne, et de retirer de l'argent aux distributeurs automatiques de billets (DAB). Elle peut être de différents types tels que la carte de débit, de

¹² Sion, Michel. *Gérer la trésorerie et la relation bancaire. Assurer la liquidité. Améliorer le résultat financier. Gérer les risques.* Dunod, 2015, p 67.

crédit ou prépayée. C'est un moyen de paiement sécurisé et pratique, il permet le suivi des dépenses et les paiements à l'international.

Le développement du numérique sans contact ou de reconnaissance des porteurs permet désormais d'intégrer des fonctions de paiement aux ordinateurs et aux téléphones et de modifier l'utilisation des cartes bancaires traditionnelles, voire de les remplacer dans certains cas.¹³

3.5.2.3. Le virement :

Un virement est un moyen de paiement sécurisé qui permet au titulaire du compte de transférer de l'argent vers un autre compte, que ce soit dans la même banque ou dans une autre banque. Cette opération est effectuée suite à une autorisation donnée par le titulaire à sa banque pour débiter son compte et créditer le compte du bénéficiaire. Cela peut être fait en ligne, par téléphone ou en personne à votre banque.

4. Origine des problèmes de trésorerie :

Toute entreprise est confrontée à deux types de problèmes de trésorerie : structurels et/ou conjoncturels. Il est en effet nécessaire de procéder à une analyse minutieuse 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), ou dans certains cas, les deux :¹⁴

4.1. Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes sont principalement des problèmes à long et à moyen terme, principalement liés à des difficultés telles qu'un fonds de roulement insuffisant, ce qui peut entraîner des problèmes de trésorerie. Les causes principales de ces problèmes sont 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 participation, etc.) ;
- ✚ Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - À la faiblesse du capital social de la société ;
 - Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;

¹³ Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 57.

¹⁴ Rousselot, (P) et Verdié, (J) : Op.cit. pp. 25-26

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

- À la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
- À des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Dans ces cas-là, il convient de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant la partie haute du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire sa capacité à générer des bénéfices.

La deuxième série de problèmes structurels est liée au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par l'activité opérationnelle de l'entreprise. On peut citer :

1. Des niveaux de stocks trop importants ;
2. Des crédits consentis aux clients trop longs ;
3. Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable à l'équilibre financier de l'entreprise nécessite la mise en œuvre d'actions en bas de bilan afin de rétablir la trésorerie de l'entreprise. Il sera essentiel de mettre en place une nouvelle politique commerciale pour négocier ou renégocier les délais de paiement avec les clients et/ou les fournisseurs, ou encore d'adopter une politique visant à améliorer la rotation des stocks.

4.2.Problèmes conjoncturels de trésorerie :

Par problèmes conjoncturels, nous entendons des problèmes qui affectent le court terme, voire le très court terme, comme ceux résultant de fluctuations « inattendues » ou mal prévues de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de revenus (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

1. *Les variations saisonnières de l'activité* qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année.
2. *Le gonflement accidentel des stocks* par suite par exemple, d'annulations de commandes :
 - Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves, etc.

Ce n'est pas facile de trouver des solutions à ces problèmes. Cela peut passer soit par le choix de modes de financement adaptés, soit par le recours à des techniques comme l'assurance-crédit ou l'affacturage qui visent à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retards.

Section 02 : La gestion de la trésorerie de l'entreprise

La gestion de la trésorerie est une fonction principale au sein des entreprises. Elle englobe l'ensemble des processus qui permettent de gérer, contrôler et optimiser la liquidité de l'entreprise. Une gestion efficace de trésorerie permet d'optimiser le résultat financier et d'éviter le risque de cessation des paiements.

1. La gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie fait partie de la gestion financière de l'entreprise à court terme, elle consiste principalement à gérer les liquidités dont dispose une entreprise, c'est-à-dire à surveiller, prévoir et contrôler les entrées et les sorties de trésorerie afin de s'assurer que la société dispose toujours de cash nécessaire pour répondre à ses besoins financiers.

Aussi : « *On peut dire "Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme" ou "Gestion des liquidités et des risques". La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.* »¹⁵

Plusieurs activités sont comprises dans la gestion de trésorerie, tels que la gestion quotidienne des encaissements et des décaissements d'argent, la prévision des flux de trésorerie, la gestion des financements et des placements des liquidités, la gestion des risques financiers tels que le risque de change et du taux d'intérêt, et la gestion des comptes et des relations bancaires.

Donc il s'agit aujourd'hui d'un domaine parfaitement défini en termes de mission.¹⁶

Plusieurs objectifs sont visés par la gestion de la trésorerie, qui peuvent être résumés comme suit :

¹⁵MENNAA, Rima « Le rôle du diagnostic de la trésorerie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise- Etude de cas pratique », Finance and Business Economics Review. Vol 7 n°1, Mars 2023. pp. 326-349, p 328.

¹⁶Rousselot, (P) et Verdié, (J) : Op.cit. pp. 88-94

- ✚ Maximiser la liquidité de l'entreprise et donc assurer sa solvabilité.
- ✚ Minimiser le coût et le volume des financements.
- ✚ Maximiser les produits financiers et améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- ✚ Réduire le risque de cessation de paiement.
- ✚ Réduire les risques financiers liés à la trésorerie.
- ✚ Surveiller et mettre en œuvre les paiements reçus ou effectués par l'entreprise cela implique le contrôle et le suivi de l'encaisse.
- ✚ Prévoir les besoins et les difficultés de trésorerie afin de mettre en œuvre les solutions et les stratégies adéquates.

On peut dire donc que la gestion de la trésorerie repose principalement sur le couple « sécurité / rentabilité ».

2. Risques liés à la gestion de trésorerie :

Les principaux risques liés à la gestion de trésorerie sont :¹⁷

- ✚ **Risque de liquidité** : Risque de liquidité ou d'illiquidité, c'est le risque dans lequel l'entreprise se trouve face à une obligation de paiement mais sans avoir les fonds nécessaires pour y faire face, ce qui peut conduire à une cessation des paiements. Toutefois, l'entreprise peut être solvable sans être liquide. La liquidité est la résultante d'une position positive de cash « trésorerie réel », mais aussi d'une capacité de mobilisation rapide des ressources financières, en quantité suffisante et selon les besoins de l'entreprise « trésorerie potentielle ».
- ✚ **Risque de contrepartie** : Il s'agit du risque de défaillance de la contrepartie d'une opération ou d'un engagement, ou de la mauvaise exécution d'une opération de sa part.
- ✚ **Risque en capital** : C'est le risque d'une perte totale ou partielle des fonds investis, due à une variation négative de la valeur sur le marché.
- ✚ **Risque de change** : Consiste en la perte de valeur qui résulte d'une évolution défavorable du cours de change entre la devise de compte de l'entreprise et celle du flux, de l'actif ou du passif libellés en devise.
- ✚ **Risque de taux** : Il s'agit de la perte de valeur qui résulte d'une variation défavorable du taux d'intérêt entre l'exécution et l'échéance d'une opération de placement ou de financement affectant le flux d'intérêts, l'actif ou le passif associés à ce taux.

¹⁷ Voyerne, (D) : Op.cit. pp. 195-232

3. Rôle de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie est un pilier fondamental dans la fonction financière de l'entreprise, elle joue un rôle crucial dans sa performance financière. Son rôle consiste à :¹⁸

- ✚ Le premier rôle de la gestion de trésorerie est de gérer les flux de liquidités, il consiste à contrôler les mouvements de fonds en prenant compte les échéances financières des opérations de l'entreprise, elle assure la disponibilité d'argent nécessaire pour couvrir ses coûts et ses paiements.
- ✚ La gestion de la solvabilité, garantit le maintien d'un niveau de fonds approprié pour les échéances de paiement, les besoins de précaution et pour les financements à court terme. La solvabilité comprend également l'adaptation des décisions et des arbitrages de financement et de placement de l'entreprise pour augmenter sa rentabilité grâce aux moyens de financement et la gestion des comptes.
- ✚ Enfin, le troisième rôle de la gestion de trésorerie consiste à gérer, identifier et maîtriser les risques financiers liés à la trésorerie à travers le contrôle efficace, le suivi et l'établissement d'une politique de couverture des risques.

4. Les étapes de la gestion de trésorerie :

Pour mener un système de gestion de trésorerie efficace, il faut suivre certaines étapes principales à savoir : les prévisions, les ajustements nécessaires et enfin, le contrôle de la trésorerie.

— **Etape 01 : Les prévisions :**

C'est la première étape du processus de gestion de trésorerie, la gestion prévisionnelle de trésorerie consiste à estimer les flux entrants et sortant d'argent sur une période donnée, généralement un an (mois par mois). Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés de trésorerie et par conséquent de prendre des décisions financières éclairées sur le court terme. C'est la manière la plus simple pour gérer et contrôler les flux de trésorerie car « *gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas avoir à les subir* » (Rousselot & Verdié, 2017, p. 62).

Ces prévisions sont établies à partir de l'ensemble des budgets prévisionnels d'exploitation, d'investissement, et de financement. Elles dépendent de la qualité du système d'information

¹⁸ Hanine CHERFAOUI Malak, T. L. E. M. S. A. N. I. Sabrina, and M. E. H. I. R. E. S. Fadila. « Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation. », The Responsible Manager's Journal. VOL.1, N°1, 26-32, 2023, p 03.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

(comptabilité générale, analytique, budgétaire, ...etc.), lorsque la qualité de l'information fournie est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

— **Etape 02 : les ajustements nécessaires :**

Une fois les prévisions sont réalisées, il sera facile d'estimer la situation de la trésorerie. Deux situations distinctes peuvent résulter et le trésorier devra prévoir les ajustements nécessaires selon le cas dont l'entreprise se trouve.

• **Première situation : trésorerie excédentaire**

Cette situation se caractérise par la présence d'un montant important de recettes qui dépasse les dépenses, et donc par la présence de liquidités non utilisées, qui génèrent des coûts d'opportunité. Afin de régler la situation, le trésorier peut soit choisir un placement rentable des fonds, rembourser des dettes ou investir afin de rentabiliser les fonds.

• **Deuxième situation : trésorerie déficitaire**

Dans cette situation, les décaissements dépassent les encaissements, l'entreprise se retrouve donc face à une insuffisance de trésorerie et donc des besoins de financement à satisfaire. Pour résoudre cette situation, l'entreprise doit recourir à des financements externes et régler les délais de paiement des clients et/ou fournisseurs.

Dans les deux situations, la gestion de trésorerie permet d'améliorer la rentabilité financière de l'entreprise soit en réduisant les coûts, ou en maximisant les profits financiers.

— **Etape 03 : le contrôle de la trésorerie :**

Cette étape s'effectue par une comparaison des prévisions des encaissements/décaissement d'argent, des concours bancaires nécessaires et/ou des placements envisagés avec les réalisations sur une période donnée. Il s'agit d'analyser les écarts existant entre le réel et le prévisionnel de la trésorerie.

5. La fonction « Trésorerie » dans l'organisation de l'entreprise :

La trésorerie préoccupe une place de plus en plus importante au sein des entreprises, sa nature opérationnelle lui permet d'être au cœur de la fonction financière de celles-ci.

5.1.Le trésorier :

Le trésorier est la personne chargée de la gestion et de l'optimisation des liquidités au sein d'une entreprise. Il s'occupe principalement de la gestion des flux monétaires, des situations

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

de trésorerie, ainsi que des risques financiers liés à cette dernière. Il gère également les moyens de paiement, les engagements de l'entreprise et les relations bancaires. Il peut parfois conseiller au choix de la politique et des décisions financières à long terme de l'entreprise.

Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit être organisateur, technicien, communicateur, et il doit savoir anticiper.¹⁹

5.1.1. Compétences techniques de trésorier

Le trésorier doit avoir certaines compétences nécessaires à l'accomplissement de ses missions, telles que :

- Connaissance de la comptabilité, de la gestion financière et de la trésorerie;
- Maîtrise des outils informatiques et des logiciels de gestion de trésorerie;
- Maîtrise du fonctionnement des marchés financiers;
- Connaissance de la finance d'entreprise et des techniques bancaires ;
- Maîtrise des outils de couverture des risques financiers ;
- Maîtrise des normes IFRS ;
- Une bonne maîtrise des mécanismes théoriques de valorisation des actifs financiers et de calcul, et l'aptitude à l'analyse d'un flux permanent d'informations financières, surabondantes et parfois contradictoires²⁰ ;
- Maîtrise de l'anglais dans des entreprises multinationales ou de grandes entreprises.

5.1.2. Les missions du trésorier :

Les principales missions du trésorier peuvent être résumées en 10 points :²¹

- ✚ Gérer les liquidités : consiste à l'amélioration des procédures et d'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie, aux équilibrages entre les différents comptes bancaires, et aux arbitrages financement/placement. Enfin, les difficultés de la gestion en trésorerie zéro sont dues, d'une part, aux conditions bancaires qui établissent des dates de valeur rétroactives et, d'autre part, aux fluctuations importantes des encaissements clients que subissent certaines entreprises ; dans ce dernier cas, pour minimiser les frais financiers, il est préférable de ne pas viser un

¹⁹ Sion, (M) : Op.cit. p 31.

²⁰ Cohen, E. L. I. E. Réflexions sur la gestion de trésorerie. No. 123456789/3849. Paris Dauphine University, 2010, p 94.

²¹ Annie (B-D) et Sarun (K) : Op.cit. pp. 54-55

solde zéro, en arbitrant entre une position créditrice trop importante et une position débitrice trop élevée du compte bancaire ;

- ✚ Maitriser les risques financiers afin de mettre l'entreprise à l'abri des risques de change, de taux et de contrepartie ;
- ✚ Négocier les conditions bancaires ;
- ✚ Réduire le coût des services bancaires en choisissant les supports de règlement adéquats, et par le contrôle de la bonne application des conditions négociées ;
- ✚ La mise en place des outils permettant l'optimisation du résultat financier, tout en respectant la politique stratégique financière définie par l'entreprise ;
- ✚ La sécurisation des moyens de paiement ;
- ✚ La mise en place de procédures améliorant le circuit d'encaissement, et l'amélioration du circuit des dépenses qui doit permettre de normaliser les procédures de règlement aux tiers,
- ✚ La maîtrise des comptes à caractère financier et des engagements hors bilan, auprès des commissaires aux comptes ;
- ✚ Mettre en place les outils d'aide à la réflexion et à la décision pour la direction générale tels que divers tableaux de bord, des documents servant à la présentation de l'activité et des budgets annuels, diverses études ;
- ✚ La mise en place d'une veille technologique : le trésorier doit être attentif à la veille technique, informatique et financière.

5.2. La place de la trésorerie dans l'organisation de l'entreprise :

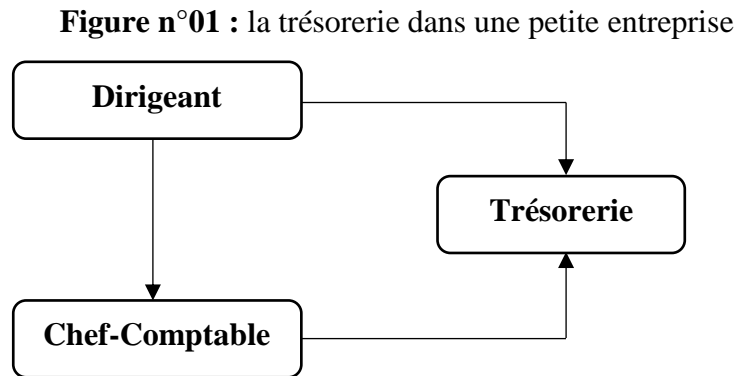
Dans les dernières trois décennies, la fonction trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises. De simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu un gestionnaire de risques. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges et l'évolution des techniques informatiques notamment l'introduction de la micro-informatique, ont permis à la fonction trésorerie de participer à l'optimisation de la gestion financière à court terme de l'entreprise.²² En effet, la place du service de trésorerie dans l'organisation de l'entreprise dépend de sa taille :

✚ Dans une petite entreprise :

²²Annie (B-D) et Sarun (K) : Op.cit. p 54.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

La fonction de trésorerie est souvent partagée entre le chef-comptable et le dirigeant de l'entreprise. Elle est placée comme suit :²³

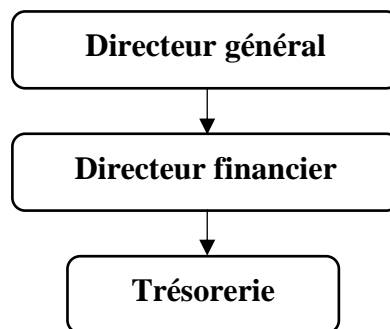


Source : établie par l'étudiante à partir du livre : De La Bruslerie, Hubert. *Trésorerie d'entreprise. Gestion des liquidités et des risques*, avec la collaboration de Eliez Catherine. Dunod, 2017, p.11

✚ Dans une moyenne entreprise :

Le directeur financier fait office de trésorier :²⁴

Figure n°02 : la trésorerie dans une moyenne entreprise



Source : établie par l'étudiante à partir du livre : De La Bruslerie, Hubert. *Trésorerie d'entreprise. Gestion des liquidités et des risques*, avec la collaboration de Eliez Catherine. Dunod, 2017, p.11

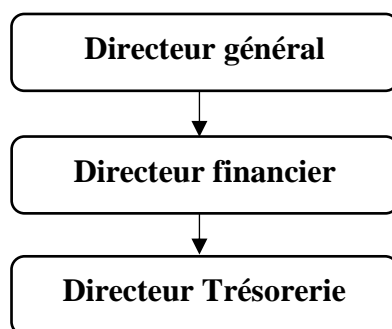
✚ Dans une grande entreprise :

La fonction trésorerie est une fonction autonome rattachée à la direction financière.

²³ De La Bruslerie, Hubert. *Trésorerie d'entreprise. Gestion des liquidités et des risques*, avec la collaboration de Eliez Catherine. Dunod, 2017, p 11.

²⁴ Hubert (B) et Catherine (E), Op.cit. p 11.

Figure n°03 : la trésorerie dans une grande entreprise



Source : établie par l'étudiante à partir du livre : De La Bruslerie, Hubert. *Trésorerie d'entreprise. Gestion des liquidités et des risques*, avec la collaboration de Eliez Catherine. Dunod, 2017, p.11

D'autres organisations existent, tels que les grands groupes industriels ou commerciaux possédant parfois une filiale spécifique pour la gestion de trésorerie. L'enjeu de la gestion de trésorerie varie selon la taille de l'entreprise. La préoccupation d'un dirigeant de petite société sera bien la solvabilité de son entreprise plutôt que la minimisation des frais financiers.²⁵

La fonction traditionnelle de trésorerie, gestion de cash et recherche des financements, a été orienté vers une perspective adaptative, voire défensive. Aujourd'hui, la mission du trésorier devient de plus en plus offensive, en prenant des décisions financières à court et en négociant avec les banques, la gestion de trésorerie peut constituer un centre de profit.²⁶ C'est la gestion des risques financiers à court terme, qui répond le plus à ce concept.

Section 03 : Analyse des composantes de la situation financière à travers la trésorerie

Afin de comprendre et évaluer la situation financière des entreprises, les analystes et les investisseurs font recours aux états financiers fournis par ceux-ci. L'analyse financière de la situation de trésorerie de l'entreprise permet de juger la liquidité et la solvabilité de celle-ci, de déterminer son équilibre financier à court et moyen terme et de voir son aptitude à générer de cash.

1. Approche statique de la trésorerie :

²⁵ Annie (B-D) et Sarun (K) : Op.cit. p 54.

²⁶ ÉLIE COHEN, Op.cit. pp. 93-94

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Cette approche consiste à analyser la situation de la trésorerie de l'entreprise à un moment donné à travers son bilan et à l'aide des indicateurs financiers qui permettent de compléter l'image statique de la trésorerie.

1.1. Analyse par le bilan :

L'analyse patrimoniale du bilan permet de fournir une image réelle de la situation économique et financière de l'entreprise. A cet effet, le résultat de cette analyse intéresse en particulier les personnes soucieuses de la solvabilité de l'entreprise, notamment ses créanciers.

Dans l'optique de cette analyse, l'entreprise est conçue comme une entité juridico économique qui possède un patrimoine. Le bilan constitue l'inventaire à l'actif des droits de propriété et des créances de l'entreprise et au passif de ses dettes.²⁷

Le bilan financier est qualifié comme un bilan échéancier qui repose sur les notions de liquidité et d'exigibilité, et sur la distinction entre les éléments à plus d'un et à moins d'un an.²⁸

Il vise à :²⁹

- Présenter le patrimoine réel de l'entreprise : par classement des comptes d'actif et de passif selon leur degré de liquidité et d'exigibilité, et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- Evaluer la liquidité du bilan : la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par ses actifs à court terme ;
- Estimer la solvabilité de l'entreprise ;
- Permettre la prise de décision.

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat. Toutefois, il faut également retraiter et reclasser les postes du bilan comptable de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes significatives.

Les reclassements consistent à ventiler certains postes du bilan selon d'autres critères tels que liquidité ou exigibilité. Les retraitements visent à corriger certaines lacunes ou insuffisances des documents comptables de manière à obtenir une évaluation des emplois, des

²⁷ Depallens, Georges, et Jobard, Jean-Pierre. Gestion financière de l'entreprise. Dunod, 1997, p 524.

²⁸ Amelon, Jean-Louis. Gestion financière. Maxima, 2004, p 78.

²⁹ NGOULOUBI, (A.C) : La trésorerie des entreprises, L'Harmattan, 2017, pp. 36-37

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

ressources et des engagements qui soient plus conforme à la réalité économique de l'entreprise.³⁰

Les principaux correctifs à apporter au bilan comptable pour passer au bilan financier sont :³¹

- ✚ À l'actif : reclassement des postes du bilan selon leur liquidité à plus ou moins d'un an, et retraitement des « non-valeurs »
- ✚ Au passif : reclassement des postes selon leur liquidité à plus ou moins d'un an et retraitement des capitaux propres (notamment la contrepartie des actifs sans valeur) ainsi que les subventions d'investissement, les provisions réglementées et les provisions pour risques et charges qui recèlent des dettes à plus ou moins d'un an, en particulier des dettes fiscales latentes.

Structure du bilan financier :

Figure n°04 : La structure du bilan financier

Actif		Passif	
Actif immobilisé	<i>Emplois à plus d'un an</i>	Capitaux propres	<i>Ressources à plus d'un an</i>
Actif circulant	<i>Emplois à moins d'un an</i>	Dettes à moyen Et long terme	<i>Ressources à plus d'un an</i>
		Dettes à court terme	<i>Ressources à moins d'un an</i>

Source : Livre : Gestion financière Ed 4, Amelon, Jean-Louis, Ed Maxima, 2004, page 77

1.2. Détermination de la trésorerie nette (TN) :

Selon cette analyse la trésorerie nette est la résultante de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ou bien la différence entre trésorerie active et trésorerie passive.

1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG) :

Le fonds de roulement net global (FRNG) est la différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé. C'est un indicateur du financement à moyen et long terme

³⁰Amelon, (J-L), Op.cit. p 76.

³¹ Ibid. p 78.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

de l'entreprise.³² Il représente la part des ressources permanentes destinées à financer le cycle d'exploitation de l'entreprise, et constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.³³

Un FRNG positif est un facteur de stabilité pour l'entreprise ; il la donne une certaine indépendance des financements bancaires à court terme.³⁴ Deux méthodes permettent de le calculer :

✚ Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Emplois durables}$$

✚ Ou par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = (\text{actif circulant} + \text{trésorerie active}) - (\text{passif circulant} + \text{passif de trésorerie})$$

✚ **Interprétation du FRNG :**

- **Un FRNG positif :** représente un équilibre à moyen et long terme de l'entreprise, les capitaux permanents financent l'intégralité de l'actif immobilisé, et l'entreprise dégage un excédent des ressources à long terme qui lui permet soit de financer son cycle d'exploitation en cas de besoin, ou de constituer une trésorerie positive qui serve comme une marge de sécurité en cas de pertes éventuelles. Il signifie également une situation favorable à l'entreprise, car il la permet d'être solvable.

Un FR largement positif est le signe d'une politique financière prudente et/ou d'une forte rentabilité (importance des réserves).³⁵

- **Un FRNG nul :** signifie que les ressources permanentes financent strictement les emplois stables, aucun excédent des ressources à LT n'est dégagé, et que l'actif circulant couvre le total des dettes à court terme seulement. C'est une situation de déséquilibre sur le long terme de l'entreprise, car en cas de difficultés financières ou de risques elle va être dépendante aux financements externes.

³² Duplat, Claude-Annie. *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*. Vuibert, 2004, p 82.

³³ Mennaa (R) : Op.cit. p 331.

³⁴ Duplat, (C-A) : Op.cit. p 82.

³⁵ Sion, (M) : Op.cit. pp. 1-14

- **Un FRNG négatif** : signifie que les ressources financières à moyen et long terme ne financent pas l'intégralité des immobilisations. C'est une situation défavorable pour l'entreprise, elle représente un déséquilibre financier sur le court et le moyen terme, car une partie déjà des emplois stables est financée à court terme, ce qui risque de compromettre la pérennité de l'entreprise. On peut dire dans ce cas que l'entreprise n'est pas solvable et elle ne pourra pas payer ses dettes.

Un FRNG négatif peut signifier un mauvais mode de financement de l'affaire.³⁶

1.2.2. Le besoin en fonds de roulement global BFRG :

Le besoin en fonds de roulement global est un indicateur comptable permettant de mesurer le niveau de déséquilibre permanent entre les encaissements et les décaissements sur une période donnée (mois, année). Ce déséquilibre est dû essentiellement aux décalages entre les délais de règlement des clients et les délais de paiement des charges de l'entreprise.³⁷

Il indique ce que devrait être le fonds de roulement pour que la liquidité de l'entreprise soit garantie et puisse assurer le financement du cycle d'exploitation.³⁸

C'est un indicateur principal d'anticipation des problèmes de trésorerie car il correspond à une trésorerie déjà décaissée afin de préparer les ventes futures. Le BFRG dépend du niveau d'activité de l'entreprise, et donc il évolue par l'évolution de son chiffre d'affaires.

Il se calcule par différence entre l'actif circulant sauf disponibilités et le passif circulant sauf trésorerie passif, et il est composé de deux parties :

- ✚ **Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRGE)** : c'est la partie de l'actif circulant d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes d'exploitation.

$$\text{BFRGE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

- ✚ **Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRGHE)** : c'est la partie des emplois à court terme, non liés directement à l'activité de l'entreprise, qui n'est pas financée par des ressources courantes hors exploitation.

$$\text{BFRGHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

³⁶ Duplat, (C-A), Op.cit. p 82.

³⁷ Maurin, (P) : Op.cit. p 15.

