

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**Impact de la gestion de trésorerie sur la situation
financière de l'entreprise : cas de l'entreprise
SPA ATPHARMA**

**Elaborée par :
AOUDJ Chohra**

**Dirigé par :
M. AGGOUN Salim
Maitre de conférences -A- à l'EHEC**

**10ème promotion
Juin 2023**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**Impact de la gestion de trésorerie sur la situation
financière de l'entreprise : cas de l'entreprise
SPA ATPHARMA**

Elaborée par :

AOUDJ Chohra

Dirigé par :

M. AGGOUN Salim

Maitre de conférences -A- à l'EHEC

10ème promotion

Juin 2023

Dédicace

Je dédie ce mémoire,

À mon défunt père à qui je souhaite le paradis le plus exalté

À ma très chère mère pour son amour ses prières et son soutien sans cesse renouvelé,

Mon adorable petit frère, MOUHAMED AMINE, rien au monde ne peut montrer mon
affection et mon amour pour toi.

Mes précieuses sœurs, AYA, la prunelle de mes yeux et AMEL, la douce au cœur si grand, en
témoignage de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de
bonheur et de succès.

A tout ma famille sans exception.

A tous mes enseignants du primaire jusqu'à la fin de mes études.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Dieu, qui m'a donné la force et la persévérance pour mener à bien ce mémoire.

Je tiens à remercier infiniment mon encadreur Mr AGGOUN Salim, qui a accepté de diriger ce travail et je lui témoigne mes sincères reconnaissances pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son encouragement tout au long de cette recherche.

Je suis très reconnaissante envers ma prof ZENASNI Soumia pour son soutien et ses conseils tout au long de ce travail. Ses connaissances approfondies dans le domaine et ses commentaires constructifs m'ont aidé à améliorer la qualité de ce travail et m'ont permis de le rendre plus complet. Je suis honorée d'avoir eu la chance de travailler sous sa direction.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à Madame BOUDJEMAA Lilia, Directrice de Finance de l'entreprise ATPHARMA.

Je tiens à remercier tout le corps professoral et administratif d'EHEC qui déploie de grands efforts pour assurer aux étudiants une formation de qualité.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les Membres du jury ici présent, pour avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail.

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

Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise : cas de l'entreprise SPA ATPHARMA

Résumé

La trésorerie est un indicateur important de la santé financière d'une entreprise. Sa gestion occupe une place primordiale dans la gestion financière de l'entreprise, car elle permet de gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants et de faire des prévisions sur les besoins futurs en matière de liquidité pour gérer et minimiser les risques financiers. L'objectif de cette étude consiste à mesurer l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA. Pour ce faire, nous nous focalisons sur l'analyse de la trésorerie par différentes approches. Les résultats auxquels a abouti l'étude montrent que la situation de trésorerie est déficitaire ce qui reflète une situation financière déséquilibrée. L'analyse pratique indique que la mise en place d'un tableau prévisionnel de trésorerie permet à l'entreprise de mieux planifier ses encaissements, décaissements et investissements futurs, et ainsi éviter les situations de crise de trésorerie.

Mots clés : Flux de trésorerie, gestion financière, gestion de trésorerie, gestion prévisionnelle, situation financière, entreprise ATPHARMA.

Impact of cash management on the company's financial situation: case of ATPHARMA

Abstract

Cash flow is an important indicator of a company's financial health. Its management occupies a central place in the company's financial management, because it allows to effectively manage cash inflows and outflows and forecast future liquidity needs to manage and minimize financial risks. The objective of this study is to measure the impact of cash management on the financial health of ATPHARMA. To do this, we focus on cash flow analysis through different approaches. Results show that the cash position is in deficit, reflecting an unbalanced financial situation. The study analysis indicates that the implementation of a cash forecast table allows the company to better plan its cash receipts, disbursements and future investments, and thus avoid cash crisis situations.

Key words: Cash flows, financial management, cash management, forecast management, financial situation, ATPHARMA company.

تأثير إدارة النقد على الوضعية المالية للمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة ATPHARMA

ملخص

تعتبر الخزينة مؤشر هام لصحة الشركة المالية، حيث تمثل السيولة التي تملكها الشركة على المدى القصير لتغطية احتياجاتها المالية. ويحتل تسيير الخزينة مكانة أساسية في التسيير المالي للشركة، إذ تسمح بإدارة التدفقات النقدية الواردة والصادرة بكفاءة، وتسمح بالقيام بتوقعات حول الاحتياجات المستقبلية للسيولة لإدارة وتقليل المخاطر المالية. يعتبر الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تأثير تسيير الخزينة على الوضع المالي لمؤسسة ATPHARMA. ولهذا، تركز دراستنا على تحليل الخزينة بطرق مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة غير متوازن نظرًا لوجود نقص في الخزينة. تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن إنشاء جدول التنبؤ النقدي يسمح للشركة بالتخطيط بشكل أفضل لمحصولاتها النقدية والمدفوعات والاستثمارات المستقبلية، وبالتالي تجنب حالات الأزمات النقدية.

الكلمات المفتاحية: تدفقات الخزينة، التسيير المالي، إدارة النقد، إدارة التنبؤ، الوضع المالي، مؤسسة ATPHARMA.

Liste des figures

N	Intitulé	Page
01	Rôle du gestionnaire financier	10
02	L'ensemble des quatre fonctions principales est coordonné par la direction générale	11
03	Structure du domaine de la gestion financière	12
04	Les responsabilités de la gestion financière	14
05	les responsabilités opérationnelles de la gestion financière	15
06	Analyse de l'activité par le compte de résultat	20
07	Analyse de la structure financière par le bilan fonctionnel et le bilan financier	21
08	L'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie	22
09	Les documents de la gestion de trésorerie	54
10	Budget de trésorerie	57
11	Représentation graphique de la variation du FR	79
12	Représentation graphique de la variation du BFR	80
13	Représentation graphique de la variation du TN	83
14	Représentation graphique de la variation des ratios de liquidité	86

Liste des tableaux

N	Intitulé	Page
01	Le bilan fonctionnel	39
02	Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte	47
03	Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	48
04	Modèle de la fiche en valeur	55
05	Modèle d'un budget de trésorerie	58
06	Modèle du plan de financement	61
07	Le groupe HYDRAPHARM en quelques chiffres	67
08	Fiche technique d'ATPHARMA.	71
09	Le bilan fonctionnel de l'année 2019 en « DA »	75
10	Le bilan fonctionnel de l'année 2020 en « DA »	76
11	Le bilan fonctionnel de l'année 2021 en « DA »	77
12	Calcul du fonds de roulement net global par le haut du bilan en « DA »	78
13	Calcul du fonds de roulement net global par le bas du bilan en « DA »	78
14	Calcul du besoin en fonds de roulement en « DA »	80
15	Calcul de la trésorerie par le haut de bilan en « DA »	82
16	Calcul de la trésorerie par le bas du bilan en « DA »	82
17	Actif du bilan des trois années étudiées en « DA »	84
18	Passif du bilan des trois années étudiées en « DA »	85
19	Calcul des ratios de liquidité	86
20	Calcul du FRNG en nombres de jour du CA	88
21	Calcul du poids de BFRE	88
22	Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019	90
23	Tableau des flux de trésorerie de l'années 2020	92
24	Tableau des flux de trésorerie des années 2021	94
25	Présentation du suivie journalier 2021	98
26	Présentation de budget de trésorerie	100

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
DMLT	Dettes à moyenne et à long terme
DCT	Dettes à court terme
AC	Actif courant
PC	Passif courant
TA	Trésorerie Actif
TP	Trésorerie passif
ANC	Actif non courant
FR	Fond roulement
BFR	Besoin en fond roulement
BFRE	Besoin en fond roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin en fond roulement hors exploitation
TN	Trésorerie nette
TFT	Tableau du flux de trésorerie
CAF	Capacité d'autofinancement
SARL	Société à responsabilité limitée
SPA	Société Par Actions
FRNG	Fond de roulement net global
RLG	Ratio de liquidité générale
RLR	Ratio de liquidité réduite
RLI	Ratio de liquidité immédiate
DFC	Direction de finance et comptabilité
CB	Chèque de banque
ASF	Avance sur facture
CMT	Crédit à moyenne terme
HSBC	Hongkong and Shanghai Banking Corporation
BNA	Banque nationale d'ALGER
SGA	Société Générale Algérie
CA	Chiffre d'affaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I. Approche théorique sur la gestion financière et la gestion de trésorerie.....	06
Introduction :	07
Section 01 : Gestion financière et analyse financière.....	08
Section 02: Gestion de la trésorerie dans l'entreprise : fondements, caractéristiques et enjeux.....	23
Conclusion :	35
Chapitre II. La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.....	36
Introduction :	37
Section 01 : Analyse de la trésorerie.....	38
Section 02 : Gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie.....	53
Conclusion:.....	63
Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA.....	64
Introduction :	65
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	66
Section 02 : Etude de cas de l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA.....	74
Conclusion :	103
Conclusion générale.....	104

Introduction générale

L'entreprise est une entité économique qui cherche toujours à atteindre des objectifs spécifiques et à avoir une situation financière saine. Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise doit mettre en place un processus de gestion interne qui lui permet de gérer efficacement ses différentes ressources (humaines, financières, matérielles, etc.). Tous les événements vécus par l'entreprise ont une traduction financière et doivent être gérés, c'est pourquoi la gestion financière occupe une place privilégiée au sein de la firme.

La gestion financière représente un ensemble de pratiques et de techniques qui permettent à l'entreprise de gérer efficacement ses ressources financières et de minimiser les risques financiers. Elle est essentielle pour atteindre les objectifs à moyen et à long terme de l'entreprise et pour garantir, ainsi, sa pérennité. Par ailleurs, la gestion de trésorerie fait partie intégrante de la gestion financière, elle représente la gestion financière à court terme, qui se concentre sur la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise sur une période donnée. En effet, elle est essentielle pour garantir la solvabilité de l'entreprise à court terme en assurant que l'entreprise dispose d'un niveau de liquidité suffisant pour couvrir ses besoins en matière de financement et faire face aux imprévus, impliquant une situation financière saine et solide de l'entreprise.

La situation de trésorerie peut être analysée de différentes manières, en utilisant des approches statiques ou dynamiques. L'approche statique consiste à utiliser les informations financières du bilan pour évaluer la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Cette approche permet d'analyser la structure des actifs et des passifs de l'entreprise, et de déterminer son niveau de liquidité et de solvabilité. En outre, l'approche dynamique, quant à elle, consiste à utiliser les informations du tableau de flux de trésorerie pour évaluer les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise sur une période donnée. Cette approche permet de comprendre les mouvements de fonds de l'entreprise au fil du temps et de déterminer sa capacité à générer des liquidités à court et à long terme.

L'analyse de la trésorerie par ces approches s'appuie sur des données historiques issues des comptes de la société. Cependant, il est important de compléter cette analyse par une méthode de prévision qui permet de prévoir la trésorerie d'une entreprise sur une période dans le futur grâce à des documents prévisionnels. Ces documents permettent de planifier les besoins de financement, d'anticiper les périodes de stress de trésorerie et d'anticiper les actions à mener en réponse.

Dans ce contexte, notre travail traite le rôle de la gestion de trésorerie dans la fonction financière. Il cherche à déterminer les meilleures pratiques de la gestion de trésorerie qui contribuent à améliorer la situation financière de l'entreprise.

★ Problématique

Vu l'importance qu'occupe la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise et pour mieux comprendre son fonctionnement, nous cherchons dans cette étude à répondre à la problématique principale suivante :

« *Quel est l'effet de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA ?* »

Dans le but de mieux cerner cette problématique, nous jugeons utile de la subdiviser en deux questions secondaires :

- La situation de trésorerie donne-t-elle un jugement sur la situation financière de l'entreprise **ATPHARMA** ?
- Quels sont les outils de la bonne gestion de trésorerie et comment impactent-ils la situation financière de l'entreprise **ATPHARMA** ?

★ Hypothèses

Afin de répondre aux questions secondaires, nous avons supposés les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise ATPHARMA dispose d'une trésorerie déficitaire qui reflète une situation financière déséquilibrée.

H2 : La gestion prévisionnelle de trésorerie constitue, pour l'entreprise ATPHARMA, un outil essentiel pour réaliser l'équilibre financier.

★ Objectif de l'étude

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise en examinant les différentes pratiques de gestion de trésorerie ainsi que leur influence sur la rentabilité, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Nous cherchons d'identifier les meilleures pratiques de la gestion de trésorerie qui contribuent à améliorer la situation financière de l'entreprise.

★ Méthodologie de recherche

Du point de vue méthodologique, et dans le but d'apporter des réponses aux questions posées précédemment, il nous est apparu judicieux d'utiliser, dans la partie théorique, la méthode descriptive basée sur la recherche bibliographique à partir de références scientifiques: les livres, les études, les recherches et les sites internet. Dans la partie pratique, la méthode analytique a été suivie pour analyser les données et les informations de l'entreprise, en se basant sur les états financiers fournis par l'entreprise ATPHARMA notamment, le bilan et le tableau des flux de trésorerie afin de recueillir les informations relatives à l'état de sa trésorerie.

★ Raisons de choix de sujet

Le choix de ce thème est justifié, d'une part, par le fait qu'il fait partie de notre spécialité et, d'autre part, par le fait que la gestion de trésorerie joue un rôle important pour assurer une bonne santé financière de l'entreprise. De même, ce thème offre également une perspective à la fois pratique et théorique, en permettant d'analyser les différentes pratiques de gestion de trésorerie ainsi que leur impact sur la situation financière de l'entreprise.

★ Etudes précédentes

Les études précédentes ont porté sur la gestion de trésorerie dans différentes entreprises et ont cherché d'analyser l'efficacité de cette gestion ainsi que son impact sur la situation financière de l'entreprise. Plusieurs études sont utilisées dans cette étude, on cite entre autres :

- L'étude faite par Abdellaoui (M.B) (2006) et réalisée sur les aspects théoriques et pratiques de la gestion de trésorerie a mis le point sur l'importance de la trésorerie dans la gestion financière d'un organisme (public ou privé). Elle a présenté les fondements de la gestion de la trésorerie avec une application sur l'entreprise publique algérienne Seror. En utilisant la méthodologie analytique, l'auteur a confirmé qu'une gestion de trésorerie performante peut contribuer à la santé des finances publiques. De même, il a montré que les bonnes techniques de prévision des liquidités, d'emprunt et de placement permettent de limiter les coûts de transaction, de réduire le coût de la dette et d'augmenter, ainsi, le rendement du patrimoine financier de l'entreprise.¹

¹ Abdellaoui (M.B), *Gestion de la trésorerie : aspects théoriques et pratiques*, Les Cahiers du Mecas, Vol.2, N.1, 2006, PP173-189.

- L'étude de Baba Amadou Tandia (2014) qui a traité la problématique de l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une société internationale de transit. Cette étude vise à analyser le mode de gestion de trésorerie et ses méthodes d'optimisation. Les résultats de l'étude ont montré que la gestion de la trésorerie de l'entreprise était inefficace, entraînant des problèmes de liquidité et des coûts financiers élevés. L'étude a proposé des recommandations pour améliorer la gestion de la trésorerie, telles que la mise en place d'un système de suivi des flux de trésorerie¹.
- L'étude de Gheddab (R) Chehtani (A). (2021) a mis en évidence l'importance du tableau des flux de trésorerie qui devient une partie intégrante de l'information financière et agit comme un pont entre le compte de résultat et le bilan. Elle vise à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise et à juger sa performance financière du groupe Sonatrach. Le tableau des flux de trésorerie fournit de nouveaux indicateurs et ratios pour mesurer la qualité de sa liquidité, sa solvabilité et sa capacité à changer d'actif, de passif et de capitaux propres. Les auteurs de cette étude ont souligné, à travers le calcul et l'interprétation des ratios de trésorerie, l'importance des informations sur les flux de trésorerie pour prédire l'échec financier et le risque de faillite. Les résultats de l'étude ont conclu que les ratios de flux de trésorerie absorbés par la société Sonatrach sont suffisamment bons, ce qui indique la performance supérieure et réelle de la société et le signe positif de la flexibilité financière.²
- L'étude d'Ait Abdelmalek (T) Bekri (L) (2022), a traité l'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de l'EURL « Numidia Confection ». Les résultats de l'étude ont montré que la gestion de trésorerie de l'entreprise était globalement efficace, avec de bons niveaux de liquidité et des équilibres financiers satisfaisants³.

¹ Baba Amadou (T), l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une société internationale de transit cas de la société nouvelle pour le transit et le transport (SNTT LOGISTICS), Mémoire en vue d'obtention de diplôme master professionnel en comptabilité et gestion financière, Sénégal, 2014.

² Gheddab (R) Chehtani (A), *Interpretation Case of SONATRACH Group's Algeria*, *Afak Ilmia Journal*, Vol. 13, N. 3, 2021, PP113-130.

³ Ait Abdelmalek (T) Bekri (L), L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de l'EURL « Numidia Confection » Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité Option : Finance d'entreprise UMMT, 2022, Disponible sur le site web : [Mémoire Online \(memoireonline.com\)](http://MemoireOnline(memoireonline.com)) Consulté le 07/04/2023.

★ Plan de travail

Pour étudier ce thème sous ses différents aspects et répondre à la problématique posée, nous avons réparti notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre théorique de la gestion financière et la gestion de trésorerie. Il est composé de deux sections : la première section présente des généralités sur la gestion financière tandis que dans la deuxième section se concentre sur la gestion de trésorerie, ses fondements, ses caractéristiques et ses enjeux.
- Le deuxième chapitre se penche sur la gestion de trésorerie dans l'analyse financière, avec une section consacrée à l'analyse de la trésorerie selon deux approches « analyse par le bilan et par les flux de trésorerie » et une section traitant de la gestion prévisionnelle de trésorerie.
- Enfin, le troisième chapitre se focalise sur l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise en prenant pour cas d'étude ATPHARMA. La première section présente brièvement cette entreprise, tandis que la deuxième section explore en détail l'impact de la gestion de trésorerie sur sa situation financière.

Chapitre I :

Approche théorique sur la gestion financière et la gestion de trésorerie

Introduction

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, de porter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité, une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant par rapport au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « *la trésorerie et sa gestion* ». Cette dernière est considérée l'un des éléments les plus importants dans la vie d'une entreprise il apparaît en effet comme un indicateur majeur de la santé financière d'une entreprise.

Nous aborderons dans ce chapitre le cadre théorique de la gestion financière et la gestion de trésorerie parce que le cadre théorique nous donne l'occasion d'énoncer les fondements des concepts afin que nous puissions mieux appréhender notre sujet. Le chapitre est constitué de deux sections la première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la gestion financière, ensuite nous traiterons dans la seconde section la gestion de trésorerie dans l'entreprise, ses fondements, ses caractéristiques et ses enjeux.

Section 01 : Gestion financière et analyse financière

La gestion financière a en effet un champ d'action très large au sein de l'entreprise. Ainsi, il est en charge des mouvements clés de l'entreprise. Elle est en charge de l'organisation, de la planification, de la direction et du contrôle des ressources financières appartenant à l'entreprise, On peut aussi dire que La gestion financière est la discipline qui traite de la gestion des ressources financières d'une entreprise, en prêtant attention à sa rentabilité et à sa liquidité.

1. Généralité sur la gestion financière

1.1 Définition de la gestion financière

La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier¹.

La gestion financière est l'ensemble des activités de planification, de prise de décision et du contrôle quant à l'emploi des ressources financières disponibles en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise².

La gestion financière est un instrument d'aide à la décision, qui a pour objet la collecte et l'analyse d'informations dans le but de porter une appréciation sur la performance et la pérennité de l'entreprise³.

Alors la gestion financière est le processus qui consiste à analyser, planifier, organiser, diriger et contrôler l'utilisation des ressources financières d'une entreprise afin d'atteindre ses objectifs financiers, Elle vise à optimiser l'utilisation des ressources financières, la minimisation des risques financiers, la maximisation de la rentabilité de l'entreprise, aussi à répondre aux besoins à court et à long terme de l'entreprise.

1.2 Objectifs de la gestion financière

Selon la pensée traditionnelle en finance, le gestionnaire financier a pour objectif la maximisation du bien être des actionnaires. Pour atteindre cet objectif, la théorie microéconomique prend comme objectif la maximisation de profit, toutefois la maximisation de profit n'assure pas nécessairement le bien être des actionnaires, d'autres facteurs sont à

¹Cohen (E), *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Canada, 1991, P11.

²Anis Ben Ahmed (L), *la gestion financière*, 2018, P05, Disponible sur le site web : https://www.researchgate.net/publication/323390292_La_gestion_financiere, Consulté le 07/02/2023.

³Gérard(M), *Gestion financière*, 4ème édition, Bréal, 2007, P8.

prendre en compte tels que le risque, la distribution des dividendes. Ainsi, pour maximiser le bien être faut-il ¹ :

- Saisir les opportunités d'investissement les plus rentables (les créneaux porteurs de profit).
- Minimiser le risque associé.
- Assurer à l'activité de l'entreprise les fonds nécessaires au coût minimum.
- Tenir compte de la valeur temporelle de l'argent.

Le but de la gestion financière est d'utiliser efficacement les ressources financières de l'entreprise et de maximiser la valeur de l'entreprise. La gestion financière comprend la gestion financière à court et à long terme d'une entreprise, telle que la planification financière, la budgétisation, la gestion des investissements, la gestion des risques, la gestion de la trésorerie et la gestion des relations avec les investisseurs. Les objectifs financiers d'une entreprise varient en fonction de ses objectifs généraux, mais incluent généralement la maximisation des bénéfices, la croissance de l'entreprise, la maximisation des rendements pour les actionnaires et la maximisation de la valeur pour les parties prenantes.

1.3 Rôle de la gestion financière

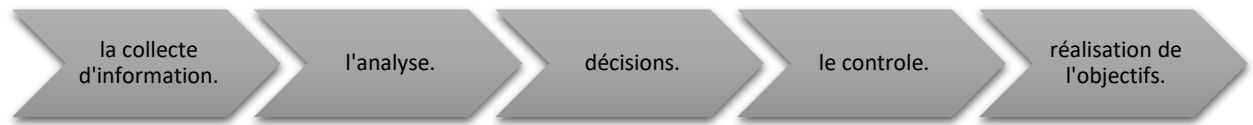
Le rôle du gestionnaire financier est d'assurer une allocation optimale des ressources monétaires à fin de maximiser le bien être des actionnaires. Il s'agit de satisfaire les doubles contraintes de rentabilité et d'équilibre financier. La contrainte de rentabilité signifie la maximisation de la valeur de la firme et la contrainte d'équilibre financier signifie l'ajustement des flux monétaires (l'encaissement et décaissement) afin de préserver la solvabilité de l'entreprise et sa liquidité. Concrètement, le gestionnaire financier prépare la prise de décision par la collecte d'informations surtout d'origine comptable. Ces informations sont traitées lors de l'analyse financière qui dégage les points forts et les points faibles de la situation financière. A la lumière de cette analyse, on prend une décision².

Le gestionnaire financier est chargé d'analyser les états financiers tel le bilan et le compte de résultats afin de comprendre la situation financière de l'entreprise puis prend les décisions éclairées en matière d'investissement, de financement aussi de contrôler et de gérer tous les aspects financiers de l'entreprise pour atteindre les objectifs financiers et stratégiques de l'entreprise, La figure ci-après résume ça :

¹Anis Ben Ahmed (L), Op.cit, P05.

²Idem, P05.

Figure 1 : Rôle du gestionnaire financier



Source : Anis Ben Ahmed (L), *la gestion financière*, 2018, P05, Disponible sur le site web : https://www.researchgate.net/publication/323390292_La_gestion_financiere, Consulté le 07/02/2023

1.4 Différence entre la gestion financière et la fonction financière

La gestion financière fournit à la fonction financière une théorie, des outils d'analyse permettant au responsable financier de prendre les décisions adéquates (d'investissement, de financement et de distribution) dans l'objectif de maximiser la valeur de l'entreprise. Elle remplit, en outre deux rôles complémentaires à court terme¹:

1) Aider à faire un diagnostic périodique sur la santé financière. Deux analyses peuvent être effectuées dans ce but :

- Une analyse externe (méthode des ratios)
- Une analyse interne (méthode des flux)

2) Aider à gérer les différents éléments du patrimoine à court terme (actif circulant) :

- L'investissement dans le cycle d'exploitation.
- La gestion de trésorerie.

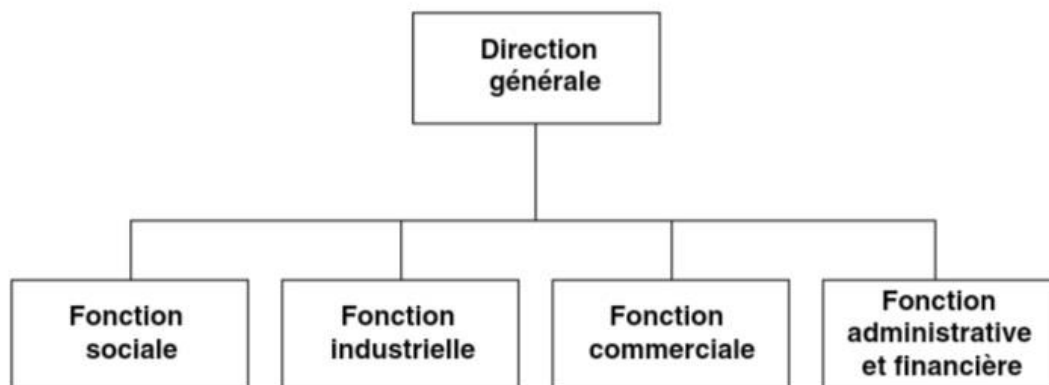
1.5 Rôle et place de la fonction financière

La fonction financière est celle qui, au sein de l'entreprise, prépare et exécute les décisions financières. Son pouvoir de décision va dépendre de la nature de la décision, de la dimension de l'entreprise et de sa structure. Le pouvoir délégué à la fonction financière sera d'autant plus grand que la décision n'affecte pas l'orientation de l'entreprise et ne modifie pas le niveau du risque, et que la direction de l'entreprise est dissociée de la propriété du capital. Son rôle sera essentiel lorsque la société est cotée en Bourse. Il n'existe pas de règle générale permettant de définir la place de la fonction financière et son contenu pour l'ensemble des entreprises. Les structures d'une entreprise dépendent de sa dimension, de son passé et des relations existant entre les groupes qui l'animent.

