

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'incidence de l'optimisation de la gestion de
trésorerie sur la situation financière de
l'entreprise**

Etude de cas : Cevital

Élaboré par :Dirigé par :

Melle MECHMECHE Keltoum

M. AGGOUN Salim

Maître de conférences A

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et Comptabilité

THEME :

**L'incidence de l'optimisation de la gestion de
trésorerie sur la situation financière de
l'entreprise**

Etude de cas : Cevital

Élaboré par :Dirigé par :

Melle MECHMECHE Keltoum

M. AGGOUN Salim

Maître de conférences A

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Dédicaces

Je dédie cet humble et modeste travail avec une immense fierté et une grande reconnaissance à :

À mes très chers parents, ma source de courage et de motivation, puisse cette étape leurs constituer un motif de satisfaction.

Que dieu leur prête bonheur et longue vie.

À ma chère grande sœur Sylia, qui m'a soutenu et épaulé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

À ma chère petite sœur Lisa, son soutien moral m'a été d'une grande aide.

Que dieu les garde pour moi et leur accorde réussite et succès dans leurs études et dans leurs vies.

À toutes mes amies, ma deuxième famille, qui ont donné gout à ces longues cinq années, particulièrement à Hadjer, Célia, Racha, Cherifa, Rofaida et Yasmine.

Que dieu les protège et les aide dans tout ce qu'elles entreprennent.

À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au succès de mon stage et à la rédaction de mon mémoire.

À tous mes camarades, étudiants de l'école des hautes études commerciales, particulièrement à la 10^{ème} promotion.

Remerciements

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

J'adresse, en premier lieu, mes plus sincères remerciements à mon professeur, M. AGGOUN Salim, pour ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion, et pour sa remarquable disponibilité dont il a fait preuve tout au long de son accompagnement dans la réalisation de mon travail.

Je remercie spécialement M. LASSOUANE Nouredine, responsable de trésorerie et caisse au sein de Cevital, de m'avoir offert l'incalculable opportunité d'effectuer un stage sous sa supervision. En sa qualité de maître de stage, j'ai pu bénéficier de son expertise et son savoir faire.

Un grand merci à M. TAKKA Mahmoud, pour son intervention et son intermédiation, m'offrant une chance d'effectuer un stage au sein d'une si grande entreprise.

Je tiens à souligner la collaboration remarquable de toute l'équipe de trésorerie, qui a su contribuer à l'enrichissement de mon expérience au sein d'une entreprise reconnue pour son intégrité.

Enfin, Je tiens à témoigner toutes mes reconnaissances au corps professoral de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, responsable de ma formation, pour son soutien et le savoir qu'il m'a prodigué tout au long de mon cursus universitaire.