³⁸ Mennaa, (R) : Op.cit. p 331.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Et donc :

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

Interprétation du BFRG :

- **Un BFRG positif :** signifie un besoin de financement à court terme de l'entreprise, les dettes à court terme ne couvrent pas la totalité des emplois courants. Une partie de l'actif circulant doit être financée soit par le fonds de roulement ou par le recours aux financements externes. C'est une situation de déséquilibre à court terme de l'entreprise.
- **Un BFRG nul :** signifie que les besoins cycliques sont égaux aux ressources cycliques, l'entreprise n'a ni un excédent ni un besoin de financement à couvrir, elle est équilibrée à court terme.
- **Un BFRG négatif :** indique que l'entreprise n'a pas de besoins de financement, elle est équilibrée à court terme. Les ressources cycliques couvrent la totalité des besoins cycliques, et l'entreprise dégage un excédent de ressources à court terme qu'elle peut le placer ou l'utiliser pour financer de nouveaux investissements.

1.2.3. La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie est constituée des éléments inscrits à l'actif et au passif du bilan. Elle permet l'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, en jouant un rôle d'équilibrage entre emplois et ressources.

Calcul et interprétation de la TN :

La trésorerie nette peut être déterminée selon deux méthodes :

Méthode 01 : par le haut du bilan

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

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

Si :

- **TN > 0 :** cette situation de trésorerie positive signifie que l'excédent des ressources permanentes sur emplois stables finance l'intégralité du besoin de financement

opérationnel et laisse un excédent de trésorerie alimentant la trésorerie. Elle indique un fonds de roulement important.

Ainsi, un besoin en fonds de roulement négatif permet la constitution d'une trésorerie positive.³⁹

Dans ce cas, on dit que l'entreprise est solvable et indépendante financièrement à court terme. Elle peut placer ses excédents de trésorerie pour les rentabiliser.

- **TN < 0** : indique que le niveau du FR est insuffisant pour financer l'intégralité du BFR, l'entreprise doit faire recours aux financements bancaires à court terme pour compléter le financement de son BFR.

Méthode 02 : par le bas du bilan

La trésorerie de l'entreprise se calcule par la différence entre ses composantes actives (caisse, soldes débiteurs de banques et VMP) et passives (concours bancaires, soldes créditeurs de banques).

$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{Trésorerie active (TA)} - \text{Trésorerie passive (TP)}$

Si :

- **TN > 0** : indique que la trésorerie de l'entreprise est en position nette d'excédent.⁴⁰ C'est-à-dire que le montant des actifs liquides dépasse celui des passifs liquides.
- **TN < 0** : indique que la trésorerie de l'entreprise est en position nette d'emprunt à CT.⁴¹ Ce qui signifie une situation d'insuffisance de trésorerie financée en recourant à la banque.

1.3. Analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios permet d'évaluer la situation de la trésorerie de l'entreprise à travers l'étude et l'analyse des rapports entre des grandeurs bilancielles ou de compte de résultat, qui permettent de fournir des informations complémentaires aux données utilisées pour leur calcul.

Pour notre analyse, on va présenter trois types de ratios, à savoir :

1.3.1. Ratios de financement et d'endettement:

³⁹ Sion.M, Op.cit. p. 09

⁴⁰ Idem.

⁴¹ Idem.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Les deux premiers ratios peuvent indiquer l'équilibre financier à long terme de l'entreprise, tandis que les trois restants indiquent la situation de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.

✚ Ratio de financement permanent = Capitaux permanents / Actif immobilisé

Ou ratio de financement des emplois stables, il mesure le degré de financement de l'actif immobilisé par des ressources stables. S'il est supérieur à 1, on dit que l'entreprise a un équilibre financier à long terme.

✚ Ratio de financement propre = Capitaux propres / Actif immobilisé

Le ratio de financement propre met en évidence la hauteur de financement de l'actif immobilisé par les moyens propres de l'entreprise. Si ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise est dans une bonne situation financière.

✚ Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Total des dettes

Ce ratio mesure le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard de ses créanciers, ou d'une autre façon, son autonomie lors de la prise de ses décisions financières. Il montre le poids des capitaux propres de l'entreprise par rapport au total de ses dettes.

✚ Ratio d'indépendance financière = Capitaux propres / Total passif

Ce ratio met en avant l'état de l'endettement financier de l'entreprise par rapport à ses fonds propres. Un ratio trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externes.⁴²

✚ Ratio de financement extérieur = Total des dettes / Total actif

Ou ratio de possibilité de remboursement, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes aux échéances.

1.3.2. Ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité permettent de quantifier les liquidités que l'entreprise possède à un instant donné. Assurer la liquidité d'une activité permet de faire face aux obligations de paiements dans les 12 mois à venir sans avoir à aller chercher des capitaux à l'extérieur de

⁴² Zenasni, Soumia. *Analyse financière*. Ecole supérieur de management Tlemcen, 2020, 20p.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

l'entreprise.⁴³ Ces ratios sont listés par degré de liquidité des actifs circulants, chaque ratio devenant de plus en plus contraignant et sélectif.⁴⁴

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

Exprime la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme aux échéances par ses actifs liquides. Ce ratio doit être significativement supérieur à 1.

Ratio de liquidité réduite = (Actif circulant – Stocks) / Passif courant

La rotation des stocks est parfois lente, on évalue par ce ratio l'aptitude de l'entreprise à couvrir son passif exigible par ses valeurs d'exploitation et disponibles.

Le ratio est idéalement supérieur à 1, satisfaisant si significativement supérieur à 2/3.⁴⁵

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilité / Dettes à court terme

Mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances en utilisant son argent disponible. On peut dire que l'entreprise a une bonne santé financière si ce ratio est supérieur à 1 (absence du risque de liquidité), ou il peut être un signe de mauvaise gestion des liquidités (argent qui dort). Ce ratio doit être supérieur à 0,5.

Ratio de solvabilité = Actif réel / Total dettes

On dit qu'une entreprise est solvable si la valorisation de ses actifs couvre la totalité de ses dettes et engagements hors bilan. Elle est aussi solvable si elle peut faire face à ses engagements à long terme.⁴⁶ Ce ratio doit être supérieur à 1.

L'horizon temporel de la solvabilité est le long terme contrairement à la liquidité qui s'intéresse au court terme. La liquidité et solvabilité ne sont pas synonymes. Une entreprise solvable sur le long terme n'est pas forcément liquide sur le court terme. Une entreprise liquide n'est pas non plus forcément viable sur le long terme.⁴⁷

1.3.3. Ratios d'activité :

Les ratios d'activité permettent d'exprimer en jours de chiffre d'affaires ou d'achat la durée d'écoulement des stocks, de paiement des créances clients et de paiement des dettes

⁴³ Selmer, Caroline. *La Boîte à outils de la finance d'entreprise. 64 outils et méthodes*. Dunod, 2023, p 239.

⁴⁴ Coulon, Yannick, Shen Dai. *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier*. Dunod, 2023, p 104.

⁴⁵ Coulon, (Y) et Shen (D) : Op.cit. p 105.

⁴⁶ Ibid. p. 109

⁴⁷ Idem.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

fournisseurs. Ils peuvent lever le voile sur une problématique de gestion liée à la trésorerie et sont utiles s'ils sont observés dans le temps.⁴⁸

$$\text{+ Délai de recouvrement des créances client} = ((\text{clients} + \text{Effets à recouvrir}) / \text{CA annuel}) * 360$$

Il exprime la durée moyenne de recouvrement des créances client.

$$\text{+ Délai de paiement des fournisseurs} = ((\text{fournisseurs} + \text{effets à payer}) / \text{Achats annuels}) * 360$$

C'est le nombre moyen de jours nécessaires à l'entreprise pour payer ses fournisseurs.

$$\text{+ Ratio de rotation des stocks} = \text{stock moyen} / (\text{Achats ou ventes HT}) \pm \text{Variation stock}$$

Représente la durée de stockage des biens fabriqués ou achetés au sein de l'entreprise.

2. Analyse dynamique de la trésorerie :

L'analyse statique de la trésorerie est également insuffisante pour évaluer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Elle est complétée par une analyse dynamique des flux de trésorerie, qui permet d'avoir une image complète de l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et comment elle se constitue.

Le tableau des flux de trésorerie est un état financier qui comprend les variations de la trésorerie d'une entreprise sur une période généralement d'un an. Il explique la formation de la trésorerie générée par les différentes fonctions de l'entreprise : exploitation, investissement et financement. C'est un état obligatoire tant en normes IFRS que par rapport aux normes établies par le SCF algérien, sa lecture permet aux utilisateurs des états financiers de mieux évaluer la liquidité et la solvabilité actuelles et futures de l'entreprise.

Il permet également de connaître l'origine précise de la trésorerie dégagée ou consommée au cours d'un exercice. Il s'agit donc d'une analyse dynamique centrée sur l'analyse de la variation de la trésorerie.⁴⁹

L'élaboration du tableau des flux est une étape importante dans l'analyse financière, afin de comprendre l'impact de la politique de financement sur la création de richesse et sur la

⁴⁸ Ristori, Sébastien. *Analyse et gestion financière*. Ellipses, 2021, p 90.

⁴⁹ Delahaye Jacqueline, Delahaye-Duprat Florence. *DCG 6 - Finance d'entreprise : L'essentiel en fiches*. Dunod, 2016, p 114.

trésorerie de l'entreprise. Il permet de mesurer si les flux de trésorerie d'exploitations dégagées sont suffisants pour couvrir le remboursement du financement.⁵⁰

2.1.Utilité du TFT :

L'étude de la variation de la trésorerie permet :⁵¹

- + De mieux évaluer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.
- + Une compréhension plus facile des informations : pas de nécessité d'avoir des compétences comptables pour comprendre les notions de recettes et de dépenses.
- + De publier des données plus objectives assurant une meilleure comparabilité : l'utilisation d'options comptables pour l'enregistrement de certaines opérations peut modifier le FRNG mais n'a pas d'incidence sur la trésorerie.
- + De faciliter les prévisions de la trésorerie d'exploitation.
- + L'évaluation des trois cycles de l'entreprise : exploitation, investissement, financement : cette séparation des flux par fonction permet de mieux comprendre la politique d'investissement et de financement de l'entreprise.

2.2.Structure du tableau des flux de trésorerie :

Le TFT organise les flux monétaires de la période selon le cycle auquel ils sont rattachés :⁵²

- + **Flux liés à l'activité opérationnelle** : Les activités opérationnelles correspondent à l'ensemble des opérations menant à des ventes de biens ou de prestations de services. Elles incluent aussi toutes les autres opérations qui ne relèvent des activités ni d'investissement, ni de financement.
- + **Flux liés à l'investissement** : Il s'agit des dépenses d'acquisition des immobilisations ainsi que des recettes des ventes d'immobilisations. Ces acquisitions peuvent provenir des investissements industriels mais aussi des investissements financiers (non inclus dans les équivalents de trésorerie).
- + **Flux liés au financement** : Ce sont les apports versés par les actionnaires (capital appelé versé et prime d'émission), les distributions de dividendes, les contractions de nouvelles dettes financières et les remboursements des dettes financières. Les subventions d'investissement visent – comme leur nom l'indique – à financer des investissements. C'est pourquoi elles appartiennent aux flux liés au financement.

⁵⁰ Ristori, (S) : *les clés de la finance d'entreprise* : Op.cit. p 94.

⁵¹ Zambotto Christian, Zambotto Corinne. *Gestion financière : finance d'entreprise*. Dunod, 2009, p 86.

⁵² Koehl Jacky, Mchawrab Safwan, Nivoix Sophie. *Finance d'entreprise : Manuel et application*. Vuibert, 2018, pp. 161-164

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

La variation de la trésorerie de la période est la somme de ces trois catégories de flux.

$$\Delta TN = \Delta TA + \Delta TI + \Delta TF$$

L'entreprise peut présenter ses flux de trésorerie liés aux différents cycles de la façon la plus appropriée à son activité.⁵³

2.3. Interprétation et analyse de TN et des flux de trésorerie :

Elle se fait par la façon suivante :⁵⁴

2.3.1. ΔTN activité :

L'entreprise a pour objectif de maximiser ce flux. Le plus simple est de maximiser le résultat net, en développant l'activité, donc le chiffre d'affaires, et en optimisant les coûts.

Un bon résultat peut conduire, à une CAF dégradée si le résultat se compose d'importants produits non encaissables. Il est donc important pour le dirigeant de développer une activité qui enrichit et qui tire de cet enrichissement les disponibilités monétaires correspondantes.

Le dernier point pour maximiser ce flux ΔTN activité est la maîtrise du BFRE. En effet, même si le CAF est largement positif, les besoins de financement de court terme peuvent la réduire fortement, s'il y a une forte augmentation des stocks et des créances à financer.

2.3.2. Pour ΔTN investissement :

Le flux de trésorerie net d'investissement est en général négatif. En effet, la fonction d'investissement est traditionnellement consommatrice de trésorerie. La valeur absolue de ce flux donne ainsi une idée de la politique d'investissement. Si le flux est positif, cela peut signifier que l'entreprise désinvestit pour réduire son activité, ou qu'elle transforme son processus de production en remplaçant du capital productif. Dans ce cas, il convient de compléter l'analyse.

2.3.3. Pour ΔTN financement :

Ce flux de trésorerie peut être positif ou négatif selon la politique de financement de l'entreprise :

- ✚ Une politique de croissance entraîne des financements supplémentaires, donc une augmentation de capital et/ou davantage de dettes. Cette politique procure des

⁵³ AYACHI (Fela). « Tableaux de flux de trésorerie : outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises », Revue algérienne d'économie et de gestion, Volume 10, Numéro 2 du 31/12/2016, p 148.

⁵⁴ Signorini Charles. *La finance (d'entreprise)... mais c'est très simple*. Dunod, 2022, pp. 146-147

ressources monétaires supplémentaires, donc augmente Δ TN financement, afin de financer la croissance

- ✚ Une politique de rigueur entraîne une volonté de désendettement ou une réduction du capital social. Ainsi, la trésorerie sert à rembourser les dettes et à rendre les apports aux actionnaires, ce qui diminue Δ TN financement, au point de le rendre négatif. Cette politique de rigueur est en général mise en œuvre pour restructurer le passif en vue d'une opération particulière (cession de l'entreprise ou introduction en Bourse par exemple)

2.4. Présentation du tableau des flux de trésorerie :

Les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle de l'entreprise sont présentés selon deux méthodes :⁵⁵

2.4.1. La méthode directe :

Recommandée consiste :

- À présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie 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.

2.4.2. La méthode indirecte :

Consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variations fournisseurs) ;
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés) ;
- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession), ces flux étant présentés distinctement.

⁵⁵ Article 240.3. du décret de 25 mars 2009 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

Conclusion :

La trésorerie d'entreprise constitue un élément important de la santé financière de l'entreprise. Sa gestion permet d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. A cet effet, elle préoccupe une place importante dans l'organisation de l'entreprise surtout pour celles de taille importante.

Un diagnostic approfondi de la situation de trésorerie de l'entreprise permet d'évaluer la situation financière de celle-ci en termes de liquidité et de solvabilité à court terme, ainsi que de sa capacité à générer de cash. A travers cette évaluation, l'entreprise peut prendre des actions et décisions permettant d'optimiser sa gestion de liquidités.

Chapitre 02 :

La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Introduction :

La gestion de trésorerie constitue l'un des piliers fondamentaux de la gestion financière de l'entreprise. En assurant la solvabilité et la liquidité sur le court terme de l'entreprise, et en optimisant le résultat financier, la gestion de trésorerie contribue à améliorer la situation financière de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de montrer en détail les différentes pratiques et aspects de la gestion de trésorerie qui lui permettent d'être un levier de la santé ou situation financière de l'entreprise, d'où la dénomination « la gestion de trésorerie comme levier de la situation financière ».

En premier lieu, on va commencer par la présentation des pratiques d'optimisation de la gestion de trésorerie dans les entreprises, tels que le contrôle de trésorerie, l'utilisation des outils informatiques, l'optimisation du besoin en fonds de roulement, et la gestion des risques financiers.

On va présenter aussi les méthodes de choix et d'optimisation des financements et des placements de trésorerie, en identifiant leurs différents types. Enfin, on va mettre la lumière sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie, sur le court et le moyen terme.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Section 01 : Pratiques d'optimisation de la trésorerie

La gestion de trésorerie est un domaine vaste et peu compliqué, il nécessite une certaine précision en termes de pratiques courantes afin de bien mener ses missions et optimiser sa gestion. Ce domaine est divisé en deux fonctions principales, la gestion des liquidités et la gestion des risques. Pour entamer ces deux fonctions, les entreprises appliquent un ensemble de pratiques bien définies par les auteurs et chercheurs en gestion de trésorerie afin de garantir l'optimisation de leur trésorerie.

1. Contrôle de la trésorerie :

1.1. Contrôle des conditions et des opérations bancaires :

Le trésorier doit être capable de comprendre son environnement financier en temps réel, de suivre ses positions et de contrôler la gestion administrative et comptable de ses opérations.

1.1.1. Les conditions bancaires :

Dans le but de réduire leurs coûts financiers, la négociation des conditions bancaires, taux d'intérêt, commissions et dates de valeur est une pratique courante pour les entreprises. Toutefois, chaque négociation ponctuelle engage la réputation de la firme et l'équilibre global de sa relation avec sa(ses) banque(s). Le trésorier doit donc constamment veiller au maintien de ces dernières.

1.1.1.1. Les dates de valeur :

Déjà définies en premier chapitre, revêt d'une importance cruciale dans la gestion quotidienne de la trésorerie de l'entreprise. Ce sont elles qui permettent de déterminer le solde réel des comptes bancaires de l'entreprise. Ce solde en valeur permet le calcul des frais financiers et des intérêts facturés, à posteriori.⁵⁶ Les dates d'opération et de valeur figurent également sur l'extrait de compte envoyé par la banque à l'entreprise. La comparaison entre ces deux dates permet de contrôler le nombre de jours de valeur appliqués par la banque.

1.1.1.2. Les taux d'intérêt :

Une multitude de taux d'intérêt servent comme référence aux financements/placements, et il est nécessaire que le trésorier maîtrise leurs particularités afin d'optimiser sa négociation avec ses banquiers et ses décisions.

⁵⁶ NGOULOUBI et Anycet (C) : Op.cit. pp. 29-30

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- **Le taux de base bancaire (TBB) :** reflète le loyer de l'argent affiché par l'ensemble du secteur bancaire. Il représente le coût fixe de collecte des dépôts par les banques et inclut des frais de structure. La banque définit le taux exact du financement en ajoutant au TBB une prime de risque basée sur les caractéristiques de l'entreprise.⁵⁷
- **Les taux monétaires :** le trésorier doit également maîtriser les modes d'utilisation des différents taux d'intérêt applicables sur le marché interbancaire.⁵⁸
- **Taux variables et taux révisables :** Le taux d'intérêt calculé sur un financement /placement peut être fixe tout au long de la durée du prêt, il est donc prédéterminé. Ou il peut être variable, où il dépend de l'évolution d'un taux de référence convenu entre le prêteur et l'emprunteur, il est donc post déterminé.

1.1.1.3. Les commissions bancaires :

Plusieurs commissions, censées rémunérer des services qu'elles fournissent à leurs entreprises clientes sont facturées par les banques, dont les principales sont :

- **La commission du plus fort découvert (CPFD) :** c'est une commission calculée sur la base du plus fort découvert du mois, et payée à la fin du trimestre civil lors de l'arrêté du compte. Elle est plus facilement négociable et son taux standard est généralement égal à 0,05%.⁵⁹
- **La commission de mouvements :** Elle est basée sur tous les mouvements débiteurs sur le compte bancaire. Son taux est difficilement négociable.
- **La commission de forfaitisation :** il s'agit d'une forfaitisation des conditions de mouvements bancaires pour les entreprises, dont le principe est de supprimer tous les jours de valeur bancaires. L'entreprise paye trimestriellement une commission proportionnelle à ses mouvements débiteurs et/ou créditeurs, qui remplace tous les frais, les jours de valeur, la commission de mouvement et la CPFD qui sont traditionnellement prélevés par la banque.⁶⁰
- **Commission de dépassement :** Elle est calculée sur tous les soldes supérieurs au découvert autorisé (ou simplement débiteur en l'absence de découvert autorisé) mais uniquement sur le dépassement.⁶¹

⁵⁷ Poincelot, (E) et Desbrières, (P) : Op.cit. P 29.

⁵⁸ BOUTER, Asma. *Analyse et optimisation de la gestion de trésorerie*, Master 2 en Finance et Comptabilité, Ecole supérieure de commerce, Tipaza, 2017, p 43.

⁵⁹ Hubert (B) et Catherine (E), Op.cit. p 104.

⁶⁰ Ibid. p 105.

⁶¹ Michel Jean-Louis. *Gérer efficacement la trésorerie de votre entreprise*. Puits Fleuri, 2010, p 178.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

1.1.2. Le contrôle des opérations bancaires :

Le compte Banque tenu dans la comptabilité de l'entreprise et le compte de l'entreprise tenu par la banque sont des comptes qui fonctionnent de manière réciproque. Mais ils doivent présenter à une date donnée, des soldes de même montant. En effet, cette situation est rarement réalisée à cause des décalages d'enregistrement dans le temps. Il peut arriver aussi que des erreurs se glissent dans les écritures, tant dans la comptabilité de l'entreprise que dans celle de la banque.⁶²

A cet effet, l'entreprise doit suivre et contrôler de manière permanente ses comptes détenues chez elle et chez sa banque.

1.1.2.1. Le rapprochement bancaire :

Le rapprochement bancaire est une opération de contrôle qui consiste à vérifier, à une date donnée, la concordance entre les écritures comptables de la trésorerie de l'entreprise (compte 512xxx) et ceux apparaissant sur le relevé de compte envoyé par la banque.⁶³

Il permet d'identifier les opérations de banque non encore saisies dans la comptabilité de l'entreprise, tel que les prélèvements automatiques.

1.1.2.2. Le relevé de compte bancaire :

Le relevé de compte bancaire est un document qui récapitule par ordre chronologique croissant les différents mouvements de capitaux sur le compte bancaire de l'entreprise. La chronologie adoptée est celle des dates d'opération. Il permet le contrôle rapide des opérations bancaires. Dans une optique de gestion de trésorerie, le relevé de compte permet de vérifier la bonne application des conditions bancaires et de suivre les débits et les crédits sur les gros mouvements (chèques, virements...).⁶⁴

1.1.2.3. État de rapprochements bancaires :

L'état de rapprochement bancaire est : « *un document extracomptable, établi dès la réception d'un relevé de compte bancaire, afin de mettre en évidence l'écart entre les deux comptes et de le justifier. Il peut donner lieu à des écritures dans la comptabilité de l'entreprise (écritures de correction d'erreurs ou de mise à jour).* »⁶⁵

⁶² Maéso Robert, et al. *Comptabilité financière : comptabilité générale*. Dunod, 2010, p 182.

⁶³ Maurin, (P) : Op.cit. p 143.

⁶⁴ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 113.

⁶⁵ Maéso, (R), et (al) : Op.cit. p 182.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

1.2. La gestion quotidienne de la trésorerie :

Le travail quotidien du trésorier est guidé par un objectif principal « *atteindre la trésorerie zéro* » : en optimisant les choix des financements et des placements de trésorerie, une bonne gestion de trésorerie maximise le résultat financier de l'entreprise et par conséquent améliore sa rentabilité financière. Et cela en évitant les erreurs d'équilibrage, de sous mobilisation, et de sur mobilisation qui résultent de l'existence de plusieurs comptes bancaires de l'entreprise.⁶⁶ Ces erreurs peuvent également évaluer la qualité de gestion du trésorier.

Une gestion quotidienne de la trésorerie consiste à contrôler les encaissements et les décaissements de trésorerie, anticiper les besoins et suivre la trésorerie en date de valeur. Certaines pratiques sont essentielles pour le trésorier afin d'optimiser sa gestion quotidienne, à savoir :

1.2.1. Positionner les flux sur la fiche en valeur :

La fiche en valeur constitue le support de travail quotidien du trésorier. Elle sert à la prise de décisions d'emprunt, de placement et d'équilibrage. Elle regroupe.⁶⁷

- Des mouvements déjà reconnus dans le solde bancaire (affectés d'un statut « R ») ;
- Les mouvements prévisionnels affectés d'un statut « P », ils comprennent :
 - Des mouvements à date de valeur certaine, mais pas encore reconnus dans le relevé de compte bancaire (remises de chèque à l'encaissement, ...)
 - Des mouvements à date de valeur incertaine, positionnés à une date estimée ;
 - Des opérations que l'entreprise prévoit de recevoir ou d'initier dans quelques jours.

Ces flux sont positionnés quotidiennement sur ce document, par compte, support de paiement et date de valeur, en fonction des informations fournies au trésorier par son entreprise et son banquier (relevé de compte bancaire).

1.2.2. Maîtriser les mouvements à date de valeur incertaine :

Pour positionner les flux à date de valeur incertaine sur la fiche en valeur, le trésorier est contraint à réaliser des estimations pour les débits (chèques, effets domiciliés, impayés) ou à demander d'être informé sur le même jour pour les crédits (virements reçus). Selon la nature

⁶⁶ Rousselot, (P) et Verdié, (J) : Op.cit. pp. 88-94

⁶⁷ Sion, (M) : Op.cit. p 209.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

du débit, différentes méthodes d'estimation sont envisageables : loi d'éclatement, forfaitisation, pari.⁶⁸ Dans le but de limiter les difficultés causées par ces mouvements, les entreprises s'orientent de plus en plus vers la dématérialisation des moyens de paiement, et les banques proposent une connexion Internet, qui permet de savoir avant la décision de trésorerie quels mouvements entrent en banque et n'ont pas encore été enregistrés sur le compte.⁶⁹

Enfin, pour faciliter la gestion de ces mouvements, l'entreprise peut créer une banque pivot. Cette pratique consiste à regrouper et gérer tous les mouvements à date de valeur incertaine dans une banque et un compte pivot. Les critères de choix de la banque pivot sont :

- Taux et commissions ;
- Float ;
- Ligne de crédit obtenue ;
- Qualité du service.

1.2.3. Spécialiser les banques par type de flux :

Consiste à spécialiser les banques par type de mouvement, afin de faciliter le positionnement des flux financiers de la journée. Après la détermination des soldes bancaires du jour, le trésorier effectue les virements d'équilibrage entre les différents comptes. Il s'agit de transférer les fonds d'une banque à l'autre, afin de compenser les soldes débiteurs et créditeurs et arriver à une trésorerie zéro sur tous les comptes de l'entreprise. Cette pratique n'implique ni jour de valeur ni commission.

En effet, le fait d'avoir plusieurs banques permettra à l'entreprise de les mettre en concurrence afin de bénéficier des meilleures conditions.

1.2.4. Créer un circuit d'information:

Le trésorier doit être informé de tous les paiements émis et remis à l'encaissement. Il doit également veiller à être informé immédiatement de tous les mouvements décentralisés.⁷⁰

⁶⁸ Desbrières. (P) et Poincelot. (E) : Op.cit. p 69.

⁶⁹ Sion. (M) : Op.cit. pp. 210 : 214

⁷⁰ Ibid. p 216.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

1.2.5. Négocier la fusion des échelles d'intérêt :

Cette pratique facilite la tâche quotidienne du trésorier. Elle permet de gérer plusieurs comptes bancaires comme s'il n'y en avait qu'un seul, et de calculer les agios et commissions à partir d'une échelle d'intérêt consolidant les soldes des différents comptes.⁷¹

La négociation avec les banques constitue une pratique indispensable pour optimiser sa gestion de trésorerie, elle permette de faciliter la gestion quotidienne et de minimiser les différents couts financiers liés à la relation de l'entreprise avec la banque.