¹Anis Ben Ahmed (L), Op.cit, P06.

La fonction financière dans l'organigramme fait partie de la fonction administrative au sens le plus large par opposition aux fonctions industrielle, commerciale et sociale.¹

Figure 02 : L'ensemble des quatre fonctions principales est coordonné par la direction générale



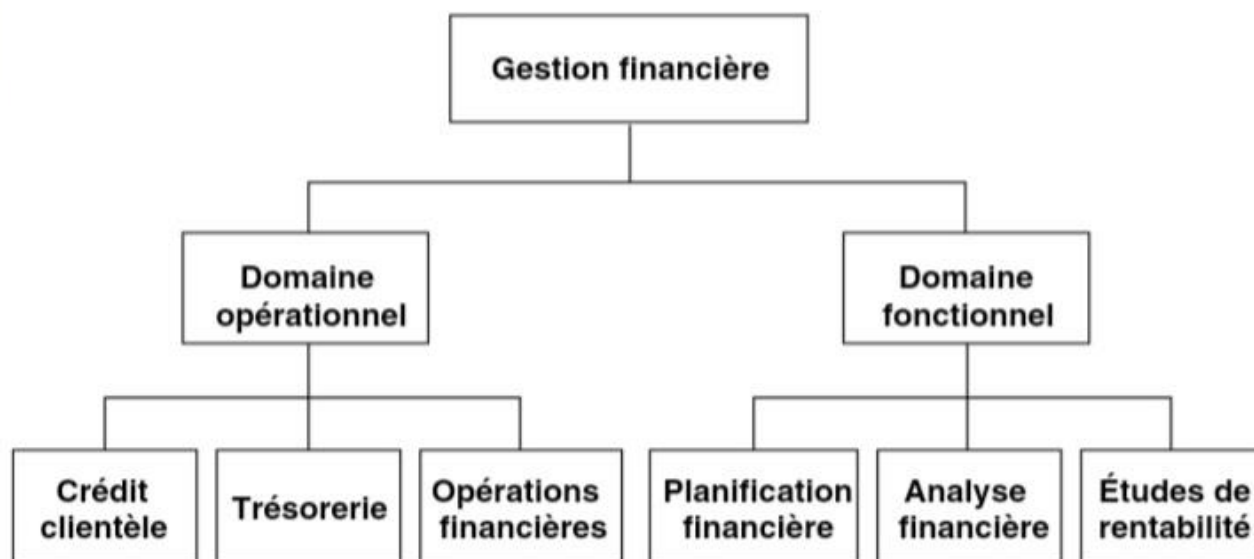
Source: Pière(C) Hemisi(F), *Gestion financière de l'entreprise*, 11^{ème} édition, DONUD, 2005, P43.

Le domaine de la gestion financière proprement dite se trouve ainsi associé à d'autres domaines complémentaires de la fonction administrative et notamment du traitement de l'information[...] La structure du domaine de la gestion financière proprement dite peut être définie en distinguant le domaine opérationnel chargé de la gestion des crédits et des opérations financières et le domaine fonctionnel responsable du traitement des informations financières, de leur diffusion et des relations avec la communauté financière lorsque la société est cotée en Bourse.²

¹Pière(C) Hemisi(F), *Gestion financière de l'entreprise*, 11^{ème} édition, DONUD, 2005, P43.

² Idem, P44.

Figure 03: Structure du domaine de la gestion financière



Source : Pière(C) Hemisi(F), *Gestion financière de l'entreprise*, 11^{ème} édition, DONUD, 2005, P45.

Les sociétés anonymes cotées en bourse ont en effet un problème spécifique de relation et de partage de responsabilité avec le secrétariat général qui est plus particulièrement chargé des problèmes juridiques de secrétariat du conseil d'administration, des relations avec les administrateurs et avec les actionnaires et des obligations légales. La position du secrétaire général auprès de la direction générale peut le conduire à occuper une place privilégiée au niveau de la synthèse financière tout en laissant à la fonction administrative les tâches du traitement de l'information.¹

C'est normalement la fonction financière qui occupe une place particulière auprès de la direction générale, dans la mesure où elle est conduite à faire la synthèse des actions réalisées ou prévues par les deux autres fonctions principales, industrielle et commerciale. Il lui appartient alors d'aménager les contraintes financières mais également de les imposer. L'attitude traditionnelle conduisait ainsi à faire de la fonction financière l'instrument de la contrainte à l'égard des autres fonctions. Cette position de trésorier et de censeur était extrêmement délicate et conduisait le plus souvent à une irresponsabilité totale des autres fonctions du point de vue monétaire puisque la sanction était externe à leur univers de décision.²

¹Pière(C) Hemisi(F), Op.cit, P45.

² Idem, P45.

Si l'équilibre est harmonieux, la fonction financière doit apparaître comme la gardienne du patrimoine de l'entreprise et de son autonomie, mais également comme la fonction qui participe au développement des activités industrielles et commerciales en aménageant les contraintes financières. C'est à l'égard de la fonction comptable et du contrôle de gestion qu'il convient de dissocier en premier lieu la fonction financière. Si l'entreprise n'atteint pas une certaine dimension, les problèmes comptables et financiers apparaissent souvent comme confondues. Elles ont des objectifs complémentaires mais sensiblement différents. La comptabilité est une technique d'enregistrement de tous les faits concernant la vie de l'entreprise. Elle conduit à l'inventaire permanent des éléments du patrimoine de l'entreprise et au calcul du résultat par période. Les informations qu'elle fournit concernent toutes les fonctions de l'entreprise mais elles doivent être adaptées pour servir de base aux travaux de contrôle de la gestion en fonction des responsabilités et aux travaux d'analyse et de synthèse financière. L'existence d'une masse d'informations communes ne signifie pas que les fonctions ont des objectifs identiques. Certes, cette situation conduit souvent en pratique à associer ces fonctions étroitement complémentaires. Une autorité commune au niveau du traitement de l'information, au sens le plus large, est une garantie de coordination harmonieuse et d'efficacité.¹

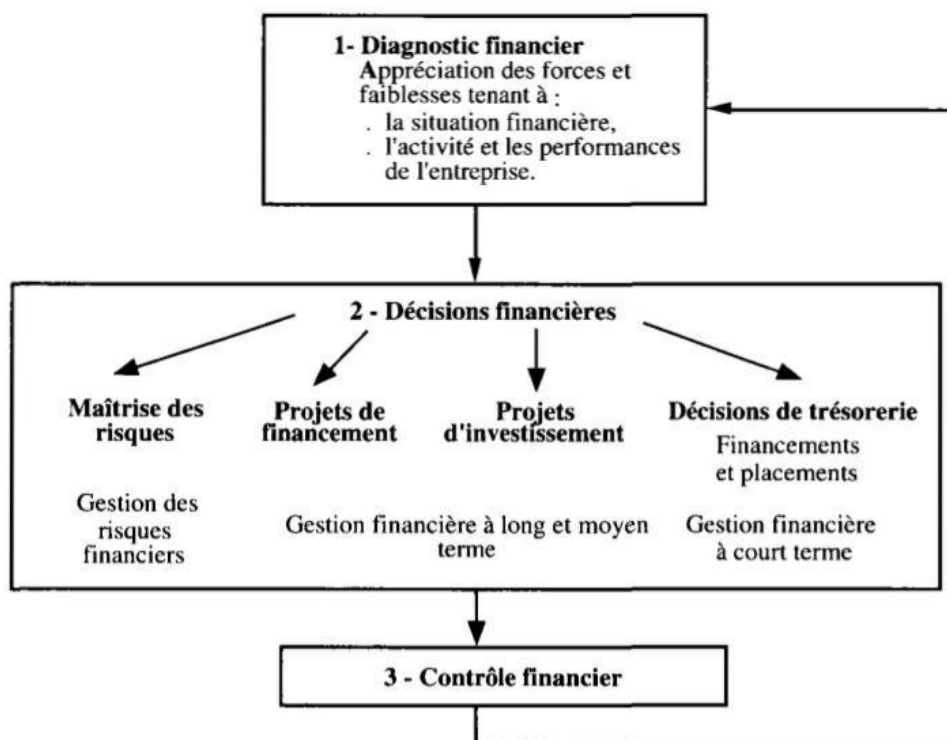
1.6 Les principales tâches opérationnelles de la gestion financière

Les responsabilités opérationnelles de la gestion financière se distribuent entre les trois phases d'un cycle fondamental (*Figure 04*). Ce cycle comporte en premier lieu une phase de diagnostic financier ou d'analyse financière qui a essentiellement pour objet d'apprécier la situation et l'activité financières de l'entreprise, pour préparer l'adoption de mesures concrètes permettant de combler ses lacunes et de valoriser ses atouts. En deuxième lieu, ce cycle comporte une phase de formulation et de mise en œuvre des décisions financières. Ces décisions s'inscrivent dans la perspective de projets à long et moyen terme et mettent en jeu des opérations d'investissement et de financement. Mais elles recherchent également des effets à court terme qui définissent le champ de **la gestion de la trésorerie**. En outre, des mesures doivent être arrêtées en vue de la protection de l'entreprise contre les risques financiers auxquels elle doit faire face à des échéances diverses. La troisième phase du cycle de la gestion financière consiste dans le suivi et le contrôle des projets dont la mise en œuvre a été décidée par l'entreprise. Cette phase permet le plus souvent de constater des « écarts » ou

¹Pière(C) Hemisi(F), Op.cit, P45.

des « dérives » entre les réalisations effectives et les projets initialement affichés. Elle devrait conduire alors à déclencher des mesures correctrices qui se traduisent soit par une rectification de la trajectoire et son rapprochement avec les projets initiaux, soit par l'adaptation ou la révision des projets initiaux¹.

Figure 04 : Les responsabilités de la gestion financière.

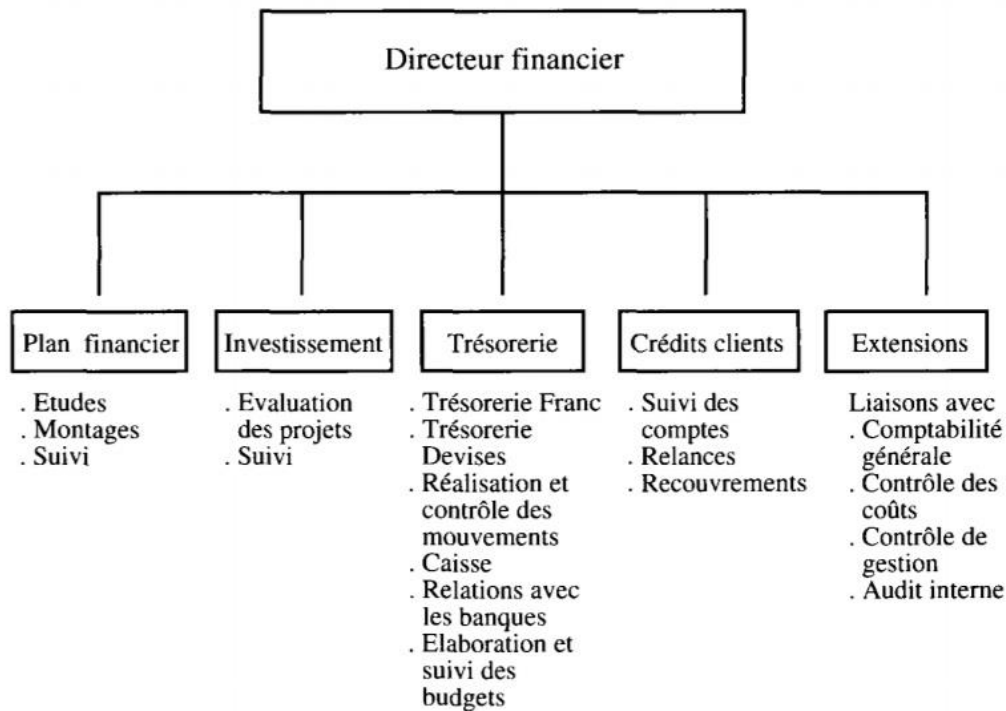


Source : Cohen(E), *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Canada, 1991, P125.

En pratique, les responsabilités de la gestion financière sont également décrites sur la base d'une énumération analytique des tâches concrètes qui lui sont confiées (*figure 05*).

¹Cohen (E), Op.cit, P24.

Figure 05 : les responsabilités opérationnelles de la gestion financière



Source : Cohen(E), *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Canada, 1991, P125.

Le directeur financier est chargé de la gestion financière globale de l'entreprise, et ses principales responsabilités comprennent :

- Élaborer un plan financier à long terme pour l'entreprise
- Prendre des décisions sur les investissements à court et à long terme de l'entreprise
- Gérer la trésorerie de l'entreprise, y compris la gestion des flux de trésorerie et la gestion des risques de change
- Identifier, évaluer et gérer les risques financiers de l'entreprise
- Produire des rapports financiers précis et opportuns pour les parties prenantes internes et externes de l'entreprise
- Gérer les relations avec les investisseurs, y compris la communication des résultats financiers et la présentation de l'entreprise aux investisseurs potentiels
- S'assurer que l'entreprise est en conformité avec les réglementations financières et fiscales en vigueur.

2. Notion de base sur l'analyse financière

2.1 Définition de l'analyse financière

L'analyse financière est un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'analyser les résultats financiers d'une entreprise. Elle se fonde souvent sur le passé et donc sur les résultats historiques mais peut aussi se fonder sur des éléments prévisionnels. Il s'agit d'une lecture éclairée aboutissant à un diagnostic. Son intérêt est multiple, et ses fondements sont utiles à tous les professionnels du chiffre. Elle permet d'évaluer, de piloter, d'analyser, de conseiller, d'alerter, de maîtriser¹.

L'analyse financière est l'étude méthodique de l'activité, de la performance et de la structure financière de l'entreprise à partir d'informations financières et économiques qui peuvent concerner le passé, le présent ou l'avenir. Son principal objectif est d'établir un diagnostic financier de l'entreprise afin d'analyser ses points faibles et ses points forts, d'évaluer les risques, d'apprécier son avenir, de prévoir des plans d'action et de connaître sa valeur. Elle permet donc d'améliorer la gestion de l'entreprise².

L'analyse financière peut être définie comme une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...), et enfin son patrimoine³.

L'analyse financière est une méthode d'évaluation des performances financières d'une entreprise en examinant ses états financiers. Elle vise à comprendre la situation financière de l'entreprise, à évaluer sa solvabilité, sa rentabilité et son efficacité opérationnelle, ainsi qu'à évaluer sa capacité à générer des flux de trésorerie positifs.

2.2 L'objectif de l'analyse financière

L'analyse financière, ou diagnostic financier, a pour mission essentielle de porter un jugement sur la politique financière passée adoptée par l'entreprise. Elle facilite également la prise de décisions futures au sein de la firme. Deux grands domaines financiers font l'objet d'une investigation approfondie :⁴

¹Sabbah (S), *l'essentiel de l'analyse financière*, 4ème édition, GUALINO, Paris, 2022, P20.

²Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 12ème édition en poche, GUALINO, Paris, 2022, P04.

³Florent (D), Jean-Pierre(L), *Analyse financière*, 5ème édition, Dunod, Paris, 2017, P01.

⁴ Edith(G), *Gestion financière de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 1991, P02.

L'équilibre financier, qui résulte des politiques d'investissement et de financement de l'entreprise bien planifiées et bien exécutées. Lorsqu'une entreprise parvient à atteindre un équilibre financier optimal, elle peut générer des revenus durables pour ses actionnaires, maintenir la confiance des investisseurs et assurer sa viabilité financière sur le long terme.

La rentabilité, qui confronte les résultats obtenus par l'entreprise aux moyens mis en œuvre, traduit la qualité de la gestion. L'examen attentif du compte de résultat est indispensable.

Les diverses formes de tableaux d'analyse des flux financiers permettent une vision plus dynamique du degré de solvabilité et de liquidité de la firme, et expliquent l'évolution de la trésorerie de la firme.

Enfin, l'analyse financière peut, dans certaines circonstances telles que la cession de la firme, être prolongée par une évaluation financière, qui consiste à proposer un prix global pour l'acquisition de l'entreprise.

L'analyse de l'information comptable vise à porter un diagnostic sur la santé de l'entreprise, en vue de prendre des décisions. Pour réaliser un tel diagnostic, l'analyste utilise quelques concepts de base qu'il est essentiel de comprendre avant d'entamer l'étude des comptes de l'entreprise : la rentabilité, le risque, la solvabilité, la liquidité.

2.3 Les sources d'information de l'analyse financière

L'analyse financière est menée, essentiellement, à partir de l'information comptable et particulièrement à l'aide des comptes annuels : compte de résultat, bilan, annexe. Leur présentation est plus ou moins détaillée selon la taille des entreprises.

D'autres sources d'information financière sont exploitées, notamment :¹

- le rapport de gestion, document de synthèse établi par les dirigeants qui fournit des informations relatives à la marche des affaires (activité, résultat, situation financière, perspectives d'évolution) aux risques et à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises est plus ou moins étendu selon la nature juridique de la société et sa taille. Notons que les petites entreprises au sens comptable, en sont dispensées.
- le rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels communiqué à l'assemblée générale des associés. Il comporte trois catégories d'information : l'opinion sur les comptes annuels, la vérification du rapport de gestion et la communication des inexactitudes, des irrégularités et des infractions relevées, la vérification du rapport sur le gouvernement d'entreprise et la communication des observations.

¹Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2021, P16.

L'analyse financière doit prendre également en compte des éléments d'information extra-financiers et qualitatifs pour évaluer la valeur de l'entreprise et dresser un diagnostic général tels que : Forme juridique, secteur d'activité, potentiel technologique et humain, évolution du marché et de la conjoncture économique, appartenance à un groupe...

2.4 Utilisateurs et objectifs respectifs

L'analyse financière peut être interne, faite pour le compte des dirigeants de l'entreprise, ou externe, par les partenaires de l'entreprise, banquiers, clients, fournisseurs, employés, concurrents, actionnaires. Les méthodes et les outils peuvent varier selon les cas examinés, car les objectifs et les informations disponibles sont très différentes.

On voit bien l'intérêt :¹

- **Pour le dirigeant:** l'analyse permet de mesurer la performance de sa propre gestion, de la comparer à celle de ses concurrents directs, et éventuellement de mettre en œuvre des actions correctrices. Elle permet aussi, et surtout, d'apprécier la solvabilité de ses clients (intérêt financier direct) et de ses fournisseurs (intérêt stratégique) en analysant leurs propres bilans. Un dirigeant se pose des questions très simples: Mes clients seront-ils capables d'honorer leurs engagements?» ou, plus prosaïquement, de payer mes factures?». «Puis-je compter durablement sur mes fournisseurs? En cas de difficulté, ne seront-ils pas tentés de "rognier" un peu sur la qualité des marchandises ou des matières qu'ils me livrent? Pourront-ils tenir leurs délais de livraison? Dans le doute, ne dois-je pas de mon côté commencer à diversifier mes sources d'approvisionnement?
- **Pour l'actionnaire:** il s'agira d'apprécier la performance et l'efficacité du dirigeant en place, au besoin pour le changer s'il ne donne pas toute satisfaction. On connaît l'influence qu'exercent certains actionnaires institutionnels (fonds de pension, banques...) sur les dirigeants des entreprises qu'ils contrôlent. On sait bien qu'un changement fréquent de dirigeant à la tête d'une entreprise est l'indice soit d'une situation financière fragile, soit d'une trop grande liberté que le dirigeant précédent aurait pris par rapport à la ligne politique définie par l'actionnaire (ligne qui s'exprime souvent en termes de niveau de dividendes!)... C'est un peu moins vrai dans les PME où, fréquemment, dirigeant(s) et actionnaire(s) se confondent.
- **Pour les co-contractants** (les tiers qui se trouvent en position d'exécuter des contrats avec l'entreprise, essentiellement les clients et les fournisseurs): au-delà de la solvabilité

¹Florent (D), Jean-Pierre(L), Op.cit, P01.

immédiate du partenaire, comme on vient de le voir, l'analyse financière va aussi permettre de mesurer le poids relatif de chacun dans la relation commerciale. Il ne faut jamais oublier que, dans la vie des affaires, il y a un enjeu permanent de rapport de forces: en tant que client, je «pèse» combien chez tel fournisseur? En tant que fournisseur, quel est mon taux de pénétration chez tel client? On comprend aisément qu'une entreprise qui réaliserait 30 ou 40 % de son activité (en finance on dira « de son chiffre d'affaires,») avec un seul client, serait soumise à toutes ses exigences, parfois à tous ses caprices (demandes de remises, d'échelonnement de paiements, etc.). Les bilans des clients et des fournisseurs constituent à cet égard une mine de renseignements (certaines entreprises ne publient pas leurs comptes au Greffe du Tribunal de Commerce dont elles dépendent - et payent l'amende prévue dans ce cas par le législateur pour éviter précisément d'en apprendre trop à leurs clients ou fournisseurs. Ce n'est pas toujours un bon calcul: tout finit toujours par se savoir, même si c'est avec retard... et, surtout, les affaires ne peuvent vivre qu'à travers une certaine transparence. L'opacité est toujours suspecte.

- **Pour les prêteurs** (qui sont une catégorie à part de co-contractants): il s'agira de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser les capitaux prêtés ou qu'ils se proposent de lui prêter. Par «prêteurs, il faut entendre bien sûr les banques, mais aussi, par extension, tous les partenaires qui interviennent plus ou moins directement dans la «chaîne financière» : les assureurs-crédit (sociétés auprès desquelles une entreprise peut s'assurer contre le risque de non-paiement de la part de ses clients), la Banque de France (qui attribue une cote de crédit à chaque entreprise), les sociétés privées qui collectent les renseignements commerciaux et financiers (pour les revendre ensuite à leurs abonnés)...
- **Pour les salariés:** intérêt de comparer la politique sociale de leur employeur avec celle des concurrents: rémunération, primes... (informations que l'on obtient souvent par lecture directe des documents comptables), mais aussi sa politique financière: parmi les richesses créées par l'entreprise, quelle est la part reversée au personnel? On parlera plus loin de répartition de la valeur ajoutée». De plus en plus aujourd'hui, les candidats à l'embauche, au moins cadres ou futurs cadres, s'intéressent de près à la situation financière et à la politique sociale de leur futur employeur. Un rapide coup d'œil sur ses comptes sera donc très instructif.

2.5 Les méthodes d'analyse financière

Les méthodes d'analyse financière sont des outils utilisés par les entreprises pour évaluer leur performance financière. Les méthodes les plus courantes incluent l'analyse des ratios

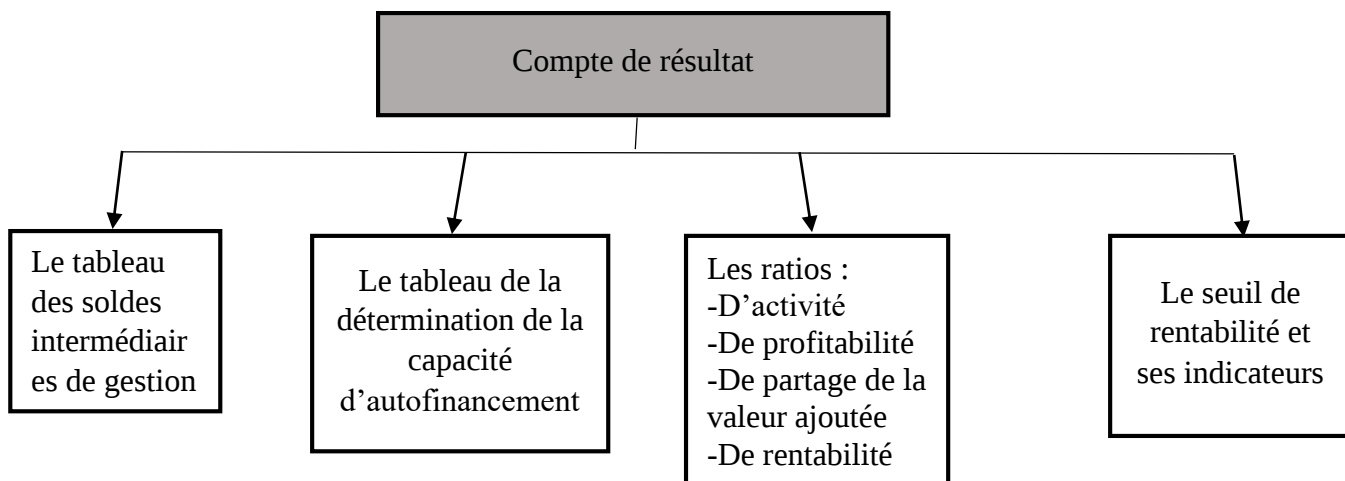
financiers, l'analyse de la trésorerie, l'analyse de la rentabilité, l'analyse du bilan et l'analyse du compte de résultat. Ces méthodes permettent aux entreprises d'obtenir des informations sur leur santé financière, leur capacité à générer des liquidités à court terme et leur capacité à générer des bénéfices. Les travaux d'analyse financière sont réalisés à partir de deux méthodes¹:

- L'analyse statique : elle est basée sur les comptes annuels à une date donnée.
- L'analyse dynamique : elle est fondée sur l'étude des flux financiers pour une période donnée.

2.5.1 Analyse de l'activité

Le compte de résultat fournit des informations sur l'activité et la formation du résultat. Il permet de déterminer des indicateurs de gestion, d'établir entre eux des comparaisons, des rapports, dans le temps et dans l'espace.

Figure 06 : Analyse de l'activité par le compte de résultat.



Source : Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2021, P19.