Liste des tableaux

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|---|-------------|
| 1 | Les retraitements de l'actif | 33 |
| 2 | Les retraitements du passif | 34 |
| 3 | La structure simplifiée du bilan financier | 35 |
| 4 | La structure du tableau des flux de trésorerie selon la méthode directe | 45 |
| 5 | La structure du tableau des flux de trésorerie selon la méthode indirecte | 46 |
| 6 | La structure de l'état de rapprochement bancaire | 49 |
| 7 | La structure du plan de financement | 57 |
| 8 | La structure du budget des encaissements | 59 |
| 9 | La structure du budget de la TVA | 60 |
| 10 | La structure du budget des décaissements | 61 |
| 11 | La structure du budget de trésorerie | 62 |
| 12 | La structure du plan de trésorerie | 63 |
| 13 | La structure de la fiche de valeur | 64 |
| 14 | Les reclassements des stocks et des créances | 85 |
| 15 | Le bilan financier de 2016 | 87 |
| 16 | Le bilan financier de 2017 | 88 |
| 17 | Le bilan financier de 2018 | 89 |
| 18 | Le bilan des grandes masses de 2016 | 90 |
| 19 | Le bilan des grandes masses de 2017 | 91 |
| 20 | Le bilan des grandes masses de 2018 | 92 |
| 21 | Le FR par le haut du bilan | 94 |
| 22 | Le FR par le bas du bilan | 94 |
| 23 | Le calcul du besoin en fonds de roulement | 94 |
| 24 | La trésorerie nette par la première méthode | 95 |
| 25 | La trésorerie nette par la deuxième méthode | 95 |
| 26 | Le tableau de compte de résultat | 96 |
| 27 | Le calcul de la CAF par la méthode additive | 98 |
| 28 | Le calcul de la CAF par la méthode soustractive | 99 |
| 29 | Le calcul de la rentabilité financière | 99 |
| 30 | Le calcul de la rentabilité économique | 100 |
| 31 | Le calcul du chiffre d'affaires | 101 |
| 32 | Le calcul du ratio de rotation des créances clients | 101 |
| 33 | Le calcul des achats et charges externes | 102 |
| 34 | Le calcul du ratio de rotation des délais fournisseurs | 102 |
| 35 | Le calcul du ratio de liquidité générale | 103 |
| 36 | Le calcul du ratio de liquidité restreinte | 103 |
| 37 | Le calcul du ratio de liquidité immédiate | 104 |
| 38 | Le calcul du ratio d'indépendance financière | 105 |
| 39 | Le calcul du ratio d'autonomie financière | 105 |
| 40 | Le calcul du ratio de capacité de remboursement | 106 |

Liste des figures

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|--|-------------|
| 1 | Fonctionnement de la remise documentaire | 16 |
| 2 | Schéma du déroulement du crédit documentaire | 19 |
| 3 | Dates d'opération et dates de valeur | 51 |
| 4 | L'organigramme de la DFC | 73 |
| 5 | Organigramme du département de trésorerie | 75 |
| 6 | Schéma du déroulement du crédit documentaire | 81 |
| 7 | Schéma du déroulement de la remise documentaire | 83 |
| 8 | Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2016 | 90 |
| 9 | Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2017 | 91 |
| 10 | Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2018 | 92 |

Liste des abréviations

| | |
|--------------|---|
| BFR | Besoin en Fonds de Roulement |
| BFRE | Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation |
| BFRHE | Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation |
| CA | Chiffre d'Affaires |
| CAF | Capacité d'autofinancement |
| CD | Commission de Dépassement |
| CPFD | Commission du Plus Fort Découvert |
| EBE | Excédent Brut d'Exploitation |
| EENE | Effets Escomptés Non Echus |
| FCP | Fonds Communs de Placement |
| FR | Fonds de Roulement |
| HT | Hors Taxes |
| IAS | International Accounting Standards |
| IBS | Impôts sur les Bénéfices des Sociétés |
| IFRS | International Financial Accounting Standards |
| OPCVM | Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières |
| SGA | Société Générale Algérie |
| SICAV | Sociétés d'Investissement à Capital Variable |
| SWIFT | Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication |
| TN | Trésorerie Nette |
| TTC | Toute Taxe Comprise |
| TVA | Taxe sur la Valeur Ajoutée |

Résumé

Toute entreprise souhaitant conserver sa viabilité et sa pérennité a besoin d'améliorer la gestion de sa trésorerie, car une entreprise qui ne dispose plus de liquidité, est dite en crise financière. Ceci dit, une gestion de trésorerie optimisée, ou trésorerie « zéro » permet de prévenir les difficultés, d'anticiper les éventuels problèmes et de prendre les actions correctives en temps opportun.

À ce propos, il est nécessaire de surveiller en date de valeur les encaissements et les décaissements, de garantir la sécurité de ceux-ci, d'éviter le recourt à des financements coûteux et de rentabiliser les excédents de trésorerie.

Il est aussi primordial de réaliser des prévisions afin d'anticiper les difficultés de trésorerie, pouvant mettre en péril la situation financière de l'entreprise, et de vérifier que l'entreprise parvient à respecter les prévisions effectuées.