1.3. La gestion des moyens de paiement :

L'optimisation de la trésorerie d'une entreprise dépend également du choix des instruments de paiement utilisés par celle-ci ou par ses tiers.

Les supports de paiement sont nombreux et variés, le trésorier de l'entreprise doit choisir parmi ceux qu'il peut ou doit utiliser, le moyen de règlement le moins coûteux, le plus flexible, et qui offre la meilleure garantie contre le risque d'impayé et de fraude, et ce en prenant en compte la nature du créancier concerné.

1.3.1. Déterminants du choix des moyens de paiement :

Le trésorier choisi d'utiliser un tel moyen de paiement selon :⁷²

- ✚ Les délais d'encaissement et de décaissement de l'argent (court ou long, déterminé ou aléatoire) ;
- ✚ La souplesse d'utilisation du moyen de paiement ;
- ✚ La possibilité de mobilisation ;
- ✚ Le délai de connaissance de l'impayé ;
- ✚ La sécurité qu'il assure ;

D'autres critères sont également prises en compte lors du choix de l'instrument de règlement :

- ✚ La nature du créancier (particulier ou entreprise) ;
- ✚ La taille du créancier (grande, moyenne ou petite entreprise) ;
- ✚ La qualité de la contrepartie.

Le mode de règlement choisi influe sur la détermination précise du BFR et sa couverture quotidienne puisque la date de valeur est contrôlée avec un degré variable de certitude.

⁷¹ Sion, (M) : Op.cit. p 216.

⁷² Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 59.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

1.3.2. La sécurisation des moyens de paiement :

Les entreprises doivent également sécuriser leurs flux financiers contre la fraude interne ou externe. En effet, les moyens de paiement les plus courants sont régulièrement exposés à des fraudes ou tentatives de fraude, à des degrés divers. Plus les entreprises utilisent du papier, plus le risque de fraude est important. Et donc, la dématérialisation des moyens de paiement constitue une sécurisation des flux monétaires en quelque sorte, mais elle n'est pas dénuée de ce risque.

Pour le réduire, il est nécessaire de revoir l'organisation interne de l'entreprise. Il faut prévoir une procédure des signatures, une protection physique des documents sensibles ainsi que le choix du support de l'instruction et de son mode d'acheminement. La sécurité doit être l'affaire de tous, au sein de l'entreprise et chez les partenaires extérieurs. Ainsi, l'entreprise pourra prendre les mesures appropriées à son cas auprès de sa banque.⁷³

Des procédures simples permettent d'éliminer une partie importante de ces risques :⁷⁴

- Conserver les supports de paiement papier dans un lieu sécurisé,
- Tenir le stock physique des moyens de paiement papier,
- Spécialiser les différentes banques par support de paiement,
- Contrôler le nombre de chèques à envoyer avec le nombre de chèques signés,
- Utiliser des enveloppes neutres sans le logo de la société,
- Ne jamais donner le pouvoir de signer des chèques aux émetteurs de chèques.

Finalement, les règles de base sont bien : la prévention, la dissuasion et la réaction.

D'autres techniques peuvent être utilisés pour sécuriser les flux monétaires tels que :⁷⁵

- Les assurances des moyens de paiement
- Le recours à des procédures juridiques
- Utiliser des techniques spécifiques de sécurisation (prévention) des chèques, virements, prélèvement, ... par l'entreprise et sa banque ;

2. L'amélioration du besoin en fonds de roulement :

Le BFR est un indicateur clé dans l'appréciation de la situation financière d'une entreprise. Il représente le besoin de financement du cycle opérationnel de l'entreprise. Un BFRE en trop

⁷³ Annie Bellier (D) et Sarun (K) : Op.cit. p 62.

⁷⁴ Ibid. p 63.

⁷⁵ Maurin, (P) : Op.cit. pp. 90 :110

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

forte augmentation peut en effet entraîner une réduction de la trésorerie nette d'une entreprise et la placer dans une situation délicate⁷⁶.

Sa gestion consiste à réagir sur ses principales composantes à savoir : les stocks, le crédit client et les dettes fournisseur.

Les déséquilibres éventuels dépendent d'une part du secteur d'activité de l'entreprise et d'autre part de la taille de l'entreprise et des modalités de gestion des postes concernés.⁷⁷

2.1.Par la politique du crédit clients :

Dans un premier temps, il faut :⁷⁸

- ✚ Faire un choix préventif des clients, selon leur taille, leur notoriété, leur catégorie (particuliers, entreprises, collectivités), et des marchés proposés qui doivent rester dans les capacités de l'entreprise pour être réalisés et être rentables ;
- ✚ Négocier les conditions de règlements avec ses clients (paiement d'avance, paiement comptant, à x jours, ...) et les modes de règlement (chèques, effets de commerce, virements, ...)

Et enfin, il faut réduire les délais de règlement de la clientèle afin de réduire le crédit client et par conséquent diminuer le besoin en fonds de roulement. La mobilisation des créances est aussi une solution d'amélioration du BFR.

2.2.Par la gestion des stocks :

La gestion des stocks consiste à :⁷⁹

- ✚ L'estimation de la valeur des stocks de sécurité et d'alerte;
- ✚ L'estimation du niveau de stocks nécessaire et suffisant pour l'exploitation courante ;
- ✚ En pratiquant le juste-à-temps (si possible) ;
- ✚ Commandes périodiques : prévoir un calendrier d'approvisionnement ;
- ✚ Pouvoir commander pour les réapprovisionnements imprévus ;
- ✚ La mise en place des outils de suivi des stocks (par l'informatique) ;
- ✚ Connaissance des coûts générés par les stocks (coûts d'achat, déchets, coûts de transformation, coûts de stockage).

⁷⁶ Delahaye, (J) et Delahaye-Duprat, (F) : Op.cit. p 86.

⁷⁷ Michel. J-L, Op.cit. p 156.

⁷⁸ Ibid. p 157.

⁷⁹ Idem.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire le volume des stocks tout en maintenant un niveau optimal qui satisfait les besoins d'activité de l'entreprise, avec un coût optimum. C'est également la mission des responsables de production. Le rôle du trésorier consiste à les inciter de gérer efficacement le niveau des stocks en les sensibilisant sur son impact sur le niveau de la trésorerie et du BFR.

2.3.Par la négociation avec les fournisseurs :

L'entreprise doit :⁸⁰

- ✚ Gérer ses fournisseurs : revoir la politique d'approvisionnement (politique d'achat, connaissance du marché, visite chez les fournisseurs, catalogues, pubs, presse professionnelle, annuaires professionnels, avis des confrères, fichiers) ;
- ✚ Les connaître pour les évaluer (niveau d'activité, qualité de services, aspects financiers : délais accordés, ...) ;
- ✚ Négocier avec eux : leurs délais d'approvisionnement, les remises éventuelles suivant paiements, afin de choisir entre crédit bancaire et crédit fournisseur car c'est un enjeu de rentabilité et de trésorerie.

Elle doit aussi négocier les délais de paiement avec ses fournisseurs. Toutefois, cette pratique n'est pas toujours évidente en raison de la taille souvent importante des fournisseurs.

Dans certains cas, le diagnostic de la situation de la trésorerie de l'entreprise fait apparaître un BFR permanent ou structurel, qui reste pendant 02 à 03 exercices excessifs. Dans cette situation, la réaction sur le court terme peut juste améliorer le niveau du besoin pour un certain moment. L'entreprise doit également faire recours aux ressources permanentes, c'est-à-dire d'augmenter son fonds de roulement. Pour ce faire, elle peut soit :

- ✚ Augmenter les ressources stables, par augmentation de capital ou par emprunt à long ou moyen terme ;
- ✚ Ou de diminuer les emplois stables par la cession d'actifs immobilisés peu productifs.

3. L'utilisation des outils informatiques :

La mise en œuvre d'une gestion efficace de trésorerie nécessite l'utilisation des moyens informatiques et surtout si l'entreprise est d'une taille importante. Ces logiciels sont proposés principalement par les banques et les éditeurs informatiques spécialisés. Certaines sociétés

⁸⁰ Michel. (J-L), Op.cit. p 157.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

internationales ou grands groupes éditent leurs propres logiciels de trésorerie adéquats à leurs propres besoins.

Ces outils informatiques sont essentiellement de deux catégories :

3.1. Les logiciels de communication bancaire :

Ce sont des logiciels de télétransmission qui permettent la communication et le transfert de données entre banque-entreprise. Ils facilitent au trésorier plusieurs tâches, tels que :⁸¹

- ✚ Le téléchargement tous les matins du relevé de compte bancaire de la veille, envoyé par la banque à l'entreprise.
- ✚ La réalisation des opérations bancaires (virements, prélèvements, transferts de fonds entre différents comptes bancaires détenus par l'entreprise, bons à payer).
- ✚ La dématérialisation de certains moyens de paiements (traites, billets à ordre, chèques).
- ✚ La récupération des bordereaux d'effets à payer, des LCR clients impayés, des prélèvements de cartes bancaires (CB) impayés, des fichiers de relevés d'identité bancaire à corriger.
- ✚ Créer des liens dynamiques avec la comptabilité (logiciels de comptabilité et de paie) et faciliter ainsi les travaux de rapprochements bancaires.
- ✚ S'affranchir des remises de traites ou de billets à ordre au format papier
- ✚ Supprimer la remise de supports magnétiques en automatisant la gestion des flux bancaires.

Ce logiciel assure pour l'entreprise la sécurité et la fiabilité dans la réalisation des opérations bancaires, permet d'améliorer la productivité du service trésorerie et de réduire les coûts notamment ceux liés aux opérations de gestion des comptes de l'entreprise.

3.2. Les logiciels de gestion de trésorerie :

Le trésorier fait le paramétrage des conditions bancaires. Il rentre également l'adresse de la banque, le logiciel générant automatiquement les lettres de confirmation des décisions du trésorier.⁸² Plusieurs fonctions sont effectuées par ce logiciel :

⁸¹ Maurin. (P) : Op.cit. pp. 11-12

⁸² Sion. (M) : Op.cit. p 221.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- ✚ Ce logiciel permet au trésorier d'effectuer toutes ses fonctions quotidiennes, et lui propose en plus des tableaux de bord présentant différents indicateurs de suivi et d'alerte.⁸³
- ✚ Il contient aussi la fonction de simulation ;
- ✚ Il aide à la prise de décision de trésorerie à travers la proposition de financement et des virements d'équilibrage à partir des soldes bancaires.

Autres fonctions du logiciel de gestion :⁸⁴

- ✚ Calcul du taux réel/actuariel d'un crédit.
- ✚ Suivi des encours de financements et de placement.
- ✚ Définition de la trésorerie nette de l'entreprise.
- ✚ Diagnostic mensuel de la gestion de trésorerie (calcul du coût des erreurs de gestion).
- ✚ Reconstitution des échelles d'intérêt bancaires pour vérification du montant d'agios.
- ✚ Statistiques multicritères : cumul sur une période des flux par banque, support de paiement, code budgétaire...

Le poste informatique du trésorier est de plus en plus connecté aux banques ainsi qu'au système comptable de l'entreprise.⁸⁵ Cette connexion permet l'intégration automatique des mouvements comptables et bancaires dans le logiciel de trésorerie.

4. La gestion des risques financiers :

Le « risque financier » s'envisage comme une menace actuelle ou future liée aux incertitudes des marchés financiers et au comportement irrationnel des agents économiques. Ce risque provient des variations de cours ou de prix d'un actif financier (actions, obligations, devises, créances, etc.) que l'entreprise possède ou souhaite acquérir.⁸⁶

4.1. Le risque de change :

C'est le risque de variation du cours de change de la devise utilisée lors d'une opération commerciale par rapport à la devise locale de l'entreprise. À l'export l'entreprise est soumise au risque de dévaluation ou dépréciation du cours de la devise. À l'inverse, l'entreprise importatrice est soumise à un risque de réévaluation ou appréciation du taux de change.

⁸³ Maurin. (P) : Op.cit. pp. 11 : 13

⁸⁴ Sion. (M) : Op.cit. p 223.

⁸⁵ Ibid. p 228.

⁸⁶ Poincelot Evelyne, Burkhardt-Bourgeois Kirsten, *Finance d'entreprise. Gestion du haut et du bas de bilan. Études de cas.* Ellipses, 2021, p 245.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Le risque de change affecte :⁸⁷

- D'une part, le pouvoir d'achat des flux de liquidités;
- Et, d'autre part, le potentiel de reconstitution des liquidités de la firme.

Gérer le risque de change, c'est donc pour le trésorier, rechercher une protection contre la détérioration de la liquidité de la firme que peuvent provoquer les opérations de change.

4.1.1. La position globale de change :

C'est un document permettant à l'entreprise de gérer ses flux de trésorerie en devises. Il se présente sous forme d'un tableau qui regroupe tous les mouvements prévisionnels, engagés et réalisés de recettes et de dépenses en monnaie étrangère selon leurs échéances et leurs devises. Par la compensation entre les créances et les dettes, le trésorier obtient le solde ou position de change, s'il est positif la position de l'entreprise est dite longue ou ouverte dans la devise considérée, si c'est le contraire elle est dite courte. Ce tableau permet au trésorier de suivre la position de change en temps réel, de prendre et de mettre à jour ses décisions de couverture.

4.1.2. La gestion du risque de change :

Cette tâche est effectuée en déterminant le degré et la durée de l'exposition de l'entreprise au risque de change en fonction des anticipations de l'évolution des cours, puis à déterminer la politique de change adéquate en utilisant :

- Des techniques de modification de la position de change (termaillage, avances en devises, clauses contractuelles);
- Des méthodes de couverture de la position de change (contrats à terme, options, swaps, assurances de change).

Pour déterminer le mode et la périodicité de la couverture de change, l'entreprise prend en considération un certain nombre de facteurs:⁸⁸

- Le type de la devise (certaines couvertures n'existent que sur des grandes monnaies) ;
- La volatilité de la devise considérée ;
- La durée d'exposition au risque de change ;
- Le pourcentage des mouvements effectués dans cette devise ;

⁸⁷ Juhel, Jean-Claude. *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises*. Diss. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p 206.

⁸⁸ Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 119.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- Le coût de la couverture ;
- Les anticipations sur l'évolution de la devise ;
- La certitude de l'exposition au risque de change ;
- Le type de la couverture : microcouverture (gestion par flux) ou macro-couverture (gestion globale sur la situation nette compensée) ou enfin une combinaison des deux (macrocouverture pour les petits montants et microcouverture pour des risques spécifiques ou des gros montants).

4.1.3. Politiques de gestion du risque de change :

En prenant en considération les facteurs cités plus haut ainsi que la politique de l'entreprise vis-à-vis au risque, le trésorier peut se trouver entre trois choix :⁸⁹

- ✚ **Ne rien faire** : c'est-à-dire spéculer et laisser sa position ouverte. Cette décision de non couverture peut être prise dans le cadre d'un environnement stable et des pertes de change anticipées limitées. Mais elle expose l'entreprise à un risque élevé en cas d'erreurs d'anticipation.
- ✚ **Décider de couvrir toutes ses positions** : cette couverture systématique est pratiquée préventive pour éviter les pertes réelles en devises. Mais elle engendre des coûts de couverture importants et des pertes d'opportunité.
- ✚ **Se couvrir de manière sélective** : c'est la politique la plus utilisée. Le trésorier prend sa décision de couverture ou non selon les anticipations de la hausse ou la baisse des cours de change. Mais il doit disposer d'un système d'information et de prévision des mouvements monétaires en devises performant.

4.2. Le risque de taux :

Le risque de taux d'intérêt est l'incidence de la variation non anticipée des taux d'intérêt sur la valeur d'un actif.⁹⁰ A court terme, c'est le risque lié aux emprunts et placements de trésorerie, qui se traduit soit par une diminution des produits financiers ou une augmentation des coûts.⁹¹ Ce risque peut toucher les emprunts et placements déjà existants à taux fixe ou variable, ou futurs.

⁸⁹ Reusselot, (P) et verdié (J-F) : Op.cit. pp. 421-422

⁹⁰ Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 146.

⁹¹ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 373.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future.⁹²

4.2.1. La mesure du risque de taux d'intérêt :

La gestion du risque de taux ne requiert pas d'outils spécifiques. Le trésorier détermine le montant et la durée des positions de taux à couvrir à partir de ses prévisions, budget de trésorerie ou plan glissant.⁹³

Il s'agit d'un document appelé position de taux, c'est un outil systématique d'enregistrement et de suivi des opérations de placement et d'emprunt. Il est établi et structuré selon :⁹⁴

- ✚ Les différentes devises utilisées ;
- ✚ La nature de l'opération: actuelle ou future;
- ✚ Le sens de l'opération: placement ou emprunt;
- ✚ Le montant de l'opération qui permet de quantifier l'exposition;
- ✚ La nature du taux d'intérêt: fixe, révisable et/ou variable ;
- ✚ La durée de l'opération financière ou maturité.

En fin, la position de taux d'intérêt est égale à la différence entre les avoirs (actifs) et les engagements (passifs) financiers, ceci pour chaque devise, chaque échéance ou maturité et chaque taux de référence utilisé (fixe ou flottant).

4.2.2. Couverture du risque de taux :

Plusieurs instruments de couverture de risque de taux existent, le trésorier fait le choix entre eux selon la situation et la position à laquelle son entreprise est confrontée, et selon la politique et la culture financière de celle-ci.

Ces instruments se classent en fonction de plusieurs critères :⁹⁵

- ✚ Instruments constituant un engagement ferme / options laissant bénéficier intégralement l'acheteur d'une évolution favorable des taux.
- ✚ Instruments permettent de couvrir le risque sur des périodes courtes ne dépassant pas 24 mois / instruments permettent de couvrir aussi bien une courte durée qu'une durée longue pouvant atteindre 10 ans.

⁹² Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 16.

⁹³ Sion. (M) : Op.cit. p 277.

⁹⁴ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 376.

⁹⁵ Sion. (M) : Op.cit. p 277.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

4.3. Le risque client :

C'est le risque de non recouvrement ou de retard de paiement d'un client. Il peut résulter de la défaillance du client, d'une difficulté financière qu'il passe par ou de sa volonté de non-paiement.

C'est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe, il faut vendre ses conditions de règlement.⁹⁶

Pour minimiser le risque client, l'entreprise peut prendre différentes mesures qui consistent au :

4.3.1. Mesures de prévention :

La première étape d'une bonne gestion du compte client repose sur l'appréciation de la clientèle en terme de risque. La prévention donne le pouvoir au responsable du crédit client de refuser la réalisation d'une opération, que ce soit du goût ou non de la force commerciale.⁹⁷ Les mesures de prévention s'effectuent par :⁹⁸

- ✚ *La sélection des clients* : l'entreprise peut également procéder à une sélection des clients sur la base de certains critères et informations interne et externes, afin d'éviter les mauvais payeurs. Il est indispensable de s'informer sur la solvabilité de ses clients.
- ✚ La détermination de plafonds de crédit (en fonction de l'importance des transactions et de la qualité du client).
- ✚ La demande d'arrhes, d'avances ou d'acomptes.
- ✚ Le recours à la clause de réserve de propriété qui permet de suspendre le transfert de propriété jusqu'au paiement intégral du prix stipulé ; elle est opposable aux autres créanciers en cas de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.
- ✚ *Les garanties cambiaires* : en cas de paiement par lettre de change et si celle-ci est acceptée, le vendeur bénéficie des garanties cambiaires.

4.3.2. Mesures de contrôle :

⁹⁶ Caroline Selmer. *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Dunod, 2006, p 260.

⁹⁷ Idem.

⁹⁸ Charreaux, Gérard. *Finance d'entreprise*. EMS Editions, 2014, pp. 265-266

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Le contrôle de l'évolution du risque peut se faire à partir de différents indicateurs :⁹⁹

- ✚ La position par rapport au plafond de crédit ;
- ✚ Le ratio de rotation du crédit client évalué pour chaque compte ;
- ✚ Le tableau d'âge des créances : on peut construire pour chaque client un tableau permettant d'analyser la structure de son encours de crédit en fonction de l'âge des différentes créances (15, 30, 45 jours...).

4.3.3. Couverture du risque :

Pour éviter le souci de risques clients élevés et de recouvrements difficiles, une entreprise peut adopter deux solutions :

- ✚ **L'assurance- crédit** : qui a pour objectif de protéger une entreprise contre un risque d'impayés élevé. Pour s'en prémunir, l'entreprise souscrit un contrat d'assurance spécifique, auprès d'une société financière spécialisée. Ce contrat a pour but de couvrir en tout ou en partie des créances en cas d'impayés.¹⁰⁰
- ✚ **L'affacturage** : cette technique sert à transférer les créances commerciales à un facteur, qui se charge du recouvrement et en garantit la bonne fin.

4.3.4. La politique de recouvrement :

Constitue la dernière étape du processus de gestion du crédit client. Elle comprend trois étapes : relance courante, qui consiste à une procédure automatisée de relance qui s'adresse à un ensemble de clients ; le précontentieux comprend des mesures personnalisées, notamment des contacts téléphoniques et le contentieux passe par des actions en justice.¹⁰¹

Section 02 : Le choix des financements / placements de la trésorerie

Une des tâches principales du trésorier de l'entreprise consiste à faire le choix des financements-placements adéquats à la situation de la trésorerie de l'entreprise, en termes de cout/gain, durée et montant. Dans cette section nous allons présenter les types de financements et placements de trésorerie, les critères de choix et les arbitrages placements/découvert.

1. Les financements de la trésorerie :

⁹⁹ Charreaux, (G) : Op.cit. pp. 265-266

¹⁰⁰ Maurin. (P) : Op.cit. p 121.

¹⁰¹ Charreaux, (G) : Op.cit. pp. 265-266

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Plusieurs modes de financements sont à la disposition du trésorier (ou du directeur financier), on distingue les financements bancaires des non bancaires et de marché.

1.1. Les financements non bancaires :

Ce sont les modes de crédit traditionnels que l'entreprise obtient auprès des fournisseurs, des sociétés d'affacturage ou de ses clients.

1.1.1. Le crédit fournisseur :

Il s'agit du délai de règlement accordé par le fournisseur à l'entreprise, en cas de paiement à terme. Ce délai permet à cette dernière de disposer de la liquidité tout au long de la durée du crédit qu'elle peut utiliser pour honorer ses engagements quotidiens.

1.1.2. L'affacturage « factoring » :

L'affacturage est un transfert global des créances commerciales d'une entreprise à un tiers appelé factor, qui en assure le suivi et le recouvrement. Ce dernier est lié à l'entreprise par un contrat qui définit son intervention entre l'entreprise et son créancier. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances client :¹⁰²

- Le recouvrement des créances à leur échéance. Il assure de ce fait la gestion administrative des comptes-clients de l'entreprise.
- La garantie de la bonne fin du recouvrement des factures concernées (même en cas de défaillance du débiteur). En prenant en charge les contentieux qui peuvent naître avec les débiteurs, il joue un rôle d'assurance-crédit au profit du portefeuille-clients de l'entreprise.
- Le financement d'une partie des créances-clients en réglant celles-ci à l'entreprise avant leur échéance.

1.1.3. Les avances de paiement-clients :

L'avance de paiement-clients ne doit pas être confondue avec le préfinancement des commandes par les clients. Elle a lieu après la vente, pendant la période de crédit dont bénéficie commercialement le client de l'entreprise. Celle-ci propose à son créancier un paiement avancé par rapport au délai contractuel, moyennant un escompte. Il s'agit d'un

¹⁰² Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 177.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

service rendu aux fournisseurs et qui prend d'autant plus de sens si la durée du crédit est longue et si le client dispose de liquidités à employer.¹⁰³

1.2. Les financements bancaires :

Généralement le financement bancaire distingue deux types de crédit: le crédit « en blanc », ou non causé qui est lié tout simplement aux décalages d'exploitation, et le crédit causé qui, quant à lui est fondé sur la mobilisation de créances commerciales.

- ✚ **Le découvert** : Il s'agit d'une avance en compte, d'une durée de quelques semaines à quelques mois, accordée par la banque avec un montant maximum. Les coûts cachés les plus importants (jours de banque et paiement d'avance des intérêts) ne touchent pas le découvert, seule la CPFD constitue une variable importante. En effet, l'entreprise paie des agios, à terme échu, sur les montants réellement utilisés. Ce mode de financement est souple (l'objectif de trésorerie zéro est plus facile à atteindre) mais son taux est relativement élevé.¹⁰⁴
- ✚ **Les facilités de caisse** : C'est un crédit à très court terme allant de quelques jours à un mois (selon le besoin du client). Son fonctionnement est identique à ce du découvert, elle donne à la trésorerie de l'entreprise une élasticité nécessaire pour une gestion souple des besoins financiers à court terme.¹⁰⁵
- ✚ **L'escompte** : C'est une mobilisation bancaire des créances commerciales réglées par effets de commerce. Le banquier crédite le compte de l'entreprise du montant facturé sur l'effet diminué des intérêts et commissions. Il devient propriétaire de l'effet (cédé par endos). Et donc, il refinance l'entreprise qui a elle-même accordée un crédit à son client (délai de paiement). C'est un des crédits de trésorerie les plus utilisés et les plus souples.¹⁰⁶
- ✚ **La cession Daily** : C'est une cession de créances de l'entreprise au profit de son banquier. La banque devient propriétaire des créances après signature d'une convention d'ouverture de crédit et de la remise par le client d'un bordereau de cession. Le coût est celui du découvert. Elle est plus chère et plus rapide que l'escompte, la facture est mobilisée dès sa création.¹⁰⁷

¹⁰³ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 185.

¹⁰⁴ Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 89.

¹⁰⁵ Michel, (J-L) : Op.cit. pp. 179-180

¹⁰⁶ Ibid. p 181.

¹⁰⁷ Ibid. pp. 183-184

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- ✚ **Le crédit « spot »** : c'est un crédit utilisable par billets financiers émis par l'entreprise à l'ordre de sa banque. L'entreprise peut utiliser les lignes qui lui sont accordées selon les conventions établies avec son banquier, par tirage d'un billet ou d'une série de billets à ordre. Le montant du tirage dépend des besoins de l'entreprise et donc de sa taille, sans minimum requis.¹⁰⁸ Les intérêts sont généralement calculés sur la base de la durée indiquée du crédit, comprise entre 10 et 90 jours (hors date d'échéance), hors jours de banque et les dates de valeur sont les mêmes que les dates de transaction.¹⁰⁹
- ✚ **L'avance en devise** : c'est un moyen de financement à court terme, d'une durée maximale de 6 mois, qui permet à l'exportateur d'encaisser la totalité du montant de sa créance au moment de l'avance. Basée sur les créances à l'exportation, l'avance en devise adossée peut être utilisée par toute entreprise résidente quel que soit sa taille. Elle est également effectuée dans toutes les devises quel que soit la nature et la monnaie de libellé de l'opération financée.¹¹⁰
- ✚ **Crédit de restructuration ou de consolidation** : Il est fait pour éliminer le découvert. Le besoin de restructuration est au moins égal au plus petit solde débiteur moyen (autres paramètres doivent être pris en compte). Il faut avoir une bonne rentabilité pour pouvoir rembourser le crédit. La dette s'étale sur une période plus longue. Il est appliqué lorsque l'entreprise connaît une difficulté passagère (défaillance d'un client). Une facilité de caisse peut être tolérée. Son inconvénient est que le banquier prends des garanties réelles qui pourraient servir pour d'autres investissements ultérieurs.¹¹¹
- ✚ **Le crédit de campagne** : c'est un mode de financement destiné à financer les entreprises dont l'activité saisonnière provoque de fortes fluctuations du stock et du besoin de trésorerie au cours de l'année. La banque détermine des plafonds de crédit successif ajustés au besoin de trésorerie, à partir du plan de trésorerie qui lui est fourni par l'entreprise. Le crédit de campagne est une ligne en blanc lorsque la banque ne demande pas de garantie. Il devient causé lorsque celle-ci demande une garantie comme un nantissement du stock.¹¹²
- ✚ **Le crédit « relais »** : C'est un crédit à court terme qui sert de relais à une opération financière. Dans l'attente de la réalisation d'une augmentation de capital ou de

¹⁰⁸ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 201.