Le compte de résultat est un état financier qui présente les revenus, les charges et les résultats de l'entreprise pour une période donnée. Il permet d'analyser l'activité de l'entreprise en mesurant sa performance financière par exemple le calcul des différents ratios, le tableau de la CAF.

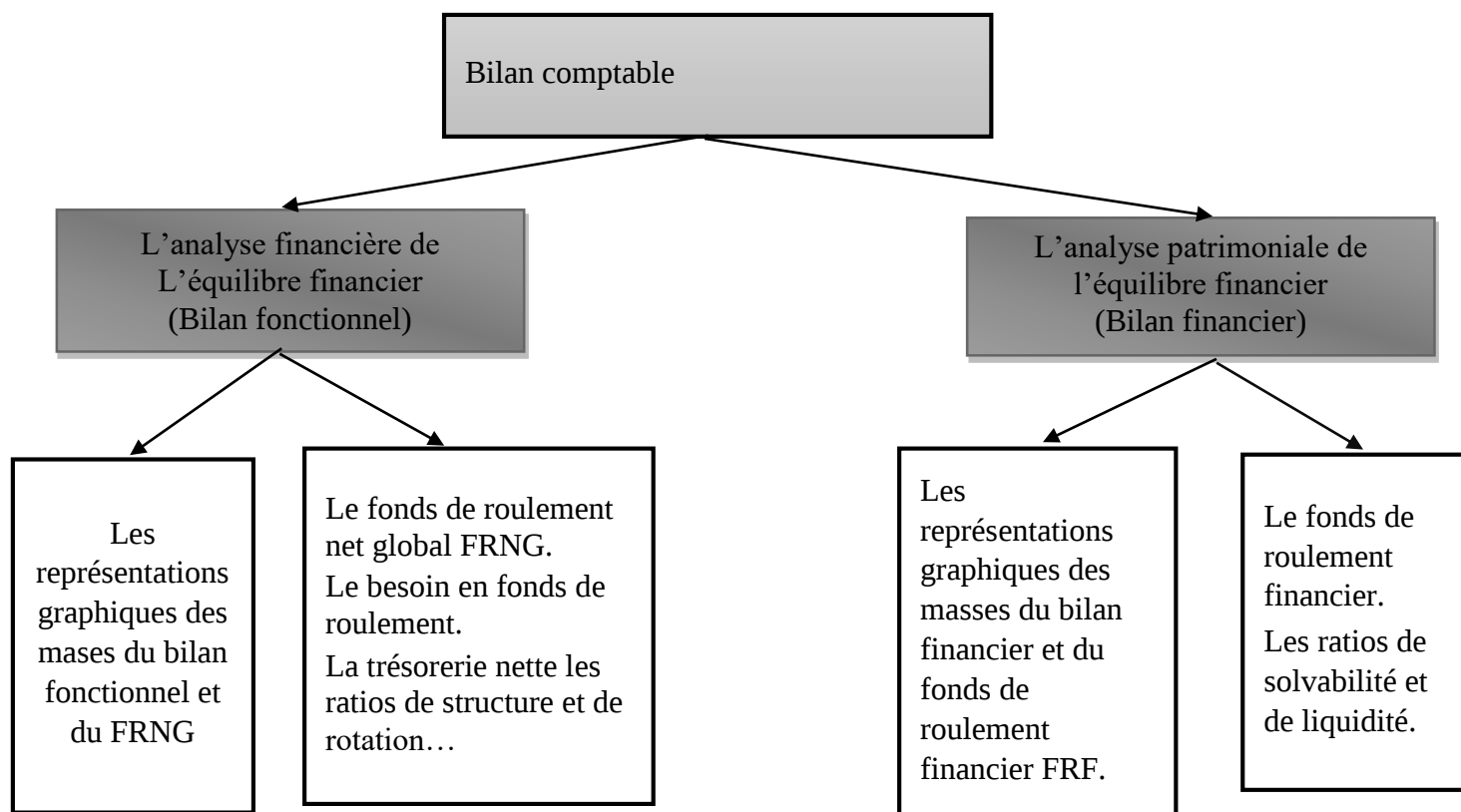
2.5.2 L'analyse statique de la structure financière

Le bilan donne des informations sur la situation financière et sur la valeur de l'entreprise. L'analyse de la structure financière s'effectue à partir d'indicateurs de gestion différents selon

¹Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2021, P20.

les critères retenus pour apprécier l'équilibre financier (approche fonctionnelle ou approche patrimoniale)

Figure 07 : Analyse de la structure financière par le bilan fonctionnel et le bilan financier.



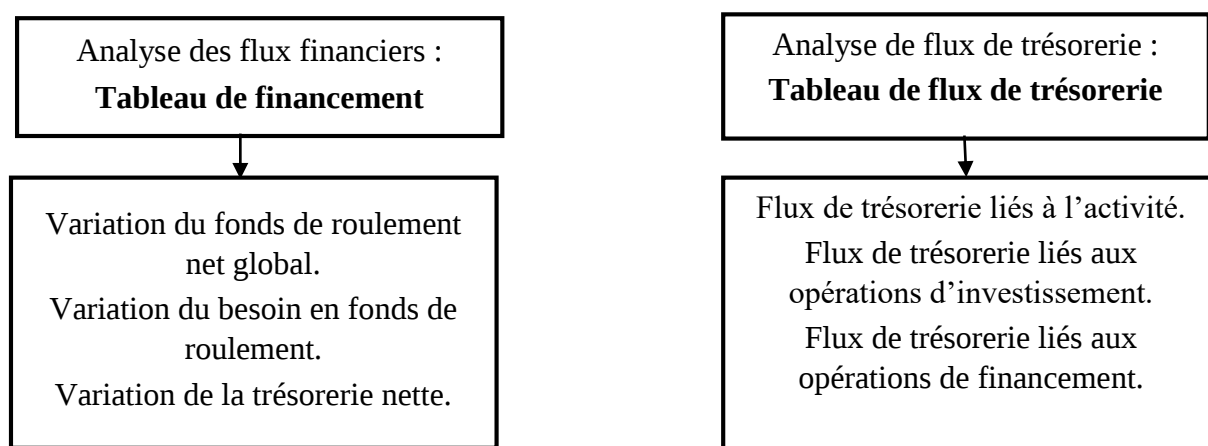
Source : Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2021, P19.

L'analyse de la structure financière d'une entreprise peut être réalisée à travers deux types de bilans : le bilan fonctionnel et le bilan financier. Cette analyse permet d'évaluer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, de mesurer la performance financière de l'entreprise et d'identifier les sources de risque et d'opportunité pour l'entreprise.

2.5.3 L'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie

L'analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise et de la trésorerie complète l'analyse statique. Elle est fondée sur l'étude des flux financiers pour une période donnée. Elle est menée à partir de deux tableaux de flux :

Figure 08 : L'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie



Source : Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2021, P20.

L'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie peut être effectuée à l'aide de deux outils : le tableau de flux financier et le tableau de flux de trésorerie.

Le tableau de flux financier, également appelé tableau des flux de fonds, présente l'ensemble des mouvements financiers de l'entreprise sur une période donnée, tels que les entrées et les sorties de fonds liées aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement. Ce tableau permet d'analyser les flux financiers de l'entreprise et de déterminer sa capacité à financer ses activités, ses investissements et ses dettes. Le tableau de flux de trésorerie, quant à lui, présente les mouvements de trésorerie de l'entreprise sur une période donnée. Il permet d'analyser la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs et à financer ses besoins en trésorerie. Ce tableau présente notamment les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, aux activités d'investissement et aux activités de financement.

Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise : fondements, caractéristiques et enjeux

Le département financier est chargé de réaliser une analyse financière qui nous permet de voir la situation financière de l'entreprise et ainsi prendre des décisions soit à long terme liées "au investissement et au financement", soit à court terme liées à la gestion dans un avenir proche. La gestion de trésorerie a pour objet est d'assurer la liquidité de l'entreprise sa capacité à faire face à ses échéances à tout moment et au moindre coût.

1. Définition et fondements de la gestion de trésorerie

1.1 Définition de la trésorerie

Nous allons présenter dans ce qui suit un florilège de définitions que nous avons jugé opportun de souligner dans notre recherche afin d'avoir par la suite une idée plus claire de ce qu'est la trésorerie selon plusieurs auteurs.

Selon Philippe **DESBRIERES** et Evelyne **POINCELOT (2015)** « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités»¹.

Selon **PHILIPPE (2017)** La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement. Or, le document de synthèse qui synthétise ce patrimoine est le bilan comptable. Néanmoins, conçu pour des besoins comptables et fiscaux, ce document ne peut être directement exploitable par le financier qui cherchera donc à le retraiter pour mieux l'analyser².

Selon **MAURIN(2021)** Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux monétaires, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise .Techniquement, les sorties de fonds ou dépenses sont appelées les décaissements: versements des salaires, règlement des factures fournisseurs, des cotisations sociales, des impôts et taxes, des loyers... Quant aux rentrées d'argent ou recettes, elles sont techniquement nommés des encaissements:

¹ Philippe (D), Evelyne (P) : *Gestion de trésorerie*, 2ème édition, 2015, P09.

² Philippe (R), Jean François (V) : *Gestion de trésorerie*, 2ème édition, Dunod, 2017, P14.

paiements de factures clients, subventions reçues, intérêts ou indemnisations perçues, prix de cession d'un élément de patrimoine de l'entreprise...¹.

Selon **BRUSLERIE (2010)** « La trésorerie est une notion cruciale dans l'analyse financière de l'entreprise car elle est la clé de la mesure de son risque de solvabilité. La relation fondamentale de l'équilibre financier fonctionnel montre que la trésorerie est l'expression complexe d'un ensemble de contraintes et de variables de choix. Ces contraintes sont celles qui découlent à un instant donné du besoin de financement de l'exploitation. Les variables de choix sont celles qui conduisent à fixer un niveau de fonds de roulement »².

Par ailleurs, **Diaby (2016)** définit la trésorerie comme étant 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 entreprise³.

La trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des disponibilités financières qu'elle détient, c'est-à-dire les liquidités en caisse, en banque et les placements à court terme facilement convertibles en argent comptant. Elle est alimentée par les encaissements, qui représentent les entrées d'argent dans l'entreprise, provenant des ventes, ou encore des emprunts etc... Par contre, les décaissements correspondent aux sorties de fonds de l'entreprise, comme les paiements aux fournisseurs, les salaires etc...

1.2 Définition de la gestion de trésorerie

Selon **BELLIER (2005)**, la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise⁴.

Selon **BANGALA (2007)** « la gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers »⁵.

D'autre part selon **DUPLAT (2004)**, considère que la gestion de la liquidité est une technique visant à assurer la solvabilité de l'entreprise par une réduction des besoins de

¹ Maurin (P), *La gestion de trésorerie*, 2ème édition, Ellipses, Paris, 2021, P09.

² De la Bruslerie, (H), *Information financière, diagnostic et évaluation, Analyse financière*, 4ème Edition, Dunod, Paris, 2010, P288.

³ Mohamed (D), *Gestion de la trésorerie*, Paris, 2016, P 09.

⁴ Bellier Delienne (A), Kath (S), *La gestion de trésorerie*, Edition 2, Economica, Paris, 2005, P05.

⁵ Bangala (A), *les fondements de la gestion financière*, ED l'université de Liège. Belgique, 2007, P46.

trésorerie et par le placement des éventuels excédents de cash. Cette gestion doit être suivie au jour le jour pour être efficace. Elle implique une prévision de trésorerie à court terme (sur un ou quelques mois)¹.

PEYRARD (2001) affirme que la gestion de trésorerie est l'ensemble des techniques permettant à une trésorerie d'entreprise ou de groupe de gérer les flux de trésorerie de les contrôler, d'intervenir sur les marchés financiers, de gérer les risques financiers et de placer les excédents de trésorerie de la manière la plus efficace².

La gestion de trésorerie est l'ensemble des techniques et méthodes qui permet de prévoir et de gérer les entrées et les sorties d'argent de manière à maintenir une trésorerie saine et à répondre aux besoins de l'entreprise. Elle consiste à équilibrer ces encaissements et décaissements afin d'assurer une disponibilité suffisante de liquidités pour répondre aux besoins de l'entreprise.

1.3 Motifs de détention de trésorerie

D'après KEYNES (John Maynard) toute entreprise doit conserver par devers elle un certain « stock de monnaie », pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si l'on pouvait prévoir parfaitement l'avenir, et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyens d'échange. On distingue trois (3) motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie selon KEYNES :³

- ✓ **Motif de précaution** : Ce motif se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux dépenses imprévisibles telles que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.
- ✓ **Motif de transaction** : Le motif de transaction répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation). Il est également là pour parer au paiement des charges financières, des impôts et des dividendes. Mais aussi peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques octroyer des crédits à l'entreprise.

¹Duplat (C), *analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, 2004, P192.

² Peyrard (M), *dictionnaire de finance*, 2^{ème} édition, 2001, P129.

³ Baba Amadou (T), *l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une société internationale de transit cas de la société nouvelle pour le transit et le transport (SNTT LOGISTICS)*, Mémoire en vue d'obtention de diplôme master professionnel en comptabilité et gestion financière, Sénégal, 2014.P13.

- ✓ **Motif de spéculation** : Ce motif répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier (investissement avantageux, conditions du marché, information, etc.). La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité.

Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité est aujourd'hui largement adoptée par les financiers d'entreprises. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds.

1.4 Rôle de la gestion de trésorerie

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

Le rôle du trésorier

Le rôle du trésorier peut être résumé en quelques lignes ¹:

- Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques,
- D'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts,
- D'optimiser les financements et les placements,
- De garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de l'entreprise.
- Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques.
- La survie de l'entreprise passe par sa solvabilité. Survivre, c'est éviter les risques de cessation de paiement. La solvabilité compare la valeur des actifs de l'entreprise et le montant de ses dettes. Ainsi, le risque d'insolvabilité est le risque d'avoir son portefeuille d'actifs inférieur au montant de son endettement.
- Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux:

¹Anycet Cyrille, (N), *La trésorerie des entreprises*, Elharamattan, Paris, 2017, P11.

- à moyen terme, pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressources de trésorerie, en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées.
- à court terme, pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements.

2. Caractéristiques du trésorier

2.1 Les compétences du trésorier

Pour mener à bien ses tâches, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assumer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit posséder le sens de l'organisation et de la communication, de la pédagogie, l'esprit d'anticipation, des compétences techniques et le goût de la négociation.¹

✓ Le sens de l'organisation

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps. Et avoir l'esprit vif. Bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise. Naturellement, le trésorier commence son travail très tôt le matin. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement. Ainsi, il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne en date de valeur avec plus de précision, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions. On remarque qu'une entreprise qui possède un service de trésorerie efficace est généralement bien organisée et bien structurée.

✓ Le sens de la communication

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financiers de l'entreprise. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La diplomatie est primordiale pour faire adhérer les autres services à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. Tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorerie prévisionnelle.

¹Ibid, P12.

✓ La pédagogie

Le trésorier doit jouer un rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

✓ L'esprit d'anticipation

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change. Le trésorier travaille toujours avec des prévisions; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin aux meilleures conditions possibles.

✓ Les compétences techniques

En plus de la formation de base de gestion en comptabilité et en finance, le trésorier doit maîtriser les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Une bonne gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable; ainsi des comptes bien équilibrés permettront d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation. Une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement permet également d'éviter une dégradation de la trésorerie. La connaissance des techniques bancaires est indispensable au trésorier pour contrôler la bonne application par les banques des conditions bancaires, dont on a vu qu'elles sont une source d'économie de frais financiers.

✓ Le goût de la négociation

Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

2.2 La place du trésorier au sein d'une entreprise

Depuis quelques années, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Dans la plupart des petites entreprises, il n'y a pas de trésorier, et la fonction de trésorerie est assurée par le chef comptable et le dirigeant.

L'enjeu de la gestion de trésorerie n'est pas le même selon que l'entreprise est petite ou grande. Le dirigeant d'une petite entreprise sera plus préoccupé par la solvabilité de son entreprise que par la minimisation des frais financiers, alors que dans les très grandes entreprises c'est le

directeur financier qui supervise le travail du trésorier et du contrôleur. Il participe activement à l'élaboration de la politique financière et de la planification de l'activité¹.

2.3 Les missions du trésorier dans l'entreprise

Suite à la grande mutation technologique qu'a connue le monde de l'entreprise, la fonction de trésorerie a connu un élargissement des responsabilités. De ce fait, le trésorier a dû intégrer dans son métier tous les nouveaux produits financiers et toutes les innovations financières qui furent nombreuses (marchés de contrats à terme, options, swaps, floors, etc.). De plus, il est chargé de gérer les flux et les relations bancaires garantir la solvabilité de l'entreprise.² Définir les missions du trésorier revient à se poser les questions suivantes : pourquoi, un beau jour, la direction générale décide-t-elle de créer la fonction de trésorier, quels bénéfices en attend-elle dans l'intérêt de l'entreprise et quels sont les résultats escomptés ? Nous définissons ici les missions et les tâches traditionnelles du trésorier qui est amené à gérer les flux financiers à court terme.³

✓ Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du Trésor public, des banques. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constituant la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements. Elle devra déposer son bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réussir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier lorsque les encours de crédit à court terme menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

¹Anycet Cyrille, (N), Op.cit, P13.

²Abdellaoui (M.B), *Gestion de la trésorerie : aspects théoriques et pratiques*, Les Cahiers du Mecas, Vol. 2, N. 1, 2006, P174.

³Idem, P14.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante. La trésorerie étant la résultante de tous les flux financiers, le budget de trésorerie ne peut être réalisé qu'en bout de course, une fois que tous les autres budgets auront été réalisés. Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est tendue, il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit. Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce au plan de trésorerie glissant, à un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire des flux financiers. Il interviendra par exemple sur les flux du cycle d'exploitation (stocks, créances client) pour éviter que leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stocks ou de créances client mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra soin de sensibiliser les différents responsables opérationnels en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie.

✓ **Réduire le coût des services bancaires**

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qu'il négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : Le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économie à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre coût.

✓ **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux

effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro. Par des équilibres journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie.

✓ **Gérer les risques financiers à court terme**

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge sur marchandises entre les ventes et les achats des marchandises. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures de taux qui seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

✓ **Assurer la sécurité des transactions**

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes d'utiliser les moyens de paiement et les circuits télématiques sécurisés.

Par conséquent, ces déclarations nous permettent de dire que la trésorerie n'est pas seulement le solde des flux de trésorerie, mais la somme de toutes les politiques de l'entreprise, qui joue un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie est très importante car le coût lié à une mauvaise gestion de celle-ci peut être tel qu'il compromette ou du moins affecte fortement la rentabilité de la firme.

2.4 Utilité de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

Comment fonctionnerait une entreprise diversifiée sans trésorerie ? Toutes les décisions qui se prennent au sein d'une organisation ont des conséquences financières. En effet, une entreprise quelle que soit sa taille, son activité et sa forme juridique, a des relations avec son environnement tant interne qu'externe. Les différentes transactions économiques,

commerciales et financières entraînent des sorties et des entrées de fonds. L'acheteur paierait les factures des commandes qu'il a passées, tandis que le vendeur encaisserait l'argent (produits des ventes). L'acheteur emprunterait l'argent nécessaire, tandis que le vendeur placerait ses excédents en banque. L'ingénieur mettrait en œuvre un projet d'investissement en payant les charges (dépenses) qui le concernent. Le trésorier est chargé de gérer tous les flux financiers de l'entreprise en assurant les relations avec les banques pour réduire les coûts, optimiser les placements et financements, garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en liaison avec les autres services. Cela montre à suffisance le rôle du trésorier.

Une entreprise sans trésorier ressemblerait à un avion sans pilote ou à un corps humain sans cœur, étant donné que l'entreprise a besoin d'avoir des ressources financières pour survivre. Celles-ci doivent être gérées de manière efficace et efficiente. C'est la raison pour laquelle la fonction de trésorerie devient donc une nécessité. La trésorerie telle qu'elle figure sur le bilan représente l'argent qu'une entreprise a en banque et en caisse plus tout ce qui peut facilement être transformé en trésorerie, comme les actions et les obligations. C'est alors que la fonction de la trésorerie au sein de l'entreprise et la façon dont ses relations avec les autres fonctions de l'organisation sont conclues donnent à l'ensemble un maximum d'efficacité¹.

3. Enjeux de la gestion de trésorerie

3.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires².

- **Optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers**

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

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

¹Ancet Cyrille, (N), Op.cit, P14.

²Philippe (D), Évelyne (P), Op.cit, PP13, 18.

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

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financement coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel. Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières.

3.2 Les erreurs à éviter en gestion de trésorerie

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

➤ **L'erreur de l'équilibre**

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

➤ **L'erreur de sur-mobilisation**

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

➤ **L'erreur de sous-mobilisation**

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

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

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Par ailleurs la situation de la trésorerie de l'entreprise reste inconstante, pour cela le trésorier est appelé à bien suivre les différentes variations de la trésorerie, pour une meilleure gestion qui permettra à l'entreprise de réduire ses charges et maximiser ses produits financiers.

3.3 Apport de la gestion de trésorerie à la performance financière

La gestion de trésorerie a, comme nous venons de le voir, considérablement évolué au cours des dernières années. Les entreprises et les groupes, du moins les plus importants, sont maintenant passés à une gestion active de la trésorerie et à une organisation de cette fonction en véritable centre de profit. Le trésorier devient de plus en plus autonome¹.

¹Philippe (R), Jean-François (V), Op.cit, P94.

Conclusion

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière occupe une place primordiale dans la fonction financière de l'entreprise car il permet de gérer ses liquidités, présentes en caisse ou en banque, d'une manière optimale. Cela implique d'évaluer les fonds de roulement nécessaires au cycle d'exploitation, c'est-à-dire l'argent disponible pour couvrir les dépenses courantes, on peut dire qu'une bonne gestion de trésorerie permet d'obtenir un flux de trésorerie optimal et donc une situation financière performante. Nous avons traité, dans ce chapitre, les principes de base de la gestion financière et la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

L'analyse de la trésorerie et la gestion prévisionnelle de trésorerie jouent un rôle crucial dans la gestion financière de l'entreprise. Nous allons parler, ensuite de la gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

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

Introduction

L'analyse de trésorerie et la gestion prévisionnelle de trésorerie sont deux aspects importants de la gestion de la trésorerie qui permettent aux entreprises de suivre et de gérer efficacement leurs flux de trésorerie passés et futurs. L'analyse de la trésorerie consiste à examiner les états financiers d'une entreprise pour comprendre ses sources de trésorerie, ses besoins de financement et ses flux de trésorerie passés. On peut la faire par l'approche statique (à travers le bilan) et l'approche dynamique (à travers le tableau des flux de trésorerie).

La gestion prévisionnelle de trésorerie, quant à elle, consiste à créer des prévisions de trésorerie à court et à long terme, en utilisant des modèles financiers et des prévisions basées sur des hypothèses concernant le chiffre d'affaires, les coûts, les investissements et d'autres facteurs pertinents. Cette gestion permet aux entreprises de planifier et de gérer leurs liquidités en prévoyant les entrées et les sorties de trésorerie pour une période donnée. Cela aide l'entreprise à éviter les insuffisances de trésorerie et à prendre des mesures pour améliorer sa situation financière.

Dans la première section nous allons étudier les différentes approches utilisées pour l'analyse de la trésorerie, en premier lieu en va voir l'analyse de trésorerie par approche statique, ensuite en va voir l'analyse de la trésorerie par approche dynamique. Pour la deuxième section nous allons parler sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Section 01 : Analyse de la trésorerie

L'analyse de la trésorerie peut être réalisée selon deux approches différentes : l'approche dynamique et l'approche statique. L'approche statique est une analyse par le bilan qui consiste à évaluer les soldes de trésorerie et les ratios de liquidité de l'entreprise en se basant sur les informations contenues dans son bilan comptable. L'approche dynamique est une analyse par les flux qui consiste à évaluer les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise sur une période donnée, en se basant sur les données de l'état des flux de trésorerie.

Nous aborderons dans cette section l'analyse de la trésorerie par ses deux approches.

1 Analyse par l'approche statique (par le bilan fonctionnel)

L'analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel est une analyse statique. La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ses emplois et ses ressources à un moment donné.

1.1 La notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financière et exploitation).

Le bilan fonctionnel permet ¹ :

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité.
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise.
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources.
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise.
- De détecter le risque de défaillance.

Le bilan fonctionnel se présente sous la forme d'un tableau divisé en deux parties, emplois et ressources, et composé de quatre masses homogènes significatives regroupant des postes selon leur rôle dans chacun des cycles (cycle d'investissement, cycle financier et cycle d'exploitation).

¹Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 19ème édition, gualino, Paris, 2022, P115.

1.2 La Structure du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation, et il est devisé en deux parties :

- L'actif : C'est la partie gauche du bilan, elle regroupe les emplois stables et actifs circulants ;
- Le passif : C'est la partie droite du bilan, elle regroupe les ressources durables et les dettes circulantes

Tableau 01: Le bilan fonctionnel

Actif	Passif	
Immobilisation corporelle. Immobilisation incorporelle. Immobilisation financière.	Capitaux propres Réserves Reports à nouveau Subvention d'investissement. Dettes financière. Amortissements. Provisions.	Investissement et financement
Total des emplois stables	Total des ressources stables	
Créances client Stocks	Dettes fournisseur Dettes d'état	Exploitation
Total actif circulant	Total passif circulant	
Valeur mobilière de placement Disponibilité	Découvert	Trésorerie
Total trésorerie active	Total trésorerie passive	
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF	

Source : Claire Agnès (G), *l'essentiel de l'analyse financière*, 3ème édition, ellipses, 2022, Fiche 13.

Dans un bilan fonctionnel, la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

- Trésorerie active : comprenant les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide.
- Trésorerie passive : comprenant les dettes financières à court terme (Découvert).

1.3 La détermination de la trésorerie

L'équilibre financier à court terme peut être appréhendé à partir du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et la de trésorerie nette. La trésorerie se détermine à partir de la confrontation deux agrégats : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante ¹:

❖ Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est la partie des ressources stables qui dépasse les emplois stables il peut se calculé par le haut du bilan (financement à long terme) ou par le bas du bilan.