Mots clés : Trésorerie, gestion de trésorerie, optimisation, situation financière.

Abstract

Any company wishing to maintain its viability and sustainability needs to improve its cash management, because a company that no longer has liquidity is said to be in financial crisis. That said, optimized cash management, or “zero” cash, prevents difficulties and anticipates potential problems and takes corrective action in a timely manner.

In this regard, it is necessary to monitor the value of receipts and disbursements at the date of value, to guarantee their security, to avoid the use of costly financing and to make the surplus of cash profitable.

It is also essential to make forecasts in order to anticipate cash-flow difficulties, which could jeopardize the company's financial situation, and to verify that the company manages to respect the forecasts made.

Key words: cash management, liquidity, cash-flow.

ملخص

تحتاج أي شركة ترغب في الحفاظ على جدواها واستدامتها إلى تحسين إدارتها النقدية، لأن الشركة التي لم يعد لديها سيولة يقال إنها في أزمة مالية. ومع ذلك ، فإن الإدارة المثلى للنقدية ، أو النقدية "الصفريّة" ، تجعل من الممكن منع الصعوبات وتوقع المشاكل المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

في هذا الصدد ، من الضروري مراقبة المقبوضات والمدفوعات حسب تاريخ استحقاقها ، لضمان أمنها ، وتجنب اللجوء إلى التمويل المكلف وتحقيق فوائض نقدية مربحة.

من الضروري أيضًا إجراء تنبؤات من أجل توقع صعوبات التدفق النقدي، والتي يمكن أن تعرض الوضع المالي للشركة للخطر ، والتحقق من أن الشركة تمكنت من احترام التوقعات التي تم إجراؤها.

الكلمات الرئيسية ؛ تسيير، الخزينة، الامثل، سيولة.

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction générale..... | A |
| Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion..... | 1 |
| Section 01 : Notion de trésorerie d'entreprise..... | 2 |
| Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie..... | 21 |
| Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière | 31 |
| Section 01 : L'analyse de la situation financière via la trésorerie..... | 32 |
| Section 02 : L'optimisation de la gestion de trésorerie..... | 47 |
| Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie..... | 55 |
| Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital..... | 65 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise Cevital..... | 65 |
| Section 02 : Analyse de la situation financière de Cevital..... | 84 |
| Conclusion générale..... | 110 |

Introduction générale

Introduction générale

Toute entreprise est créée pour atteindre des objectifs précis, une analyse régulière de sa situation financière permet à ses dirigeants de déterminer les possibilités de croissance future de l'activité, des profits générés et sa capacité à se montrer performante dans l'atteinte de ces objectifs.

Or, dans un environnement économique et financier caractérisé par l'incertitude et l'instabilité, en raison des perpétuelles crises et fluctuations économiques, de la concurrence rude et des innovations technologiques, l'entreprise se doit de maîtriser sa situation financière afin de garantir sa pérennité.

À cet effet, la fonction financière de l'entreprise veille à assurer et à coordonner ses ressources et moyens financiers pour assurer la prise de bonnes décisions financières et l'établissement des prévisions en vue de limiter les risques de cessation de paiements et de défaillance de l'entreprise.

Toutes les décisions prises 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. Les diverses transactions économiques, commerciales et financières entraînent des encaissements et des décaissements. L'enjeu étant de conserver un degré de liquidité suffisant afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise.

La gestion de trésorerie occupe une place considérable dans la fonction financière de l'entreprise. Autrefois garante de la présence de liquidités, désormais, elle assure un rôle stratégique croissant. Elle s'occupe de la gestion des flux à court terme, et vise à optimiser la rentabilité des excédents de trésorerie, de couvrir les risques liés aux taux d'intérêts et de change et d'apporter une sécurité aux paiements.