¹⁰⁹ Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 91.

¹¹⁰ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 200.

¹¹¹ Michel, (J-L) : Op.cit. pp. 186-187

¹¹² Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. pp. 92-93

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

l'émission d'un emprunt obligataire, l'entreprise peut avoir besoin de fonds pour poursuivre son investissement, elle peut également demander à son banquier, une avance en attendant la réalisation définitive de l'opération.¹¹³

✚ **Le préfinancement des marchés publics :** Les commandes publiques sont soumises à des règles administratives qui entraînent de longs délais de paiement. Les fournisseurs de ce marché peuvent obtenir des avances de trésorerie auprès des institutions financières. Le montant des avances par virement bancaire est souvent calculé en fonction du chiffre d'affaires généré et la garantie requise est la cession Dailly, pour laquelle seules les créances nées et vérifiées sont mobilisables. Ce financement est très coûteux mais néanmoins intéressant pour PME qui n'ont pas un accès facilement au crédit bancaire.¹¹⁴

✚ **Crédits par signature ou caution bancaire :** Cette technique évite un décaissement à l'entreprise ou le décale dans le temps. C'est un engagement pris par la banque sous forme d'une caution ou d'un aval de paiement en cas de défaillance de l'entreprise. Ces différents types sont :¹¹⁵

- **Obligations cautionnées** : permettent le décalage du paiement de la TVA de 1 à 4 mois, après accord préalable de l'administration fiscale et de votre banque.
- **Droits de douane** : fonctionnent comme pour les obligations cautionnées.
- **Cautions pour retenue de garantie** : Elles évitent un décaissement de 5% du marché. La banque délivre une caution de ce montant. Elle permet à l'entreprise d'encaisser l'intégralité du marché dans l'attente de la main levée.
- **Caution d'adjudication et de bon fin** : participer à des chantiers de travaux étatiques, l'entreprise devra apporter des garanties dont la plus importante est la caution d'adjudication et de bonne fin. Cette caution désigne la garantie du sérieux de l'entreprise adjudicataire et, qu'elle est à même de mener dans de bonnes conditions le chantier à sa fin. Cette caution évite à l'entreprise de déposer des fonds en garantie lorsqu'elle se portera candidate à l'adjudication.¹¹⁶

1.3. Le financement par recours au marché :

¹¹³ Conso Pierre, Hemici Farouk. *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod, 2002, p 346.

¹¹⁴ Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 93.

¹¹⁵ Michel, (J-L) : Op.cit. pp. 184-185

¹¹⁶ Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 90.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Ce type de financement repose sur l'idée de la désintermédiation bancaire pour profiter d'un accès à la liquidité plus facile et moins coûteux. Mais en fait, le partenaire bancaire reste toujours présent, ce qui change, c'est le contenu de l'activité de courtage qu'il exerce.

- ✚ **Les billets de trésorerie :** C'est un titre de créance négociable (TCN), émis à taux fixe ou variable, dont l'échéance est comprise entre 1 jour et un an. Il s'inscrit dans le mouvement de désintermédiation bancaire. Ils constituent la source de financement la moins coûteuse pour les grandes entreprises pouvant faire appel à l'épargne.¹¹⁷
- ✚ **Les crédits syndiqués :** Les crédits syndiqués correspondent à des crédits globaux à moyen terme, à l'intérieur desquels l'entreprise peut emprunter sur des périodes courtes de 1 à 6 mois. L'entreprise dispose donc d'une réserve de fonds qui peut lui permettre, le cas échéant, de faire face à des engagements. La particularité de ces crédits est leur aspect d'enveloppe à moyen et long terme, utilisable sous forme de crédit à court terme dans la limite de l'échéance du crédit global. Ils offrent donc une facilité de gestion.¹¹⁸
- ✚ **La titrisation des créances commerciales :** La titrisation consiste à céder des actifs à une entité créée par la banque à cet effet (fonds commun de créances (FCC)), dans le but de se financer. La société emprunteuse se finance dans la limite de l'encours des créances cédées après constitution d'une réserve de risque au profit du FCC. Ce dernier, se finance en émettant des parts qu'il vend sur le marché monétaire pour une durée adéquate à la durée du crédit (qui est comprise entre 30 et 120 jours). Cette opération est conçue pour être renouvelée chaque mois (crédit revolving). Les clients cédés ne sont pas notifiés et l'entreprise cédante continue à effectuer elle-même le recouvrement des créances cédées, et les reverse au FCC. Le cout de ce financement est souvent avantageux.¹¹⁹
- ✚ **Les facilités de crédit à option (MOFF) :** sont des lignes de crédit renouvelables en devises, d'une durée allant de 03 à 05 ans, généralement consenties par un groupe de banques. L'entreprise peut en faire un usage total ou partiel à tout moment dans la devise de son choix et pour une durée qui n'excède pas le temps à courir jusqu'à l'échéance du crédit. Ce type de crédit offre à l'entreprise : la disponibilité, le renouvellement, la flexibilité, et la garantie de financement. Ces avantages ont une

¹¹⁷ Sion, (M) : Op.cit. p 140.

¹¹⁸ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 226.

¹¹⁹ Sion, (M) : Op.cit. pp. 133 : 135

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

contrepartie : des frais de mise en place et une commission d'engagement ou de confirmation.¹²⁰

1.4. Le choix des financements de la trésorerie :

Pour les entreprises, l'idéal est de trouver un financement à court terme le plus flexible et le moins coûteux. En effet, le coût effectif du crédit constitue le critère le plus important lors du choix d'un financement. Le trésorier doit prendre en considération l'effet des différentes rémunérations et conditions appliqués par les banques lors de l'octroi des crédits, sur le coût du crédit consenti par son entreprise.

Il existe plusieurs critères pour le choix d'un financement :

— Taux nominal et taux réel :

Pour déterminer le coût réel d'un crédit à court terme par rapport au taux nominal affiché par la banque, il faut tenir compte de plusieurs surcoûts :

✚ Les jours de banque :

C'est le nombre de jours que la banque ajoute à la durée du crédit de trésorerie pour calculer les intérêts qui y sont appliqués.¹²¹ Le trésorier doit également savoir l'incidence de ces jours de banque qui constituent un coût supplémentaire sur le coût total du crédit. Cette incidence est calculée comme suit :

Taux nominal * (durée de calcul des agios / durée réelle de mise à disposition) = Taux réel

A noter que cet effet est d'autant plus faible que la période de tirage du crédit est longue.¹²²

✚ L'année bancaire :

C'est une pratique bancaire qui consiste à calculer les intérêts des crédits sur une base de 360 jours par an, au lieu de 365 jours. Elle constitue également un coût supplémentaire pour l'entreprise emprunteuse.

L'impact de cette pratique est calculé comme suit :

$$(365 / 360) = 1,0139$$

L'entreprise peut toujours négocier l'abandon de cette pratique par son banquier.¹²³

¹²⁰ Conso, (P) et Hemic, (F) : Op.cit. pp. 346-347

¹²¹ Reusselot (P) et Verdié (J-F) : Op.cit. p 133.

¹²² Idem.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

✚ Le précompte des intérêts :

Consiste à un paiement d'avance des intérêts liés à l'emprunt CT. Ils sont prélevés directement du montant accordé à l'entreprise. En effet, le précompte donne lieu au paiement d'intérêts sur les intérêts, ce cout supplémentaire est calculée comme suit ¹²⁴:

On suppose que : Cs (cout supplémentaire) ; I (montant des intérêts) ; i (taux d'intérêt nominal) ; et D (durée de calcul de l'emprunt). On a :

$$Cs = I * (D/360) * i$$

Impact sur le taux réel du crédit (i' : taux d'intérêt après prise en compte de l'effet des jours de banque) :

$$\text{Taux réel du crédit} = i' * ((I + Cs) / I)$$

✚ Les garanties :

Les garanties exigées par le banquier peuvent augmenter le coût réel des crédits. La garantie peut prendre la forme d'une caution, aval, nantissement de marchandises ou de valeurs mobilisées. C'est un élément essentiel dans les négociations engagées avec le banquier.¹²⁵

D'autres conditions influencent sur le cout effectif du crédit, qui peuvent être un gain ou un cout supplémentaire pour l'entreprise. Comme les différentes commissions appliquées par les banques ; l'incidence des deux jours de financement gratuits de l'escompte ; le nombre de jours d'agios décomptés sur la durée effective du crédit par billet ; les intérêts post comptés dans le cas du découvert ; la procédure du net d'escompte, etc.

- Facilité de négociation des conditions du crédit ;
- Facilité de mise en place du crédit ;
- La flexibilité du crédit en termes de montant, durée, renouvellement et disponibilité ;
- La diversification des sources de financement pour des meilleures conditions ;
- Le caractère ponctuel ou non du besoin ;
- L'origine du besoin de financement (créances commerciales, activités saisonnières, activités internationales, etc.) ;

¹²³ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 247.

¹²⁴ Sion, (M) : Op.cit. p 108.

¹²⁵ Conso, (P) et Hemicci, (F) : Op.cit. p 349.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- Le risque ;
- La fiscalité.

2. Les placements de la trésorerie :

2.1. Les types de placements :

Plusieurs formes de placements existent, on peut citer :

- ✚ **Le dépôt à terme (DAT) :** il s'agit d'un contrat conclu entre l'entreprise et son banquier, de déposer une certaine somme à une certaine échéance pour un certain prix, sur un compte à terme. Le prix de ce dépôt est librement négocié entre les deux parties. En cas de sortie anticipée, des pénalités sont appliqués sur le déposant.
- ✚ **Les titres de créances négociables (TCN) :** comme leur nom indique, « *sont des titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché réglementé, et représentant un droit de créance sur une durée déterminée* ». La dénomination du TCN change selon la nature de son émetteur, qui peut l'émettre sur le marché monétaire en continu ou au « robinet ». ¹²⁶
- ✚ **Les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) :** il s'agit d'instruments qui permettent aux entreprises de placer leur argent sur le marché financier, par l'intermédiaire d'un organisme qui gère leurs parts d'actifs.
- **Les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV monétaires) :** sont des sociétés anonymes créées par des établissements bancaires, afin de collecter des fonds auprès de clients particuliers et professionnels, et les émettent comme des parts sociales représentatives des sommes perçues. Elles sont dites *monétaires* parce qu'elles concernent uniquement des titres de court terme ou de trésorerie. Ce produit financier est d'une durée libre, disponible à tout moment, avec un faible risque et une performance proche de celle du marché monétaire. ¹²⁷
- **Les fonds communs de placement (FCP) :** sont des copropriétés des valeurs mobilières, gérés par des établissements de crédit, dont une entreprise peut aussi acquérir des parts pour placer ses excédents de trésorerie à court ou moyen terme. ¹²⁸
- ✚ **Escompte pour paiement anticipé :** ce crédit est obtenu auprès des fournisseurs. Il consiste à obtenir un escompte contre un paiement anticipé de la dette.

2.2. Le choix des placements de la trésorerie :

¹²⁶ Desbrières, (P) et Évelyne (P) : Op.cit. p 93.

¹²⁷ Maurin, (P) : Op.cit. pp. 71-72

¹²⁸ Ibid. p 73.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Dans le cas d'un excédent de trésorerie, le trésorier est tenu de faire le choix entre plusieurs modes de placements afin d'optimiser sa gestion.

2.2.1. Critères de choix :

Les principaux critères de choix des placements sont :

- ✚ **La rentabilité** : le produit net que génère le placement qui dépend des intérêts perçus et des plus-values.
- ✚ **La sécurité** : consiste à la limitation du risque en capital et du risque de taux d'intérêt en prenant en considération le risque de défaut de la contrepartie qui doit être nul ou le plus faible possible.¹²⁹
- ✚ Les critères de la rentabilité et de sécurité sont souvent contradictoires.
- ✚ **Liquidité** : le pouvoir de récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital investi.¹³⁰

2.2.2. Facteurs de décision :

- La durée prévue du placement.
- Les anticipations sur l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change (en cas de placement en devises).
- La culture financière de l'entreprise.
- Attitude de l'entreprise par rapport au risque en capital (généralement les entreprises évitent ce type de risque, ils l'accepte parfois seulement s'il n'excède pas le bénéfice prévus).¹³¹
- La fiscalité du placement.
- Le temps que le trésorier souhaite consacrer à la gestion et au suivi des placements.¹³²

Généralement, le trésorier préfère privilégier la sécurité et la liquidité aux dépens de la rentabilité et de la fiscalité¹³³.

3. Arbitrage placement/découvert :

La seule prévision des positions de trésorerie qu'elle soit mensuelle ou hebdomadaire, ne suffit pas pour prendre une décision financière à court terme. Toutefois, les modes de

¹²⁹ Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 104.

¹³⁰ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 327.

¹³¹ Nathalie, GARDES. *Gestion de trésorerie*. Université de bordeaux. France, 2006, 50p.

¹³² Ngouloubi, Anicet (C) : Op.cit. p 104.

¹³³ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 327.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

financement et de placement sont plusieurs et variés, le trésorier doit faire le choix adapté selon la situation des soldes prévisionnels de trésorerie en terme de montant, taux et durée. Afin d'optimiser sa gestion, il doit faire des arbitrages placement-financement pour déterminer le choix optimal du placement de trésorerie.

3.1.Arbitrage entre les placements :

Il convient de déterminer quelle est la somme optimale à bloquer, et sur quelle durée afin de maximiser son gain net, en prenant en compte les nombres débiteurs que sa décision de placement peut entraîner.¹³⁴. Pour ce faire, il faut :¹³⁵

- ✚ En premier lieu, il faut faire le choix de l'horizon de placement (mois par mois, ou sur 1 an) en choisissant la méthode de gestion des excédents de trésorerie sur l'année (une gestion marginale suivant les prévisions des périodes des excédents ou une gestion globalisée des excédents sur l'année indépendamment du calendrier des flux). Ce choix est effectué en calculant les gains annuel et mensuel et de faire la comparaison entre les résultats en fonction des taux de placement annuel et mensuel et de spread (différence entre taux effectif du découvert et taux de placement mensuel). Par cette comparaison, le trésorier cherche à faire le choix le plus opportun.
- ✚ En gérant les excédents indépendamment de la structure des soldes, il convient de déterminer le montant optimal à placer sur la période considérée. L'objectif est d'optimiser le gain financier en terme de rendement et de coût. Pour calculer le gain/cout annuel, il faut également prendre en compte l'incidence des couts d'opportunité engendrés par les soldes créditeurs non rémunérés parvenus au cours de l'année, des couts des découverts (des déficits initiaux avec ceux engendrés par le placement annuel) ainsi que de l'amplification de la commission de plus fort découvert. Le gain, ou le coût total, prenant en compte une décision de placement d'un montant déterminé sur un horizon annuel, sera donc égal à la somme des rémunérations diminuée des coûts.
- ✚ Il faut déterminer le nombre de jours créditeurs optimal sur l'année.
- ✚ La formulation de ce nombre optimum dépend directement de l'écart entre taux du découvert et taux de placement. La conséquence pour la gestion de trésorerie est capitale: une fois qu'il a été vu que l'entreprise doit être en situation de financement

¹³⁴ Reusselot (P) et verdié (J-F) : Op.cit. p 331.

¹³⁵ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. pp. 317 : 327

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

bancaire durable tout au long de l'année, l'action du trésorier doit viser à réduire le plus possible l'écart entre ces deux taux. La négociation portera sur l'écart, le « spread », emprunteur-placeur.

- ✚ L'incidence de cet écart sur le niveau du placement optimal dépend du profil des soldes de trésorerie. Lorsque cet écart est faible, le placement optimum est celui le maximum.

Ces étapes sont effectuées également à travers l'application des méthodes suivantes :¹³⁶

- **La méthode itérative (ou la simulation) :** consiste à faire varier le montant bloqué et calculer le gain net obtenu (c'est-à-dire à calculer l'incidence du choix de différents montants à bloquer sur les produits et charges financières, pour une période déterminée préalablement.). Les logiciels de trésorerie permettent de réaliser ces simulations ;
- L'utilisation de la formule suivante pour déterminer la durée optimale du blocage de fonds :

Avec un horizon de trésorerie excédentaire de 30 jours :

$$Nc^* = [30 \times (Td - Tc + Tcc) + 18] / Td$$

Où Td, Tc et Tcc sont respectivement les taux de découvert, de placement, de rémunération sur le compte courant et Nc le nombre de jours où le solde est créditeur (Optimum).

Avec un horizon de trésorerie excédentaire de 365 jours :¹³⁷

$$Nc^* = [365 * (Td - Tp) + 216] / (Td + Tp)$$

Le montant optimum à placer M* sera calculé en fonction du profil des soldes de trésorerie prévisionnels de telle sorte qu'il n'y ait que Nc* jours de soldes positifs sur l'année.

- Ces méthodes sont pertinentes à utiliser en particulier lorsque le différentiel entre les taux de financement et de placement est moins important ou que le taux du placement est attractif.

¹³⁶ Desbrières. (P) et Poincelot. (E) : Op.cit. pp.107

¹³⁷ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 324.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- Il faut également pour le trésorier de prendre en compte le contexte de taux zéro, dans ce cas les arbitrages financement/placement perdent de sens du fait que le rendement du placement ne compense pas le coût du découvert.

Le raisonnement en terme de trésorerie zéro par détermination du placement optimum privilégie largement le découvert comme moyen de financement. Celui-ci est par nature l'instrument adapté pour couvrir exactement les soldes débiteurs lors de leur apparition. Son inconvénient est l'existence de la CPF, ce qui explique le maintien d'un solde créditeur sur une certaine durée. Cette durée «incompressible» réduisant le découvert souhaitable résulte d'un arbitrage spécifique entre CPF et coût d'opportunité lié à des nombres créditeurs sur le compte bancaire de l'entreprise.¹³⁸

3.2. Les arbitrages entre les financements :

Dans une situation de trésorerie déficitaire, l'entreprise est généralement confrontée aux choix suivants :¹³⁹

- ✚ Rester en découvert, parfaitement adapté aux besoins de trésorerie.
- ✚ Choisir un crédit de trésorerie obtenu par billet financier, moins coûteux mais moins adapté aux besoins. Le billet financier diminue ou annule une partie du découvert ;
- ✚ Escompter des effets ou mobiliser un ensemble de créances (crédits Loi DAILLY...).
- ✚ Recourir à plusieurs de ces modes de financement.

Une erreur de sur mobilisation peut être commise si le financement par escompte ou par billet financier étant d'un montant/durée non ajustés au découvert.

De même que pour les arbitrages entre les différents placements, le montant optimal de financement (par traite ou par une autre forme) peut être déterminé :¹⁴⁰

- Par une méthode itérative c'est-à-dire en faisant varier le montant et en examinant l'incidence sur les frais financiers ;
- Plus rapidement par l'application de la relation suivante :

$$Nc = [30 \times (Td - Tc) + 18] / Td$$

¹³⁸ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p. 326

¹³⁹ Desbrières. (P) et Poincelot. (E) : Op.cit. pp. 109 : 111

¹⁴⁰ Idem.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Où T_d et T_c sont respectivement les taux de découvert et de financement et N_c le nombre de jours où le solde est créditeur, en supposant que ces soldes créditeurs ne sont pas rémunérés avec un horizon de financement est de 30 jours

3.3. Les placements et financements d'appoint :

Le choix des financements/placements présenté ci-dessus et l'incertitude des prévisions des flux de trésorerie, occasionnent des déficits ou des excédents de courte durée (d'un à quelques jours). Des solutions simples permettent de les gérer tels que l'escompte de chèque, crédit spot pour le financement d'appoint, et la rémunération des dépôts à vue, les SICAV, escompte fournisseur et l'avance en compte courant en cas de placement d'appoint.¹⁴¹

La démarche consiste à un suivi quotidien de l'évolution réelle des soldes en valeur de manière à lisser toutes pointes créditrices ou débitrices non anticipées par rapport aux prévisions initiales. En gérant en trésorerie zéro, le responsable de trésorerie doit s'efforcer de résorber les pointes excessives. Il doit viser à respecter un profil de soldes moyens le moins accidenté possible.¹⁴²

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion de la trésorerie de l'entreprise consiste principalement sur la prévision des flux monétaires futurs sur une période donnée, afin de permettre la gestion en trésorerie zéro. Ces prévisions sont effectuées sur plusieurs horizons de temps, pluriannuel, pluri mensuel, mensuel et journalier.

1. Tableau de prévisions pluriannuel :

Le tableau de prévisions pluriannuel ou plan de financement est un état prévisionnel des emplois envisagés et des ressources permettant de les financer, sur un horizon de trois à cinq ans. Il se présente sous la forme d'un tableau pluriannuel correspondant à la période définie. Son objectif est de réaliser, année par année, l'équilibre financier entre les emplois et les ressources.¹⁴³

Il permet d'analyser l'incidence de la politique d'investissement et de financement sur la trésorerie de l'entreprise. Il est utilisé comme :¹⁴⁴

¹⁴¹ Desbrières. (P) et Poincelot. (E) : Op.cit. p 113.

¹⁴² Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 330.

¹⁴³ Dov Ogien. *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod, 2018, pp. 86-89

¹⁴⁴ Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir. *Le DCG en fiches et en schémas*. Ellipses, 2021, p 155.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- Un instrument de vérification de cohérence financière de la stratégie : permet de vérifier la faisabilité des projets d'investissement et de procéder aux arbitrages entre les investissements souhaités
- Un instrument de communication avec les actionnaires
- Un instrument de négociation auprès des banques : il permet de montrer que l'entreprise sera en mesure de faire face au remboursement des prêts tout en maintenant son équilibre financier.
- Un instrument de prévention des difficultés des entreprises

Le plan de financement prévisionnel est établi en deux étapes :¹⁴⁵

- Premièrement, on étudie les soldes annuels correspondants aux éléments recensés et on met en évidence les excédents ou les déficits.
- Et en fin, on équilibre globalement la première ébauche en faisant appel aux sources de financement nécessaires.

Le plan est définitif lorsque la trésorerie finale est positive.

- **Structure du plan de financement :**

Le plan de financement représente les objectifs de l'entreprise sur le moyen terme, il se présente sous forme d'un tableau emplois-ressources, qui comprend quatre postes principaux (investissements, compléments de fonds de roulement nécessaires, autofinancement prévisionnel, financements externes), et d'autres éléments de besoins et ressources prévisionnels. In fine, il se traduit par l'évolution du solde de trésorerie potentiel de l'entreprise d'année en année.

Tableau n°02 : La structure du plan de financement

¹⁴⁵ Ogien, (D) : Op.cit. pp. 86-89

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Année	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Emplois Dividendes versés Acquisition d'immobilisation Remboursement de dettes financières Augmentation du BFRE (s'il est négatif il faut le mettre en ressources)					
Total emplois (1)					
Ressources CAF Cessions d'actif Augmentation du capital Subvention d'équipement Augmentation dettes financières					
Total ressources (2)					
Solde (2) – (1)					
Trésorerie initiale					
Trésorerie finale					

Source : Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir. *Le DCG en fiches et en schémas*. Ellipses, 2021, page 156

2. Tableau de prévisions pluri mensuel :

Le tableau de prévisions pluri mensuel ou budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme, sur un horizon de 12 mois, découpé mois par mois. Il vise à présenter les différents mouvements de fonds, en volume et en termes de dates de règlement et encaissement.¹⁴⁶

Il contrôle également la possibilité qu'aura l'entreprise de faire face à ses engagements. C'est « un outil qui permet d'identifier les entrées et les sorties de liquidités et de mieux cerner le risque de cessation de paiement à court terme. Il traduit en termes d'encaissement

¹⁴⁶ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 23.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

et décaissement l'ensemble des données prévisionnelles relatives à l'exploitation et hors exploitation. Il fait apparaître soit un excédent soit un déficit de trésorerie. »¹⁴⁷

2.1. Utilité du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie remplit les fonctions suivantes :¹⁴⁸

- Évaluer le besoin de financement pour négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise : il permet de donner une certaine confiance à la banque quant à la destination des financements à court terme. Il est également utile pour les entreprises ayant une trésorerie excédentaire pour la prise des décisions de placements.
- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, remboursement d'emprunts à LMT, versement de dividendes... Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix pris par le trésorier ou la direction financière.
- Calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

2.2. Le processus d'élaboration du budget de trésorerie :

Une étape difficile dans l'établissement d'un budget de trésorerie consiste à collecter les prévisions et les informations nécessaires auprès de l'ensemble des services et départements de l'entreprise, ce qui est fort complexe dans le cadre d'un grand groupe. La trésorerie doit être étroitement associée à la gestion budgétaire de l'entreprise. L'approche la plus simple consiste à reprendre les besoins de trésorerie constatés des années précédentes et à extrapoler. Cette extrapolation peut se faire par mois ou par semaine en tenant compte de l'augmentation ou de la diminution du volume d'activité de l'entreprise. L'approche la plus précise consiste à déduire le budget de trésorerie des différents budgets prévisionnels (ventes, achats, etc.).¹⁴⁹

2.3. Présentation du budget de trésorerie :

Le plan de trésorerie se présente en deux parties :¹⁵⁰

¹⁴⁷ Khaldi, (M-A) et Sabir (A) : Op.cit. pp. 160-161

¹⁴⁸ Sion, (M) : Op.cit. p 34.

¹⁴⁹ Ngouloubi et Anicet (C) : Op.cit. p 78.

¹⁵⁰ Michel Jean-Louis. *Les 6 causes de vos problèmes de trésorerie*. Puits fleuri, 2016, p 244.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- ✚ **La partie analytique** : elle regroupe tous les recettes et dépenses qui proviennent de l'exploitation et des opérations financières, avec le calcul du solde.
- ✚ **La partie décision** : vous devez rechercher les moyens de financement (si vous constatez une insuffisance de trésorerie) ou la meilleure utilisation de vos excédents (placements, SICAV, investissements, ...).