Par le haut du bilan

Le fonds de roulement=ressources stables –Emploi stables

Par le bas du bilan

Le fonds de roulement=Actifs circulants – Passifs circulants

L'interprétation du fonds de roulement : Le calcul du FR présente deux situations :

- FR positif : ce qui traduit un équilibre financier parfait puisque les emplois stables sont intégralement couverts par les ressources stables.
- FR négatif : ce qui signifie que les ressources stables ne couvrent pas les emplois stables ; il existe donc un déficit financier potentiel qui peut être aggravé si l'exploitation génère un besoin de financement permanent.

❖ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR est la différence entre des éléments de l'actif circulant (principalement stocks et créances) et des éléments du passif circulant (ensemble des dettes à court terme non financières et non bancaires générées par les cycles : d'exploitation (cycle achats/production/ventes); d'investissement (achats et ventes d'immobilisations); de fiscalité (acomptes et règlements de l'impôt sur les sociétés). Ces cycles révèlent en effet des décalages entre les flux souvent réels (physiques) et les flux systématiquement monétaires et financiers. Les flux réels représentant par exemple des biens ou services qui entrent ou sortent de l'entreprise ne sont pas en effet concomitants aux flux financiers représentant

¹Anycet Cyrille, (N), Op.cit, P46.

des entrées ou des sorties monétaires de ou dans l'entreprise. Certains de ces cycles sont liés à l'exploitation (activité courante) de l'entreprise; alors que d'autres, au contraire, sont issus d'opérations hors exploitation qui sont donc hors métier courant de l'entreprise ou du moins, non directement liées à l'exploitation. Il convient donc, à des fins d'analyse, de décomposer le BFR¹.

$$\text{Le besoin en fonds de roulement} = \text{Actifs circulants (sans la trésorerie)} - \text{passif circulants (sans la trésorerie)}$$

Décomposition et analyse du BFR global : On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement:²

Le BFR d'exploitation noté BFRE: besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation (aux «de métiers») de l'entreprise:

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

Le BFR hors exploitation ou BFRHE: besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation (nous dirons «hors métiers» de l'entreprise):

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{passif circulant hors exploitation}$$

Généralement, on peut remarquer que le BFR, principalement dans sa composante exploitation, est sensible à deux éléments:

1. Aux caractéristiques sectorielles ou habitudes du secteur dans lequel l'entreprise évolue, comme:
 - la rotation moyenne des stocks: cas des industries de transformation différent de celui des activités commerciales,
 - le rapport de force clients/fournisseurs, lié au pouvoir de négociation de certaines entreprises,
 - la place de l'entreprise dans sa filière de production qui détermine sa proximité ou son éloignement du consommateur final qui lui règle la plupart du temps comptant ses achats;
2. Aux variations saisonnières liées à:
 - des phénomènes météorologiques ou naturels (industries du ski),

¹ Philippe (R), Jean-François (V), Op.cit, P26.

² Idem, P27.

- des habitudes d'achats des clients comme dans l'industrie du jouet,
- la dépendance de l'entreprise à l'égard de l'activité d'une autre entreprise (bâtiment travaux publics, industries agroalimentaires),
- des fluctuations de nature aléatoire et donc imprévisibles (impayés de clients, guerre, conflit social).

Interprétation du BFR:

- Le BFR positif signifie que les passifs circulantes ne sont pas suffisants pour financer les actifs circulants. Donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes.
 - Le BFR négatif lorsque les dettes circulantes (ressources) sont supérieures aux actifs circulants (emplois). Le cycle d'exploitation génère par conséquent un excédent de trésorerie
- ❖ **La trésorerie nette** : La situation de trésorerie peut s'obtenir directement à partir du bilan par le haut du bilan ou par le bas du bilan. La trésorerie est un indicateur de l'équilibre financier entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement¹.

Par le haut du bilan

Trésorerie nette = Fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement

Par le bas du bilan

Trésorerie nette = Emplois de trésorerie - Ressources de trésorerie

Interprétation de la trésorerie nette

On distingue trois différents équilibres de la trésorerie à savoir la trésorerie positive, la trésorerie nulle et la trésorerie négative;²

- Si La trésorerie est **positive**, le fonds de roulement doit être suffisamment important pour financer le besoin en fonds de roulement et dégager une trésorerie. Dans ce cas, la situation financière de l'entreprise est saine.
- Si la trésorerie est **négative**, cela peut provenir d'une insuffisance en fonds de roulement. Les ressources stables sont déjà trop faibles pour financer les investissements. Elles ne couvrent pas non plus l'exploitation courante. L'entreprise

¹Ibid, P53.

²Claire Agnès (G), *l'essentiel de l'analyse financière*, 3ème édition, ellipses, 2022, Fiche 16.

doit alors faire appel à des emprunts de court terme (découverts) pour financer son exploitation, notamment ses dettes fournisseurs.

Une trésorerie doit être assez importante pour faire face aux aléas de la vie courante tels que les retards de paiement des clients, les retards de livraison de matières premières, etc. mais elle ne doit pas être trop importante puisque ce sont des fonds qui ne sont pas productifs. Une entreprise qui a une trésorerie très élevée peut par exemple en profiter pour investir.

1.4 Les ratios liés à la trésorerie

Pour analyser la trésorerie d'une entité, on peut utiliser plusieurs ratios liés à la trésorerie.

1.4.1 Définition d'un ratio

Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économiques d'une entreprise établis la comparaison entre une situation et une norme

1.4.2 L'objectif d'une analyse par les ratios

Les ratios donnent une image de l'entreprise à un moment donné de sa vie (la fin de l'exercice comptable). De ce fait, il faut les interpréter avec prudence. Par ailleurs, leur principal intérêt est de favoriser des comparaisons dans l'espace afin de prendre les décisions adéquates. Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants¹:

- ❖ **Le ratio de liquidité générale** : ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en comparant ses actifs circulants à ses passifs circulants (dettes à moins d'un an). Pour être considérée comme suffisamment solvable, l'entreprise doit avoir un ratio de liquidité générale supérieur ou égal à 1.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ration de liquidité général} = \text{Actif circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

- ❖ **Le ratio de liquidité réduite** : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisables en liquidité, il doit être supérieur à 1

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ration de liquidité réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

¹ Seibou (B), La gestion de la trésorerie dans une société commerciale et service Cas de l'entreprise commerce générale et service (CGS), En vue d'obtenir le grade de MASTER spécialité finance, ECOLE NORMALE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL, MALI, 2022, P22.

- ❖ **Ratio de liquidité immédiate** : La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces dettes de court terme avec ces seules liquidités. Il doit être supérieur à 1.

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

- ❖ **Ratio d'endettement total** : Ratio d'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.5.

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{total des dettes} / \text{total de l'actif}$$

2 Analyse par l'approche dynamique (par les flux)

Le tableau des flux de trésorerie est un outil essentiel utilisé dans l'analyse de la trésorerie par l'approche dynamique. Il présente les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée, fournissant des renseignements sur les sources et les utilisations de la trésorerie.

2.1 Le tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie vise à analyser la variation de la trésorerie en distinguant les opérations liées à l'activité de l'entreprise, celles liées aux opérations d'investissement et celles liées aux opérations de financement. L'explication de la variation de trésorerie permet d'analyser les décisions de l'entreprise et les causes de sa situation financière.

Le tableau des flux de trésorerie permet¹:

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise.
- D'informer sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de son activité et sur le risque de faillite.
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise.
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie.
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie.
- De mesurer le besoin de financement externe.
- d'effectuer des prévisions.

¹Sabbah (S), *L'essentiel de l'analyse financière*, 4ème édition, Gualino, Paris, 2022, P123.

Le tableau des flux de trésorerie est d'une grande importance pour l'entreprise car il lui permet d'interpréter les ratios et d'analyser sa situation financière. Ce tableau fournit diverses informations à travers lesquelles l'entreprise évalue la qualité de ses profits, de sa liquidité, de ses politiques de financement et de sa flexibilité financière. Il permet, ainsi, de mesurer sa santé financière par la détection des risques de faillite et de détresse financière.¹

Les flux de trésorerie sont classés en trois catégories selon leur fonction²:

- **Les Flux de trésorerie liés à l'activité :** C'est l'ensemble des encaissements et décaissements liés au cycle d'exploitation, aux charges et produits financiers et exceptionnels, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés.
- **Les flux de trésorerie liés à l'activité d'investissement :** Elle recense l'ensemble des opérations d'acquisitions et de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières. Ce flux permet d'évaluer les conséquences de la politique d'investissement ou désinvestissement sur la situation financière de l'entreprise.
- **Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement :** Il regroupe l'ensemble des Encaissements et décaissements liés au financement externe de l'entreprise (augmentation de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement, remboursements d'emprunts, dividendes...).

Selon l'article 240.2.³ Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement) ;
- flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme) ;
- flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts) ;
- flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

¹ Gheddab (R), Chehtani (A), *Interpretation Case of SONATRACH Group's Algeria*, *Afak Ilmia Journal*, Vol. 13, N. 3, 2021, P127.

² Sabbah (S), *Op.cit*, P124.

³ Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, P22.

L'équilibre financier de l'entreprise est estimé d'après sa capacité à générer des flux de trésorerie positive.

2.2 Élaboration du tableau des flux de trésorerie

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

Selon l'article 240-3¹ Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

❖ **La méthode directe** qui est 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 ;
- À rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

❖ **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.

¹ Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, P22.

Tableau 02 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

TFT	note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat de l'exercice			
Ajustement pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation			
Encaissement sur cession d'immobilisation			
Incidence des variations de périmètre de consolidation *			
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement(C)			
VARIATION DE TRÉSORERIE DE LA PERIODE (A) + (B) + (C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence des variations de cours des devises*			
Variation de trésorerie			

*A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Source : Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, P31.

Tableau 03 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

TFT	note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autre frais financier payés			
Impôt sur les résultats payés			
Opérations en attente de classements			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cession d'immobilisations financières			
Intérêt encaisse sur placements financiers			
Dividende et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Encaissement suite à l'émission d'action			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissement provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
VARIATION DE TRÉSORERIE DE LA PERIODE (A) + (B) + (C)			
Trésorerie et Equivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et Equivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, P32.

3 Les origines et solutions des problèmes de la trésorerie

Les entreprises peuvent rencontrer deux problèmes principaux. Ces problèmes sont soit structurels à long terme, soit conjoncturels à court terme. D'autres problèmes peuvent également survenir dans l'organisation de la trésorerie d'une entreprise.

3.1 Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes¹:

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

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

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

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

¹Philippe (R), Jean-François (V), Op.cit, P25.

Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs.

3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement. Les principales causes identifiables sont les suivants¹:

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

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

3.3 Problèmes d'ordre organisationnel

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financiers de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes ²:

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

¹ Ibid, P26.

²Ait Abdelmalek (T) Bekri (L), L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de l'EURL « Numidia Confection » Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité Option : Finance d'entreprise UMMT, 2022, P28, Disponible sur le site web : [Mémoire Online \(memoireonline.com\)](http://memoireonline.com) Consulté le 07/04/2023.

4 Les crédits de trésorerie

Un crédit de trésorerie est un type de financement à court terme qui permet à une entreprise de faire face à ses besoins de trésorerie car il existe un décalage entre l'encaissement et le décaissement. Il existe plusieurs moyens externes pour fournir des liquidités à l'entreprise, parmi ceux-ci on trouve :

La facilité de caisse : Période très limitée (moins d'un 1 mois) utilisée pour répondre aux besoins de financement dus au décalage des entrées et sorties de fonds. Son remboursement est assuré par les rentrées décalées. Elle ne fait pas l'objet d'une convention écrite et elle est révocable à tout moment par la banque, sans préavis¹.

Découvert : le découvert est le concours bancaire à court terme le plus onéreux qu'un établissement de crédit puisse octroyer à son client.² Éventuellement ouverture de crédit par écriture d'une convention Crédit en blanc (non garanti par des créances commerciales). L'entreprise peut demander que le montant et la durée du crédit lui soient confirmés. Elle paiera alors la commission de confirmation sur le montant autorisé plus une éventuelle commission de dépassement.³

Le crédit spot : Le véritable crédit spot est un crédit de très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuel et important. L'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).⁴

Le crédit de campagne : Il a vocation à financer une activité dont la saisonnalité provoque de fortes fluctuations du stock et du besoin de trésorerie au cours de l'année. Au vu d'un budget de trésorerie, la banque détermine des plafonds de crédit successifs, ajustés au besoin de trésorerie.⁵

La mobilisation des créances commerciales : cette pratique peut prendre différentes formes notamment :

- **L'escompte commercial**

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir du crédit en contrepartie. L'escompte permet de mobiliser des

¹Philippe (D), Évelyne (P) : Op.cit, P74.

² Philippe (R), Jean-François (V), Op.cit, P249.

³ Idem, P78.

⁴ Sion (M), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2015, P139.

⁵ Idem, P138.

créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque¹.

- **L'affacturage ou factoring**

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage (ou factor). La vocation de cet établissement est de gérer les créances client qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée « adhérent » car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprises recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances client : le recouvrement, le financement et la garantie².

¹ Sion (M), Op.cit, P120.

² Idem, P127.

Section 02 : Gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie

Après avoir analysé la situation de la trésorerie selon une approche historique, nous aborderons dans cette section la gestion prévisionnelle de trésorerie qui est une partie importante de la gestion de trésorerie globale de l'entreprise. Elle implique la prévision des flux de trésorerie future en utilisant des techniques telles que les budgets de trésorerie, les prévisions de ventes et les prévisions de paiements des clients et des fournisseurs.

1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie

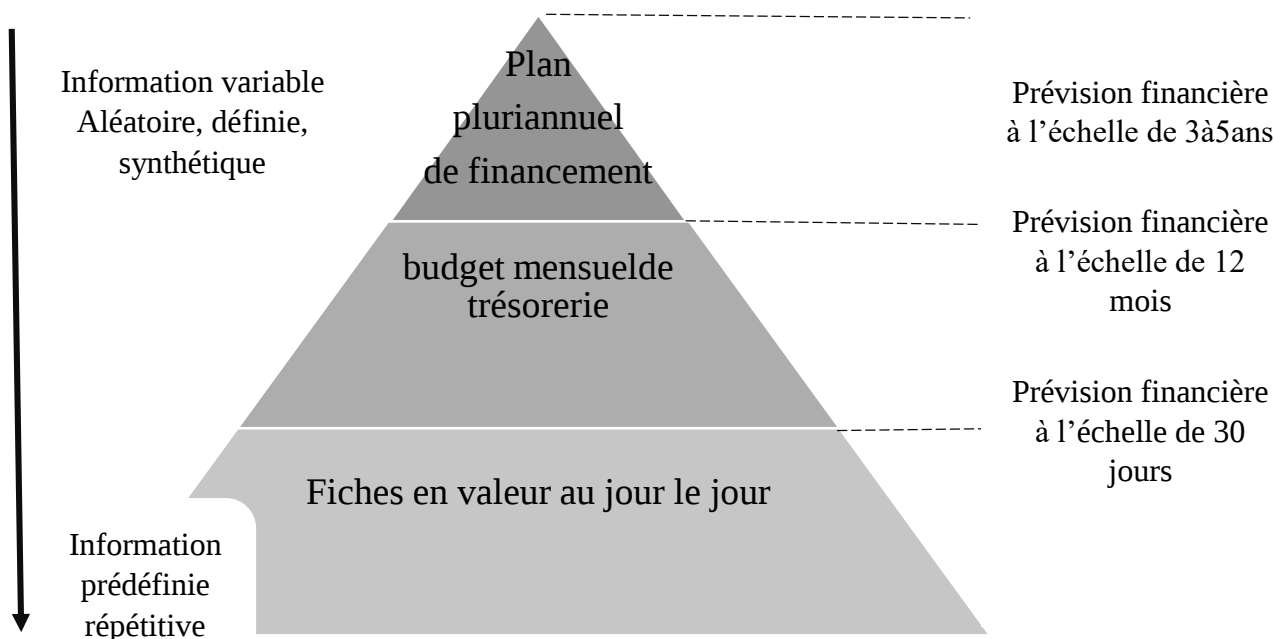
La gestion prévisionnelle de trésorerie est une technique importante pour assurer la santé financière d'une entreprise qui permet aux entreprises de prévoir les flux de trésorerie futurs et de prendre les décisions appropriées en matière de gestion de trésorerie.

Pour anticiper son avenir, l'entreprise doit utiliser de prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Les trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants:¹

- Le plan d'investissement et de financement dont l'élaboration relève de la direction financière.
- Le plan et budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôle de gestion.
- La fiche en valeur élaborée et gérée par le ou la trésorier(e).

¹Philippe (R), Jean-François (V), Op.cit, P63.

Figure 09: Les documents de la gestion de trésorerie



Source : Philippe (R), Jean-François (V), *La gestion de trésorerie*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2017, P 63.

Nous pouvons conclure que les prévisions de trésorerie envisagées par l'entreprise peuvent être élaborées en trois phases qui sont :

- Plan de financement qui est un tableau récapitulatif des prévisions d'emplois et de ressources de l'entreprise sur plusieurs années.
- Le budget de trésorerie présente les encaissements et les décaissements mensuels sur un an.
- La trésorerie en dates de valeurs représente les prévisions journalières de l'entreprise sur une période d'un mois.

1.1 La gestion au quotidien de trésorerie (la fiche en valeur)

Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur s'étale sur un mois à pas journalier.

La fiche en valeur est un document de prévision et de suivi de la trésorerie quotidienne de l'entreprise ou du groupe, appelé fiche en valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien du trésorier d'entreprise.

Quelques remarques sont nécessaires pour comprendre la nature de la fiche de valeur ¹:

¹Philippe(D), Évelyne (P), Op.cit, P73.

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

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise.
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virement, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.
- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulé avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décision de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit de décision des dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro).
- Le solde après décision doit être égal à zéro.

Le tableau ci-après présente un modèle de la fiche en valeur.

Tableau 04 : Modèle de la fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets l'escompte				
Virements reçus				
Autres				
TOTAL RECETTES				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Impayés				
Autres				
TOTAL DEPENSES				
SOLDE AVANT DECISIONS				
Décisions :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque Recettes				
Change recettes				
Virement banque à banque				
Dépenses				
SOLDE APRES DECISIONS				

Source : Philippe(D), Évelyne (P), *Gestion de trésorerie*, 2eme édition, 2015, P55.

1.2 Budget de trésorerie

1.2.1 Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil de gestion très important, car il est la conséquence directe de tous les autres budgets (budget des ventes, budget des achats, budget des investissements, budget de la masse salariale...), dans la mesure où il les traduit en flux monétaires ou mouvements de trésorerie prévisionnels (décaissements ou encaissements).¹

Le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Il détaille dans un tableau pluri-mensuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier bilan connu, pour aboutir à une situation prévisionnelle : le bilan de la fin de l'année N+1.

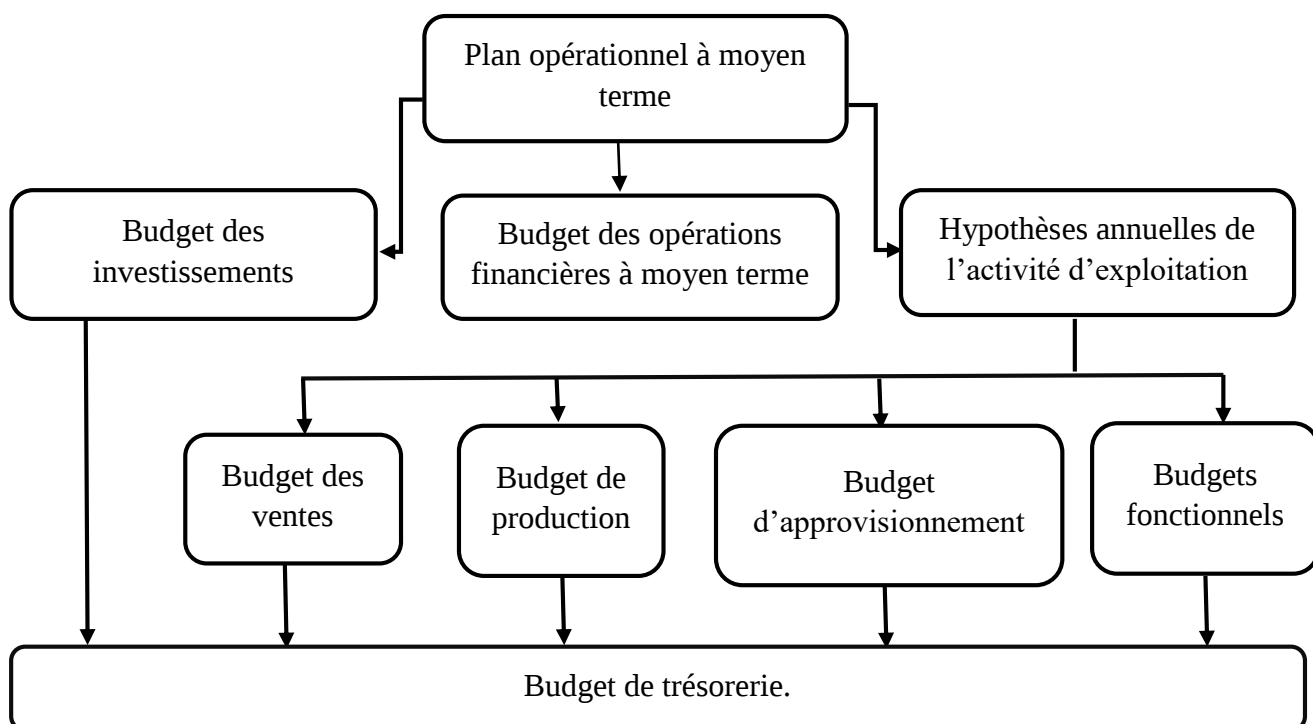
Le découpage temporel doit être adapté à l'entreprise. Il peut ainsi excéder une année pour les grands travaux ou au contraire être réduit à une période plus courte si nécessaire.

L'information à la base de la prévision en valeur est constituée par l'information comptable. À partir des hypothèses annuelles de l'activité d'exploitation, l'entreprise est décomposée selon les principales fonctions. Chaque fonction devient un centre budgétaire. Les encaissements et les décaissements de ces centres viennent s'inscrire dans le budget de trésorerie par l'articulation suivante²:

¹Maurin (P), *la gestion de trésorerie*, 2ème édition, ellipses, Paris, 2021, P25.

²Ogien(D), *Gestion financière de l'entreprise*, 4ème édition, Dunod, 2018, P124.

Figure 10 : Budget de trésorerie



Sources : Ogien (D), *Gestion financière de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, 2018, P124.

Le budget de trésorerie, comme les autres budgets, est d'une périodicité mensuelle et peut couvrir une période qui va du trimestre jusqu'à l'année. Compte tenu de la durée de certaines formes de financement, les spécialistes de la gestion de trésorerie estiment qu'il est nécessaire d'établir un premier plan sur un horizon de quatre à cinq mois, organisé par décades et révisé mensuellement de façon glissante¹.

1.2.2. Présentation du budget

La présentation du tableau diffère de celle du plan de financement sur trois points ² :

- les ressources et les emplois sont remplacés par les encaissements et les décaissements.
- la capacité d'autofinancement disparaît au profit de son détail représenté par les éléments de trésorerie : produits encaissables et charges décaissables.
- la variation du besoin en fonds de roulement disparaît et s'associe aux éléments de trésorerie pour faire apparaître les produits encaissés et les charges décaissés.

On peut envisager un budget de trésorerie pour le premier semestre comme suit :

¹Ogien (D), Op.cit, P124.

² Idem, P125.

Tableau 05 : Modèle d'un budget de trésorerie

	janvier	février	mars	avril	mai
trésorerie initial					
Encaissement : Clients Ventes Autres encaissements					
Total					
Décaissement Fournisseurs Achats Main d'œuvre direct Autres décaissements					
Total					
Variation de trésorerie					
Trésorerie fin de mois					

Source: Ogien (D), *Gestion financière de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, 2018, P125.

1.2.3 La réalisation du tableau : le budget de trésorerie s'effectue en 5 étapes ¹ :

- À partir du dernier bilan connu (bilan initial), on solde les créances en inscrivant les encaissements dans les mois correspondants aux règlements et on solde les dettes en inscrivant les décaissements de la même manière.
- On prépare un budget annexe et transversal : celui de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Lorsque les clients règlent leurs créances, ils le font TVA incluse. À l'identique, l'entreprise paie ses fournisseurs TVA incluse. L'entreprise effectue mensuellement une déclaration de TVA. Sur la déclaration, on mentionne la TVA collectée des clients et on retranche la TVA payée aux fournisseurs. Le solde dit TVA à payer doit être reversé à l'État le mois suivant la collecte.
- Les hypothèses annuelles de l'activité d'exploitation se traduisent alors en termes de décaissements et d'encaissements. Les opérations de trésorerie provenant du compte de résultat (produits et charges) sont combinées avec les opérations de trésorerie provenant du bilan

¹Ogien (D), Op.cit, P126.

(acquisition d'immobilisations, paiement de dividendes, remboursement ou réception d'emprunts, etc.).

- On calcule les soldes de trésorerie périodique pour s'assurer de l'équilibre de chaque période, et le cas échéant, on ajuste la situation par des financements à court terme en cas de déficits ou des placements à court terme en cas d'excédents de trésorerie.
- En fin de période, on présente le bilan prévisionnel dans lequel le montant des disponibilités doit vérifier le solde de trésorerie final.

La difficulté dans l'établissement d'un budget de trésorerie vient du fait que la collecte des informations prévisionnelles provient de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. L'approche la plus simple consiste à reprendre les besoins de trésorerie constatés les années précédentes et d'extrapoler en fonction des prévisions d'activité sur un horizon mensuel.