Ainsi, la trésorerie est considérée comme une priorité pour l'entreprise, ceci dit, chaque entreprise établit et met en place une stratégie d'optimisation de trésorerie.

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

Dans ce contexte, et en raison de l'évolution continue et de l'importance de la fonction de trésorerie, étant donné que celle-ci est une fonction centrale et qui touche à tous les domaines de l'entreprise, le thème de ce travail de recherche s'est porté sur : « *L'incidence de l'optimisation de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, Etude de cas : Cevital* ».

A. La problématique

La trésorerie est la conversion financière de l'ensemble des actes de gestion d'une entreprise. Dans le cadre de la gestion financière, la gestion de trésorerie concerne les flux financiers à court terme. Ceux-ci reflètent la situation financière de l'entreprise, en fonction du montant des liquidités disponibles.

Alors, la gestion de la trésorerie reste un enjeu important auquel sont confrontés tous les gestionnaires d'entreprises, et le trésorier doit gérer au mieux sa trésorerie afin de l'optimiser, car un excès est nuisible et une carence n'est pas souhaitable.

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante:« *Comment l'optimisation de la gestion de trésorerie influe-t-elle la situation financière de l'entreprise ?* »

De cette problématique, découlent deux questions auxquelles j'essaierai de répondre tout au long de cette recherche :

- L'optimisation de la gestion de trésorerie est-elle nécessaire pour éviter à une entreprise le risque d'insolvabilité ?
- Une trésorerie excédentaire reflète-t-elle une bonne gestion financière de l'entreprise ?

B. Les hypothèses de la recherche

Afin d'apporter les éléments de réponses à la problématique posée, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- L'optimisation de la gestion de trésorerie suppose d'assurer la liquidité nécessaire à l'entreprise au moindre coût et ainsi, réduire tous les risques financiers.
- L'excédent de trésorerie indique une bonne gestion financière de l'entreprise

C. Les motifs de choix du thème

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, il s'agit d'un thème qui a suscité notre intérêt car :

- La dernière crise sanitaire (Covid 19) a induit une crise rendant plusieurs entreprises insolvables, même les plus solides. Ce qui a contribué à la revalorisation de la gestion de trésorerie, autrefois négligée au sein des entreprises algériennes.
- L'actualité de ce thème dans les pays développés, et sa perception récente et en évolution dans les pays en voie de développement.

De plus, il s'agit d'un choix personnel motivé par la volonté d'approfondir mes connaissances et d'avoir une vision plus réaliste de la gestion de trésorerie. En plus, elle constitue une branche qui combine les pratiques financières et comptables, convenant un diplôme de master en finance et comptabilité.

D. Les objectifs de la recherche

Ce travail a pour objectifs de :

- Comprendre l'origine des problèmes de trésorerie.
- Comprendre les leviers d'optimisation de trésorerie et son importance.
- Connaitre les moyens d'équilibrage de la trésorerie et leurs déterminants.

E. Les méthodes de recherche adoptées

Afin de répondre à la problématique posée et parvenir à vérifier les hypothèses formulées, nous avons opté pour les méthodes de recherche suivantes :

- La méthode analytique : Nous avons utilisé cette méthode dans l'analyse de la situation financière de Cevital à travers l'examen du bilan et du compte de résultat ainsi que les différents ratios.
- La méthode descriptive : Il nous a paru impérieux de faire recours à cette méthode tout au long du mémoire, via la recherche documentaire qui m'a permis de présenter convenablement tous les éléments qui compose mon thème de recherche.

F. Les outils de la recherche

Pour la réalisation de ma recherche, je me suis basée sur :

- Une recherche bibliographique : par la consultation d'ouvrages, de travaux universitaires, thèses, décrets et lois, revues...
- Des données empiriques : fournies par l'établissement d'accueil, tels que les états financiers, les documents de commerce international, les différents moyens de paiement...