La dernière ligne du plan de trésorerie représente le cumul des soldes de trésorerie après décisions qui est en moyenne nulle. À une date donnée, il apparaît en valeur absolu comme négligeable.¹⁵¹

- **Calcul de TVA :**

Un tableau de calcul de la TVA est également établi à l'antérieur, sur la base des données des encaissements et décaissements issus des différents budgets d'exploitation et d'investissement, afin de déterminer la TVA à payer, il se construit sur la base de la relation suivante :

$$\text{TVA à décaisser} = \text{TVA exigible} - \text{TVA déductible}$$

Il en résulte chaque mois soit une tva à payer soit un crédit de tva, qu'il doit être reporté dans le temps pour venir en déduction de la TVA à payer du mois suivant. « *La TVA à payer doit être calculée conformément aux règles fiscales de déductibilité et d'exigibilité de la TVA applicables aux activités et au régime d'imposition de l'entreprise.* »¹⁵² Elle figure dans le budget de trésorerie comme une rubrique de dépenses d'exploitation.

- **Structure du budget de trésorerie :**

Tableau n° 03 : La structure du budget de trésorerie

¹⁵¹ Hubert (B) et Catherine (E) : Op.cit. p 29.

¹⁵² MECHMECHE, Keltoum. *L'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, Etude de cas : Cevital*, Master 2 en Finance et Comptabilité, Ecole des hautes études commerciales, Tipaza, 2023, p 59.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

A. Situation de la trésorerie en début du mois				
1. Recettes d'exploitation Encaissement sur ventes TTC Encaissement sur produits accessoires Autres recettes d'exploitation Subventions d'exploitation				
2. Dépenses d'exploitation Décaissement sur achats TTC Salaires et ch. sociales Autres charges d'exploitation TVA à payer Autres impôts et taxes				
B. Excédent de trésorerie d'exploitation (1 - 2 = B)				
3. Recettes hors exploitation Produits financiers Augmentation de capital Augmentation des dettes financières Cession d'actifs Subventions d'investissement				
4. Dépenses hors exploitation Charges sur dettes financières Remboursement de dettes financières Acquisition d'immobilisations Impôt sur les bénéfices Paiement des dividendes				
C. Solde de trésorerie hors exploitation (3 - 4 = C)				
D. Solde de trésorerie avant décision de financement ou de placement de trésorerie (A + B + C = D)				
5. Charges financières sur financement de la trésorerie				
6. Produits financiers sur placement de la trésorerie				
E. Solde de trésorerie après décision de financement ou placement de la trésorerie (E = D - 5 + 6)				
En cours de financement de la trésorerie (soldes négatifs)				
En cours de placement (soldes positifs)				

Source : Gillet Roland, Jobard Jean-Pierre, Navatte Patrick. *Finance d'entreprise - Finance de marché - Diagnostic financier*. Dunod, 2003, page 268

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

3. Prévisions glissantes de trésorerie :

C'est un plan de trésorerie établie sur une durée allant de 01 à 06 mois. Il est actualisé en permanence, et dit « glissant » par le fait que le trésorier en fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année. Son horizon peut être hebdomadaire ou mensuel. Ces prévisions combinent des données ayant une probabilité de réalisation différente selon les informations comptables et extracomptables que dispose le trésorier sur les périodes à venir. Une fois développé, ce plan glissant permet la prise de décision de financement/placement à court terme, en choisissant l'échéance et le montant. À chaque intervalle de temps, le trésorier compare les prévisions avec les réalisations des flux, calcule et analyse les écarts, et enfin actualise ses prévisions.¹⁵³

4. La fiche de valeur :

Le complément logique du plan de financement et du budget de trésorerie, la fiche en valeur constitue le document de suivi quotidien des flux de trésorerie en date de valeur, étalée sur un mois sur une base journalière. Elle représente « *l'outil de base du trésorier où figurent l'ensemble des flux de trésorerie, à statut « réalisé » ou « prévisionnel »* ». ¹⁵⁴ ».

Caractéristiques et objectifs de la fiche en valeur:

Afin de faciliter la compréhension de ce document, il faut bien citer ses caractéristiques :¹⁵⁵

- C'est un document de nature extracomptable : les opérations quotidiennes sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- Les flux monétaires sont présentés sur un horizon quotidien : la fiche en valeur présente les flux de recettes et de dépenses de l'entreprise selon la nature des opérations (date de réception ou d'émission de chèque, virement, avis de prélèvement, etc...);
- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille;
- Elle montre les décisions de placement/financement prises par le trésorier ;
- Le solde après décision doit être nul.

La réalisation d'une fiche en valeur répond à plusieurs objectifs :¹⁵⁶

¹⁵³ Sion, (M) : Op.cit. pp. 46 :52

¹⁵⁴ Ibid. p 209.

¹⁵⁵ MENNAA, (R) : Op.cit. p 342.

¹⁵⁶ Desbrières, (P) et Poincelot, (E) : Op.cit. p 64.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

- Montrer le positionnement des flux sur une fiche en valeur en appliquant, par exemple, les conditions standards ;
- Expliquer le travail quotidien du trésorier ;
- Présenter les modifications sur la fiche en valeur résultant de nouvelles informations ou décisions.

Structure de la fiche en valeur :

Tableau n°04 : La structure de la fiche en valeur

	Dimanche	Lundi	Mardi
Recettes				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Avis de prélèvement				
Virements reçus				
Autres				
Total recettes				
Dépenses				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Autres				
Total dépenses				
Solde avant décisions				
Décisions				
(+) Escompte				
(+) Crédits trésorerie				
(+) Ventes de SICAV				
(-) Achats de SICAV				
(-) Remboursements crédits de trésorerie				
Solde après décisions				

Source : Rousselot, Philippe, et Jean-François Verdié. *Gestion de trésorerie*. Dunod, 2017, p 74.

Chapitre II : La gestion de trésorerie comme levier de la situation financière

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayés de mettre en avant les différents pratiques permettant d'optimiser la gestion de la trésorerie des entreprises. Et de montrer comment la trésorerie peut contribuer à l'amélioration de la santé financière des entreprises.

Toutefois, les pratiques d'optimisation de la trésorerie, la gestion prévisionnelle et l'optimisation des financements et des placements de trésorerie, permettent lorsqu'elles sont bien menées, d'éviter les éventuels déficits de liquidités et d'améliorer le résultat financier. L'optimisation de la gestion de trésorerie contribue à la stabilité financière de l'entreprise.

Enfin, la gestion de la trésorerie se révèle être un levier stratégique de la situation financière des entreprises.

Chapitre 03 :

**Etude de l'impact de la
gestion de trésorerie sur la
situation financière cas :
Sonelgaz-distribution**

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Introduction :

Après l'étude théorique menée dans les deux premiers chapitres sur la trésorerie de l'entreprise et sa gestion, nous s'orientons dans ce chapitre à une étude de cas de l'entreprise « Sonelgaz distribution », dont on va essayer d'appliquer ce que nous avons abordé dans le cadre théorique du domaine et de voir l'application de ses procédures et techniques sur le terrain.

Par cette étude nous allons essayer de mettre en avant l'incidence d'une gestion efficace de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, et donc de la présenter comme levier. Pour ce faire, nous allons procéder à une analyse financière de la situation de trésorerie de la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent à travers son bilan et son TFT des années 2019-2020, ensuite on va faire une analyse de la gestion de trésorerie à travers l'étude des prévisions annuelles de la direction de 2019-2020 et en étudiant les pratiques menées par la direction pour optimiser ses flux monétaires à court terme.

Cette étude est divisée en trois sections :

Section 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil

Section 02 : Analyse de la situation financière de la direction de distribution à travers la trésorerie

Section 03 : Analyse de la gestion de la trésorerie de la direction de distribution d'Ain temouchent

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Section 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter une vision générale sur le groupe Sonelgaz et la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent, ses missions principales et son organigramme.

1. Présentation de la direction de distribution :

La direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent est société filiale détenue par la « Société de Distribution de l'électricité et du gaz du centre », qui appartient au groupe Sonelgaz.

1.1. Présentation de la holding « Sonelgaz » :

La Société Nationale d'Electricité et du Gaz « Sonelgaz » est une EPIC créée en 1969, chargée de la production, du transport, et de la distribution de l'électricité et du gaz sur le territoire national. Cette entreprise, au service des citoyens algériens depuis un demi-siècle, est l'acteur historique dans le domaine de la fourniture d'électricité et de gaz en Algérie.

Son statut juridique « SPA » lui permet d'étendre ses activités à d'autres domaines du secteur de l'énergie ainsi que d'opérer à l'international. Grâce à la promulgation de la Loi sur la distribution de l'électricité et du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une société verticalement intégrée à une société holding qui gère un groupe industriel multi-entreprises et multi-métiers.

Le groupe « Sonelgaz » est composé aujourd'hui de 11 filiales contrôlées à 100%, et 10 sociétés en participations avec les tiers. Lors de son activité principale la Sonelgaz a atteint un taux de couverture en électricité de 99% pour 11 461 721 clients et un taux de de pénétration du gaz à 65% pour 7 308 462 clients.

Pour la distribution de l'électricité et du gaz sur le territoire national, et afin d'organiser son activité de groupe industriel, en 2004 la Sonelgaz à crée 04 filiales de distribution à savoir :

La société de distribution de l'électricité et du gaz Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et de l'Ouest (SDO). En 2017, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC), qui est le résultat de la fusion-absorption des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA, elle est d'une forme juridique SPA à capital social 64 000 000 000 DA.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

1.2.Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent :

C'est un établissement économique et commercial crée en 2001, dans le but d'assurer la gestion technique et commerciale des réseaux d'électricité et de gaz sur l'ensemble des communes de la wilaya d'Ain temouchent. La DD d'ain temouchent appartient au Région de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'ouest (RDO). Son objectif principal est la satisfaction des clients de l'électricité et du gaz au niveau de la wilaya. Elle est située à rue de Chabat -46000- Ain Temouchent, et possède 08 agences commerciales à savoir :

- Ain Temouchent Nord
- Ain Temouchent Sud
- Al-Malah,
- Hammam Bouhdjar
- El-Kihal
- El-Amria
- Beni Saf
- Ain Larebea

1.2.1. Objectifs de la direction de distribution Ain temouchent :

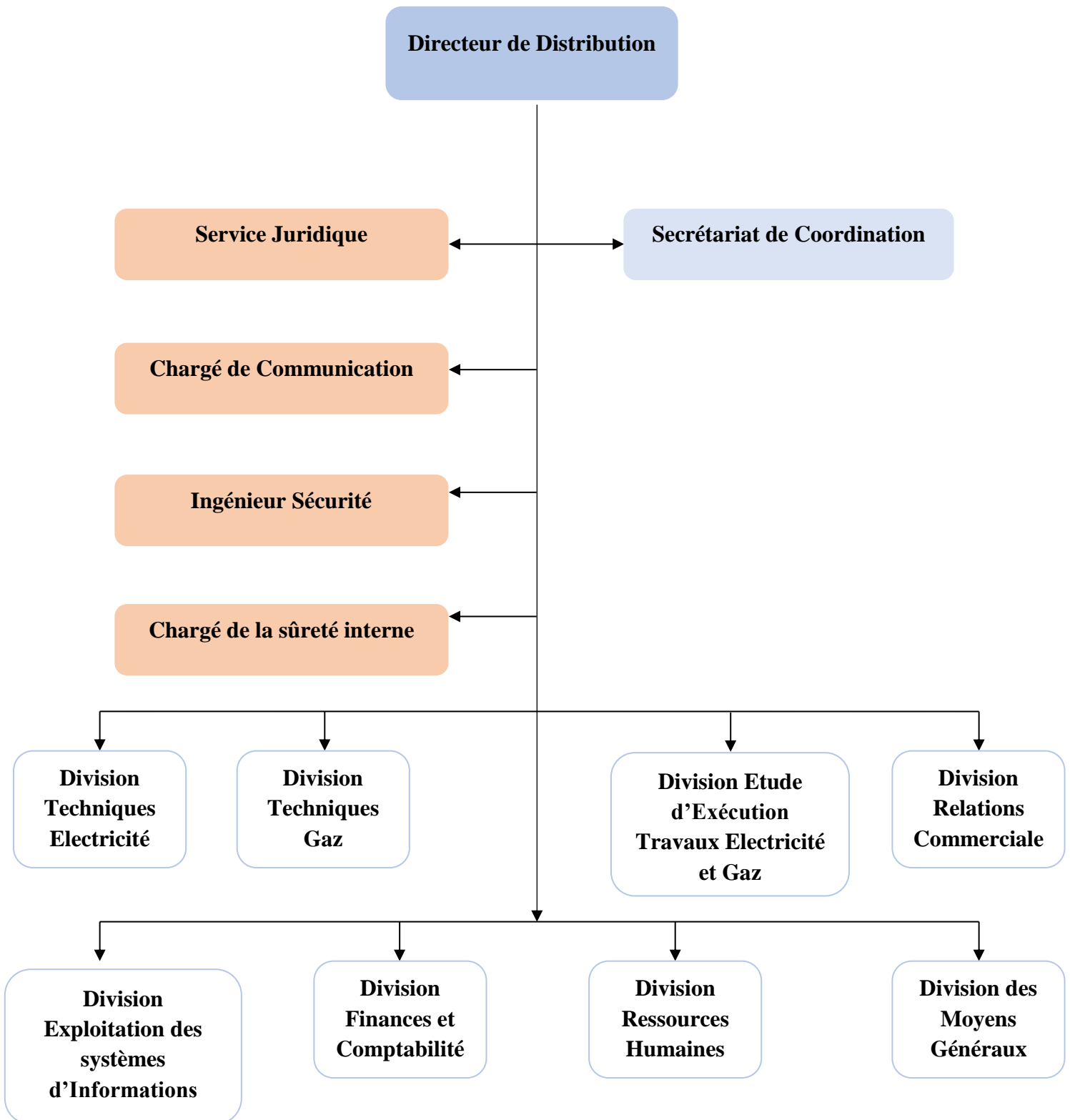
- Améliorer la qualité de son service et réduire ses couts ;
- Le développement des réseaux d'électricité et du gaz afin d'accorder ses services au plus grand nombre de clients ;
- Appliquer la qualité dans les domaines de la gestion et de l'administration des affaires
- La contribution à la concrétisation de la politique énergétique nationale, par les programmes d'électrification rurale et de la distribution publique de gaz.

2. Organisation de la DD d'Ain temouchent :

La Sonelgaz-distribution Ain temouchent est constituée de 08 divisions, son organigramme est présenté comme suit :

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Figure n°05 : Organigramme de la Direction de Distribution d'E&G Ain Temouchent



Source : Division des Ressources Humaines de la DD d'Ain Temouchent.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

2.1.1. Le directeur général :

C'est la personne chargée du contrôle des différentes structures financières et opérationnelles de la direction, ainsi que la prise de décision et la gestion générale de la société.

2.1.2. Secrétariat de coordination :

Le secrétaire ou l'adjoint de direction est chargé d'assurer les services de secrétariat et d'aider à l'organisation et la gestion administrative de la direction. Il assure le lien entre le directeur général et les services de la société ou entre le directeur et les investisseurs.

2.1.3. Division des Relations Commerciales :

C'est la division chargée de gérer la relation entre l'entreprise et ses clients, de traiter leurs demandes de raccordement de l'électricité et du gaz, et de suivre leurs paiements. Les 06 agences commerciales de la DD assurent la gestion directe de la clientèle de la Sonelgaz.

2.1.4. Division technique Gaz :

C'est la division assurant le bon fonctionnement et la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité, ...etc.).

2.1.5. Division technique Electricité :

C'est la division chargée d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

2.1.6. Division des ressources humaines :

Cette division s'occupe de la gestion des salaires, des recrutements, des congés, des promotions et avancements, de traitement des réclamations, des formations ainsi que la coordination et le suivi des différentes activités administratives et la gestion des salariés. En résumé, elle gère les ressources humaines de la société.

2.1.7. Ingénieur sécurité :

Il est chargé de surveiller les accidents sur le lieu de travail et les accidents civils, d'élaborer des tableaux de bord et des rapports pour la direction, d'afficher des affiches d'accidents typiques, et d'exercer et assurer l'intégrité du comité de prévention et de sécurité de l'unité et s'assure que les directives sont suivies.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

2.1.8. Chargé de la sûreté interne :

Sa mission est d'aider le directeur à coordonner les décisions et procédures appropriées liées à la sécurité interne, à assurer le respect des plans de sécurité interne pour toutes les infrastructures de la direction et à vérifier la disponibilité des moyens techniques de protection et de surveillance pour le personnel de sécurité interne.

2.1.9. Service Communication :

Ce service représente la Direction Générale au niveau local en organisant des campagnes médiatiques et de sensibilisation sur des sujets liés à l'activité de l'organisme et en sensibilisant les clients aux dangers liés à l'utilisation de l'électricité et du gaz. Elle a pour but d'améliorer l'image de la société auprès des médias (presse et radio).

2.1.10. Service Juridique des Affaires :

Ce service traite les litiges juridiques dans lesquels la Direction est partie.

2.1.11. Division des Moyens Généraux :

C'est une branche qui s'occupe de la location de magasins à usage d'agences commerciales. Sa mission consiste à assurer le transport des travailleurs, de négocier avec les fournisseurs de l'entreprise, et de s'occuper de l'achat d'appareils et d'équipements.

2.1.12. Division Exploitation des systèmes :

Cette division revêt d'une importance cruciale dans l'organisation de la direction de distribution, elle a pour mission de :

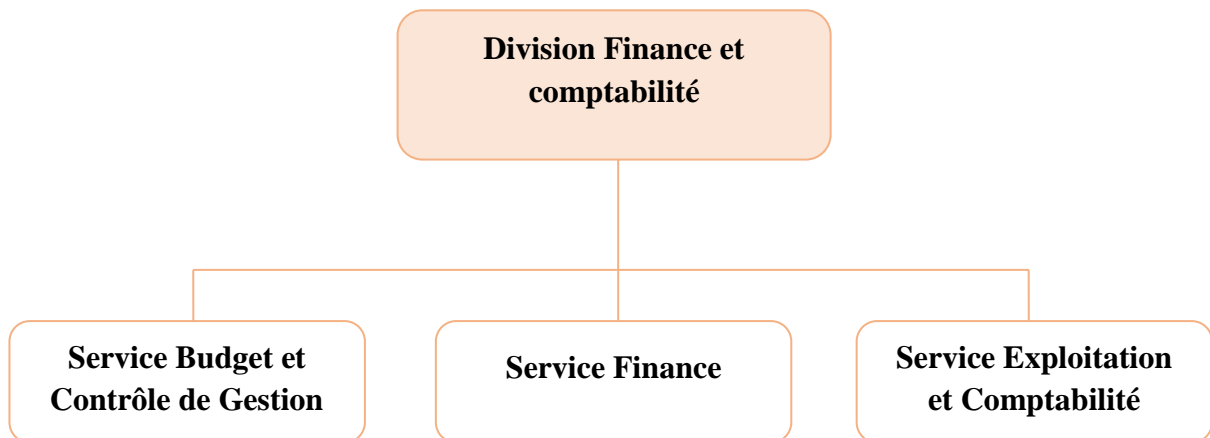
- ✚ Transfère des informations entre les départements.
- ✚ Fait des ajouts au réseau informatique de la société, répare les ordinateurs et s'occupe de tous les moyens informatiques.
- ✚ Impression des états financiers

2.1.13. Division finance et comptabilité :

C'est l'une des plus importantes divisions dans l'organisation de la DD, elle contient trois services : Budget et contrôle de gestion, Exploitation et comptabilité et le service Finance. A travers ces trois services, le rôle de cette division est de protéger et préserver le patrimoine de la Direction, de veiller à la bonne application des règles de gestion financière, comptable et fiscale pour tout acte résultant de l'activité énergétique, et enfin d'assurer le maintien de la comptabilité générale et analytique dans l'entreprise.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Figure n°06 : Organigramme de la Division Finances et Comptabilité

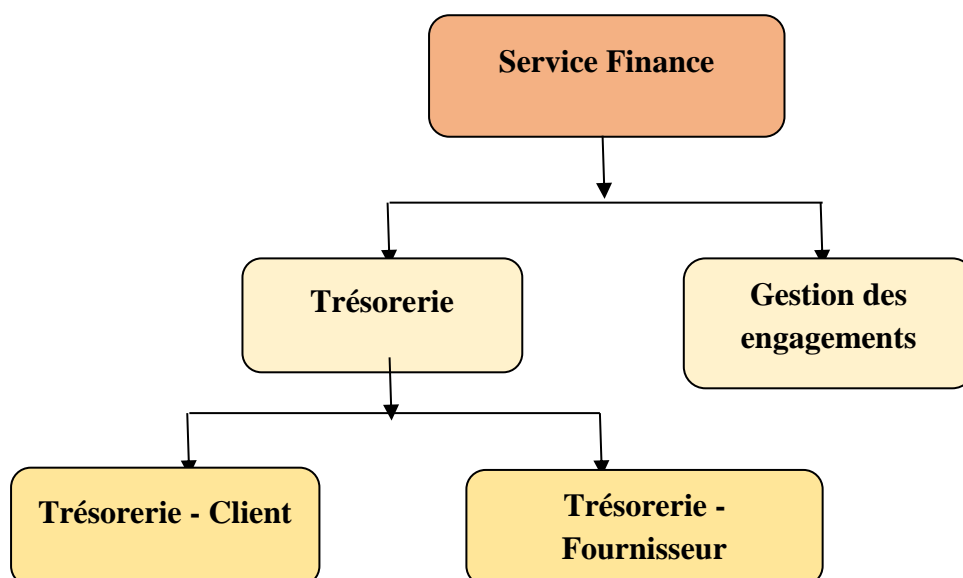


Source : Document interne de la direction de distribution

✚ Organisation du service « Finance » :

C'est une structure financière affiliée à la division financière et comptable, chargée de gérer les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par la direction. Elle s'occupe aussi de la gestion des opérations de règlement de l'entreprise. Ce service comprend deux structures : Trésorerie et Gestion des engagements.

Figure n°07 : Organigramme du service finance



Source : Document interne de la direction de distribution

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Trésorerie - client :

Cette fonction est remplie par un chargé d'études, il s'occupe de l'enregistrement de tous les encaissements reçus par l'entreprise et par ses agences autour de la wilaya d'Ain temouchent. Il est tenu de :

- Suivre les recettes journalières de la DD.
- Etablir les caisses journalières, et identifier les paiements clients par support de règlement.
- Transmettre les effets signés aux intéressés (banques, CCP, caisse centrale, fournisseurs).
- Assurer les recouvrements des chèques et autre reçue.
- Etablir et transmettre au chef de service « Finance » les bordereaux de pré comptabilisation accompagnés de copies de bordereaux de remise des chèques, pour la signature et la transmission à la comptabilisation.
- Mettre à jours quotidiennement les livres de banque et CCP.

Notons que la Sonelgaz cible ses clients en matière d'électricité et du gaz selon 03 catégories :

- Les clients BT/BP « Basse Tension/ Basse Pression » : ce sont les clients ordinaires (ménages, ...) et FSM (administrations).
- Les clients MT/MP « Moyenne Tension/ Moyenne Pression » : ce sont les entreprises privées et FRM, cette catégorie contient 560 clients élec (MT) et 56 clients gaz (MP).
- Les clients HT/HP « Haute Tension/ Haute Pression » : ce sont les grandes entreprises ou usines nécessitant une grande capacité d'élec/gaz pour leur exploitation, ils sont au nombre de 06 clients (03 clients privés gaz (HP) et 03 clients élec (HT)).

Trésorerie - fournisseur :

Gérée par le chef de service « Finance » qui est le trésorier de la DD, chargé de gérer et enregistrer toutes les dépenses d'exploitation et d'investissement supportés/décaissés par la direction tels que les salaires, les factures fournisseurs, les charges sociales et fiscales, ...etc. Ce service a pour principales missions de :

- Effectuer les prévisions annuelles, trimestrielles et mensuelles des dépenses de la trésorerie.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- Etablir les rapprochements bancaires journaliers, mensuels et annuels.
- Gérer et suivre les factures fournisseurs ainsi que leur règlement.
- Suivre et exécuter les paiements décentralisés relatifs au personnel et autres tiers tels que l'administration fiscal, CNAS, ...etc.
- L'établissement des chèques et des ordres de virements
- Remettre les effets signés aux intéressés (banques, CCP, caisse centrale, fournisseurs).
- Viser les fournisseurs dans le cas des règlements par virement.
- Mettre sans enveloppe les espèces relatives à la paie.
- Etablir et transmettre au service « exploitation et comptable » les bordereaux de pré comptabilisation accompagnés de copies des ordres de virement.
- Etablir les bordereaux journaliers des décaissements et mettre à jours les livres de banque et CCP.
- La gestion et le suivie des garanties.

Gestion des engagements (Garanties) :

Cette fonction est remplie par un chargé d'études, qu'il a pour mission de gérer les engagements de la DD envers les tiers, la banque, la RDO, d'établir les contrats de la DD avec ses fournisseurs, et l'établissement des factures fournisseurs.

Section 02 : Analyse de la situation financière de la DD à travers la trésorerie

Dans cette section on va essayer d'analyser la situation financière de la direction de distribution de l'électricité et du gaz d'ain temouchent en terme de liquidité, solvabilité et d'équilibre financier dans deux années 2019-2020.

1. Analyse statique de la trésorerie :

Cette analyse considère le bilan comme une image statique des biens détenus par l'entreprise (actif) et de la manière dont ils sont financés (passif). On va identifier par cette analyse la situation de la trésorerie de la direction de distribution d'E&G à la fin des deux exercices 2019-2020.

1.1.Présentation des bilans condensés années 2019-2020 :

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

L'étude de la situation financière à travers le bilan de l'entreprise permet également d'analyser sa structure financière et son équilibre financier sur le court et le long terme. Elle permet à la compréhension des usages des emplois de l'entreprise et ses modes de financement.

1.1.1. Bilan financier condensé année 2019 :

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2019 en DA :

Tableau n°05 : Le bilan financier en grandes masses de 2019

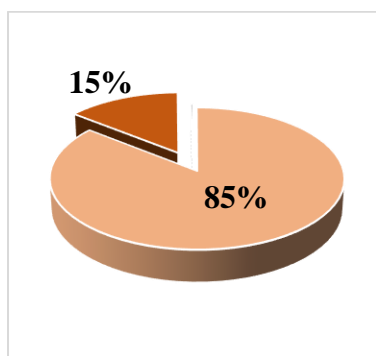
Actif	Montant	%	Passif	Montant2	%
Actif non courant	8 911897643,45	88,30%	Capitaux permanents	8 561 295 447,08	85%
Actif courant	1 180995001,41	11,701	Passif courant	1 531 597 197,78	15%
Valeurs d'exploitation	4984441,00	0,05%	Dettes non financières	1 482 377 233,12	14,69%
Valeurs réalisables	1016331545,20	10%	Impôts	49 219 964,66	0,05%
Valeurs disponibles	159679015,21	1,60%	Trésorerie Passive	-	-
Total Actif	10 092892644,86	100%	Total passif	10 092 892 644,86	100%

Source : élaboré par l'étudiante à partir du bilan financier 2019 de la DD

La figure suivante représente la structure de l'actif et du passif du bilan en 2019.