1.2.4 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie fait naturellement suite au budget de trésorerie. Le plan de trésorerie consiste à procéder à des ajustements pour résorber les éventuels déficits de trésorerie apparaissant à la fin de chaque mois. Les insuffisances de trésorerie conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financement à court terme. Elle devra payer des agios qui seront pris en compte dans le plan de trésorerie. Les sources de financement à court terme les plus utilisés sont l'escompte et le découvert bancaire. Par ailleurs, les éventuels excédents de trésorerie devraient être placés et intégrés dans le plan de trésorerie. Le plan de trésorerie informe l'entreprise sur la possibilité d'assurer le financement de son activité au cours de l'année (ou des mois à venir). S'il apparaît un déficit de trésorerie, il faut alors comparer ce besoin de financement avec les lignes de crédit possibles, négociées avec les banques. Si le besoin dépasse le maximum autorisé par les banques il faut modifier le programme d'activités prévu par l'entreprise.

Le trésorier doit effectuer un rapprochement du plan de trésorerie prévisionnel avec le plan de trésorerie réel. Les écarts doivent être analysés pour tenter d'en expliquer les causes. Le rapprochement prévisions-réalisations débouche sur une mise à jour des prévisions. On établit alors des plans glissants. Les décisions prises lors de l'établissement du plan de trésorerie ne sont que des approximations. Elles permettent de renseigner le trésorier sur les montants d'excédents ou d'insuffisances de trésorerie qui devraient se produire en fin de mois¹.

¹ Ibid, P126.

1.3 Plan de financement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à moyen terme (3 à 5 ans). Il est obligatoire pour les entreprises tenues de présenter les documents d'information financière et prévisionnelle. Il sert à déterminer le montant et l'origine des ressources les mieux adaptées qui seront nécessaires pour couvrir les besoins de financement à moyen terme et les conditions de réalisation de l'équilibre financier. Le plan de financement permet ;¹

- de vérifier la cohérence financière de la stratégie de développement de l'entreprise.
- de prévenir les difficultés financières.
- de négocier avec les établissements de crédit.
- de contrôler la politique financière de l'entreprise en analysant les écarts entre les prévisions et les données réelles.

Le tableau ci-après présente le modèle de tableau de financement.

¹Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 12ème édition, gualino, Paris, 2022, P47.

Tableau 06 : Modèle du plan de financement

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
EMPLOIS					
1) Dividendes à payer					
2) Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
3) Besoins supplémentaires en BFR (+ ou-) à financer (a).					
4) Reconstitution du fonds de roulement(b).					
5) Remboursements du capital des anciens emprunts					
8) Autres besoins à financer					
= TOTAL DES EMPLOIS ou BESOINS (1)					
RESSOURCES					
1) Capacité d'autofinancement (CAF)					
2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4) Subventions d'investissement					
5) Apports d'associés en comptes courants					
6) Nouveaux emprunts souscrits					
7) Prélèvements sur le fonds de roulement (c)					
8) Autres ressources					
= TOTAL DES RESSOURCES (2)					
= SOLDE ANNUEL (2) - (1)					
= SOLDE CUMULÉ SUR LA PÉRIODE					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit positif ou nul.

Source : Philippe (R) Jean François (V), *Gestion de trésorerie*, 2ème édition, Dunod, 2017, P64.

(a) Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé.

(b) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

(c) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.

La situation de trésorerie peut être intégrée dans le plan de financement d'après la relation suivante :

Trésorerie initiale $\pm$ Excédant ou insuffisance des ressources de la période (solde annuel)
=Trésorerie finale de la période

- **Equilibrage du plan de financement**

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoins de financement non prévus. Le plan de financement initial est souvent déséquilibré ; dans la plupart des cas, on constate :¹

Emplois prévisionnels > Ressources prévisionnelles

L'équilibrage du plan de financement s'effectue par itérations :

- soit en recherchant des ressources complémentaires ;
- soit en diminuant les emplois prévus.

La recherche de l'équilibre a pour conséquence de modifier les emplois et les ressources du plan initial. Le plan de financement adopté est celui qui ajuste au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entreprise et à la rentabilité à venir.

¹Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 12ème édition, gualino, Paris, 2022, P47.

Conclusion

L'analyse de la trésorerie et la gestion prévisionnelle de trésorerie sont des éléments-clés pour une gestion financière efficace de l'entreprise. En effet, une gestion de trésorerie efficace peut contribuer à améliorer la santé financière de l'entreprise en garantissant que les liquidités sont bien gérées, en évitant les pénuries de trésorerie et en permettant à l'entreprise de prendre des décisions.

D'un autre côté, une mauvaise gestion de trésorerie peut entraîner des insuffisances de liquidités, des retards de paiement aux fournisseurs, des frais d'emprunt élevés, des coûts de financement supplémentaires et même des faillites. Par conséquent, il est crucial pour les entreprises de prendre en compte la gestion prévisionnelle de trésorerie par ce que est un outil clé de la gestion de trésorerie pour maintenir une situation de trésorerie saine, anticiper les fluctuations de liquidité et prendre les mesures nécessaires pour les gérer au mieux.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi par l'étude de situation financière par l'analyse de la trésorerie.

Chapitre III :
Impact de la gestion de trésorerie sur la
situation financière de l'entreprise cas
ATPHARMA

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder un cas pratique concret qui permettra d'appliquer les différents concepts et méthodes abordés précédemment. Ce cas pratique se fonde sur l'entreprise ATPHARMA, filiale du groupe HYDRA PHARMA, où nous avons effectué notre stage pratique.

Notre étude portera sur l'analyse de la situation de la trésorerie de l'entreprise ATPHARMA en utilisant ses documents internes.

La première partie de ce chapitre sera dédiée à la présentation générale d'ATPHARMA, ses activités et son organisation. Ensuite, nous allons procéder à l'analyse de sa trésorerie en utilisant différentes approches telles que les approches statiques, dynamiques et par les ratios. Cette analyse nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble sur la situation de la trésorerie d'ATPHARMA. Enfin, nous allons analyser la gestion prévisionnelle de trésorerie de l'entreprise. Ainsi, cette étude nous permettra de réaliser notre objectif qui est d'analyser la gestion de la trésorerie d'ATPHARMA pour en comprendre l'impact sur la situation financière de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise ATPHARMA

ATPHARMA est une société de distribution et d'importation de produits pharmaceutiques, une des filiales du Groupe HYDRA PHARM.

Dans cette section nous allons présenter le groupe HYDRAPHARM en général, par la suite nous allons parler sur sa filiale ATPHARMA.

1 Présentation du groupe HYDRAPHARM

La société HYDRA PHARM est une société de droit Algérien orientée vers la distribution des produits pharmaceutiques.

Créée en 1995, HYDRA PHARM offre à ses partenaires une plate-forme de services intégrés déployant tous les métiers de la chaîne de valeurs : distribution directe et indirecte, importation, information médicale et fabrication de produits pharmaceutiques.

La prise de participation de WALGREENS BOOTS ALLIANCE, leader mondial du secteur, dans le capital de la société en 2007 définit le Groupe HYDRAPHARM comme plateforme d'extension pour le Maghreb et l'Afrique de l'ouest.

Le Groupe HYDRAPHARM compte aujourd'hui :

05 filiales de distribution de produits pharmaceutiques

02 filiales d'importation et de distribution

01 filiale d'information médicale et de marketing

01 marque de produits parapharmaceutiques

02 antennes de vente régionales

1.1 Historique

1995 : naissance de la société HYDRAPHARM société à responsabilité limitée (SARL) société de distribution de produits pharmaceutiques à ALGER

2001 : 1^{er} filiale de distribution à Tizi Ouzou ABC MED.

2005 : diversification des métiers ATPHARMA pour l'importation, ABC COS ; cosmétologie et parapharmacie. CARPE DIEM ; promotion médicale.

2006 : 2^{ème} filiale de distribution à Aïn Defla DEF MED.

2007 : Naissance du groupe HYDRAPHARM et partenariat avec WALGREENS ALLIANCE BOOTS.

2008 : 3^{ème} filiale de distribution à Sétif GH MED.

2010 : MED IJK 4^{ème} filiale de distribution à Sidi Bel Abbès.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

2012 : Création du site industriel à Khemis-Miliana.

2014 : Entrée en production de l'unité de fabrication.

2015 : Lancement de la marque Hydra HEALTHCARE.

2017: Ouverture des antennes de vente à Constantine HYDRAPHARM, ATPHARMA.

1.2 Le groupe HYDRAPHARM en quelques chiffres.

Tableau 07 : Le groupe HYDRAPHARM en quelques chiffres.

30%	De la part de marché.
11	Plates-formes logistiques.
Plus de 6000	Références proposées.
Plus de 9000	Pharmacies couvertes (distribution directe et indirecte).
28000m ²	De surface de stockage.
48	Wilayas desservies.
178	Grossistes répartiteurs et pharmacies hospitalières fournis.
Plus de 60	Laboratoires pharmaceutiques partenaires.
Plus de 2000	Collaborateurs.
1100	Références importés.
250 Millions boîtes	livrées par an.
70 Millions de boîtes	capacité de production

Source : Etablie par nous-mêmes, à partir des données de l'entreprise.

1.3 Les services du groupe HYDRAPHARM :

Le groupe HYDRAPHARM offre à ses partenaires une plateforme de services intégrés déployant tous les métiers de la chaîne de valeur :

1.3.1 Distribution directe /Répartition :

Le Groupe HYDRA PHARM a mis en place une plate-forme de distribution-répartition dotée d'une chaîne logistique performante et d'un stock stratégique de sécurité répartis dans l'ensemble des filiales et centres de distribution.

Chaque filiale dispose d'un centre d'appel régional, d'un site de stockage conforme aux normes de bonnes pratiques de distribution, d'un personnel qualifié et d'une flotte assurant plusieurs rotations quotidiennes.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Filiales de distribution : HYDRA PHARM | ABC MED | DEF MED | GH MED | MED IJK

Antenne régionale : HYDRA PHARM CONSTANTINE

Caractéristiques

- ✓ 26ans d'expertise métier.
- ✓ Plus de 15800m² de surface de stockage.
- ✓ Plus de 6000 références proposées.
- ✓ Plus de 6.5millions de lignes de commandes traitées /an.
- ✓ Plus de 80 Laboratoires partenaires.

1.3.2 Distribution indirecte / Importation :

AT PHARMA, filiale du Groupe HYDRA PHARM, dédiée à l'importation est en partenariat avec plus de 60 laboratoires pharmaceutiques nationaux et internationaux.

ATPHARMA possède une logistique efficace ainsi qu'un large réseau de distribution, il fournit ses produits pharmaceutiques à un large éventail de clients, notamment des grossistes-répartiteurs, la pharmacie centrale des hôpitaux et de nombreux établissements de soins publics et privés.

CEGEDIS PHARMA filiale du Groupe HYDRA PHARM, importe et distribue exclusivement des produits parapharmaceutiques génériques.

Filiales de distribution : AT PHARMA | CEGEDIS PHARMA

Antenne régionale : AT PHARMA CONSTANTINE

Caractéristiques :

- ✓ 08 centres de distribution.
- ✓ Plus de 1000 références importées.
- ✓ Plus de 170 grossistes / répartiteurs et établissements médicaux fournis.
- ✓ + 60 laboratoires fournisseurs.
- ✓ Plus de 8600m² de surface de stockage.

1.3.3 Information médicale et marketing :

CARPE DIEM, filiale du Groupe HYDRA PHARM, est spécialisée dans l'information et la promotion médicale et pharmaceutique.

En relation directe avec les professionnels de la santé, dans tous les domaines thérapeutiques, la société Carpe Diem offre aux laboratoires pharmaceutiques une large palette de services, notamment par :

-La mise en place sur tout le territoire national, de réseaux de représentants médicaux et pharmaceutiques, encadrés par une équipe de managers ayant près de 20 années d'expertise dans le métier.

-L'élaboration, le lancement et le suivi des campagnes marketing des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux et compléments alimentaires.

-La représentation réglementaire auprès des autorités publiques et un accompagnement dans l'ensemble des démarches relatives à l'enregistrement et la mise sur le marché des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux, compléments alimentaires.

1.3.4 Production de médicament :

Le Groupe HYDRA PHARM, réalise en 2012 une unité de production de médicaments à Khemis-Miliana (wilaya d'Aïn Defla), conçue aux normes et standards internationaux.

Répondant aux normes des bonnes pratiques de fabrication (BPF) et dotée des technologies les plus récentes, l'unité est dédiée à la production des formes comprimés, gélules, poudres, granules et capsules molles.

L'unité de production exploitera à terme sept (7) lignes de conditionnement avec une capacité de production annuelle de 70 millions de boîtes (blisters, sachets, sticks, piluliers).

Cet investissement permettra de supporter la stratégie à l'international du Groupe HYDRA PHARM et son développement sur le marché régional et continental.

Caractéristiques

- ✓ + 150 collaborateurs
- ✓ 4.2 Milliards de dinars d'investissements.
- ✓ 8500m² de surfaces utile.
- ✓ 5600m² de surface bâtie.
- ✓ 7 partenaires internationaux.
- ✓ Capacité de production actuelle : 18 Millions d'unités /an.

2 Présentation de la filiale ATPHARAMA importation et distribution :

AT PHARMA, filiale du Groupe HYDRA PHARM dédiée à l'importation et à la distribution des produits pharmaceutiques, est en partenariat avec plus de 70 laboratoires pharmaceutiques nationaux et internationaux.

S'appuyant sur des infrastructures logistiques performantes et un réseau dense de distribution couvrant plus de 9 000 officines de pharmacie, AT PHARMA fournit en outre 184 clients,

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

grossistes, répartiteurs, pharmacies centrales des hôpitaux et de nombreux établissements de soins publics et privés.

Les installations d'AT PHARMA ont été conçues et bâties en tenant compte des Bonnes Pratiques de Distribution en Gros de façon à ce que les opérations se réalisent dans le respect de la qualité, de la sécurité et du maintien de l'efficacité du produit médicamenteux.

AT PHARMA est constituée de trois (03) sites:

Site de Beni Messous : Il est considéré comme le premier centre de distribution d'AT Pharma Importation avec un entrepôt consacré au stockage et des produits destinés à la vente en gros.

Site d'Oued Smar : comprend 02 entrepôts de stockage, aussi le vignettage des produits importés se fait dans l'un de ces entrepôts

Le site d'Oued Smar comprend aussi une salle destinée à l'impression des vignettes d'AT PHARMA en interne.

Site de Constantine: Deuxième centre de distribution d'AT Pharma Importation avec un entrepôt destiné à la vente en gros pour les clients de la région Est.

2.1 ATPHARMA en quelques chiffres :

- ✓ +70 laboratoires partenaires.
- ✓ + 184 clients: grossistes, pharmacies hospitalières, répartiteurs y compris les six (06) filiales de distribution
- ✓ 1000 Références importées.
- ✓ 25.8 M de DZD de chiffre d'affaires (2019).
- ✓ +198 collaborateurs.
- ✓ 2 sites de vente: Alger et Constantine.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

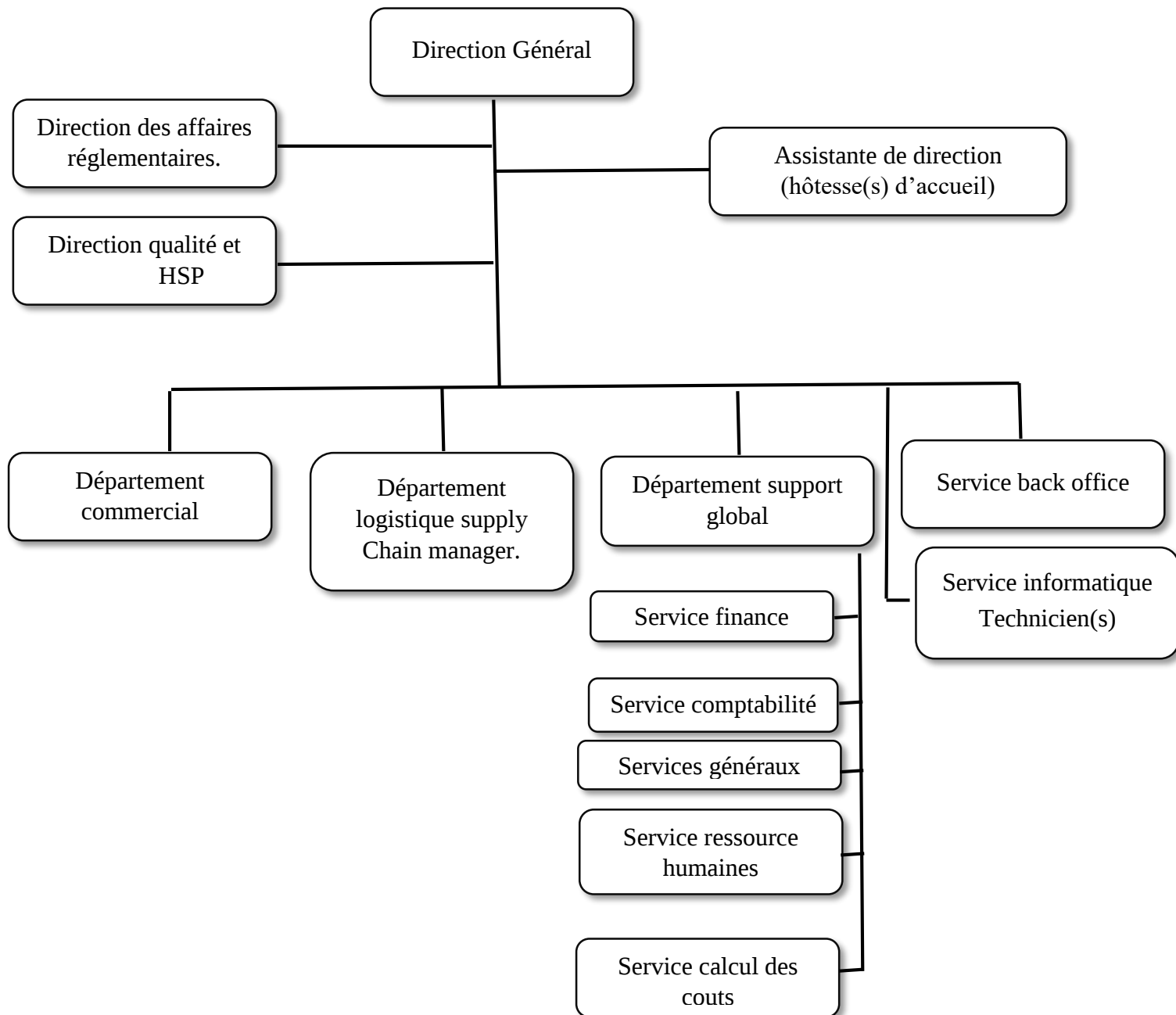
2.2 Fiche technique d'ATPHARMA :

Tableau 08: Fiche technique d'ATPHARMA.

Nom de la société	SPA ATPHARMA
Date de création:	2005
Forme juridique :	Société Par Actions (SPA)
Objet social:	Importation et distribution des produits pharmaceutiques
Capital social:	1 600 000 000 DA
Directrice Générale:	Lila SELLAL
Collaborateurs:	198 collaborateurs
Siège social:	10, rue Ibrahim Hadjres, Beni-Messous, 16 206 Alger Algérie
Contact:	Tél: +213 770 59 73 33 Fax: +213 21 13 16 17 atpharma@groupehydraparm.com

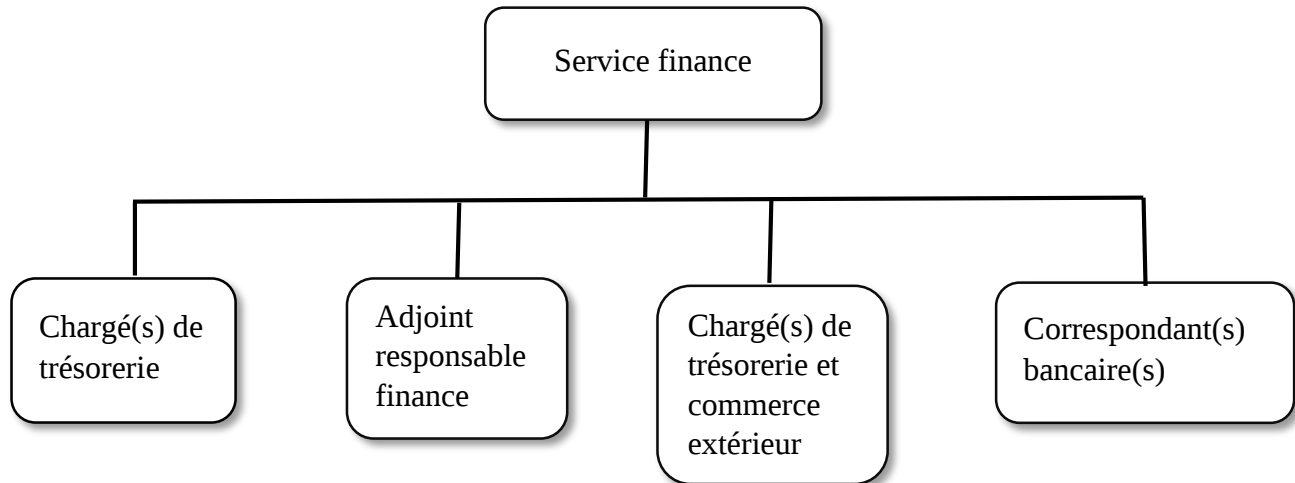
Source : Etablie par nous-mêmes, à partir des données de l'entreprise.

2.3 L'organigramme général d'ATPHARMA



Source : Direction des Ressources Humaines d'ATPHARMA.

2.4 L'organigramme de la « Direction Finance »



Source : Direction des Ressources Humaines d'ATPHARMA.

Section 02 : Etude de cas de l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA

Dans cette section, nous allons aborder deux sous-sections. Tout d'abord, nous allons analyser la trésorerie de l'entreprise ATPHARMA selon différentes approches. Ensuite, nous allons examiner les outils de gestion prévisionnelle au sein de l'entreprise.

1 Analyse de la situation financière de l'entreprise ATPHARMA à partir de la situation de trésorerie

Nous allons analyser la situation de la trésorerie de l'entreprise ATPHARMA à travers l'approche statique par les trois bilans successifs des exercices (2019, 2020 et 2021), en procédant au calcul des indicateurs de l'équilibre financier : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Ainsi en calculant les différents ratios de trésorerie pour apprécier la liquidité de l'entreprise, ensuite à travers l'approche dynamique (par le tableau des flux) de trésorerie nous allons analyser les variations de la trésorerie.

1.1 Analyse de la trésorerie par l'approche statique :

L'analyse de la trésorerie par l'approche statique à l'aide des indicateurs de l'équilibre et des ratios financiers permet d'évaluer la situation de trésorerie ainsi la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

1.1.1. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier :

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document principal est le bilan. Cette analyse est faite dans le but de déterminer la trésorerie. Il est donc nécessaire de faire cette analyse à partir du bilan fonctionnel.

L'analyse de l'équilibre financier se fait à travers des trois indicateurs, Le calcul de ces indicateurs va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

A. Présentation du bilan fonctionnel des années 2019/2020/2021 de l'entreprise ATPHARMA en « DA »

Les trois tableaux sur la page suivante nous présentent les bilans fonctionnels élaborés à partir les bilans comptables fournis par ATPHARMA.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 09 : Le bilan fonctionnel de l'année 2019 en « DA »

Actif		Passif	
Emplois stables (I)	4 227 866 817	Ressources stables (I)	8 137 342 045
Immobilisations incorporelles :	10 986 806	Capitaux propres	
Immobilisations corporelles :		-Capital émis	1 600 000 000
- Terrains		-Primes et réserves-Réserves consolidées	3 208 014 399
- Bâtiments	1 494 090 824	-Résultat net résultat net part du groupe	563 133 260
- Autres immobilisations corporelles	2 436 492 795	- Amortissements et provisions	1 818 387 293
Immobilisation en concession	187 593 184		
Immobilisations en cours :		Dettes financières :	
Immobilisations financières :		-Emprunts et dettes financières.	939 516 616
-Titres mis en équivalence		-Impôts (différés et provisionnés)	8 290 477
-Autres participation et créance rattachées		-Autres dettes non courantes	
-Autres titres immobilisés	11 182 931	-Provisions et produits constatés d'avance	
-Prêts et autres actifs financiers non courants	87 520 277		
-Impôts différés actif			
Actif circulant (II)	23 901 442 767	Passif circulant (II)	19 991 967 540
Exploitation :		Exploitation :	
- Stocks et encours	9 693 465 323	- Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 883 558 622
- Créances clients	9 484 069 154	- Autres dettes	149 201 003
- Autres débiteurs	4 365 786 465		
- Impôts et assimilés	17 127 162		
- Autres créances			
Hors exploitation :		Hors Exploitation :	
		- Impôts	103 387 519
Total trésorerie active	340 994 662	Total trésorerie passive	11 855 820 397
Valeur mobilière de placement		découvert	
Disponibilité			
TOTAL ACTIF	28 129 309 584	TOTAL PASSIF	28 129 309 584

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan fournis par l'entreprise ATPHARMA.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 10 : Le bilan fonctionnel de l'année 2020 en « DA »

Actif		Passif	
Emplois stables (I)	4 873 440 341	Ressources stables (I)	9 186 608 744
Immobilisations incorporelles :	11 646 806	Capitaux propres	
Immobilisations corporelles :		-Capital émis	1 600 000 000
- Terrains		-Primes et réserves-Réserves consolidées	3 771 147 658
- Bâtiments	1 503 769 351	-Résultat net résultat net part du groupe	344 574 890
- Autres immobilisations corporelles	2 524 801 598	- Amortissements et provisions	2 452 998 279
Immobilisation en concession			
Immobilisations en cours :		Dettes financières :	
Immobilisations financières :	625 546 746	-Emprunts et dettes financières.	936 116 915
-Titres mis en équivalence		-Impôts (différés et provisionnés).	81 771 003
-Autres participation et créance rattachées		-Autres dettes non courantes.	
-Autres titres immobilisés		-Provisions et produits constatés d'avance.	
-Prêts et autres actifs financiers non courants	11 092 931		
-Impôts différés actif	196 582 909		
Actif circulant (II)	26 491 335 647	Passif circulant (II)	22 178 167 244
Exploitation :		Exploitation :	
- Stocks et encours	10 474 254 808	- Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8 675 520 471
- Créances clients	7 577 599 139	- Autres dettes	246 274 170
- Autres débiteurs	4 758 836 849		
- Impôts et assimilés	25 085 083	Hors Exploitation :	90 108 979
- Autres créances		- Impôts	
Hors exploitation :			
Total trésorerie active	3 655 559 768	Total trésorerie passive	13 166 263 625
Valeur mobilière de placement		Découvert	
Disponibilité			
TOTAL ACTIF	31 364 775 988	TOTAL PASSIF	31 364 775 988

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan fournis par l'entreprise ATPHARMA.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 11 : Le bilan fonctionnel de l'année 2021 en « DA »

Actif		Passif	
Emplois stables (I)	4 975 347 488	Ressources stables (I)	9 531 760 011
Immobilisations incorporelles :		Capitaux propres	
Immobilisations corporelles :	11 646 806	-Capital émis	1600000000
- Terrains		-Primes et réserves-Réserves	4 115 722 548
- Bâtiments	1 511 758 236	consolidées	
- Autres immobilisations corporelles	2 949 764 787	-Résultat net résultat net part du	442 408 448
Immobilisation en concession	333 510 966	groupe	
Immobilisations en cours :		- Amortissements et provisions	2 701 577 720
Immobilisations financières :		Dettes financières :	
-Titres mis en équivalence		-Emprunts et dettes financières.	643 711 997
-Autres participation et créance rattachées		-Impôts (différés et provisionnés).	28 339 298
-Autres titres immobilisés	4 006 497	-Autres dettes non courantes.	
-Prêts et autres actifs financiers non		-Provisions et produits constatés	
courants	164 660 196	d'avance.	
-Impôts différés actif			
Actif circulant (II)	23 930 160 190	Passif circulant (II)	19 373 747 668
Exploitation :		Exploitation :	
- Stocks et encours	7 071 774 801	- Dettes fournisseurs et comptes	5 711 338 772
- Créances clients	8 104 395 649	rattachés	
- Autres débiteurs	5 207 531 756	- Autres dettes	144 368 852
- Impôts et assimilés	5 494 238		
- Autres créances		Hors Exploitation :	182 594 404
Hors exploitation :		- Impôts	
Total trésorerie active	3 540 963 746	Total trésorerie passive	13 335 445 641
Valeur mobilière de placement	400 000 000	Découvert	
Disponibilité	3 140 963 746		
TOTAL ACTIF	28 905 507 679	TOTAL PASSIF	28 905 507 679

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du bilan fournis par l'entreprise ATPHARMA.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

B. Analyse de l'équilibre financier à long terme (fond de roulement net global) durant les années 2019-2020-2021 en « DA »

Le but de cette partie est de déterminer et évaluer la marge de sécurité d'ATPHARMA. C'est-à-dire, la partie des ressources permanentes qui vont financer l'actif circulant après la couverture des emplois permanents, le fond de roulement net est considéré comme une marge de sécurité qu'on peut calculer par deux méthodes.