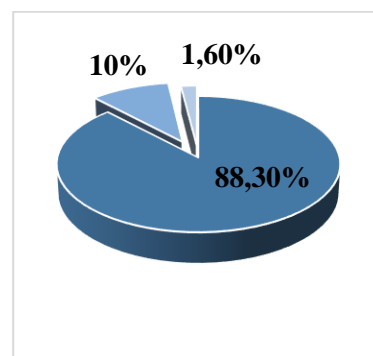
Figure n°08 : Schéma représentatif des structures Actif/Passif du bilan de 2019

Structure du passif



- Capitaux permanents
- Dettes non financières
- Impôts
- Trésorerie passive

Structure de l'actif



- Actif non courant
- Valeurs réalisable
- Valeurs disponibles
- Valeurs d'exploitation

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Source : élaborée par l'étudiante à partir des données du bilan

1.1.2. Bilan financier condensé de l'année 2020 :

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2020 en DA :

Tableau n°06 : Le bilan financier en grandes masses de 2020

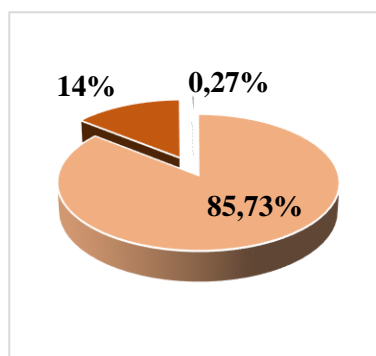
Actif	Montant	%	Passif	Montant2	%3
Actif non courant	8 971 045369,69	87,84%	Capitaux permanents	8 756003123,78	85,73%
Actif courant	1 241 887094,47	12,15%	Passif courant	1 456929340,38	14,27%
Valeurs d'exploitation	4 984 441,00	0,05%	Dettes non financières	1 429064580,36	14%
Valeurs réalisables	1 026 353271,32	10%	Impôts	27 864 758,02	0,27%
Valeurs disponibles	210 549 382,15	2,1%	Trésorerie Passive	2,00	0%
Total Actif	10212932464,16	100%	Total passif	10212932464,16	100%

Source : élaboré par l'étudiante à partir du bilan financier 2020 de la DD

La figure ci-après montre la structure de l'actif et du passif du bilan en 2020.

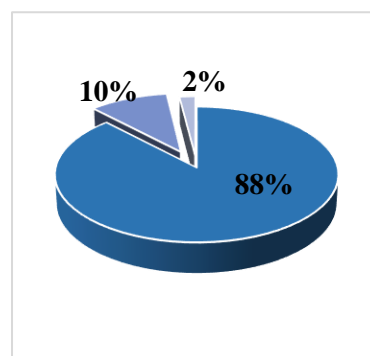
Figure n°09 : Schéma représentatif des structures Actif/Passif du bilan de 2020

Structure du passif



- Capitaux permanents
- Dettes non financières
- Impôts
- Trésorerie passive

Structure de l'actif



- Actif non courant
- Valeurs réalisable
- Valeurs disponibles
- Valeurs d'exploitation

Source : élaborée par l'étudiante à partir des données du bilan

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

1.1.3. Interprétation des bilans condensés :

L'analyse des bilans en grandes masses de 2019 et 2020 est divisée en deux parties :

Analyse de la structure de l'actif 2019-2020 :

- L'actif immobilisé a passé de 88,30% du total actif en 2019 à 88% en 2020, cette légère diminution est due à une augmentation des valeurs disponibles de 1,60% du total actif en 2019 à 2% en 2020, ce qui traduit une amélioration de la situation de la trésorerie de la DD. Et donc le total actif courant passe de 11,701% en 2019 à 12,15% en 2020.
- Les valeurs d'exploitation représentent 0,05% du total d'actif dans les deux années. Cette faible valeur est due à la nature des produits non stockables commercialisés par la DD (électricité et gaz). En effet, cette valeur figurant au bilan représente la valeur des bons d'essence détenus par la société à la clôture de l'exercice.
- Un pourcentage stable des valeurs réalisables entre les deux années, ceci est dû par la longue durée de recouvrement des créances auprès des organismes publics à chaque année, dont la DD n'a pas le droit à prendre les actions nécessaires avec ce type de client (coupure d'élec/gaz et contentieux).
- Le volume important des actifs immobilisés détenus par la DD est expliqué par la nécessité de mettre en place des installations complexes pour entreprendre son activité opérationnelle.

Analyse de la structure du passif 2019-2020 :

- Les capitaux permanents représentaient 85% du total passif en 2019 et 85,73% en 2020, cette différence de 0,73% est due à une augmentation des dettes financières à long et moyen terme en 2020 et du compte « provisions et produits constatés d'avance ».
- L'augmentation des dettes financières à long et moyen terme est dû à un accroissement du montant des cautionnements versés par les fournisseurs dans le cadre des contrats de marchés publics remboursables selon le délai mentionné dans le contrat.
- On remarque que le poids des capitaux permanents est très important dans les deux années, selon les bilans fournis par la société elles sont constituées à part majoritaire

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

des capitaux propres à l'entreprise, ce qui signifie une forte indépendance financière de la DD d'Ain temouchent.

- Le passif circulant a passé de 15% du total passif en 2019 à 14,27% en 2020. Cette diminution est due à un décroissement des dettes non financières de la DD en 2020 de 0.42%. Ce qui signifie que la direction de distribution d'ain temouchent a pu payer un nombre plus important de fournisseurs par l'argent mis à sa disposition par le groupe en 2020.
- Dans les deux années 2019 et 2020, la valeur des immobilisations dépasse la valeur des capitaux permanents, ce qui signifie un déséquilibre financier sur le long terme. La société n'arrive pas à financer l'intégralité de ses emplois stables par des ressources stables.

1.2.Calcul des indicateurs de l'équilibre financier :

Ces indicateurs permettent d'identifier la situation d'équilibre de l'entreprise sur le court, moyen et long terme, en calculant le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette

1.2.1. Calcul du fonds de roulement (FR) :

Mesure la part des ressources permanentes destinées à financer les besoins à court terme. Il se calcule par deux méthodes :

✚ Par le haut du bilan :

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

Tableau n°07 : Le calcul du FR par le haut du bilan (UM : DA)

	2019	2020
Capitaux permanents	8 561 295 447,08	8 756 003 123,78
Actif non courant	8 911 897 643,45	8 971 045 369,69
FR	- 350 602 196,37	- 215 042 245,91

Source : établi par l'étudiante

✚ Par le bas du bilan :

$$\text{FR} = \text{Actif courant} - \text{Passif courant}$$

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°08 : Le calcul du FR par le bas du bilan (UM : DA)

	2019	2020
Actif courant	1 180 995 001,41	1241887094
Passif courant	1 531 597 197,78	1456929340
FR	- 350 602 196,37	-215042245,9

Source : établi par l'étudiante

On remarque que le fonds de roulement dans les deux années est négatif, ce qui signifie que la société de distribution n'arrive pas à financer l'intégralité de son actif immobilisé par les capitaux permanent. Elle finance une partie de ses immobilisations par des dettes à court terme. Ce qui signifie un déséquilibre sur le long terme de la société. Le FR s'est amélioré entre les deux années passant de -350602192,37 DA à -215042245,91 DA, cela est dû à une augmentation de la valeur des capitaux permanents passant de 8561295447,08 DA en 2019 à 8756003123,78 DA en 2020.

1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement :

Mesure le besoin de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise, dû aux décalages entre les rotations des créances, stocks, et fournisseurs.

Il se calcul par la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Actif courant} - \text{disponibilités}) - (\text{Passif courant} - \text{trésorerie passive})$$

Tableau n°09 : Le calcul du BFR (UM : DA)

	2019	2020
Actif courant	1 021 315 986,20	1 031 337 712,32
Passif courant	1 531 597 197,78	1 456 929 338,38
BFR	- 510 281 211,58	- 425 591 626,06

Source : établi par l'étudiante

La direction de distribution n'a pas de besoins de financement dans les deux années étudiées, les dettes à court terme financent l'intégralité des emplois à court terme et l'entreprise dégage un excédent de ressources à court terme qu'elle peut l'utiliser pour

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

financer ses investissements. Ce résultat montre que la direction de distribution est équilibrée sur le court terme. Selon la structure de l'actif circulant étudiée dans l'analyse du bilan, les valeurs d'exploitation n'ont d'influence remarquable sur le besoin en fonds de roulement. Ceci est dû à la nature non stockable de l'électricité et du gaz. Nous remarquons une diminution de -84689585,52 DA du niveau du BFR en 2020 par rapport au 2019, cette diminution est due à une augmentation des valeurs réalisables en 2020.

1.2.3. Calcul de la trésorerie nette :

C'est la résultante de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, et entre disponibilités et trésorerie passive. Elle se calcule par façon suivante :

✚ Par le haut du bilan :

$$\text{TR Nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau n°10 : Le calcul de la TR nette par le haut du bilan (UM : DA)

	2019	2020
FR	-350602196,4	-215042245,9
BFR	-510281211,6	-425591626,1
TR Nette	159679015,2	210549380,2

Source : établi par l'étudiante

✚ Par le bas du bilan :

$$\text{TR Nette} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau n°11 : Le calcul de la TR nette par le bas du bilan (UM : DA)

	2019	2020
TR Actif	159 679 015,21	210 549 382,15
TR Passif	-	2,00
TR Nette	159 679 015,21	210 549 380,15

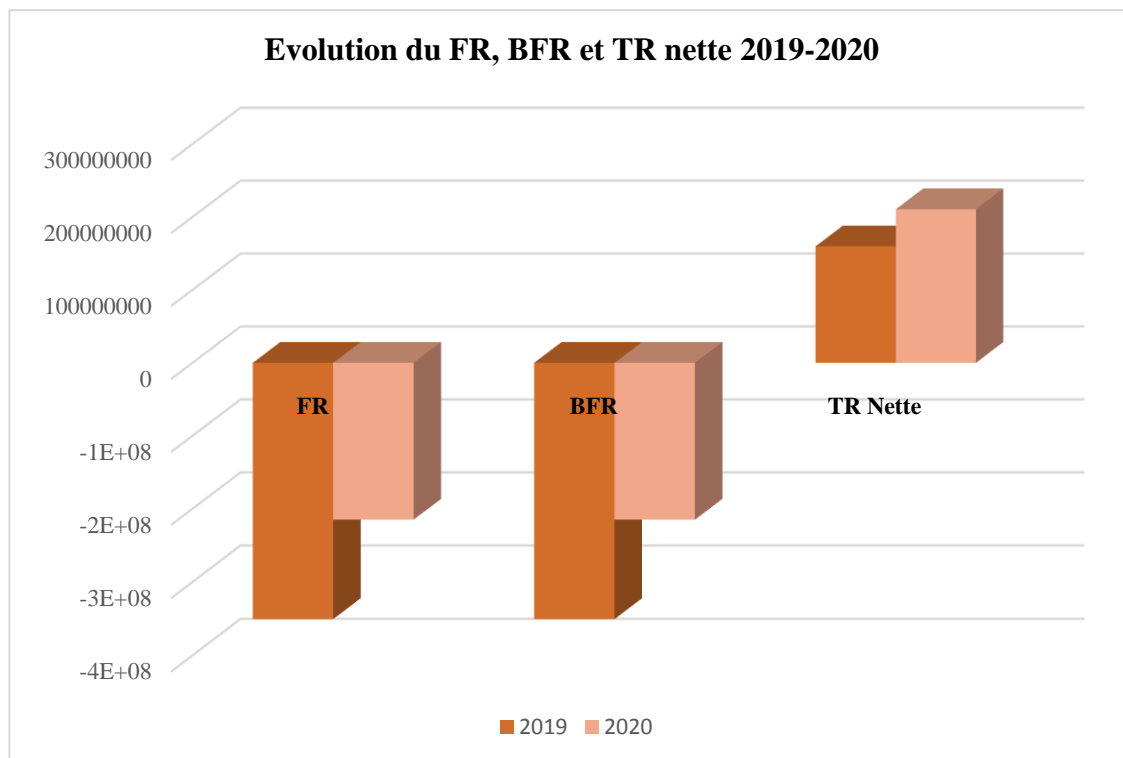
Source : établi par l'étudiante

Dans les deux années étudiées 2019 et 2020 la trésorerie nette de l'entreprise est en position nette d'excédent. L'entreprise finance l'intégralité de ses besoins à court terme et dégage un excédent qui alimente sa trésorerie. Cette situation est due à la position négative du

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

BFR dans les deux ans. Toutefois, le fonds de roulement dans les deux ans est négatif, mais d'un niveau moins important que le BFR.

Figure n°07 : Présentation de l'évolution du FR, BFR, TR nette



Source : élaboré par l'étudiante à partir des données calculées

1.3. Analyse par la méthode des ratios :

Cette méthode permet de mieux comprendre et analyser les postes du bilan et du compte de résultat qui ont un impact sur la trésorerie.

1.3.1. Ratios de financement :

Ces ratios mesurent l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que son niveau d'endettement et son autonomie et indépendance de ses tiers.

1.3.1.1. Ratio de financement permanent :

Ce ratio mesure la hauteur de financement des immobilisations par les ressources permanentes de l'entreprise. Il se calcule par le rapport entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°12 : Le calcul du ratio de financement permanent

	2019	2020
capitaux permanents	8 561 295 447,08	8 756 003 123,78
Actif immobilisé	8 911 897 643,45	8 971 045 369,69
Ratio de financement permanent	96,07%	97,60%

Source : établi par l'étudiante

Dans les deux années 2019-2020 ce ratio est inférieur à 1, passant de 0,96 en 2019 à 0,976 en 2020. Ce qui signifie que l'entreprise ne finance que 96% de son actif immobilisé par des ressources à long terme en 2019, et 97,60% en 2020. Ces résultats sont traduits par un déséquilibre financier à long terme de la DD.

1.3.1.2. Ratio de financement propre :

Il mesure la hauteur de financement de l'actif immobilisé par les capitaux propres de la société. Il est calculé en divisant les capitaux propres par immobilisations.

Tableau n°13 : Le calcul du ratio de financement propre

	2019	2020
Capitaux propres	6330196715	6109551608
Actif immobilisé	8 911 897 643,45	8 971 045 369,69
Ratio de financement	71,03%	68,10%

Source : établi par l'étudiante

Le ratio de financement propre est inférieur à 1 dans les deux ans. Les résultats montrent que la direction de distribution d'ain temouchent, finance 71% de son actif immobilisé par ses ressources propres en 2019 et 68% en 2020.

1.3.1.3. Ratio d'autonomie financière :

Ce ratio montre le poids des capitaux propres de l'entreprise par rapport au total de ses dettes. Il est calculé par division des capitaux propres par le total des dettes.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°14 : Le calcul du ratio d'autonomie financière

	2019	2020
Capitaux propres	6330196715	6109551608
Total dettes	3 762 695 929,87	4103380856
Ratio d'autonomie	168,24%	148,89%

Source : établi par l'étudiante

Le ratio d'autonomie financière est égale à 168,24% en 2019 et 148,89% en 2020, ce qui signifie que l'entreprise est autonome financièrement. Ce résultat est expliqué par le fait que la direction de distribution d'ain temouchent se finance par les avoirs mis à sa disposition chaque année par la société mère (Société de distribution de l'électricité et du gaz Alger).

1.3.1.4. Ratio d'indépendance financière :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à se financer par ses propres moyens. Il permet de montrer à quel point la société est indépendante vis-à-vis de ses créanciers. Il se calcul par le rapport entre les capitaux propres et le total passif.

Tableau n°15 : Le calcul du ratio d'indépendance financière

	2019	2020
Capitaux propres	6330196715	6109551608
Total passif	10092892645	10212932464
Ratio d'indépendance	62,72%	59,82%

Source : établi par l'étudiante

Le ratio est supérieur à 0,5 dans l'année 2019 et 2020. Ce qui signifie que plus de la moitié des ressources dont dispose la DD proviennent de ses fonds propres. Elle est indépendante financièrement.

1.3.1.5. Ratio de financement extérieur :

Mesure la capacité de remboursement de l'entreprise de ses dettes à échéance. Il est calculé en divisant le total des dettes figurant dans le bilan sur le total.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°16 : Le calcul du ratio de financement extérieur

	2019	2020
Total dettes	3 762 695 929,87	4103380856
Total actif	10092892645	10212932464
Ratio de fin- extérieur	37,28%	40,18%

Source : établi par l'étudiante

Le ratio est inférieur à 50% dans les deux années 2019-2020, ce qui signifie que l'entreprise a la possibilité de rembourser ses dettes à échéance.

1.3.2. Ratios de liquidité et de solvabilité :

Les ratios de liquidité mesurent le degré de liquidité de l'entreprise à la fin d'année.

1.3.2.1. Ratio de liquidité générale :

Ce ratio indique l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs circulants. Il se calcule en divisant l'actif circulant sur les dettes à CT.

Tableau n°17 : Le calcul du ratio de liquidité générale

	2019	2020
Actif circulant	1 180 995 001,41	1 241 887 094,47
dettes à court terme	1 531 597 197,78	1 456 929 340,38
Ratio de liquidité générale	77,11%	85,24%

Source : établi par l'étudiante

Le résultat de 2019-2020 montre que l'actif circulant de l'entreprise couvre ses dettes à court terme à hauteur de 77,11% en 2019 et 85,24% en 2020. Ce qui signifie que la DD n'a pas la capacité à faire face à la totalité de son passif exigible à court terme par ses actifs courants. L'entreprise n'est pas solvable à court terme.

1.3.2.2. Ratio de liquidité réduite :

Mesure la capacité de l'entreprise à honorer son passif exigible par ses créances et disponibilités. Il calculé par division de l'actif circulant sauf stocks sur les dettes à CT.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°18 : Le calcul du ratio de liquidité réduite

	2019	2020
actif circulant-stock	1 176 010 560,41	1 236 902 653,47
dettes à court terme	1 531 597 197,78	1 456 929 340,38
Ratio de liquidité réduite	76,78%	84,90%

Source : établi par l'étudiante

La direction de distribution arrive à couvrir ses dettes à court terme par ses créances et disponibilités à hauteur de 76,78% en 2019 et 84,89 en 2020. On remarque que l'impact du poids des stocks sur la liquidité de la DD est négligeable, ceci est dû comme mentionné ci-dessus à la nature non stockable de l'électricité et du gaz.

1.3.2.3. Ratio de liquidité immédiate :

Exprime la capacité de l'entité à rembourser ses dettes à CT par ses disponibilités. Il est calculé en divisant les disponibilités sur le passif exigible.

Tableau n°19 : Le calcul du ratio de liquidité immédiate

	2019	2020
disponibilités	159 679 015,21	210 549 382,15
dettes à court terme	1 531 597 197,78	1 456 929 340,38
Ratio de liquidité immédiate	10,43%	14,45%

Source : établi par l'étudiante

Ces résultats montrent que l'entreprise peut couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme par ses disponibilités à hauteur de 10,42% en 2019 et 14,45% en 2020.

1.3.2.4. Ratio de solvabilité :

Montre est ce que l'entreprise est capable d'honorer ses engagements aux échéances. Il est calculé en divisant l'actif réel sur le total des dettes.

Tableau n°20 : Le calcul du ratio de solvabilité

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

	2019	2020
Actif réel	10 092 892 644,86	10 212 932 464,16
Total dettes	3 762 695 929,87	4103380856
Ratio de solvabilité	2,68	2,49

Source : établi par l'étudiante

Le ratio est supérieur à 1, il montre que la DD est solvable à long terme. Elle a la capacité de rembourser l'ensemble de ses dettes à long, moyen et court terme par la vente de tous ses actifs.

1.3.3. Ratios d'activité :

Ces ratios mesurent les délais de rotation des créances clients et des dettes fournisseur.

1.3.3.1. Ratio de rotation des créances client :

Montre le délai moyen de paiement des clients de l'entreprise. Il est calculé par division des créances sur le CA annuel.

Tableau n°21 : Le calcul du ratio de rotation des créances client

	2019	2020
Créances clients	991 993 626,05	993 067 209,61
CA annuel	4514317716	4590623435
Ratio de rotation des créances	79,10779166	77,87704666

Source : établi par l'étudiante

En moyenne, la DD recouvre ses créances clients après 79 jours en 2019, et 78 jours en 2020. Cette longue durée exprimée par ces ratios est due en grande partie aux créances des organismes publics envers la Sonelgaz.

1.3.3.2. Ratio de rotation des dettes fournisseur :

Représente le délai moyen de paiement des fournisseurs, calculés en divisant le compte fournisseur par les achats annuels.

Tableau n°22 : Le calcul du ratio de rotation des dettes fournisseur

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

	2019	2020
Fournisseurs	348068735,9	320729051,6
Achats annuels	3506190374	127512825,6
Délai de paiement des dette fournisseurs	35,73814641	905,4968239

Source : établi par l'étudiante

En 2019, la DD paye ses fournisseurs en moyenne après 36 jours. En 2020, le résultat montre une durée très longue de paiement des fournisseurs, il est dû à la faiblesse des montants mis à la disposition de la DD par le groupe pour honorer ses engagements d'exploitation et d'investissement, et donc un nombre important de factures qui ne sont pas payés par la DD dans cette année. Le délai de paiement défini officiellement à la Sonelgaz est de 60 jours.

2. Analyse dynamique de la trésorerie :

La gestion des flux de trésorerie de l'entreprise peut être traduite par le TFT, qui apporte une base d'évaluation de la capacité de celle-ci à générer des flux de trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ses flux de trésorerie. Il apporte à ses utilisateurs une assise, permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation, les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement, et des indications sur la solvabilité actuelle et future de l'entreprise, en vue de préserver l'équilibre financier de celle-ci.¹⁵⁷

2.1.Présentation du TFT 2019-2020 (établi par la méthode directe) :

Le tableau ci-après représente le tableau des flux de trésorerie établit par la méthode directe des années 2019-2020 :

¹⁵⁷ Article : tableau des flux de trésorerie « outils d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance de l'entreprise », Ayachi FELA, enseignant chercheur, université d'oran 2, ASJP Cerist.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°23 : Le TFT méthode directe de 2019-2020 (UM : DA)

Eléments	2019	2020
FNT provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	4806315015	2639754909
Autres encaissements	12448107,22	52918222,92
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	227492538,7	264006749,3
Autres décaissements	193812243,9	241352631,8
Intérêts et autres frais financiers payés	471931,35	721671,27
Autres impôts payés	45154863,32	9437984
FT avant éléments extraordinaires	4351831545	2177154096
FNT provenant des activités opérationnelles	4351831545	2177154096
FNT provenant des activités d'investissement		
Déc sur acquisition d'immo corp ou incorp	715529175,5	840717197,3
Enc sur cessions d'immo corp ou incorp		
Déc sur acquisition d'immo financières		
Enc sur cessions d'immo financières		
Subventions d'investissement encaissées		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Autres produits financiers encaissés		
FNT provenant des activités d'investissement	-715529175,5	-840717197,3
FNT provenant des activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués		
Encaissements provenant d'emprunts	21917300,58	0
Remb d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	0	0
Subventions d'exploitation encaissées		
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe		
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe	0	0
inter-unité encaissements	1409513797	3158347714
inter-unité décaissements	5072564354	7539747465
FNT provenant des activités de financement	-3641133257	-4381399751
Ecart dus à des erreurs de comptabilisation		
Variation de trésorerie de la période	-4830886,97	-3044962853
TR et équivalents de TR à l'ouverture de l'ex	211712504,5	206815161,6
TR et équivalents de TR à la clôture de l'ex	206815161,6	278392036,9
Variation de trésorerie de la période	-4897342,92	71576875,36

Source : TFT final 2019-2020 fournis par la DD

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

2.1. Interprétation du TFT 2019-2020 :

Pour l'année 2019 :

- On remarque que la variation de la trésorerie de la période provenant des différents cycles de l'entreprise est négative, d'un montant de -3641133257 DA. Ceci est dû à des trésoreries d'investissement et de financement négatives et plus importantes que la trésorerie positive d'exploitation.
- La variation de la trésorerie entre l'ouverture et la clôture de l'exercice 2019 est de -4897342,92 DA.
- La variation de la trésorerie d'exploitation est de 4351831545 DA, ceci est dû à un encaissement très important des créances clients contre un faible décaissement lié aux différentes charges.
- La trésorerie d'investissement en 2019 est négative, cela s'explique par une acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles d'un montant de 715529175,5 DA, en contrepartie, aucun encaissement provenant de cette activité n'est reçu.
- La trésorerie de financement est d'un montant de -3641133257 DA, cette importante valeur négative est due à un décaissement inter-unité de 5072564354 DA, contre un encaissement inter-unité de 1409513797 DA et d'emprunt de 21917300,58 DA.

Pour l'année 2020 :

- La variation de la trésorerie des trois cycles en 2020 est de -3044962853 DA, cette valeur est due à une trésorerie d'exploitation moins élevée de 2177154096 DA contre une trésorerie d'investissement de -840717197,3 DA et de financement de -4381399751 DA.
- La valeur négative des FNT liés à l'investissement est due aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
- La variation négative des FNT de financement est due à un montant de décaissement inter-unités supérieur à celui des encaissements.
- La variation de la trésorerie entre le début et la fin d'année est de 71576875,36 DA, cette valeur s'explique par une trésorerie positive en fin d'année.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Section 03 : Analyse de la gestion de trésorerie de la DD d'Ain temouchent

Dans cette section on va essayer d'analyser la qualité de la gestion de trésorerie au sein de la direction de distribution d'Ain Temouchent à travers l'analyse des prévisions annuelles de trésorerie et des différentes pratiques de gestion de trésorerie dans la DD.

1. Analyse des prévisions annuelles de la trésorerie de la DD :

Dans cette partie, on va étudier la gestion prévisionnelle de la direction de distribution Ain Temouchent des deux années 2019 et 2020, sur un horizon annuel.

Le plan de trésorerie est un budget annuel établi par le service finance au sein de la DD, qui montre tous les encaissements et décaissements mensuelles de la trésorerie. Ce plan est divisé essentiellement en deux parties, une partie qui montre la trésorerie d'exploitation et la deuxième concerne la trésorerie d'investissement.

1.1. Analyse de la trésorerie d'exploitation :

La prévision de trésorerie d'exploitation consiste à la valorisation de tous les recettes et dépenses liés à l'activité courantes de la direction au cours de l'année concernée.

La méthode de prévisions annuelles de la DD consiste à extrapoler les réalisations de l'année précédentes, par leur ajouter un pourcentage de 5 à 10% selon la situation du moment et les informations dont dispose le trésorier.

1.1.1. Pour l'année 2019 :

Le tableau ci-dessous représente le plan de trésorerie d'exploitation 2019 avec les montants TTC :

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°24 : Le plan de trésorerie d'exploitation de 2019 (UM : MDA)

I- Trésorerie d'exploitation	Prévu 2019	Réalisé 2019	Ecart	%Réalisation
	Montant	Montant	Montant	%
1- Recettes d'exploitation				
Solde de trésorerie initial	(1501,00)	(1427,00)	74,00	95,07
Autres recettes d'exploitation	-	-	-	-
Ventes Elec :	3623,73	3937,71	313,98	108,66
Ventes élec (BT)	1 649,22	1 721,93	72,71	104,41
Ventes élec (MT)	637,80	752,08	114,28	117,92
Ventes élec (HT)	1 336,71	1 463,70	126,99	109,50
Ventes Gaz :	602,77	622,37	19,60	103,25
Ventes Gaz (BP)	310,87	326,06	15,19	104,89
Ventes Gaz (MP)	34,31	39,27	4,96	114,44
Ventes Gaz (HP)	257,59	257,04	(0,55)	99,79
TPR	76	89,25	13,25	117,43
Produits financiers	-	-	-	-
Retrait DAT	-	-	-	-
Solde TVA à payer	-	-	-	-
Total Recettes	4302,495675	4 649,33	346,83	108,06
2- Dépenses d'exploitation			-	
Les Achats	3 384,09	3 642,59	258,50	107,64
Achats Gaz à Sonatrach (SPE/SKTM)	20,04	357,00	36,96	111,55
Achats Gaz à Sonatrach (SDx)	130,00	128,52	(1,48)	98,86
Achats Gaz à Sonatrach (IPP)	1 593,63	1 693,37	99,74	106,26
Achats électricité SPE/SKTM	1 340,42	1 463,70	123,28	109,20
Autres Achats				
Les Services	963,16	1 034,37	71,21	107,39
Service transit Elec	558,36	665,00	106,64	119,10
Services transit Gaz (SPE,SKTM)	-	-	-	-
Services transit Gaz (SDx)	120,00	110,67	(9,33)	92,23
Services transit Gaz (IPP)	34,50	41,65	7,15	120,72
Services Extérieurs	230,00	199,05	(30,95)	86,54
Autres Services extérieurs	20,30	18,00	(2,30)	88,67
Charges de personnel	700,00	679,00	(21,00)	97,00
Impôts et Taxes	-	-	-	-
Autres Charges	-	-	-	-
Total Dépenses	4 950,50	5 355,96	405,46	108,19
Solde de Trésorerie d'exploitation	(2 149,00)	(2 133,63)	15,37	99,28

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Analyse des écarts entre prévisions-réalisations de l'année 2019 :

A la fin de l'année 2019, le solde de trésorerie d'exploitation (STE) est de -2 133,63 MDA avec un taux de réalisation de 99,28% par rapport au solde prévisionnel. D'où un écart légèrement favorable à l'entreprise de 15,37 MDA. Cet écart est du :

- ✚ Un montant réalisé en recettes d'exploitation de 4 649,33 MDA, avec un écart positif de 346,83 MDA. D'où :
 - Un écart favorable des ventes d'électricité de 313,98 MDA entre prévu/réalisé.
 - Les ventes de gaz à la fin de 2019 sont d'un montant de 622.37 MDA contre un montant prévu au début d'année de 602.77 MDA.
 - Le compte « Travaux de Prestations Remboursables » a augmenté de 13,25 MDA à la fin de 2019 par rapport au montant prévu en début d'année, avec un taux de réalisation de 117,43%.
- ✚ Un écart défavorable de 405,46 MDA du montant des dépenses d'exploitation réalisé par rapport au prévu, avec un taux de réalisation de 108,19 MDA.
 - Le comptes « Achats » est d'un montant de 3 642,59 MDA avec une différence positive de 258,50 MDA par rapport à ce prévu.
 - Le compte « Services » a connu un écart positif de 71,21 MDA.
 - Une diminution du montant du compte « charges de personnel » de -21,00 MDA par rapport au prévu avec un taux de réalisation de 97%.
 - Cet accroissement des charges d'achats et services est dû à une augmentation du nombre de la clientèle Elec et gaz durant l'année 2019.
- ✚ Le solde négatif de trésorerie d'exploitation est dû à l'importance des dépenses d'exploitation par rapport aux recettes avec une situation de découvert en trésorerie au début d'année.

1.1.2. Pour l'année 2020 :

Le tableau suivant représente le plan de trésorerie d'exploitation 2020 avec les montants TTC :

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Tableau n°25 : Le plan de trésorerie d'exploitation de 2020 (UM : MDA)

I- Trésorerie d'exploitation	Prévu 2020	Probable 2020	Ecart	% Probabilité	Evolution /2019
	Montant	Montant	Montant	%	%
1- Recettes d'exploitation					
Solde de trésorerie initial	(2761,3)	(1 569,70)	1191,60	56,85	10
Autres R-d 'exploitation	-	-	-	-	
Ventes Elec :	4173,97	4 330,65	156,68	103,75	10
Ventes élec (BT)	1825,25	1 893,29	68,04	103,73	10
Ventes élec (MT)	797,20	827,29	30,09	103,77	10
Ventes élec (HT)	1551,52	1 610,07	58,55	103,77	10
Ventes Gaz :	659,71	684,61	24,90	103,77	10
Ventes Gaz (BP)	345,62	358,67	13,05	103,77	10
Ventes Gaz (MP)	41,63	43,20	1,57	103,78	10
Ventes Gaz (HP)	272,46	282,74	10,28	103,77	10
TPR	94,61	98,18	3,58	103,78	10
Produits financiers	-	-	-	-	-
Retrait DAT	-	-	-	-	-
Solde TVA à payer	-	-	-	-	-
Total Recettes	4928,29	5 113,43	185,14	103,76	10
2- Dépenses d'exploitation					
Les Achats	3861,15	4 012,68	151,53	103,92	10
Achats Gaz à S- (SPE/SKTM)	378,42	392,70	14,28	103,77	10
Achats Gaz à S- (SDx)	136,23	147,56	11,33	108,32	15
Achats Gaz à S- (IPP)	1794,97	1 812,37	17,40	100,97	07
Achats électricité SPE/SKTM	1 551,52	1 660,05	108,53	106,99	13
Autres Achats	-	-	-	-	-
Les Services	1096,43	1 265,54	169,11	115,42	22
Service transit Elec	704,90	870,49	165,59	123,49	31
Services transit Gaz (SPE,SKTM)	-	-	-	-	-
Services transit Gaz (SDx)	117,31	114,24	(3,07)	97,38	03
Services transit Gaz (IPP)	44,15	53,31	9,16	120,75	28
Services Extérieurs	210,99	202,50	8,49	95,97	02
Autres Services extérieurs	19,08	25,00	5,92	131,03	39
Charges de personnel	719,74	677,00	(42,74)	94,06	-0.29
Impôts et Taxes	-	-	-	-	-
Autres Charges	-	-	-	-	-
Total Dépenses	5677,32	5 955,22	277,90	104,89	11
STE	(3510,33)	(2411,49)	1098,84	68,70	13

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Analyse des écarts entre prévu-probable de l'année 2020 :

Le solde de trésorerie d'exploitation (STE) à la fin de l'année 2020 est de -2411,49 MDA, avec un taux de probabilité de réalisation des prévisions de 68.70%, soit un écart positif de 1098,84 MDA. Cette augmentation du STE est due :

- ✚ Le total des recettes d'exploitation de l'année est de 5 113,43 MDA contre une prévision de 4928,29 MDA, ce qui donne un écart favorable de 185,14 MDA et un taux de probabilité de réalisation de 103,76%.
 - Un écart favorable de 156,68 MDA du total des ventes d'électricité, soit un taux de probabilité de 103,75%.
 - Les ventes Gaz ont connu un écart positif équivalent à 24,90 MDA.
 - Cet accroissement du total des ventes est dû à l'accroissement de la consommation de l'électricité et du gaz lors de la pandémie du covid-19.
 - Le compte « Travaux de prestation remboursables TPR » s'élève à la somme de 98,18 MDA, avec un pourcentage probable de 103,78 %.
- ✚ Cet écart favorable des recettes d'exploitation est compensé par un écart défavorable des dépenses d'exploitation de 277,90 MDA par rapport à ce qui a été prévu, et une trésorerie initiale en situation de découvert d'un montant de -1 569,70 MDA, ce qui a contribué à un solde de trésorerie d'exploitation négatif.

Analyse de l'évolution de la trésorerie entre les deux années 2019-2020 :

Le solde de trésorerie d'exploitation (STE) de l'année 2020 a connu une diminution de 13% par rapport au 2019. Cette diminution est due à :

- ✚ Une augmentation du total des dépenses de la société en 2020 de 11% soit 599,26 MDA par rapport au 2019, dont :
 - Un accroissement des achats Elec et Gaz de l'année de 10% soit 364,26 MDA ;
 - Accroissement du total des services de 22% soit 227,56 MDA ;
 - Et une diminution des charges de personnel de -0.29% (-2,00 MDA).
 - Cette évolution du total des dépenses est dû à l'accroissement du nombre des clients élec/gaz dans le cadre des « raccordements clientèle nouvelle RCN », et donc une augmentation des couts d'achat et de transit de l'électricité et du gaz.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- ✚ L'évolution moins importante des recettes d'exploitation (10%) par rapport aux dépenses a contribué au décroissement du solde de trésorerie d'exploitation.

1.2. Analyse de la trésorerie d'investissement :

La prévision de la trésorerie d'investissement consiste à l'évaluation du poids des ressources consacrées à financer le programme d'investissement envisagé par la DD au sein de l'année considérée. Et c'est fait selon les données des programmes dont dispose le contrôleur de gestion qui est le responsable à cette prévision.

1.2.1. Pour l'année 2019 :

Le tableau ci-après représente le plan de trésorerie d'investissement 2019 avec les montants TTC :

Tableau n°26 : Le plan de trésorerie d'investissement de 2019 (UM : MDA)

II- Trésorerie d'investissement	Prévu 2019		Réalisé 2019		Ecart	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1- Ressources	378	100	744,74	100	366,74	49,24
Dotation Etat	55	15	54,86	7,37	-0,14	-0,26
Participation Client	323	85	322,94	43,36	-0,06	-0,02
Mobilisation Dette				-	-	
Autofinancement			366,94	49,27	366,94	100,00
2- Emplois						
Programme des investissements	317	100	744,74	100	366,74	57,43
Solde de trésorerie d'investissement	317	100	744,74	100	366,74	57,43

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

Analyse des écarts entre prévu-réalisé de l'année 2019 :

Au début de l'année 2019, le financement du programme des investissements a été réparti comme suit :

- 15% à la charge de l'état ce qui est équivalent à un montant de 55 MDA (L'état finance principalement les projets du programme propre, électrification rural, et distribution publique gaz à hauteur de 75%).

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- 85% du programme des investissements est financé par la participation client, avec un montant de 323 MDA (ceci est dans les projets de Raccordement Clientèle nouvelle (RCN), dont un certain pourcentage est à la charge du client et le reste à la charge de la DD ou l'état plus précisément le groupe).
- Aucune mobilisation de dette ni un autofinancement n'ont été envisagés en début d'année.

A la fin de l'année 2019, le programme des investissements a été financé comme suit :

- 7,37% du total de financement est à la charge de l'état, équivalent à un montant de 54,86 MDA. Il résulte un écart négatif de -0.14 MDA, donc une diminution de 0.26% du financement accordé par l'état.
- 43,36% est financé par la participation client, d'un montant de 322,94 MDA et donc un écart négatif de -0.06 MDA.
- Un autofinancement à hauteur de 49,27% du total des ressources, par un montant de 366,94 MDA. Un écart défavorable pour la DD de 100% du montant réalisé, qui constitue pour cette dernière un décaissement de ses propres ressources.

1.2.2. Pour l'année 2020 :

Le tableau suivant représente le plan de trésorerie d'investissement 2020 avec les montants TTC :

Tableau n°27 : Le plan de trésorerie d'investissement de 2020 (UM : MDA)

II- Trésorerie d'investissement	Prévu 2020		Probable 2020		Ecart		Evolution /2019
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	%
1- Ressources	685	100	915,03	100	230,03	25,14	22,87
Dotation Etat	27	4	2,18	0,24	-24,82	-91,93	-96,03
Participation Client	118	17	329,51	36,01	211,51	64,19	2,03
Mobilisation Dette	541	79	-	-	-541		-
Autofinancement	-	0	583,34	63,75	583,34	100,00	58,97
2- Emplois				0			-
Programme des investissements	685	100	915,03	100	230,03	25,14	22,87
Solde de trésorerie d'investissement	685	100	915,03	100	230,03	25,14	22,87

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

Analyse des écarts entre prévu-probable de l'année 2020 :

Selon le prévu 2020, le financement des projets d'investissement 685 MDA, a été assuré par 4% de dotation Etat, soit un montant de 27 MDA, 17% de participation client avec un montant de 118 MDA, et 79% par mobilisation dette soit un montant de 541 MDA.

A la fin de l'année 2020, le probable à réaliser du programme d'investissements été de 915,03 MDA, d'où un écart positif de 25,14% par rapport aux prévisions. Le financement probable est effectué par 0.24% de dotation état, soit un écart négatif de -91,93% (-24,82 MDA), 36,01% par participation client avec un écart positif de 64,9% (211,51 MDA), et par autofinancement à hauteur de 63,75% soit un montant de 583,34 MDA.

La mobilisation de dette prévue en début de l'année n'a pas été réalisée, car l'autofinancement et la participation client ont permis de couvrir toutes les dépenses d'investissement réellement engagées.

Analyse de l'évolution du probable2020-réalisé2019 :

Le total des ressources probables en 2020 a évolué de 22,87% par rapport au réalisé en 2019, par un montant de 915,03 MDA contre 744,74 MDA en 2019, soit un écart de 170,29 MDA. Cet écart est dû à une évolution de 58,97% de l'autofinancement en 2020, 2,03% de participation client et une diminution de -96,03%.

1.3.Analyse du solde de trésorerie de l'année :

C'est le solde de trésorerie d'exploitation et d'investissement en prenant en compte l'effet des agios sur découvert engendré par la situation déficitaire de trésorerie.

1.3.1. Pour 2019 :

Le tableau ci-après représente le solde de trésorerie de l'année 2019 en HT :

Tableau n°28 : Le solde de trésorerie de l'année 2019 (UM : MDA)

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

III- Solde de trésorerie de l'année	Prévu 2019	Réalisé 2019	Ecart	
	Montant	Montant	Montant	%
I- Trésorerie d'exploitation	- 1 299,36	- 2 260,30	- 960,94	-75,71
II- Trésorerie d'investissement	0	-308,353	- 308,35	100,00
Autofinancement	0	- 308,35	- 308,35	100,00
Solde de trésorerie (HT)	- 1 299,36	- 2 568,65	- 1 269,29	49,41
Agios sur découvert	- 173,20	- 192,65	- 19,45	10,09
III- Solde de trésorerie final	- 1 472,56	- 2 761,30	- 1 288,74	46,67

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

Selon le prévu 2019, l'entreprise a une trésorerie d'investissement nulle. Cela est dû à l'absence de prévision de l'autofinancement, et par conséquence une trésorerie finale en situation de découvert de -1472,56 MDA. A la fin de l'année, le solde de trésorerie final atteint -2761,30 MDA, et donc un écart défavorable à la société de -1288,74 MDA par rapport à ce qui a été prévu. Cette situation déficitaire de trésorerie est due à que l'autofinancement est considéré comme le décaissement de la DD pour financer ses investissements, et donc les recettes d'exploitation ne permettent pas de couvrir cette dépense. Ainsi que l'effet des agios sur le découvert de trésorerie, qui de -192,65 MDA a pesé sur cette dernière.

1.3.2. Pour 2020 :

Le tableau ci-dessous représente le solde de trésorerie de l'année 2020 en HT :

Tableau n°29 : Le solde de trésorerie de l'année 2020 (UM : MDA)

III- Solde de trésorerie de l'année	Prévu 2020	Probable 2020	Ecart		Evolution /2019
	Montant	Montant	Montant	%	%
I- Trésorerie d'exploitation (HT)	- 2949,86	-2 421,50	528,36	21,82	7,13
II- Trésorerie d'investissement	0	-490,2	-490,20	100,00	37,1
Autofinancement	0	-490,2	-490,2	100	37,1
Solde de trésorerie	- 2949,86	- 2 911,70	38,16	1,31	13,36
Agios sur découvert	- 221,24	- 218,38	2,86	1,3	13,36
III- Solde de trésorerie final	- 3171,1	-3130,08	41,02	1,3	13,36

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Source : élaboré par l'étudiante à partir du budget de trésorerie fournis par la DD

A la fin de l'année 2020, le solde de trésorerie final probable est de -3130,08 MDA, il a diminué de 13,36% par rapport au 2019. Cette diminution est due à un accroissement de l'autofinancement à hauteur de 37,1% avec un décroissement des dotations état de -96,66% comparant à 2019, cela est dû à une diminution des projets financés par l'état et une augmentation des projets financés par la DD (acquisition d'immobilisations) par rapport à 2019 (pour les RCN une partie est financée par les clients, dont elle a u une évolution de 2,03%).

Le probable du solde de trésorerie final 2020, a augmenté par un écart positif de 41,02 MDA comparativement à ce qui a été prévu, d'un taux de 1,3%. Cette faible évolution est la résultante d'un accroissement légèrement plus important du solde de trésorerie d'exploitation probable par rapport à ce de l'investissement, de 1,31% soit 38,16 MDA.

2. Analyse des pratiques d'optimisation de la gestion de trésorerie au sein de la DD :

Par cette analyse, on va essayer de mettre en avant les différentes actions et pratiques menées par le trésorier de l'entreprise et son équipe afin d'assurer une gestion efficace de la trésorerie de l'entreprise. On va aussi présenter les différents outils technologiques menés par la Sonelgaz pour assurer cette fonction.

2.1.Le contrôle de trésorerie :

Comme mentionné ci-dessus la structure du service finance est composée de 03 cadres : 2 chargés d'études et un chef de service Finance (le trésorier de la DD). Un chargé d'études est responsable de la gestion des engagements de l'entreprise, le deuxième est chargé de la gestion des encaissements. Le trésorier est chargé de la gestion des décaissements de la société, la gestion des moyens de paiement, les prévisions de trésorerie, les rapprochements et les intégrations des opérations journalières dans le logiciel de gestion de trésorerie, le positionnement des flux de décaissements dans l'état de caisse et la détermination du solde quotidien de trésorerie, et l'élaboration du tableau de bord mensuelle, trimestriel, et annuel de trésorerie.

2.1.1. La gestion des encaissements :

La DD d'Ain temouchent a 08 agences de paiement dont 06 sont en service et 02 sont des projets encore d'exécution. Chacune des agences est identifiée par un code d'identification au

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

sein de la direction qui est de forme (75x) dont 75 : code DD Ain temouchent, et x : le numéro identifiant l'agence (de 1 à 8).

Chacune des agences de paiement collecte au cours de la journée les fonds auprès des clients de la Sonelgaz, à 12h et 16h (fin de journée), le caissier de l'agence prend l'argent encaissé et l'émet au niveau de la poste dans le compte CCP de la DD, il laisse dans sa caisse un montant minimum de 5000 DA. Dans la journée suivante, le chargé d'étude des encaissements reçoit tous les extraits de comptes de la journée précédente, des comptes CCP et banque BNA ainsi que les chèques émis par les clients, et le détail des paiements en ligne par carte bancaire. Ensuite il établit les caisses : des documents regroupant les différents flux d'encaissements de la journée par agence, type de paiement, et un document qui montre la situation de caisse de la journée (encaissements – décaissements). Ces documents sont par la suite transmis au chef de service finance pour vérification et signature, et puis l'envoi à l'exploitation pour la comptabilisation.

Afin d'optimiser ses encaissements, la Sonelgaz met à la disposition de sa clientèle une variété de moyens de règlement pour faciliter l'opération de paiement à ses clients. Les différents modes de règlement fournis par la Sonelgaz sont de :

- ✚ Paiement au niveau des agences de Sonelgaz par chèque ou espèce ;
- ✚ EBP (encaissements au niveau de bureau de poste) ;
- ✚ EBB (encaissement au niveau de bureau de banque) ;
- ✚ EBW (encaissement bancaire via web), ce mode de règlement est effectué à travers la carte CIB, en utilisant la clé EBB mentionnée dans la facture envoyée au client par la DD.

Pour structurer ses encaissements, dans la facturation de l'électricité et du gaz, la DD divise sa clientèle en groupes par région, et décale les périodes de facturation des groupes. Cette pratique permet à la Sonelgaz de bien identifier les clients dont elle doit de l'argent dans la période concernée, et de recouvrer ses créances. Le recouvrement des créances est effectué par le service recouvrement dans la division commerciale. Toutefois, en tant qu'une entreprise monopoliste dans son secteur, la Sonelgaz peut recouvrer facilement ses créances des clients

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

ordinaires et des administrations ou des entreprises ou usines privés. Mais ce n'est pas le cas avec les organismes publics, ils sont protégés par l'état, la Sonelgaz ne peut pas les imposer à payer par la coupure de l'électricité ou du gaz, et donc généralement ils payent en retard.

2.1.2. La gestion des décaissements :

La DD d'Ain temouchent utilise deux types de moyens de paiement pour le règlement de ses fournisseurs, les chèques et les ordres de virement. Elle utilise les chèques pour payer les organismes ou entreprises publics tels que la CNAS, le trésor public, Naftal, Mobilis, ... etc. Et les ordres de virement pour payer les fournisseurs privés. Cette pratique permet à la DD de bien identifier les dates de valeur lors de ses prévisions glissantes de trésorerie.

2.1.2.1. La prévision des factures :

Le trésorier de la DD effectue à chaque trimestre, mois, semaine ou quinzaine les prévisions des factures à payer sur la période à venir selon les échéances des paiements. Cette pratique permet au trésorier de mieux identifier la position de la trésorerie de la période et donc de mieux gérer ses dépenses.

2.1.2.2. Accord mise à disposition :

A chaque mois, la SDC mis à la disposition de la DD d'ain temouchent un montant qui la permet de financer ses activités d'exploitation et d'investissement selon l'AP (Autorisation Programme) de l'année. Ce montant suit les prévisions de dépenses fournis par la DD. Les fonds collectés auprès des clients de la direction sont envoyés systématiquement à la RDO. Par cette pratique, la DD peut honorer tous ses engagements quel que soit la situation de sa trésorerie car tous les déficits sont supportés par la RDO.

2.1.2.3. Justification des dépenses :

A la fin de chaque période, la MAD doit être totalement consommée et justifiées par factures.

2.1.2.4. La gestion du compte fournisseur :

La Sonelgaz paye ses fournisseurs selon la MAD accordée par le groupe. Si le montant de la MAD ne suffit pas pour toutes ses dépenses du mois, le trésorier choisit les fournisseurs à régler selon le montant de la facture et la durée de dépassement du délai de paiement. Il essaye de payer le plus grand nombre de fournisseurs.

La facture fournisseur est accompagnée d'un :

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- Bon (Si le montant de la facture est entre 0 et 5000 DA)
- Bon de commande (0 et 10000DA)
- Commande (500000 et 8000000 DA)
- Contrat (+8000000 DA)
- Bon d'arrivé
- Prestation de service

Cette facture contient les informations suivantes :

- Le nom du fournisseur ;
- Le numéro d'immatriculation ;
- L'avis d'imposition (A.I) ;
- Le numéro d'identification fiscale (N.I.F) ;
- Les modalités de paiements (CCP, BNA, espèces) ;
- Le cachet et la signature du fournisseur sur la facture.

Lors de la signature d'un contrat de marché ou commande avec un fournisseur, la Sonelgaz prend des cautions pour garantir l'exécution de son projet. Deux types de cautions qu'elle retient :

- ✚ **La caution de retenue de garantie (garanties de soumission) :** cette caution garantit le marché au contractant, le fournisseur est tenu d'exécuter les travaux requis conformément aux termes du contrat et assure à travers la garantie de soumission que les travaux seront bien exécutés.
- ✚ **La caution de bonne exécution :** Ces garanties assurent la bonne exécution des travaux avec un client dans le cadre d'un contrat spécifique en réservant une somme d'argent en garantie auprès de la banque. Le client a alors la possibilité de retirer les fonds si les termes contractuels du contrat ne sont pas respectés ou s'il estime que les travaux ont été mal exécutés.

La Sonelgaz retient de son fournisseur soit une retenue de garantie de 5% du montant du contrat plus une caution de bonne exécution à hauteur de 5%. Ou l'une des deux à hauteur de 10%.

Le contrat est qualifié de marché ou de commande selon le montant de la facture concernée.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

2.1.2.5. Autres pratiques de gestion des comptes :

La DD à 06 comptes CCP et 02 comptes bancaires au sein de la BNA. Elle spécialise les établissements financiers et les comptes qu'elle détient selon le type des flux monétaires. Quotidiennement, le trésorier effectue les rapprochements entre les relevés de comptes postaux et bancaires avec les opérations intégrées par l'entreprise. Ces rapprochements sont effectués par le logiciel de trésorerie « Maliya » de manière automatique. A la fin du mois, le trésorier règle les anomalies et les opérations non rapprochés. Des rapprochements journaliers entre les deux logiciels de trésorerie « GTC » et « Maliya » sont effectués par le GTC.

Un suivi régulier des cautions de soumission est effectué par le trésorier (quotidien, hebdomadaire, mensuel, semestriel et annuel).

2.2. La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle de trésorerie au de la DD Ain temouchent consiste à :

- ✚ L'établissement du « plan à moyen terme » qui est le plan de financement des projets d'investissement sur les cinq années à venir.
- ✚ L'établissement du plan de trésorerie annuellement par le trésorier de l'entreprise.
- ✚ L'établissement des prévisions glissantes de trésorerie à 01 et 03 mois, et des prévisions à très court terme.

Après chaque période de prévision, le trésorier établit un tableau de réalisations qui recense les encaissements par type de client et par banque, et les décaissements des achats et services, et il l'envoie avec le tableau de bord de trésorerie au service « budget et contrôle de gestion » pour le calcul des écarts et le contrôle.

2.3. Les logiciels de trésorerie :

Le groupe Sonelgaz dispose d'une filiale nommé ELIT (El Djazayer Information Technologie), c'est une société spécialisée dans le développement des technologies d'information et de communication pour le groupe Sonelgaz. Cette société a développée deux systèmes de type ERP pour la gestion de la trésorerie du groupe, le logiciel « GTC » qui permet essentiellement la gestion des encaissements, et le logiciel « Maliya » qui permet de gérer les encaissements et les décaissements.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

2.3.1. GTC (Gestion de Trésorerie Client) :

C'est un système récemment mis en service au sein des filiales du groupe Sonelgaz, qui permet la gestion des paiements reçus des différents clients de la société, BT/BP, HT/HP, MT/MP. Il remplit les fonctions suivantes :

- ✚ Encaissements
- ✚ Arrêt de caisse centre
- ✚ Intégration des fichiers extérieurs (EBP, EBW, EBB)
- ✚ Traitements des anomalies du système
- ✚ Rapprochements GTC/Maliya
- ✚ Etat des chèques impayés
- ✚ Virements non identifiés et virements à tort
- ✚ Etat des encaissements
- ✚ Etat des thèmes fiscaux
- ✚ Décaissements (factures d'avoir et de remboursement)
- ✚ Gestion de la trésorerie
- ✚ Situation de caisse

2.3.2. Maliya :

C'est un système de gestion de trésorerie du groupe Sonelgaz, mis en service en 2015 dans les différentes filiales du groupe. Il permet la centralisation de la trésorerie du groupe, d'identifier les besoins de financement et les opportunités de placement de trésorerie, d'optimiser les positions de trésorerie et de maîtriser les risques financiers, et d'uniformer et harmoniser le processus de la gestion de trésorerie du groupe.