➤ Par le haut du bilan :

Le FRNG égal à la différence entre les moyens de financement dont le degré d'exigibilité est faible (capitaux permanents) et les emplois dont le degré de liquidité est aussi faible (actifs immobilisés).

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif stable}$$

Tableau 12 : Calcul du fonds de roulement net global par le haut du bilan en « DA »

Année	2019	2020	2021
Capitaux permanents	8 137 342 045	9 186 608 744	9 531 760 011
Actif stable	4 227 866 817	4 873 440 341	4 975 347 488
FR	3 909 475 227	4 313 168 403	4 556 412 522
Evolution FR		10,33%	5,64%

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

➤ Par le bas du bilan :

Le FRNG est calculé en retranchant des emplois dont le degré de liquidité est élevé et les ressources dont le degré d'exigibilité est aussi élevé.

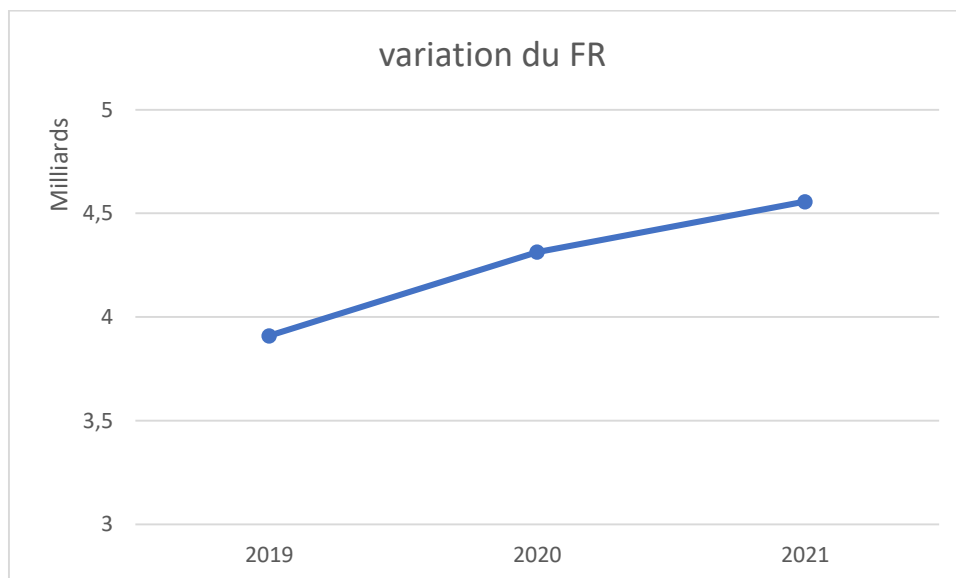
$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{Passifs circulants}$$

Tableau13: Calcul du fonds de roulement net global par le bas du bilan en « DA »

Année	2019	2020	2021
Actifs circulants	23 901 442 767	26 491 335 647	23 930 160 190
Passifs circulants	19 991 967 540	22 178 167 244	19 373 747 668
FR	3 909 475 227	4 313 168 403	4 556 412 522

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

Figure 11: Représentation graphique de la variation du FR



Source : Etablie par nous-mêmes à l'aide de l'Excel.

D'après les résultats obtenus et le graphe, nous remarquons que l'entreprise ATPHARMA est en situation d'équilibre financier à long terme pour les trois exercices (2019, 2020 et 2021) car le fonds de roulement est positif et croissant pendant les trois années. Un FR positif signifie que les capitaux permanents (Capitaux Propre + DMLT) de l'entreprise ont pu faire face aux actifs non courants (actifs immobilisés), c'est-à-dire l'entreprise a pu financer la totalité de ses actifs à long terme par ses capitaux permanents, tout en dégagant un excédent positif (FR) qui peut être destiné à financer une partie de leurs besoins d'exploitation.

En effet, le FRNG était de 3 909 475 227 en 2019, puis a augmenté à 4 313 168 403 en 2020 et à 4 556 412 522 en 2021. Ainsi, FRNG de l'entreprise a augmenté de 10,33% entre 2019 et 2020, puis de 5,64% entre 2020 et 2021. Cette évolution positive du FR peut être un signe de la santé financière de l'entreprise, et elle s'explique par l'augmentation des capitaux permanents au fil des années, passant de 8 137 342 045 en 2019 à 9 186 608 744 en 2020 et 9 531 760 011 en 2021. Cette évolution permet à l'entreprise de financer ses investissements à long terme. Cela peut améliorer la solvabilité de l'entreprise, sa liquidité et lui donner plus de flexibilité financière pour faire face aux imprévus. Cependant, il est important de prendre en considération d'autres facteurs financiers et opérationnels pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

C. Analyse de l'équilibre financier à court terme (le besoin en fonds de roulement) durant les trois années 2019-2020-2021 en « DA »

Le besoin en fond de roulement est calculé comme suite :

$$\text{BFR} = (\text{Actifs circulants} - \text{Trésorerie Actif}) - (\text{Passifs circulants} - \text{Trésorerie Passif})$$

Le tableau ci-après présente les résultats du besoin en fond de roulement de l'entreprise pour les trois exercices étudiés.

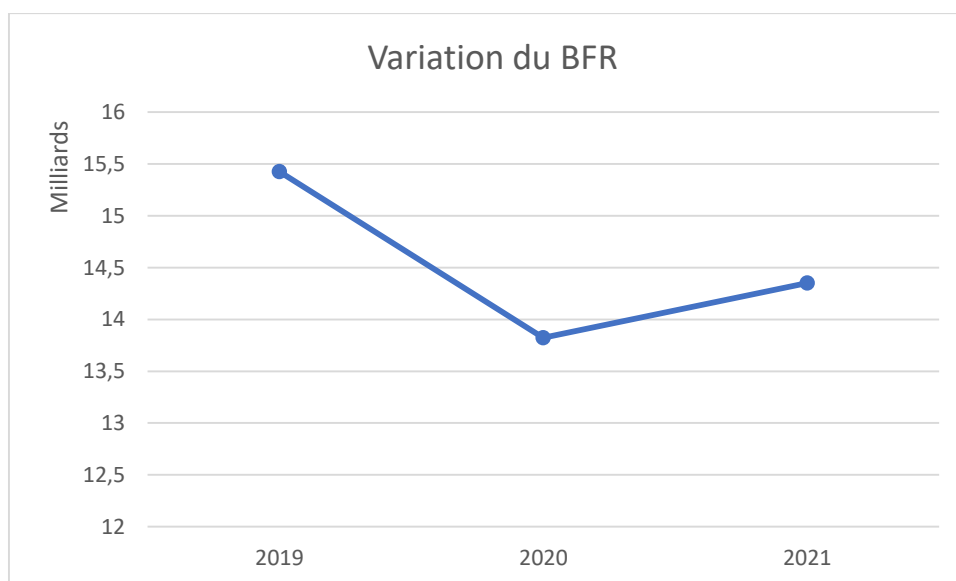
Tableau14: Calcul du besoin en fonds de roulement en « DA »

Année	2019	2020	2021
Actifs circulants – TA	23 560 448 105	22 835 775 879	20 389 196 444
Passifs circulants – TP	8 136 147 143	9 011 903 619	6 038 302 027
BFR	15 424 300 962	13 823 872 260	14 350 894 417
Evolution de BFR		-10,37%	3,81%

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

Les résultats du besoin en fonds de roulement obtenus sont présentés dans la figure ci-après.

Figure 12 : Représentation graphique de la variation du BFR



Source : Etablie par nous-mêmes à l'aide de l'Excel.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

L'entreprise ATPHARMA a un besoin en fonds de roulement « BFR positif » au fil des trois années, cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement dans son cycle d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes (les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins cycliques). Cela revient peut-être à l'évolution de l'activité de l'entreprise qui implique l'augmentation des besoins de financement d'exploitation, à une mauvaise négociation des délais de crédits clients et crédits fournisseurs ou à une mauvaise gestion des stocks.

D'après le graphe, nous pouvons constater que le BFR de l'entreprise a diminué de 10,37 % entre 2019 et 2020, passant de 15 424 300 962 à 13 823 872 260. En revanche, le BFR a augmenté de 3,81% entre 2020 et 2021, passant de 13 823 872 260 à 14 350 894 417. Ces résultats peuvent indiquer que l'entreprise a réussi à mieux gérer son cycle d'exploitation en 2019 et 2020 en réduisant son besoin en fonds de roulement par la réduction des délais de crédit clients et le changement de leur portefeuille clients. Cela peut être un signe de l'efficacité de l'entreprise dans la gestion de ses actifs et passifs circulants. Cependant, la légère augmentation du BFR en 2021 indique que les besoins de financement à court terme de l'entreprise ont augmenté dans l'objectif de financer ses activités courantes.

D. Analyse de l'équilibre financier immédiat (la trésorerie) durant les trois années

2019-2020-2021 en « DA »

Il s'agit de calculer la trésorerie pour déterminer les biens pouvant être transformés rapidement en liquidité et mesurer, ainsi, la capacité de l'entreprise de régler ses dettes à court terme.

Deux méthodes de calcul sont envisageables :

➤ Par le haut du bilan

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Le tableau ci-après présente les résultats de la trésorerie de l'entreprise pour les trois exercices étudiés, calculée par le haut du bilan.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 15 : Calcul de la trésorerie par le haut de bilan en « DA »

Année	2019	2020	2021
FRNG	3 909 475 227	4 313 168 403	4 556 412 522
BFR	15 424 300 962	13 823 872 260	14 350 894 417
TN	-11 514 825 735	-9 510 703 857	-9 794 481 895
Evolution du TN		-17,4%	2,98%

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

➤ **Par le bas du bilan**

$$\text{TN} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Le tableau ci-après présente les résultats de la trésorerie de l'entreprise pour les trois exercices étudiés, calculée par le bas du bilan.

Tableau 16 : Calcul de la trésorerie par le bas du bilan en « DA »

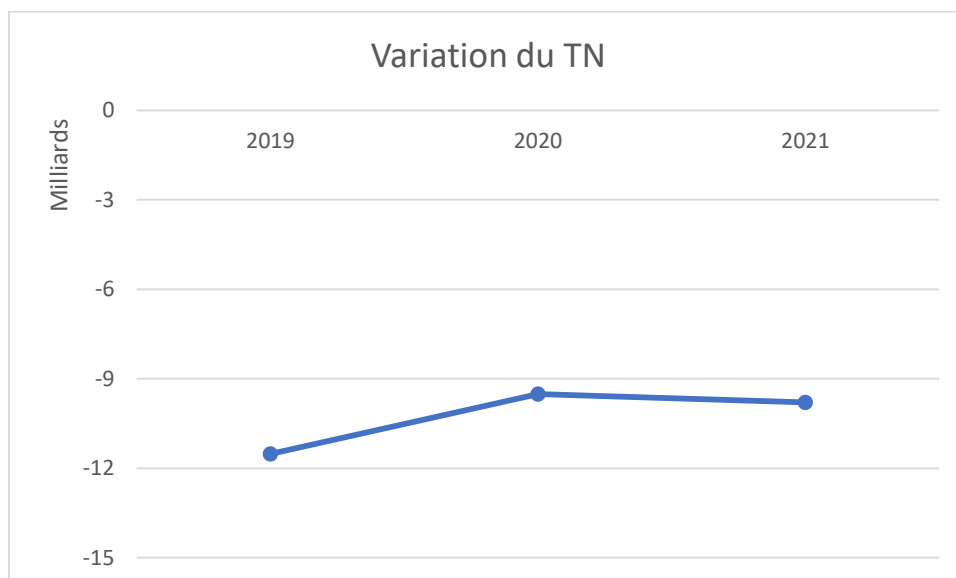
Année	2019	2020	2021
TA	340 994 662	4 313 168 403	3 540 963 746
TP	11 855 820 397	13 823 872 260	13 335 445 641
TN	-11 514 825 735	-9 510 703 857	-9 794 481 895

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

Les résultats obtenus relatifs à la trésorerie sont présentés dans la figure ci-après.

Figure 13 : Représentation graphique de la variation de la Trésorerie nette (TN)

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA



Source : Etablie par nous-mêmes à l'aide de l'Excel.

La trésorerie nette est étroitement liée à deux notions fondamentales qui sont le FRNG et le BFR. D'après les résultats obtenus et le graphe, nous constatons que l'entreprise « ATPHARMA » n'arrive pas à assurer l'équilibre financier immédiat. On constate que la trésorerie est négative durant les trois périodes d'analyses (2019 – 2020- 2021). Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est négative. Pour pallier cette situation de trésorerie négative, l'entreprise doit trouver des solutions pour augmenter son fond de roulement et diminuer son BFR.

En 2019, la TN était négative à -11 514 825 734, ce qui signifie que l'entreprise avait besoin de plus de ressources pour financer ses biens à court terme. Toutefois, la TN a connu une amélioration en 2020, passant à -9 510 703 857, ce qui peut indiquer une meilleure gestion de la trésorerie de l'entreprise durant cet exercice. En 2021, la TN est toujours négative à -9 794 481 895, mais elle s'est légèrement détériorée par rapport à l'année précédente. Dans l'ensemble, la trésorerie nette de l'entreprise ATPHARMA est négative au cours des trois dernières années, ce qui peut indiquer que l'entreprise doit continuer à travailler sur l'optimisation de sa gestion de trésorerie pour améliorer sa situation financière à court terme.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

1.1.2 Analyse de la trésorerie par la méthode des ratios

L'analyse de la trésorerie est une étape cruciale pour comprendre la situation financière d'une entreprise. En effet, la trésorerie représente les liquidités dont dispose l'entreprise pour honorer ses obligations à court terme. Pour évaluer la performance de la trésorerie, les ratios sont une méthode d'analyse couramment utilisée. Ces ratios utilisés par les gestionnaires permettent de donner une image synthétique sur la situation financière de l'entreprise. Ils visent à vérifier que les actifs à moins d'un an (qui peuvent être transformés rapidement en liquidité) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigibles) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

À partir du bilan condensé que nous allons élaborer, on peut calculer les différents ratios liés à la trésorerie.

A. Présentation du bilan condensé

Le tableau ci-après présente le bilan de l'actif condensé

Tableau 17 : Actif du bilan des trois années étudiées en « DA »

Année	2019	2020	2021
<u>Actif non courant</u>	3 186 395 866	3 517 808 132	3 253 143 579
<u>Actif courant</u>	23 124 526 425	25 393 969 577	22 950 786 380
Stocks	9 222 024 723	9 816 031 748	6 595 975 535
Créances et emplois assimilés	13 561 507 040	11 922 378 060	12 813 847 099
Trésorerie	340 994 662	3 655 559 768	3 540 963 746
Total d'actif	26 310 922 291	28 911 777 709	26 203 929 959

Source : Calcul fait par l'étudiante à partir des bilans fournis par l'entreprise ATPHARMA.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Le tableau ci-après présente le bilan de passif condensé.

Tableau 18 : Passif du bilan des trois années étudiées en « DA »

Année	2019	2020	2021
Capitaux propres	5 371 147 658	5 715 722 548	6 158 130 996
Dettes à long terme	947 807 093	1 017 887 917	672 051 295
Dettes à court terme	19 991 967 540	22 178 167 244	19 373 747 668
Total passif	26 310 922 291	28 911 777 709	26 203 929 959

Source : Calcul fait par l'étudiante à partir des bilans fournis par l'entreprise ATPHARMA.

B. L'analyse par les ratios de liquidité (approche financière)

Le calcul de ces ratios nous permettra de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate. Dans ce tableau suivant nous présentons les ratios de liquidité pour l'entreprise ATPHARMA pour les années 2019, 2020, 2021. Rappelons que les ratios de liquidité sont calculés comme suit :

- Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme
- Ratio de liquidité réduite = (actif circulant-stock) / Dettes à court terme
- Ratio de liquidité immédiate = Disponibilité / Dettes à court terme

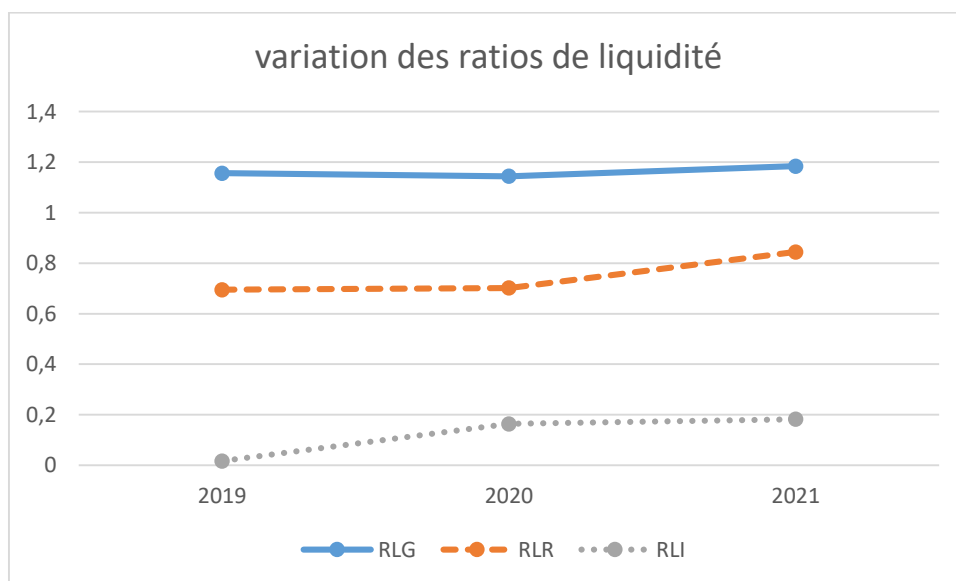
Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 19 : Calcul des ratios de liquidité

Années	2019	2020	2021
Ratio de liquidité générale	23 124 526 425 /19 991 967 540 = 1,15669087	25 393 969 577 /22 178 167 244 = 1,14499856	22 950 786 380 /19 373 747 668 = 1,18463329
Ratio de liquidité réduite	13902501702 / 19 991 967 540 = 0,69540438	15577937829 /22 178 167 244 = 0,70239969	16354810845 /19 373 747 668 = 0,844173834
Ratio de liquidité immédiate	340 994 662/19 991 967 540 = 0,01705658	3 655 559 768 / 22 178 167 244 = 0,16482695	3 540 963 746/19 373 747 668 = 0,18277123

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise.

Figure 14 : Représentation graphique de la variation des ratios de liquidité



Source : Etablie par nous-mêmes à l'aide de l'Excel.

Les ratios de liquidité se résument comme suit :

- ✓ **Ratio de liquidité générale** : ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs courants. Dans notre cas pratique, nous constatons que le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 tout au long des trois années, avec des valeurs de 1,15669087 en 2019, 1,14499856 en 2020 et 1,18463329 en 2021. Cela indique une bonne capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme et signifie que l'entreprise a suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à

court terme et que l'entreprise dispose d'une solvabilité à court terme. Un ratio de liquidité générale supérieur à 1 est considéré comme acceptable, car il indique que l'entreprise est capable de couvrir ses dettes à court terme avec une marge de sécurité.

- ✓ **Ratio de liquidité réduite :** prend en compte les actifs les plus liquides, c'est-à-dire les actifs courants moins les stocks, et les compare aux dettes à court terme de l'entreprise. Ce ratio est similaire au ratio de liquidité générale, mais il exclut les stocks car ceux-ci peuvent être plus difficiles à liquider rapidement en cas de besoin. Dans le cas de l'entreprise étudiée, on constate que RLR est inférieur à 1 tout au long de la période, avec des valeurs de 0,69540438 en 2019, 0,70239969 en 2020 et 0,844173834 en 2021 cela montre que l'entreprise a des difficultés de faire face à ses dettes à court terme avec seulement ses disponibilités et ses créances, Cela indique que si l'entreprise devait vendre tous ses stocks pour rembourser ses dettes à court terme, elle ne serait pas en mesure de le faire complètement. Cependant, ce ratio doit être interprété avec précaution car la vente de tous les stocks en même temps n'est généralement pas possible ou souhaitable cela peut être considéré comme un signe de risque financier pour l'entreprise.
- ✓ **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate, également connu sous le nom de ratio de liquidité absolue, mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses actifs les plus liquides, c'est-à-dire sa trésorerie et ses équivalents. Dans le cas de l'entreprise ATPHARMA, on peut observer que ce ratio est relativement faible, avec des valeurs de 0,01705658 en 2019, 0,16482695 en 2020 et 0,18277123 en 2021. Cela indique que l'entreprise est très dépendante de ses autres actifs courants, tels que les stocks et les comptes clients, pour rembourser ses dettes à court terme, car sa trésorerie et ses équivalents ne couvrent qu'une faible proportion de ses dettes à court terme.

Un ratio de liquidité immédiate faible peut être considéré comme un signe de risque financier pour l'entreprise, car cela peut indiquer une faible capacité à faire face aux obligations de paiement à court terme en cas d'imprévu. Toutefois, il est important de mettre ce ratio en perspective avec d'autres ratios et facteurs, tels que la gestion de la trésorerie et les prévisions de trésorerie à court terme.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

C. L'analyse par les ratios de l'approche fonctionnelle

- **Le calcul du FRNG en nombres de jours du CA**

L'évolution de $FRNG = (FRNG / CA) \text{ nombre de jours dans l'année } 360$.

Tableau 20 : Calcul du FRNG en nombres de jour du CA

Année	2019	2020	2021
FRNG	3 909 475 227	4 313 168 403	4 556 412 522
CA	25 023 493 229	26 473 032 975	29 289 557 227
Nombre de jour dans l'année	360	360	360
FRNG en nombre de jour de CA	56,24 jrs	58,65 jrs	56 jrs

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

Le FRNG en nombre de jours de CA est un indicateur important de la santé financière de l'entreprise, car il permet de mesurer sa capacité à financer son cycle d'exploitation avec ses ressources internes. L'analyse de cet indicateur montre une augmentation du FRNG en nombre de jours de CA en 2020 par rapport à 2019, passant de 56,24 jours à 58,65 jours et revenant à 56 jours en 2021. Cette variation peut s'expliquer par des fluctuations dans les niveaux de stocks ou des délais de paiement des clients. Il est important de surveiller attentivement cet indicateur pour maintenir une performance financière solide.

- **Calcul du poids de BFRE**

Ce ratio permet de mesurer le poids du BFRE par la formule suivante : $(BFRE / CA) * 360 \text{ jrs}$

Tableau 21 : Calcul du poids de BFRE

Année	2019	2020	2021
BFRE	15 527 688 479	13 913 981 238	14 533 488 820
CA	25 023 493 229	26 473 032 975	29 289 557 227
Nombre de jour	360 jrs	360 jrs	360 jrs
Le poids de BFRE	223,3 jrs	189,2 jrs	178,63 jrs

Source : Etablie par nous-mêmes sur la base des bilans de l'entreprise ATPHARMA.