Diverses fonctionnalités sont remplies par ce système à travers plusieurs modules :

Module un : Flux de trésorerie :

- ✚ La saisie des prévisions
- ✚ Réalisations

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- ✚ Equilibrage des comptes
- ✚ Remontée de fonds
- ✚ Interface GTC
- ✚ Statistiques flux de trésorerie

Module deux : Interface de système informatique Hissab (logiciel de comptabilité)

Module trois : Rapprochement :

- ✚ Rapprochements fichiers électroniques (poste / BNA)
- ✚ Consulter les extraits bancaires ou postaux
- ✚ Rapprochement fractionnel (erreur sur constatation de chèque ou virement (-))
- ✚ Rapprochement par lot
- ✚ Rapprochement automatique
- ✚ Gestion de crédit/débit a tort

2.3.3. Tansik OX (Open-Xchange server : Messagerie et Travail Collaboratif) :

C'est un courrier électronique professionnel spécifique aux filiales du groupe Sonelgaz, qui permet la communication entre le personnel du groupe et entre le personnel et les différents tiers. Il remplace également les ordres écrits et les instructions verbales directes. Il est régulièrement mis à jour et doté d'un système de sécurité élevé.

Les fonctions du courrier « Tansik » :

Cette application offre plusieurs services aux employés et aux responsables de l'entreprise, notamment :

- ✚ L'envoi et la réception des instructions, des ordres et des tâches quotidiennes ainsi que la réponse aux correspondances.
- ✚ La communication directe avec les entreprises pré qualifiées qui réalisent et exécutent les raccordements en électricité et en gaz, ce qui permet une transmission rapide et sécurisée des informations de manière confidentielle et officielle.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

- ✚ La protection des droits des employés et la facilitation des procédures de travail dans l'entreprise.
- ✚ L'aide à l'organisation des tâches de l'employé grâce à un agenda et un gestionnaire de tâches intégrés au courrier.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

Conclusion :

D'après l'étude menée dans ce chapitre de la trésorerie de la Sonelgaz distribution Ain temouchent, nous constatons :

La gestion de la trésorerie dans la direction de distribution est instructionnée à 100% par la SDC. Le trésorier effectue les tâches qui y sont définies de manière à optimiser le temps et assurer les documents nécessaires et les justifications à temps voulu pour le régional de l'ouest.

L'utilisation des chèques et des ordres de virements comme moyens de règlement des fournisseurs permet de mieux gérer les dates de valeur et les prévisions glissantes de trésorerie, dans la mesure où les chèques sont utilisés à payer les organes publics et les virements pour les fournisseurs privés.

La spécialisation des comptes CCP et BNA par type de flux permet au trésorier de mieux positionner ses flux, gérer la position de trésorerie et recourir aux virements d'équilibrage.

La position monopoliste de la Sonelgaz dans le secteur d'électricité et du gaz, lui permet d'être la partie dominante dans ses relations avec ses clients et fournisseurs.

Cette dernière constatation a un effet direct sur la gestion des postes du BFR de la DD. Cette dernière a l'obligation de recouvrir toutes ses créances du mois avant le 30/31 du même mois, et surtout auprès des clients (abonnés ordinaires et établissements privés). Les dettes fournisseurs sont payées selon le poids de la MAD accordée par le groupe au cours du mois, et donc le poste fournisseur revêt dans la plupart du temps d'une valeur très importante. Ce qui permet à la DD de jouir de son équilibre financier à court terme.

Toutefois, la dépendance de la DD à son régionale dans la couverture de ses dépenses, la rend illiquide et insolvable sur le court terme.

L'étude de la situation financière de la Sonelgaz distribution Ain temouchent, montre qu'elle est déséquilibrée financièrement sur le long terme, ce qui est dû au volume important des investissements de la DD.

Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent

L'analyse par les ratios montre que la DD revêt d'une autonomie financière, elle est indépendante de ses créanciers. On constate aussi qu'elle est solvable sur le long terme, mais illiquide sur le court terme.

L'analyse du TFT de 2019 et 2020, indique que les flux monétaires de la DD provient essentiellement de son activité d'exploitation et de financement.

L'étude des prévisions annuelles de trésorerie de la DD d'Ain temouchent, nous a permis de constater la fiabilité du système de prévision dans cette direction. Les prévisions des deux années 2019-2020 sont très proches aux résultats constatées à la fin d'année, ce qui signifie que leurs prévisions sont conçues sur des données fiables et proches à la réalité économique du secteur.

Par ailleurs, le plan de trésorerie 2019-2020 montre une incapacité de la DD à dégager une liquidité permettant de couvrir des dépenses d'exploitation et d'investissement. La trésorerie de la Sonelgaz distribution (AT) est en situation de découvert en 2019 et 2020. Cette position de déficit pèse en plus sur la trésorerie de cette dernière par l'effet des agios de découvert qui lui sont calculés.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de développer les différents aspects de la gestion de trésorerie qui la permettent de se révéler comme l'un des leviers de la situation financière de l'entreprise, et donc de répondre à la problématique suivante : « *Comment une gestion optimale de la trésorerie peut-elle influencer la situation financière de l'entreprise ?* ».

Le contexte économique actuel impose aux entreprises d'accorder une importance cruciale à la gestion de leur trésorerie. En conséquence, l'efficacité en matière de liquidité devient au cœur de la plupart des comportements managériaux « le cash est roi ». L'obtention de liquidités est devenue une priorité stratégique majeure, car elle garantit la stabilité et la flexibilité financière de l'entreprise, et donc sa pérennité.

En tant qu'une fonction principale au sein des entreprises, la gestion de trésorerie permet d'assurer la solvabilité et la liquidité de celles-ci. Elle constitue l'ensemble des procédures et techniques qui permettent de gérer l'argent disponible de l'entreprise. Sa place dans la fonction financière de l'entreprise devient plus stratégique au fil du temps, cela est dû à la nature des fonctions remplis par la gestion de trésorerie tels que la gestion des liquidités et des risques.

Les pratiques d'optimisation de la trésorerie permettent lorsqu'elles sont bien menées d'assurer la sécurité, l'efficacité et l'efficience en terme de gestion de trésorerie. L'objectif principal visé par ces pratiques est d'assurer la liquidité de l'entreprise au moindre coût.

Au terme de notre travail, les deux premiers chapitres représentent les concepts de la trésorerie et sa gestion, ainsi que les différentes pratiques qui lui permettent de contribuer à l'amélioration de la situation financière des entreprises.

Le troisième chapitre montre une étude de cas sur la gestion de la trésorerie au sein de la Direction de distribution de l'électricité & du gaz Ain temouchent. Nous avons essayé de montrer par cette étude comment la gestion de trésorerie de la Sonelgaz-Distribution contribue à améliorer sa situation financière ou quelles sont les pratiques de gestion de trésorerie qui lui permettent d'être un levier stratégique de la situation financière de la direction. A travers notre étude empirique au sein de la Sonelgaz-distribution, nous avons pu constater ce qui suit :

- Selon l'analyse statique de la trésorerie de la DD, l'entreprise est déséquilibrée financièrement sur le long terme ce qui nécessite une action structurelle pour

améliorer sa situation financière. La DD est équilibrée sur le court terme et dispose d'une trésorerie positive dans les deux années étudiées, mais elle n'a pas la capacité à couvrir toutes ses dettes à court terme comme le montre le calcul des ratios de liquidité, l'entreprise n'est pas liquide à court terme.

- L'analyse par le tableau des flux nous a permis de constater que les flux générés par l'exploitation de la DD ne permettent pas de financer ses investissements. Cela est dû à l'importance des investissements engagés par la DD suite à la nature de son activité.
- Selon les plans de trésorerie fournis par la DD, la situation de la trésorerie de cette dernière est généralement déficitaire et ceci suite à l'importance des dépenses d'investissement par rapport aux recettes que génère la DD.
- La gestion de la trésorerie dans la DD d'ain temouchent est menée en grande partie par le chef de service finance, ce qui va peut-être causer des erreurs de gestion ou de constatation suite à la charge de travail.

D'après cette étude nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses proposées au début de la recherche :

- La première hypothèse est confirmée : en améliorant les encaissements de trésorerie et maîtrisant les décaissements, la gestion optimale de la trésorerie permet à l'entreprise de garantir son équilibre financier.
- La deuxième hypothèse est confirmée : les différents outils de gestion de trésorerie permettent aux entreprises de réagir de manière rapide et efficace aux problèmes de liquidités et donc de garantir la solvabilité et la pérennité de l'entreprise.
- La troisième hypothèse est aussi confirmée : une gestion optimale de trésorerie permet à l'entreprise de bien identifier les périodes et les volumes des besoins et des excédents, et donc de faire un choix optimal des financements/placements de trésorerie et par conséquent de minimiser les couts financiers et augmenter les profits de l'entreprise.

En répondant à notre problématique de recherche, nous déduisons que la gestion de trésorerie constitue l'un des leviers stratégiques de la situation financière de l'entreprise, à travers ses pratiques et techniques elle permet à l'entreprise d'être liquide, solvable, équilibrée financièrement et rentable.

Ce travail nous a permis de comprendre l'importance de la gestion de trésorerie dans la fonction financière de l'entreprise. Le domaine de la gestion de trésorerie est vaste, il contient plusieurs aspects et techniques pour remplir ses différentes fonctions, tels que la gestion des encaissements et décaissements, des moyens de paiement, des risques financiers et du BFR. Une prévision efficace de trésorerie, permet à l'entreprise d'éviter les déficits de liquidités et de contrôler les difficultés de trésorerie, et par conséquent de réduire le risque de cessation des paiements.

A la réalisation de notre travail, nous avons éprouvé plusieurs difficultés, tels que le décalage d'informations obtenues auprès de la division commerciale sur le recouvrement des créances client, qui auraient permettre de compléter notre étude par une analyse du risque client en terme de cash. Et une difficulté d'obtention des informations sur les prévisions glissantes de trésorerie qui pourraient nous servir à évaluer la gestion quotidienne de la trésorerie au sein de la direction de distribution de l'électricité & du gaz Ain temouchent.

Enfin, au terme de cette optique de recherche nous proposons ces thématiques qui peuvent compléter la nôtre :

Le rôle de la gestion de trésorerie dans la flexibilité financière de l'entreprise.

Le rôle de l'informatisation des taches du trésorier dans l'accélération des processus de gestion de trésorerie.

L'apport du tableau de bord de trésorerie dans la qualité de gestion de trésorerie au sein des entreprises algériennes.

Bibliographie

Bibliographie

A. Ouvrages :

- ❖ Amelon, Jean-Louis. *Gestion financière*. Maxima, 2004
- ❖ Caroline Selmer. *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Dunod, 2006
- ❖ Charreaux, Gérard. *Finance d'entreprise*. EMS Editions, 2014
- ❖ Conso Pierre, Hemici Farouk. *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod, 2002
- ❖ Coulon, Yannick, Shen Dai. *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier*. Dunod, 2023
- ❖ Desbrières, Philippe, et Évelyne Poincelot. *Gestion de trésorerie*. EMS Editions, 2015
- ❖ De La Bruslerie, Hubert. *Trésorerie d'entreprise. Gestion des liquidités et des risques, avec la collaboration de Eliez Catherine*. Dunod, 2017
- ❖ Delahaye-Duprat, Florence, Jacqueline Delahaye, et Nathalie Le Gallo. *DCG 6. Finance d'entreprise*. Dunod, 2022
- ❖ Delahaye Jacqueline, Delahaye-Duprat Florence. *DCG 6 - Finance d'entreprise : L'essentiel en fiches*. Dunod, 2016
- ❖ Depallens, Georges, et Jobard, Jean-Pierre. *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod, 1997
- ❖ Dov Ogien. *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod, 2018
- ❖ Duplat, Claude-Annie. *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*. Vuibert, 2004.
- ❖ Finance d'entreprise. *Gestion du haut et du bas de bilan. Études de cas*. Ellipses, 2021
- ❖ Gillet Roland, Jobard Jean-Pierre, Navatte Patrick. *Finance d'entreprise - Finance de marché - Diagnostic financier*. Dunod, 2003
- ❖ Khaldi, Mohamed-Ali, et Abdelbasset Sabir. « Fiche 11. Budgets financiers et les documents de synthèse », *DCG 11 - Le contrôle de gestion*. Sous la direction de Khaldi Mohamed-Ali, Sabir Abdelbasset. Ellipses, 2021, pp. 154-172.
- ❖ Koehl Jacky, Mchawrab Safwan, Nivoix Sophie. *Finance d'entreprise : Manuel et application*. Vuibert, 2018
- ❖ Maéso Robert, Philipps André, Raulet Christian, *Comptabilité financière : comptabilité générale*. Dunod, 2010
- ❖ Maurin, Pierre. *Gestion de trésorerie*. Ellipses, 2021
- ❖ Michel Jean-Louis. *Les 6 causes de vos problèmes de trésorerie*. Puits fleuri, 2016

- ❖ Michel Jean-Louis. *Gérer efficacement la trésorerie de votre entreprise*. Puits Fleuri, 2010
- ❖ Mohamed Diaby, *Gestion de trésorerie*. L'Harmattan guinée, 2016
- ❖ Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir. *Le DCG en fiches et en schémas*. Ellipses, 2021
- ❖ NGOULOUBI, (A.C) : *La trésorerie des entreprises*, L'Harmattan, 2017
- ❖ Ristori, Sébastien. *Analyse et gestion financière*. Ellipses, 2021
- ❖ Ristori, Sébastien. *Les clés de la finance d'entreprise*. Ellipses, 2022
- ❖ Rousselot, Philippe, et Jean-François Verdié. *Gestion de trésorerie*. Dunod, 2017
- ❖ Selmer, Caroline. *La Boîte à outils de la finance d'entreprise. 64 outils et méthodes*. Dunod, 2023
- ❖ Signorini Charles. *La finance (d'entreprise)... mais c'est très simple*. Dunod, 2022
- ❖ Sion, Michel. *Gérer la trésorerie et la relation bancaire. Assurer la liquidité. Améliorer le résultat financier. Gérer les risques*. Dunod, 2015
- ❖ Voyenne, Didier. « Dossier 7. Gestion du cashflow et de la trésorerie », Laurent Cappelletti éd., *Finance & Contrôle au quotidien. 100 fiches*. Dunod, 2013, pp. 195-232.
- ❖ Zambotto Christian, Zambotto Corinne. *Gestion financière : finance d'entreprise*. Dunod, 2009

B. Thèses :

- ❖ Juhel, Jean-Claude. *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises*. Diss. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.
- ❖ De Paul Nkombou, François. *La rétention de la trésorerie et la création de la valeur économique*. Diss. Thèse, université de sherbrooke, 2019.

C. Revues :

- ❖ Annie Bellier Delienne, Sarun Khath. « Le trésorier d'entreprise ». *La revue du financier*. Vol n°134, Avril 2002. pp. 52-68
- ❖ AYACHI (Fela). « Tableaux de flux de trésorerie : outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises », *Revue algérienne d'économie et de gestion*, Volume 10, Numéro 2 du 31/12/2016.

- ❖ Cohen, E. L. I. E. Réflexions sur la gestion de trésorerie. No. 123456789/3849. Paris Dauphine University, 2010.
- ❖ Hanine CHERFAOUI Malak, T. L. E. M. S. A. N. I. Sabrina, and M. E. H. I. R. E. S. Fadila. « Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation. », The Responsible Manager's Journal. VOL.1, N°1, 26-32, 2023
- ❖ MENNAA, Rima « Le rôle du diagnostic de la trésorerie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise- Etude de cas pratique », Finance and Business Economics Review. Vol 7 n°1, Mars 2023. pp. 326-349

D. Mémoires :

- ❖ BOUTER, Asma. *Analyse et optimisation de la gestion de trésorerie*, Master 2 en Finance et Comptabilité, Ecole supérieur de commerce, Tipaza, 2017.
- ❖ MECHMECHE, Keltoum. *L'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, Etude de cas : Cevital*, Master 2 en Finance et Comptabilité, Ecole des hautes études commerciales, Tipaza, 2023.
- ❖ Mohamed Adel BOUATTA, *Gestion de la trésorerie, cas pratique : la SDA, filiale groupe SONALGAZ*, MBA en gestion des entreprises, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2012

E. Cours :

- ❖ Zenasni, S. (2020). *Analyse financière*. [Cours] Ecole supérieur de management Tlemcen, 2020, 20p.
- ❖ Nathalie, GARDES. *Gestion de trésorerie*. Université de bordeaux. France, 2006, 50p.

F. Textes réglementaires et juridiques :

- ❖ Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 25 mars 2009

Annexes

Table des matières

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Résumés	
Sommaire	
Introduction générale	A
Chapitre 01 : La trésorerie d'entreprise.....	1
Section 01 : La trésorerie d'entreprise	2
1. Notion de la trésorerie	2
2. Motifs de détention de la trésorerie.....	3
2.1 Le motif de transaction	3
2.2. Le motif de précaution	3
2.3. Le motif de spéculation:.....	3
3. Constitution des flux de trésorerie	4
3.1. Nature des flux de trésorerie	4
3.2. Les flux d'encaissements	4
3.3. Les flux de décaissements	5
3.4. Dates d'enregistrements des flux de trésorerie	5
3.4.1. La date d'opération :.....	5
3.4.2. La date de valeur	6
3.4.3. Les jours de valeur.....	6
3.5. Les instruments de paiement et d'encaissement:.....	6
3.5.1. Instruments matérialisés:.....	6
3.5.1.1. L'espèce	6
3.5.1.2. Le chèque.....	6
3.5.1.3. Les effets de commerce.....	7
3.5.2. Instruments dématérialisés.....	8
3.5.2.1. Le prélèvement.....	8
3.5.2.2. La carte de paiement.....	8
3.5.2.3. Le virement.....	9
4. Origine des problèmes de trésorerie.....	9
4.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	9
4.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie	10
Section 02 : La gestion de la trésorerie de l'entreprise	11
1. La gestion de trésorerie	11
2. Risques liés à la gestion de trésorerie :.....	12
3. Rôle de la gestion de trésorerie	13
4. Les étapes de la gestion de trésorerie :.....	13

5. La fonction « Trésorerie » dans l'organisation de l'entreprise :	14
5.1. Le trésorier :	14
5.1.1. Compétences techniques de trésorier :	15
5.1.2. Compétences techniques de trésorier :	15
5.2. La place de la trésorerie dans l'organisation de l'entreprise :	16

Section 03 : Analyse des composantes de la situation financière à travers la trésorerie.....18

1. Approche statique de la trésorerie :	18
1.1. Analyse par le bilan :	18
1.2. Détermination de la trésorerie nette (TN) :	20
1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG) :	20
1.2.2. Le besoin en fonds de roulement global BFRG :	20
1.2.3. La trésorerie nette (TN) :	23
1.3. Analyse par la méthode des ratios :	24
1.3.1. Ratios de financement et d'endettement :	24
1.3.2. Ratios de liquidité :	25
1.3.3. Ratios d'activité :	26
2. Analyse dynamique de la trésorerie :	26
2.1. Utilité du TFT :	27
2.2. Structure du tableau des flux de trésorerie :	27
2.3. Interprétation et analyse de TN et des flux de trésorerie :	28
2.3.1. Δ TN activité :	28
2.3.2. Pour Δ TN investissement :	29
2.3.3. Pour Δ TN financement :	29
2.4. Présentation du tableau des flux de trésorerie :	29
2.4.1. La méthode directe :	29
2.4.2. La méthode indirecte :	30

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans la situation financière de l'entreprise.....32

Section 01 : Pratiques d'optimisation de la trésorerie33

1. Contrôle de la trésorerie :	33
1.1. Contrôle des conditions et des opérations bancaires :	33
1.1.1. Les conditions bancaires :	33
1.1.1.1. Les dates de valeur :	33
1.1.1.2. Les taux d'intérêt :	33
1.1.1.3. Les commissions bancaires :	34
1.1.2. Le contrôle des opérations bancaires :	35
1.1.2.1. Le rapprochement bancaire :	35

1.1.2.2. Le relevé de compte bancaire.....	35
1.1.2.3. État de rapprochements bancaires.....	35
1.2. La gestion quotidienne de la trésorerie	36
1.2.1. Positionner les flux sur la fiche en valeur :.....	36
1.2.2. Maîtriser les mouvements à date de valeur incertaine.....	36
1.2.3. Spécialiser les banques par type de flux :	37
1.2.4. Créer un circuit d'information.....	37
1.2.5. Négocier la fusion des échelles d'intérêt.....	38
1.3. La gestion des moyens de paiement	38
1.3.1. Déterminants du choix des moyens de paiement :	38
1.3.2. La sécurisation des moyens de paiement :	39
2. L'amélioration du besoin en fonds de roulement	39
2.1. Par la politique du crédit clients	40
2.2. Par la gestion des stocks	40
2.3. Par la négociation avec les fournisseurs :	41
3. L'utilisation des outils informatiques :	41
3.1. Les progiciels de communication bancaire.....	42
3.2. Les logiciels de gestion de trésorerie :	42
4. La gestion des risques financiers :	43
4.1. Le risque de change :	43
4.1.1. La position globale de change.....	44
4.1.2. La gestion du risque de change.....	44
4.1.3. Politiques de gestion du risque de change :	45
4.2. Le risque de taux.....	45
4.2.1. La mesure du risque de taux d'intérêt.....	46
4.2.2. Couverture du risque de taux :	46
4.3. Le risque client :	47
4.3.1. Mesures de prévention.....	47
4.3.2. Mesures de contrôle :	47
4.3.3. Couverture du risque :	48
4.3.4. La politique de recouvrement :	48

Section 02 : Le choix des financements / placements de la trésorerie.....48

1. Les financements de la trésorerie	49
1.1. Les financements non bancaires	49
1.1.1. Les crédit fournisseur	49
1.1.2. L'affacturage « factoring »	49
1.1.3. Les avances de paiements clients.....	49
1.2. Les financements bancaires	50
1.3. Les financements par recours au marché	52
1.4. Les choix des financements de la trésorerie	54
2. Les placements de la trésorerie	56
2.1. Les types de placements	56
2.2. Le choix des placements de la trésorerie.....	57
2.2.1. Critères de choix	57
2.2.2. Facteurs de décision	57

3. Arbitrage placement/découvert	58
3.1. Arbitrage entre les placements	58
3.2. Les arbitrages entre les financements	60
3.3. Les placements et financements d'appoint :	61
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	61
1. Tableau de prévisions pluriannuel	61
2. Tableau de prévisions pluri mensuel	63
2.1. Utilité du budget de trésorerie	64
2.2. Le processus d'élaboration du budget de trésorerie	64
2.3. Présentation du budget de trésorerie	65
3. Prévisions glissantes de trésorerie	67
4. La fiche de valeur	67
Chapitre III : Etude de cas : Direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain Temouchent.....	66
Section 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil	71
1. Présentation de la direction de distribution	71
1.1. Présentation de la holding « Sonelgaz » :	71
1.2. Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz Ain temouchent...72	72
1.2.1. Objectifs de la direction de distribution Ain temouchent.....	72
1.2.2. Missions de la direction de distribution Ain temouchent.....	72
2. Organisation de la DD d'Ain temouchent	72
2.1.1. Le directeur général	74
2.1.2. Secrétariat de coordination.....	74
2.1.3. Division des Relations Commerciales	74
2.1.4. Division technique Gaz	74
2.1.5. Division technique Electricité.....	74
2.1.6. Division des ressources humaines.....	74
2.1.7. Ingénieur sécurité	74
2.1.8. Chargé de la sûreté interne	74
2.1.9. Service Communication.....	75
2.1.10. Service Juridique des Affaires.....	75
2.1.11. Division des Moyens Généraux.....	75
2.1.12. Division Exploitation des systèmes.....	75
2.1.13. Division finance et comptabilité.....	75
Section 02 : Analyse de la situation financière de la DD à travers la trésorerie	78
1. Analyse statique de la trésorerie	78
1.1. Présentation des bilans condensés années 2019-2020	78
1.1.1. Bilan financier condensé année 2019	79
1.1.2. Bilan financier condensé de l'année 2020	80
1.1.3. Interprétation des bilans condensés.....	81
1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier	82

1.2.1. Calcul du fonds de roulement (FR).....	82
1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement.....	83
1.2.3. Calcul de la trésorerie nette :.....	84
1.3. Analyse par la méthode des ratios	85
1.3.1. Ratios de financement	85
1.3.1.1. Ratio de financement permanent.....	85
1.3.1.2. Ratio de financement propre.....	86
1.3.1.3. Ratio d'autonomie financière.....	86
1.3.1.4. Ratio d'indépendance financière.....	87
1.3.1.5. Ratio de financement extérieur.....	87
1.3.2. Ratios de liquidité	88
1.3.2.1. Ratio de liquidité générale :.....	88
1.3.2.2. Ratio de liquidité réduite.....	88
1.3.2.3. Ratio de liquidité immédiate.....	89
1.3.2.4. Ratio de solvabilité.....	89
1.3.3. Ratios d'activité.....	89
1.3.3.1. Ratio de rotation des créances client :.....	89
1.3.3.2. Ratio de rotation des dettes fournisseur.....	90
2. Analyse dynamique de la trésorerie.....	91
2.1. Présentation du TFT 2019-2020 (établi par la méthode directe)	91
2.2. Interprétation du TFT 2019-2020 :.....	93

Section 03 : Analyse de la gestion de trésorerie de la DD d'Ain temouchent94

1. Analyse des prévisions annuelles de la trésorerie de la DD :.....	94
1.1. Analyse de la trésorerie d'exploitation.....	94
1.1.1. Pour l'année 2019 : montants TTC (en MDA).....	94
1.1.2. Pour l'année 2020 : montants TTC (en MDA).....	96
1.2. Analyse de la trésorerie d'investissement.....	99
1.2.1. Pour l'année 2019 : montants TTC (en MDA).....	99
1.2.2. Pour l'année 2020 : montants TTC (en MDA)	100
1.3. Analyse du solde de trésorerie de l'année :.....	101
1.3.1. Pour 2019 : montants en HT (en MDA).....	101
1.3.2. Pour 2020 : montants en HT (en MDA).....	102
2. Analyse des pratiques d'optimisation de la gestion de trésorerie au sein de la DD :... 103	
2.1. Le contrôle de trésorerie.....	103
2.1.1. La gestion des encaissements :	103
2.1.2. La gestion des décaissements :	104
2.1.2.1. La prévision des factures.....	104
2.1.2.2. Accord mise à disposition :.....	105
2.1.2.3. Justification des dépenses :.....	105
2.1.2.4. La gestion du compte fournisseur.....	105
2.1.2.5. Autres pratiques de gestion des comptes.....	106
2.2. La gestion prévisionnelle.....	106
2.3. Les logiciels de trésorerie :.....	107
2.3.1. GTC (Gestion de Trésorerie Client) :.....	107
2.3.2. Maliya :	108
2.3.3. Tansik OX (Open-Xchange server: Messagerie et Travail Collaboratif)	108

Conclusion générale.....	112
La bibliographie	
Les annexes	