Le poids du BFRE en nombre de jours de CA est un indicateur financier qui permet de mesurer la part du BFRE dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Cet indicateur exprime le nombre de jours de chiffre d'affaires que représente le BFRE. Dans le cas présent, on constate que le poids du BFRE a diminué progressivement de 2019 à 2020, passant de 223,3 jours à 189,2 jours, puis de 189,2 jours à 178,63 jours en 2021. Cette diminution peut indiquer une amélioration de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise, qui a permis de réduire la part du BFRE dans le chiffre d'affaires.

La diminution du BFRE d'une année à une autre peut indiquer une amélioration de la gestion des stocks et la réduction des délais de paiement clients. Elle peut indiquer aussi une amélioration de la trésorerie de l'entreprise qui peut avoir un impact positif sur sa capacité d'investissement ou de remboursement de ses dettes.

1.2 Analyse de la trésorerie par l'approche dynamique

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie, qui permettent de comprendre comment l'entreprise a généré son résultat et comment elle a évolué dans le temps. Cette analyse dynamique est une innovation majeure dans le domaine du diagnostic financier et de la mesure de performance globale de l'entreprise. Le tableau de flux de trésorerie fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et sur la façon dont elle utilise cette trésorerie. Ces données permettent aux utilisateurs de comprendre la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement en matière de gestion des flux de trésorerie.

1.2.1 Analyse de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie (aussi appelé tableau de flux de trésorerie ou tableau de flux de fonds) est un outil d'analyse financière qui permet de mesurer les flux monétaires entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée qu'ils soient liés aux activités d'exploitation, d'investissement ou de financement d'une entreprise. Il est donc utilisé pour comprendre et analyser la performance financière de l'entreprise, ainsi que sa capacité à générer de la trésorerie.

Nous allons exposer les tableaux des flux de trésorerie de la SPA ATPHARMA pour les exercices 2019, 2020 et 2021 en utilisant la méthode indirecte pour présenter le tableau de flux de trésorerie.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

A. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

Le tableau ci-après présente le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise pour l'exercice de 2019.

Tableau 22 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

LIBELLE	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:	
Résultat net de l'exercice	563 133 260
Ajustements pour :	
Amortissements et provisions	282 671 865
Variation des impôts différés	-2 440 568
variation des stocks	-331 201 760
variation des clients et autres créances	-1 013 540 734
variation des fournisseurs et autres dettes	-1 410 910 963
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-1 912 288 900
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement:	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-197 881 980
Encaissements sur cessions d'immobilisations	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)	-197 881 980
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement:	
Dividendes versés aux actionnaires	-250 000 000
Augmentation de capital en numéraire	
Variation remboursements et émissions d'emprunts	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-22 660 332
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	-2 382 831 211
Trésorerie d'ouverture	-9 131 994 523
Trésorerie de clôture	-11 514 825 734
Incidence de variation de cours de devises (1)	
Variation de trésorerie	-2 382 831 211

Source : DFC ATPHARMA, 2023.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Ce tableau présente les flux de trésorerie de l'exercice 2019 de la société ATPHARMA.

Les flux de trésorerie générés par l'activité sont négatifs à hauteur de 1 912 288 900 Da, Cela indique que l'entreprise a utilisé plus de liquidités pour financer ses activités opérationnelles qu'elle en a générées au cours de l'exercice.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement sont également négatifs à hauteur de 197 881 980 Da, ce qui indique que l'entreprise a dépensé des liquidités pour acquérir des immobilisations.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement sont négatifs à hauteur de 22 660 332 DA, en raison du versement de dividendes aux actionnaires.

La variation de trésorerie de l'année est donc négative à hauteur de 2 382 831 211, ce qui a entraîné une diminution de la trésorerie de l'entreprise qui est passée de -9 131 994 523 à -11 514 825 734.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

B. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2020

Le tableau ci-après présente le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise pour l'exercice de 2020.

Tableau 23 : Tableau des flux de trésorerie de l'années 2020

LIBELLE	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:	
Résultat net de l'exercice	344 574 890
Ajustements pour :	
Amortissements et provisions	317 437 857
Variation des Impôts Différés	-35 582 106
variation des stocks	-594 007 025
variation des clients et autres créances	1 639 128 979
variation des fournisseurs et autres dettes	875 756 475
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	2 547 309 071
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement:	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-539 787 492
Encaissements sur cessions d'immobilisations	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)	-539 787 492
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement:	
Dividendes versés aux actionnaires	
Augmentation de capital en numéraire	
Variation remboursements et émissions d'emprunts	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-3 399 701
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	2 004 121 878
Trésorerie d'ouverture	-11 514 825
Trésorerie de clôture	734
Incidence de variation de cours de devises (1)	-9 510 703 856
Variation de trésorerie	2 004 121 878

Source : DFC ATPHARMA, 2023.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Ce tableau présente les flux de trésorerie de l'exercice 2020 de la société ATPHARMA,

Les flux de trésorerie générés par l'activité sont positifs d'une valeur de 2 547 309 071, ce qui indique que ses activités principales ont généré plus de liquidités qu'elles n'en ont consommées.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont été négatifs à hauteur de 539 787 492, en raison des décaissements sur acquisition d'immobilisations.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ont été négatifs à hauteur de 3 399 701, enfin Pour la variation de la trésorerie l'entreprise a dégagé une trésorerie positive d'une valeur de 2 004 121 878.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

C. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2021

Le tableau ci-après présente le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise pour l'exercice de 2021.

Tableau 24 : Tableau des flux de trésorerie des années 2021

LIBELLE	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:	
Résultat net de l'exercice	442 408 448
Ajustements pour :	
Amortissements et provisions	366 571 701
Variation des Impôts Différés	-21 508 992
variation des stocks	3 220 056 212
variation des clients et autres créances	-891 469 039
variation des fournisseurs et autres dettes	-2 973 601 592
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	142 456 739
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement:	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-718 639 696
Encaissements sur cessions d'immobilisations	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)	-718 639 696
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement:	
Dividendes versés aux actionnaires	
Augmentation de capital en numéraire	
Variation remboursements et émissions d'emprunts	292 404 917
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	292 404 917
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	-283 778 039
Trésorerie d'ouverture	-9 510 703 856
Trésorerie de clôture	-9 794 481 895
Incidence de variation de cours de devises (1)	
Variation de trésorerie	-283 778 039

Source : DFC ATPHARMA, 2023.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Ce tableau présente les flux de trésorerie de l'exercice 2021 de la société ATPHARMA, L'entreprise a connu une évolution différente de sa trésorerie. Bien que le résultat net ait été plus élevé (442 408 448), le flux de trésorerie généré par ses activités opérationnelles a été beaucoup plus faible (142 456 739).

De plus l'entreprise a connu des sorties de trésorerie importantes liées aux investissements dans les immobilisations (-718 639 696). Tandis que les flux de trésorerie liée aux opérations de financement ont vu une entrée de trésorerie liée aux remboursements et émissions d'emprunts (292 404 917), donc on constate que l'entreprise a dégagé une variation de trésorerie négative (-283 778 039).

Au cours de ses trois années, il y a eu une évolution significative de la trésorerie de l'entreprise. En 2019 la trésorerie de clôture était de -11 514 825 734, En 2020 la trésorerie de clôture a augmenté de 2 004 121 878 pour s'établir à -9 510 703 856. En 2021, la trésorerie de clôture diminue pour atteindre -9 794 481 895, L'analyse des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles montre que la variation des stocks et la variation des clients et autres créances ont eu un impact significatif sur la trésorerie et aussi les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de financement ont également eu un impact sur la trésorerie

En 2019, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont entraîné une baisse de la trésorerie, tandis que les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ont également eu un impact négatif. En 2020, les flux de trésorerie liée aux opérations d'investissement ont à nouveau eu un impact négatif sur la trésorerie, et concernant les flux de trésorerie liée aux opérations de financement ont également un impact négatif. En 2021, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont à nouveau eu un impact négatif sur la trésorerie, tandis que les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ont eu un impact positif.

En général, l'évolution de la trésorerie montre que l'entreprise a dû faire face à des défis financiers au cours de la période analysée, mais a réussi à améliorer sa situation financière au fil du temps.

1.3 Synthèse de l'analyse de trésorerie

Nous allons analyser la trésorerie de l'entreprise ATPHARMA par les différents outils à savoir les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de liquidité ainsi que les tableaux des flux de trésorerie. Cette analyse permet au financier de porter un jugement clair et précis sur la trésorerie et son impact sur la situation financière.

A. L'analyse par l'équilibre financier

Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier montre que l'entreprise ATPHARMA a un fonds de roulement (FR) positif et progressif durant les trois années étudiées. Ce qui signifie que l'entreprise a une capacité financière pour faire face à ses besoins à court terme, alors c'est un signe de stabilité financière.

Le BFR est positif sur les trois années de référence. Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement pour couvrir ses besoins d'exploitation. Toutefois, le BFR a diminué au fil des trois années, prouvant ainsi que l'entreprise a réussi à améliorer sa gestion des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs. Malgré cette amélioration du BFR, la trésorerie de l'entreprise reste négative et diminue. Cela peut être dû à des investissements importants réalisés par l'entreprise ou à des remboursements de dettes à long terme. L'entreprise devra donc continuer à surveiller de près sa trésorerie et à mettre en place des mesures pour augmenter ses liquidités et réaliser sa stabilité financière.

À partir de ces résultats, nous pouvons déduire qu'une trésorerie négative a un impact direct sur la santé financière de l'entreprise car elle peut entraîner des difficultés à honorer ses dettes à court terme, à payer les salaires et les factures courantes, ainsi qu'à investir dans des projets futurs. Cela peut également engendrer des coûts financiers supplémentaires tels que des intérêts sur les prêts et des pénalités de retard de paiement.

B. L'analyse par les ratios de liquidités

Le calcul des ratios de liquidité générale a démontré que l'entreprise est capable de payer ses DCT, avec ses actifs à court terme. Mais les ratios de liquidité immédiate et réduite ont démontré que l'entreprise ne peut pas payer ses dettes à court terme immédiatement. De ce fait, nous pouvons dire que la trésorerie de l'entreprise (les disponibilités) influence sur la situation financière de l'entreprise

C. L'analyse par les tableaux des flux de trésorerie

A travers le troisième outil de la gestion de trésorerie, à savoir le TFT, nous pouvons conclure que les flux liés aux activités opérationnelles et les flux liés aux opérations de financement et d'investissement peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la trésorerie. La trésorerie est négative durant les 3 années étudiées donc l'entreprise AT PHARMA est en situation de déséquilibre avec un indice positif d'amélioration de la situation de trésorerie vu l'augmentation de la trésorerie d'année en année.

2 La gestion prévisionnelle de l'entreprise ATPHARMA

Une bonne situation de trésorerie est un signe positif de la santé financière de l'entreprise. Pour avoir cette situation, il faut utiliser des outils de la gestion prévisionnelle qui est essentielle pour assurer une bonne santé financière de l'entreprise et pour éviter les situations de crise de trésorerie. Pour ce faire, l'entreprise AT PHARMA utilise un tableau prévisionnel élaboré sur Excel. L'entreprise a des comptes dans plusieurs banques telles que (Arabe Bank, HSBC, Trust Bank, BNA, BNP Paribas, SGA, NATIXIS) où elle effectue des emprunts lorsqu'elle a un besoin de trésorerie.

2.1 La fiche en valeur

Le tableau présenté, ci-après, est un suivi journalier des mouvements de trésorerie créé sur Excel ; c'est la fiche en valeur. Chaque entreprise peut créer la forme du tableau selon ses besoins, mais le principe de base reste le même, qui est de regrouper tous les encaissements et décaissements prévisionnels de toutes les banques partenaires d'ATPHARMA. Ce tableau permet donc à l'entreprise de suivre et de prévoir ses flux de trésorerie avec précision, en regroupant toutes les informations provenant de ses différentes banques partenaires. Cela peut faciliter la gestion de la trésorerie de l'entreprise en permettant une meilleure planification des paiements, des encaissements et des investissements futurs.

Le tableau ci-après présente la fiche en valeur de l'entreprise pour les banques « ARAB BANK » et « HSBC ».

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Tableau 25 : Présentation du suivie journalier 2021

<u>Jour : 31/08/2021</u>	Soldes bancaires	Banque 1 ARAB BANK	Banque 2 HSBG
Trésorerie initiale		(56 109 345,77)	(12 729 799,94)
ENCAISSEMENT EN SUSPENS	Chèques en Suspens	-	-
	Traites en suspens	-	-
	Virement / ASF en suspens	-	-
	Total exigible	-	-
<u>DETTES ECHUES</u>	Chèques échus	531 168,23	9 663 308,71
	Traites échues	-	-
	Virement	-	-
	PREG à constituer		
	CREDOC échus	-	-
	REMDOC échus	-	5 056 670,00
	Refinancement échus	12 069 703,17	0,00
	Total dettes échues	12 600 871,40	14 719 978,71
	Solde Banque A	(68 710 217,18)	(27 449 778,65)
ENCAISSEMENT EN ATTENTE	Chèques en circulation	-	-
	Traites en circulation	60 712 489,23	-
	Virement ou ASF en circulation	60 000 000,00	-
	Refinancement en attente d'acceptation		
	ASF en attente d'acceptation		-
	Total encaissement	120 712 489,23	-
DETTES DU MOIS	Chèque	-	-
	Traites	-	-
	Virement		
	Règlement CREDOC	-	37 526 204,80
	Règlement REMDOC	83 220 000,00	14 745 270,00
	PREG à payer		
	Tombées Refinancement/REFI CB/SPOT	33 807 518,29	32 981 599,69
	Total dettes du mois encours	117 027 518,29	85 253 074,49
DETTES MOIS M +1	Chèques	-	-
	Traites	-	-
	Virement		
	Règlement CREDOC	-	-
	Règlement REMDOC	17 204 380,54	
	PREG à payer		-
	Tombées Refinancement/REFI CB	31 796 201,91	563 692 066,10

Source : DFC ATPHARMA, 2023.

Le tableau (26) est un outil de gestion prévisionnelle à court terme qui permet de suivre quotidiennement les mouvements de trésorerie d'ATPHARMA, à la date du 31 août 2021. Il présente le solde initial de trésorerie dans chaque banque, ainsi que les encaissements en suspens qui représentent les encaissements prévus à une date donnée, mais qui n'ont pas

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

encore été encaissés cinq jours après leur échéance. Les dettes échues sont les décaissements prévus pour le mois en cours, tandis que les encaissements en attente sont les prévisions de rentrées d'argent. Le tableau contient également les dettes du mois et les prévisions pour les cinq prochains mois, permettant de suivre avec précision les flux de trésorerie de l'entreprise et d'aider à planifier les paiements, les encaissements et les investissements futurs.

Le responsable financier travaille sur J-1 chaque jour. Il télécharge le reporting dans le site officiel de la banque et vérifie si les encaissements et les décaissements ont été effectués pour avoir le solde final de J-1, qui devient le solde initial de J. Ensuite, il remplit le tableau avec les prévisions des cinq prochains mois pour savoir si l'entreprise risque de tomber en situation de déficit. Cela permet de prendre des mesures pour éviter les frais financiers sur une trésorerie négative, tels que les agios.

Ce tableau représente la situation de la trésorerie d'ATPHARMA au 31 août 2021 avec une ventilation par banque (ARAB BANK et HSBC). On peut noter que le solde initial de trésorerie était négatif pour les deux banques, ce qui indique une difficulté de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses. Il y a également des encaissements en suspens qui représentent des paiements qui auraient dû être reçus mais qui ont pris du retard. D'autre part, il y a des dettes échues qui représentent des paiements qui devaient être effectués mais qui n'ont pas encore été réglés, ainsi que des encaissements en attente qui sont des paiements qui devraient être reçus mais qui n'ont pas encore été effectués. Enfin, le solde bancaire réel est très négatif, ce qui suggère une situation financière difficile pour l'entreprise.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

2.2 Budget de trésorerie

Le tableau présenté, ci-après le budget de trésorerie d'ATPHARMA pour les mois de janvier, février, mars et avril de l'année 2022.

Tableau 26 : présentation du budget de trésorerie de 2022

Opérations	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22
solde Initial	- 218 227 668	59 707 537	106 339 246	- 21 789 437
Encaissement ventes	2 340 522 464	3 487 557 511	24 901 075 606	3 229 845 896
Ristournes Frs	47 310 138	679 266 968	91 945 707	622 946 314
Déblocage Prêts	1 005 902 678	2 080 425 860	1 069 928 286	1 027 714 684
Remboursement placement	-	-	-	-
Restitution de provision	1 049 961 661	803 005 172	709 406 911	300 373 288
Intérêts versés	-	-	-	350 233
Autres encaissements	-	35 121	170 103	-
Total Encaissement (A)	4 443 696 939,88	7 050 290 632,25	26 772 526 613,13	5 181 230 415,69
Paiement Fournisseurs (locaux)	1 438 259 645	2 955 488 809	23 419 424 340	2 353 089 419
Paiement Fournisseurs (importation)	401 880 792	1 265 871 433	776 224 120	514 830 736
Remboursement prêts	1 743 780 847	1 590 456 961	2 116 746 345	1 696 429 705
Placement DAT - BTA	-	454 000 000	-	-
Provision	484 497 925	680 599 923	461 039 829	238 528 137
Intérêt et commission	97 141 975	57 241 796	125 616 607	62 168 382
Autres décaissements	200 551	-	1 604 057	143 282
Total Décaissement (B)	4 165 761 735	7 003 658 923	26 900 655 296	4 865 189 662
Solde du mois A - B	277 935 204,77	46 631 709,17	- 128 128 683,16	316 040 754,07
Solde Final	59 707 536,79	106 339 245,96	- 21 789 437,20	294 251 316,87
Autorisation de découvert	1 945 000 000	1 945 000 000	1 945 000 000	1 945 000 000

Source : DFC ATPHARMA, 2023.

Chapitre III. Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA

Le tableau fournit des informations sur les entrées et les sorties d'argent prévues pour les premiers quatre mois de l'année 2022. Voici une analyse des différentes colonnes et des montants correspondants :

Solde initial : Il s'agit du solde de trésorerie de l'entreprise au début du mois.

Encaissements : Les encaissements comprennent les ventes, les ristournes, les débloques de prêts, la restitution de provisions, les intérêts versés et les autres encaissements. Le montant total des encaissements prévus pour le mois est de 4,44 milliards DA en janvier, 7,05 milliards en février, 26,77 milliards en mars et 5,18 milliards en avril.

Décaissements : Les décaissements comprennent les paiements aux fournisseurs locaux et étrangers, le remboursement de prêts, les provisions, les intérêts et commissions, et les autres décaissements. Le montant total des décaissements prévus pour le mois est de 4,17 milliards de DA en janvier, 7,00 milliards en février, 26,90 milliards en mars et 4,87 milliards en avril.

Solde du mois : Il s'agit de la différence entre les encaissements et les décaissements pour le mois. Un solde positif indique que l'entreprise prévoit de générer plus de liquidités qu'elle n'en prévoit de dépenser, tandis qu'un solde négatif indique le contraire. Les soldes du mois sont positifs en janvier et avril, mais négatifs en février et mars.

Solde final : Il s'agit du solde de trésorerie prévu à la fin du mois. Le solde final de chaque mois est calculé en ajoutant le solde initial au solde du mois correspondant.

Autorisation de découvert de 1,945 milliard de DA indique que l'entreprise a la capacité d'emprunter de l'argent pour couvrir ses besoins de trésorerie en cas de besoin.

Le budget de trésorerie d'ATPHARMA prévoit des flux de trésorerie positifs en janvier et en avril, tandis que les mois de février et mars devraient afficher des soldes négatifs en raison de décaissements importants. Bien que les encaissements soient élevés pour ces mois, la gestion efficace de la trésorerie et les niveaux élevés de ventes et de recettes ont permis à l'entreprise de maintenir un solde positif global. Cependant, il est important de continuer à surveiller attentivement les flux de trésorerie et de prendre des mesures pour maintenir la stabilité financière en cas de fluctuations imprévues.

3 Quelques recommandations pour améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise

D'après le stage pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise et les résultats de l'analyse obtenues, nous pouvons affirmer que l'entreprise peut avoir recours à des solutions efficaces pour régler son problème de déficit financier et pour améliorer ainsi sa trésorerie et maîtriser ses frais financiers. Nous recommandons :

La négociation : L'équipe des finances, composée de 7 personnes, négocie les lignes de prêts accordés par les différentes banques ainsi que les taux d'intérêt y afférents. L'entreprise dispose des lignes de crédit dans différentes banques, divisées en différents types de financement tels que l'escompte de traites, le découvert, le refinancement, etc... Il est important que cette équipe ait recours à ces emprunts en favorisant les lignes qui sont le moins cher que proposent les établissements bancaires.

L'équipe de finance, négocie les émissions de chèques et de traites ainsi que le choix de la banque concernée. Il est indispensable que l'équipe ait une bonne connaissance des moyens de paiement et des établissements bancaires.

L'anticipation : L'entreprise dispose de 12 comptes bancaires, répartis en portefeuille de banques sur chaque membre de l'équipe financière. Chacun est chargé d'un suivi rigoureux des opérations quotidiennes d'encaissements et de décaissements et doit veiller à alimenter le compte bancaire affecté afin que l'entreprise puisse honorer ses engagements.

Le contrôle : Chaque membre de l'équipe financière est chargé de contrôler les opérations effectuées par l'entreprise. Il veille aussi au respect des délais clients accordés et assure ainsi l'encaissement des effets de paiement reçus au niveau de la banque moyennant d'un bordereau de remise en banque.

Le respect des délais : Les paiements doivent être honorés dans les délais impartis afin d'éviter des frais financiers sous forme d'agios ou des contraintes auprès des différents fournisseurs. Il est donc essentiel de veiller à ce que les paiements soient effectués en temps, en planifiant et surveillant attentivement les échéances de paiement.

Conclusion

En conclusion, l'étude de cas pratique nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle. Donc nous avons tenté à travers ce chapitre d'appliquer tous les points essentiels cités dans la partie théorique. En effet, nous avons analysé la trésorerie de l'entreprise pendant les trois années de 2019 à 2020 2021 à travers différents documents fournis par l'entreprise (les bilans, et le tableau de flux de trésorerie). Dans notre cas, l'analyse faite pour l'entreprise ATPHARMA par les différentes méthodes à savoir les équilibres financiers, les ratios, le TFT nous a permis d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise. Cette dernière possède un équilibre financier à long terme caractérisé par un FR positif sur toute la période étudiée, C'est-à-dire que l'entreprise finance la totalité de ses actifs stable avec ses ressources stables. Par ailleurs, l'entreprise ATPHARMA est en déséquilibres financier à court terme pour les trois années d'étude et insolvable immédiatement. Ce déséquilibre est caractérisé par un besoin en fonds de roulement très important qui n'été pas couvert par l'excédent de ressources à long terme. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de tableau des flux de trésorerie qui nous a renseigné sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie sur l'origine de ses flux, l'entreprise ATPHARMA a enregistré une variation de trésorerie déficitaire pour les 3 exercices les décaissements sont supérieurs aux encaissements. La mise en place d'un tableau prévisionnel de trésorerie permet à l'entreprise de mieux planifier ses encaissements, décaissements et investissements futurs, et ainsi éviter les situations de crise de trésorerie. Enfin, les recommandations proposées pour améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise, telles que la négociation des lignes de crédits avec les banques et le respect des délais de paiement, peuvent contribuer à renforcer la stabilité financière de l'entreprise

Conclusion générale

Ce travail avait pour objectif d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise. Pour ce faire, nous l'avons divisé en deux volets : un volet théorique où nous avons présenté les concepts de base de ce thème, et un autre volet pratique où nous avons tenté d'appliquer tous les points essentiels cités dans la partie théorique. Le volet théorique est constitué de deux chapitres ; le premier présente l'approche théorique de la gestion financière et la gestion de trésorerie et, et le 2^{ème} présente la place de la gestion de trésorerie dans l'analyse financière. Ce dernier nous a permis de cerner les aspects essentiels de la gestion de trésorerie tels que les méthodes d'analyse de trésorerie et les méthodes de prévision de trésorerie.

Notre étude pratique est faite en étudiant le cas de l'entreprise SPA ATPHARMA, spécialisée dans la distribution et l'importation de produits pharmaceutiques. Les résultats de l'analyse des bilans effectuée ont montré que l'entreprise est équilibrée financièrement à long terme car, elle dégage une marge de sécurité positive en croissance d'une année à une autre. Cependant, à court terme, tout au long de la période analysée, l'entreprise a réalisé une trésorerie négative qui lui a mis en situation de déséquilibre financier. De plus, elle a des besoins importants en ressources pour financer son cycle d'exploitation. Par conséquent, la trésorerie négative influence la situation financière à court terme de l'entreprise étudiée qui prouve une incapacité à rembourser ses dettes à court terme ; cela confirme la première hypothèse. En outre, l'analyse des flux de trésorerie a mis en évidence une variation négative de trésorerie pour les trois exercices étudiés ce qui confirme les résultats de l'analyse par la première analyse des bilans.

Notre travail a également souligné l'importance de la mise en place d'un tableau prévisionnel de trésorerie pour mieux planifier les flux de trésorerie et éviter les situations de crises de trésorerie. À partir de ces tableaux prévisionnels, qu'ils soient quotidiens en suivant la trésorerie journalière ou annuels en utilisant le budget de trésorerie, l'entreprise peut prévoir sa situation de trésorerie et prendre les mesures nécessaires pour éviter une trésorerie déficitaire, notamment en souscrivant un emprunt adapté pour couvrir le déficit financier. Pour ce faire, l'entreprise dispose de différentes lignes de crédits auprès de diverses banques, proposant différents types de financements tels que l'escompte de traites, le découvert ou le refinancement, etc., ce qui confirme la deuxième hypothèse qui indique que la gestion prévisionnelle de trésorerie constitue, pour l'entreprise ATPHARMA, un outil essentiel pour réaliser l'équilibre financier et maintenir une situation financière saine. Cet outil lui permet

d'anticiper sa situation future de trésorerie et prendre, ainsi, des décisions en matière de placements en cas de trésorerie excédentaire ou d'emprunts en cas de déficit.

A l'issu de l'étude pratique, nous avons formulé quelques recommandations pouvant être très utiles pour améliorer sa situation de trésorerie. Ces recommandations incluent notamment la négociation de lignes de crédits avec les banques et le respect des délais de paiement. Elles contribuent à renforcer la stabilité financière de l'entreprise. En somme, la mise en place d'un tableau prévisionnel de trésorerie et l'application de ces recommandations peuvent aider l'entreprise à mieux gérer sa trésorerie et à maintenir une situation financière saine.

En fin, nous pouvons conclure que la gestion de trésorerie peut avoir un impact positif ou négatif sur la situation financière de l'entreprise, en fonction de son efficacité. Cela répond à notre problématique qui consistait à analyser l'effet de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA. Dans l'ensemble, ce travail a permis de mieux comprendre l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière des entreprises, et offre des pistes de réflexion pour des travaux futurs dans ce domaine, nous espérons que ce travail peut contribuer à aider les professionnels du domaine de la gestion de trésorerie et aux entreprises qui cherchent à améliorer leur gestion de trésorerie et leur stabilité financière.

Ce modeste travail a tenté d'attirer l'attention sur la gestion de trésorerie et son impact sur la santé financière de l'entreprise. Ce sujet englobant plusieurs thèmes (dont l'analyse financière, la gestion financière, la gestion prévisionnelle de trésorerie) qui sont est très vastes ; d'où la nécessité d'entreprendre des recherches approfondies dans ce domaine. Voici à notre modeste avis, quelques pistes de recherche :

- Etude comparative de la gestion de trésorerie dans différents secteurs.
- Gestion du risque de trésorerie.
- Gestion de trésorerie pour une filiale bancaire.
- Effets de la gestion de trésorerie sur la performance des entreprises.

Bibliographie

Ouvrage :

- Anycet Cyrille, (N), *La trésorerie des entreprises*, Elharamattan, Paris, 2017.
- Bangala (A), *les fondements de la gestion financière*, ED l'université de Liégé. Belgique, 2007.
- Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 12ème édition en poche GUALINO, Paris, 2022.
- Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 12ème édition, gualino, Paris, 2022.
- Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 19ème édition, gualino, Paris, 2022.
- Beatrice et Francis (G), *Analyse financière*, 24ème édition GUALINO, Paris, 2021.
- Bellier Delienne (A), Kath (S), *La gestion de trésorerie*, Edition 2, Economica, Paris, 2005.
- Claire Agnès (G), *l'essentiel de l'analyse financière*, 3ème édition, ellipses, 2022, Fiche 16.
- Cohen (E), *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Canada, 1991.
- De La Bruslerie (H), *Information financière, diagnostic et évaluation, Analyse financière*, 4ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.
- Duplat (C), *analyser et maitriser la situation financière de son entreprise*, 2004.
- Edith(G), *Gestion financière de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 1991.
- Florent (D), Jean-Pierre(L), *Analyse financière* ,5ème édition, Dunod, Paris 2017.
- Gérard (M), *Gestion financière*, 4ème édition, Bréal, 2007.
- Maurin (P), *la gestion de trésorerie*, 2ème édition, ellipses Paris, 2021.
- Mohamed (D), *Gestion de la trésorerie*, Paris, 2016.
- Ogien (D), *Gestion financière de l'entreprise*, 4ème édition, Dunod, 2018.
- Peyrard (M), *dictionnaire de finance*, 2ème édition, 2001.
- Philippe (D), Évelyne (P), *Gestion de trésorerie*, 2eme édition, 2015.
- Philippe (R) Jean François (V), *Gestion de trésorerie*, 2ème édition, Dunod, 2017
- Pière(C), Hemisi (F), *Gestion financière de l'entreprise*, 11ème édition, DONUD, 2005.
- Sabbah (S), *l'essentiel de l'analyse financière*, GUALINO, 4ème édition, Paris, 2022.

- Sion (M), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2015.

Travaux de recherches :

- Abdellaoui (M.B), *Gestion de la trésorerie : aspects théoriques et pratiques*, Les Cahiers du Mecas, Vol.2, N.1, 2006, PP173-189.
- Ait Abdelmalek (T), Bekri (L), L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers d'une entreprise cas de l'EURL « Numidia Confection » Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité Option : Finance d'entreprise UMMT, 2022.
- Anis Ben Ahmed (L), *la gestion financière*, 2018.
- Baba Amadou (T), l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une société internationale de transit cas de la société nouvelle pour le transit et le transport (SNTT LOGISTICS), Mémoire en vue d'obtention de diplôme master professionnel en comptabilité et gestion financière, Sénégal, 2014.
- Gheddab (R), Chehtani (A), *Interpretation Case of SONATRACH Group's Algeria*, *Afak Ilmia Journal*, Vol. 13, N. 3, 2021, PP113-130.
- Seibou (B), La gestion de la trésorerie dans une société commerciale et service Cas de l'entreprise commerce générale et service (CGS), En vue d'obtenir le grade de MASTER spécialité finance, ECOLE NORMALE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL, MALI, 2022.

Autres :

- Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009.

ANNEXES

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

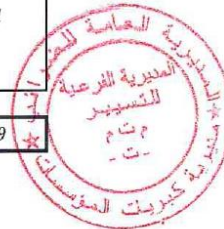
SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutiques et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie

Exercice

31/12/2019



BILAN (ACTIF)

20 MAI 2020 BP : 2000044936

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				0
Immobilisations incorporelles	10 986 806	9 901 516	1 085 289	
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	1 494 090 824	503 514 421	990 576 403	1 079 211 416
Autres immobilisations corporelles	2 436 492 795	528 055 014	1 908 437 781	1 528 652 162
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	187 593 184		187 593 184	550 590 110
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	11 182 931		11 182 931	11 261 931
Impôts différés actif	87 520 277		87 520 277	81 708 739
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 227 866 817	1 041 470 952	3 186 395 866	3 251 424 359
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	9 693 465 323	471 440 600,12	9 222 024 723	8 890 822 963
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 484 069 154	305 475 741,54	9 178 593 413	9 058 455 836
Autres débiteurs	4 365 786 465		4 365 786 465	3 472 383 308
Impôts et assimilés	17 127 162		17 127 162	11 777 016
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				19 300 000
Trésorerie	340 994 662		340 994 662	291 000 382
TOTAL ACTIF COURANT	23 901 442 767	776 916 342	23 124 526 425	21 743 739 504
TOTAL GENERAL ACTIF	28 129 309 584	1 818 387 293	26 310 922 291	24 995 163 863



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité *Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical*

Adresse *Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie*



Exercice 31/12/2019

BILAN (PASSIF)



PASSIF	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	1 600 000 000	1 600 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	3 208 014 399	2 916 358 503
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	563 133 260	541 655 896
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	5 371 147 658	5 058 014 399
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	939 516 616	962 176 947
Impôts (différés et provisionnés)	8 290 477	4 919 506
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	947 807 093	967 096 453
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	7 883 558 622	9 305 948 520
Impôts	103 387 519	70 727 963
Autres dettes	149 201 003	170 381 623
Trésorerie Passif	11 855 820 397	9 422 994 905
TOTAL III	19 991 967 540	18 970 053 011
TOTAL PASSIF (I+II+III)	26 310 922 291	24 995 163 863

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie



Exercice

31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT

BP: 2000044936

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	-	25 805 237 223	-	25 482 313 610
Produits fabriqués	-	-	-	-
Production vendue	-	176 351 163	-	9 595 024
Prestations de services	-	-	-	-
Vente de travaux	-	-	-	-
Produits annexes	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordés	958 095 157	-	1 104 585 009	-
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	-	25 023 493 229	-	24 387 323 625
Production stockée ou déstockée	370 058 342	-	-	328 596 785
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I-Production de l'exercice	-	24 653 434 888	-	24 715 920 410
Achats de marchandises vendues	25 412 041 119	-	24 809 894 528	-
Matières premières	270 503 250	-	1 285 696 665	-
Autres approvisionnements	136 411 891	-	71 535 589	-
Variations des stocks	-	1 648 290 775	-	2 140 256 650
Achats d'études et de prestations de services	-	-	-	-
Autres consommations	28 518 625	-	30 123 875	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	-	3 082 213 498	-	3 051 695 634
Sous-traitance générale	248 010 996	-	232 768 251	-
Locations	181 336 086	-	180 141 383	-
Entretien, réparations et maintenance	51 814 374	-	49 843 156	-
Primes d'assurances	118 495 986	-	117 497 990	-
Personnel extérieur à l'entreprise	21 160 601	-	19 907 481	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	7 453 747	-	17 063 692	-
Publicité	1 365 878	-	2 429 756	-
Déplacements, missions et réceptions	22 453 849	-	25 061 939	-
Autres services	205 314 132	-	212 493 191	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	-	44 009	-	5 726 204
II-Consommations de l'exercice	21 974 332 252	-	21 856 779 009	-
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-	2 679 102 636	-	2 859 141 401
Charges de personnel	442 741 663	-	415 039 976	-
Impôts et taxes et versements assimilés	318 869 685	-	288 688 985	-
IV-Excédent brut d'exploitation	-	1 917 491 288	-	2 155 412 440



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :
SPA AT PHARMA
 Activité *Distrubution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical*
 Adresse *Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie*

BP : 2000044936

Rubriques	Exercice	31/12/2019		
	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		10 007 204	-	43 781 778
Autres charges opérationnelles	3 896 935		24 203 057	-
Dotations aux amortissements	282 671 865		228 172 338	-
Provision				-
Pertes de valeur	776 916 342		802 495 141	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions		802 495 141	-	526 856 670
V-Résultat opérationnel	-	1 666 508 492	-	1 671 180 353
Produits financiers	-	98 074 385	-	150 674 916
Charges financières	1 017 587 568	-	1 101 655 470	-
VI-Résultat financier	919 513 182		950 980 554	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	-	746 995 310	-	720 199 799
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-	-	-	-
VIII-Résultat extraordinaire	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats	186 302 618	-	202 802 244	-
Impôts différés (variations) sur résultats	458 862	2 899 430	952 246	25 210 588
IX - RESULTAT NET DE LOEXERCICE	-	563 133 260	-	541 655 896

(*) À détailler sur état annexe à joindre.



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

21 JUN 2021

N.I.F 000516 09693964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutiques et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie



Exercice

31/12/2020

BILAN (ACTIF)

BP : 2000044936

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	11 646 806	10 270 171	1 376 635	1 085 289
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	1 503 769 351	611 756 370	892 012 981	990 576 403
Autres immobilisations corporelles	2 524 801 598	733 605 668	1 791 195 930	1 908 437 781
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	625 546 746		625 546 746	187 593 184
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	11 092 931		11 092 931	11 182 931
Impôts différés actif	196 582 909		196 582 909	87 520 277
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 873 440 341	1 355 632 209	3 517 808 132	3 186 395 866
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	10 474 254 808	658 223 060,00	9 816 031 748	9 222 024 723
Créances et emplois assimilés				
Clients	7 577 599 139	439 143 010,63	7 138 456 128	9 178 593 413
Autres débiteurs	4 758 836 849		4 758 836 849	4 365 786 465
Impôts et assimilés	25 085 083		25 085 083	17 127 162
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 655 559 768		3 655 559 768	340 994 662
TOTAL ACTIF COURANT	26 491 335 647	1 097 366 071	25 393 969 577	23 124 526 425
TOTAL GENERAL ACTIF	31 364 775 988	2 452 998 279	28 911 777 709	26 310 922 291



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité *Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical*

Adresse *Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie*



Exercice 31/12/2020



BILAN (PASSIF)

BP : 2000044936

PASSIF	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	1 600 000 000	1 600 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	3 771 147 658	3 208 014 399
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	344 574 890	563 133 260
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	5 715 722 548	5 371 147 658
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	936 116 915	939 516 616
Impôts (différés et provisionnés)	81 771 003	8 290 477
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	1 017 887 917	947 807 093
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	8 675 520 471	7 883 558 622
Impôts	90 108 979	103 387 519
Autres dettes	246 274 170	149 201 003
Trésorerie Passif	13 166 263 625	11 855 820 397
TOTAL III	22 178 167 244	19 991 967 540
TOTAL PASSIF (TOTAL III)	28 911 777 709	26 310 922 291

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



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie

Exercice

31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

BP : 2000044936

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	-	26 111 627 386	-	25 805 237 223
Produits fabriqués	-	292 422 955	-	-
Production vendue	-	295 237 931	-	176 351 163
Vente de travaux	-	-	-	-
Produits annexes	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordés	226 255 297	-	958 095 157	-
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	-	26 473 032 975	-	25 023 493 229
Production stockée ou déstockée	-	267 747 584	370 058 342	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I-Production de l'exercice	-	26 740 780 559	-	24 653 434 888
Achats de marchandises vendues	25 500 709 733	-	25 412 041 119	-
Matières premières	119 556 474	-	270 503 250	-
Autres approvisionnements	75 458 989	-	136 411 891	-
Variations des stocks	-	663 270 216	-	1 648 290 775
Achats d'études et de prestations de services	-	-	-	-
Autres consommations	25 798 492	-	28 518 625	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	-	2 127 041 291	-	3 082 213 498
Sous-traitance générale	136 991 823	-	248 010 996	-
Locations	181 702 190	-	181 336 086	-
Entretien, réparations et maintenance	45 121 627	-	51 814 374	-
Primes d'assurances	132 465 558	-	118 495 986	-
Personnel extérieur à l'entreprise	21 156 336	-	21 160 601	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 929 442	-	7 453 747	-
Publicité	382 638	-	1 365 878	-
Déplacements, missions et réceptions	5 124 084	-	22 453 849	-
Autres services	167 697 655	-	205 314 132	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	-	65 436	-	44 009
II-Consommations de l'exercice	23 636 718 097		21 974 332 252	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-	3 104 062 462	-	2 679 102 636
Charges de personnel	445 603 516	-	442 741 663	-
Impôts et taxes et versements assimilés	393 181 856	-	318 869 685	-
IV-Excédent brut d'exploitation	-	2 265 277 090	-	1 917 491 288



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie

N.I.F. 000516 096993964

BP : 2000044936

	Exercice	31/12/2020		
			N	N-1
Rubriques	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		60 779 555		10 007 204
Autres charges opérationnelles	10 683 637		3 896 935	
Dotations aux amortissements	317 437 857		282 671 865	
Provision				
Pertes de valeur	1 097 366 071		776 916 342	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		776 916 342		802 495 141
V-Résultat opérationnel	-	1 677 485 422	-	1 666 508 492
Produits financiers	-	534 314 690	-	98 074 385
Charges financières	1 748 821 918	-	1 017 587 568	-
VI-Résultat financier	1 214 507 228		919 513 182	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	-	462 978 193	-	746 995 310
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-	-	-	-
VIII-Résultat extraordinaire	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats	153 985 410	-	186 302 618	-
Impôts différés (variations) sur résultats	2 726 749	38 308 855	458 862	2 899 430
IX - RESULTAT NET DE LOEXERCICE	-	344 574 890	-	563 133 260

(*) À détailler sur état annexe à joindre.



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité *Distribution-Importation Produits Pharmaceutiques et Promotion Médical*

Adresse *Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie*

Exercice

31/12/2021



BILAN (ACTIF)

BP : 2000044936

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	11 646 806	10 657 160	989 646	1 376 635
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	1 511 758 236	718 124 627	793 633 609	892 012 981
Autres immobilisations corporelles	2 949 764 787	993 422 123	1 956 342 664	1 791 195 930
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	333 510 966		333 510 966	625 546 746
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	4 006 497		4 006 497	11 092 931
Impôts différés actif	164 660 196		164 660 196	196 582 909
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 975 347 488	1 722 203 910	3 253 143 579	3 517 808 132
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	7 071 774 801	475 799 265,64	6 595 975 535	9 816 031 748
Créances et emplois assimilés				
Clients	8 104 395 649	503 574 544,51	7 600 821 105	7 138 456 128
Autres débiteurs	5 207 531 756		5 207 531 756	4 758 836 849
Impôts et assimilés	5 494 238		5 494 238	25 085 083
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	400 000 000		400 000 000	0
Trésorerie	3 140 963 746		3 140 963 746	3 655 559 768
TOTAL ACTIF COURANT	23 930 160 190	979 373 810	22 950 786 380	25 393 969 577
TOTAL GENERAL ACTIF	28 905 507 679	2 701 577 720	26 203 929 959	28 911 777 709



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité *Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical*

Adresse *Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie*

Exercice

31/12/2021

BILAN (PASSIF)

BP : 2000044936

PASSIF	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	1 600 000 000	1 600 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	4 115 722 548	3 771 147 658
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	442 408 448	344 574 890
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	6 158 130 996	5 715 722 548
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	643 711 997	936 116 915
Impôts (différés et provisionnés)	28 339 298	81 771 003
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	672 051 295	1 017 887 917
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 711 338 772	8 675 520 471
Impôts	182 594 404	90 108 979
Autres dettes	144 368 852	246 274 170
Trésorerie Passif	13 335 445 641	13 166 263 625
TOTAL III	19 373 747 668	22 178 167 244
TOTAL PASSIF (I+II+III)	26 203 929 959	28 911 777 709

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médical

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie



Exercice

31/12/2021

COMPTE DE RESULTAT

BP : 2000044936

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	-	28 856 895 576	-	26 111 627 386
Produits fabriqués	-	343 360 348	-	292 422 955
Production vendue	-	404 975 912	-	295 237 931
Prestations de services	-	-	-	-
Vente de travaux	-	-	-	-
Produits annexes	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordés	315 674 609	-	226 255 297	-
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	-	29 289 557 227	-	26 473 032 975
Production stockée ou déstockée	36 463 640	-	-	267 747 584
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I-Production de l'exercice	-	29 253 093 586	-	26 740 780 559
Achats de marchandises vendues	24 496 554 913	-	25 500 709 733	-
Matières premières	333 815 658	-	119 556 474	-
Autres approvisionnements	84 548 536	-	75 458 989	-
Variations des stocks	3 021 421 422	-	-	663 270 216
Achats d'études et de prestations de services	-	-	-	-
Autres consommations	26 857 830	-	25 798 492	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	-	2 480 857 132	-	2 127 041 291
Sous-traitance générale	202 522 147	-	136 991 823	-
Locations	186 014 802	-	181 702 190	-
Entretien, réparations et maintenance	41 178 648	-	45 121 627	-
Primes d'assurances	114 479 015	-	132 465 558	-
Personnel extérieur à l'entreprise	19 120 854	-	21 156 336	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	24 241 167	-	14 929 442	-
Publicité	1 212 049	-	382 638	-
Déplacements, missions et réceptions	5 582 097	-	5 124 084	-
Autres services	165 049 227	-	167 697 655	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	-	2 629 675	-	65 436
II-Consommations de l'exercice	26 239 111 558		23 636 718 097	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-	3 013 982 029	-	3 104 062 462
Charges de personnel	446 967 400	-	445 603 516	-
Impôts et taxes et versements assimilés	432 821 071	-	393 181 856	-
IV-Excédent brut d'exploitation	-	2 134 193 557	-	2 265 277 090



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000516 096993964

Désignation de l'entreprise :

SPA AT PHARMA

Activité Distribution-Importation Produits Pharmaceutique et Promotion Médicale

Adresse Rue Ibrahim HADJARESS n°10 Beni Messous-Alger-Algerie

BP : 2000044936

Rubriques	Exercice	31/12/2021		
	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		35 417 305		60 779 555
Autres charges opérationnelles	164 725 940		10 683 637	
Dotations aux amortissements	366 571 701		317 437 857	
Provision				
Pertes de valeur	979 373 810		1 097 366 071	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 097 366 071		776 916 342
V-Résultat opérationnel	-	1 756 305 482	-	1 677 485 422
Produits financiers	-	560 889 089	-	534 314 690
Charges financières	1 666 698 705	-	1 748 821 918	-
VI-Résultat financier	1 105 809 617		1 214 507 228	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	-	650 495 865	-	462 978 193
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-	-	-	-
VIII-Résultat extraordinaire	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats	229 596 408	-	153 985 410	-
Impôts différés (variations) sur résultats	-	21 508 992	2 726 749	38 308 855
IX - RESULTAT NET DE LOEXERCICE	-	442 408 448	-	344 574 890

(*) À détailler sur état annexe à joindre.



Table des matières

Dédicace

Remerciements

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale1

**Chapitre I. Approche théorique sur la gestion financière et la
gestion de trésorerie 6**

Introduction7

Section 01 : Gestion financière et analyse financière..... 8

1. Généralités sur la gestion financière.....8

1.1 Définition de la gestion financière8

1.2 Objectifs de la gestion financière8

1.3 Rôle de la gestion financière9

1.4 Différence entre la gestion financière et la fonction financière10

1.5 Rôle et place de la fonction financière10

1.6 Les principales tâches opérationnelles de la gestion financière13

2. Notion de base sur l'analyse financière.....16

2.1 Définition de l'analyse financière16

2.2 L'objectif de l'analyse financière16

2.3 Les sources d'information de l'analyse financière.....17

2.4 Utilisateurs et objectifs respectifs18

2.5 Les méthodes d'analyse financière.....19

2.5.1 Analyse de l'activité20

2.5.2 L'analyse statique de la structure20

2.5.3 L'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie.....21

Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise..... 23

1. Définition et fondements de la gestion de trésorerie23

1.1 Définition de la trésorerie.....23

1.2 Définition de la gestion de trésorerie ..	24
1.3 Motifs de détention de trésorerie.....	25
1.4 Rôle de la gestion de trésorerie	26
2. Caractéristiques du trésorier	27
2.1 Les compétences du trésorier	27
2.2 La place du trésorier au sein d'une entreprise	28
2.3 Les missions du trésorier dans l'entreprise.....	29
2.4 L'utilité de la gestion de trésorerie dans l'entreprise	31
3. Enjeux de la gestion de trésorerie.....	32
3.1 Les enjeux de la gestion de trésorerie .	32
3.2 Les erreurs à éviter en gestion de trésorerie	33
3.3 L'apport de la gestion de trésorerie à la performance financière	34
Conclusion.....	35
Chapitre II. La gestion de trésorerie dans l'analyse financière	36
Introduction	37
Section 01 : Analyse de la trésorerie	38
1 Analyse par l'approche statique (par le bilan fonctionnel).....	38
1.1 La notion du bilan fonctionnel	38
1.2 La Structure du bilan fonctionnel.....	39
1.3 La détermination de la trésorerie	40
1.4 Les ratios liés à la trésorerie	43
1.4.1 Définition d'un ratio	43
1.4.2 L'objectif d'une analyse par les ratios.....	43
2 Analyse par l'approche dynamique (par les flux)	44
2.1 Le tableau de flux de trésorerie	44
2.2 Elaboration de tableau de flux de trésorerie	46
3 Les origines et solutions des problèmes de la trésorerie	49
3.1 Problèmes structurels de trésorerie.....	49
3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	50
3.3 Problèmes d'ordre organisationnel	50
4 Les crédits de trésorerie	51
Section 02 : Gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie	53
1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie	53

1.1. La gestion au quotidien de trésorerie (la fiche en valeur)	54
1.2 Budget de trésorerie.....	56
1.2.1 Définition du budget de trésorerie	56
1.2.2 Présentation du budget	57
1.2.3 La réalisation du tableau	58
1.2.4 Le plan de trésorerie	59
1.3 Plan de financement	60
Conclusion.....	63

Chapitre III : Impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise cas ATPHARMA..... 64

Introduction	65
--------------------	----

Section 01 : Présentation de l'entreprise ATPHARMA..... 66

1 Présentation du groupe HYDRAPHARM.....	66
1.1 Historique	66
1.2 Le groupe HYDRAPHARM en quelques chiffres	67
1.3 Les services du groupe HYDRAPHARM	67
1.3.1 Distribution directe /Répartition.....	67
1.3.2 Distribution indirecte / Importation.....	68
1.3.3 Information médicale et marketing.....	68
1.3.4 Production de médicament	69
2 Présentation de la filiale ATPHARMA importation et distribution	69
2.1 ATPHARMA en quelques chiffres	70
2.2 Fiche technique d'ATPHARMA	71
2.3 L'organigramme général d'ATPHARMA.....	72
2.4 L'organigramme de la « Direction Finance ».....	73

Section 02 : Etude de cas de l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ATPHARMA 74

1 Analyse de la situation financière de l'entreprise ATPHARMA à partir de la situation de trésorerie	74
1.1 Analyse de la trésorerie par l'approche statique.....	74
1.1.1 Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier.....	74

A. Présentation du bilan fonctionnel des années 2019/2020/2021 de l'entreprise ATPHARMA en « DA »	74
B. Analyse de l'équilibre financier à long terme (fond de roulement net global) durant les années 2019-2020-2021 en « DA ».....	78
C. Analyse de l'équilibre financier à court terme (le besoin en fonds de roulement) durant les trois années 2019-2020-2021 en « DA »	80
D. Analyse de l'équilibre financier immédiat (la trésorerie) durant les trois années 2019-2020-2021 en « DA »	81
1.1.2 Analyse de la trésorerie par la méthode des ratios	84
A. Présentation du bilan condensé	84
B. L'analyse par les ratios de liquidité.....	85
C. L'analyse par les ratios de l'approche fonctionnelle.....	88
1.2 Analyse de la trésorerie par l'approche dynamique.....	89
1.2.1 Analyse de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie	89
A. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2019.....	90
B. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2020	92
C. Présentation et interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2021	94
1.3 Synthèse de l'analyse de trésorerie	96
A. L'analyse par l'équilibre financier	96
B. L'analyse par les ratios de liquidités	96
C. L'analyse par les tableaux des flux de trésorerie	97
2 La gestion prévisionnelle de l'entreprise ATPHARMA	97
2.1 La fiche en valeur	97
2.2 Budget de trésorerie	100
3 Quelques recommandations pour améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise .	102
Conclusion.....	103
Conclusion générale	104
Bibliographie.....	106
Annexes.....	108
Table des matières	