G. Le plan du travail

Le premier chapitre intitulé la trésorerie d'entreprise et sa gestion, introduit dans la première section la notion de trésorerie d'entreprise, sa définition et ses composantes, les causes de sa dégradation et les différents moyens de paiement. Ensuite, il met l'accent sur des généralités sur la gestion de trésorerie, sa définition, ses objectifs, le processus de cette pratique ainsi que son rôle au sein de l'entreprise, et présente le métier de trésorier, commençant par un aperçu sur son évolution à travers le temps, les compétences requises à la pratique de ce métier et les missions qu'effectue le trésorier au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre porte sur le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière et traite dans la première section l'analyse financière selon l'approche bilancielle statique et l'approche dynamique par les flux de trésorerie. Ensuite, la deuxième section aborde les techniques d'optimisation de la trésorerie notamment, l'amélioration du besoin en fonds de roulement, le suivi des techniques bancaires, le financement des besoins de trésorerie et le placement des excédents de trésorerie. Enfin, la gestion prévisionnelle de la trésorerie fait l'objet de la troisième section, à travers l'élaboration d'un plan de financement sur un horizon pluriannuel, un budget et un plan de trésorerie sur un horizon mensuel et une fiche de valeur pour un horizon quotidien.

Le troisième chapitre est dédié à un cas pratique illustratif de la gestion de trésorerie au sein de Cevital. La première section concerne la présentation du groupe Cevital, de l'entreprise Cevital Agro-industrie et du département trésorerie ainsi que les différentes procédures de traitement des principaux moyens de paiement, utilisés au sein de cet organisme. La deuxième section a pour objet l'appréciation et l'analyse de la situation financière de Cevital, à travers l'analyse du bilan et du compte de résultats ainsi que les différents ratios, et une étude d'un cas de financement d'un besoin de liquidités.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Introduction

Autrefois considérée comme une simple activité qui se résumait à l'exécution de budget sans enjeu particulier et où le métier de trésorier se limitait à être caissier, la gestion de trésorerie a évolué et est loin de représenter une activité secondaire, la trésorerie est une fonction vitale pour les entreprises.

La gestion de trésorerie est l'activité qui permet de garantir la solvabilité de l'entreprise, honorer les engagements à bonne date constitue l'enjeu premier de la gestion de la trésorerie de tout acteur économique, tout en optimisant l'ensemble des produits financiers issus des placements de liquidité, et des frais financiers résultants des moyens de financement.

Ce premier chapitre, intitulé la trésorerie d'entreprise et sa gestion, introduit en premier lieu la notion de trésorerie d'entreprise, sa définition et ses composantes, les causes de sa dégradation et les différents moyens de paiement.

Ensuite, ce chapitre met l'accent sur des généralités sur la gestion de trésorerie, sa définition, ses objectifs, le processus de cette pratique ainsi que son rôle au sein de l'entreprise.

Enfin, il devient intéressant de présenter le métier de trésorier, un aperçu sur son évolution à travers le temps, les compétences requises à la pratique de ce métier et les missions qu'effectue le trésorier au sein de l'entreprise.

Section 01 : La notion de trésorerie d'entreprise

La trésorerie constitue un enjeu majeur et un véritable défi aux entrepreneurs et dirigeants de toute entreprise.

Résultante de toutes les décisions prises par les dirigeants, la trésorerie est au centre de l'ensemble des activités de l'entreprise, quelque soit sa taille. Elle est essentielle à son démarrage, à son développement et sa survie et pérennité.

1. Définition de la trésorerie

Il existe une multitude de définitions de la trésorerie d'entreprise, voici quelques-unes :

La trésorerie est définie en tant que « *l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise* »¹.

Selon Forget (2005) « *la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation* »².

La trésorerie est un actif et représente le solde entre les ressources de moyen et long terme et les emplois de court terme, en d'autres termes, c'est le solde entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement³.

Autrement dit, la trésorerie regroupe les ressources financières qu'une entreprise peut mobiliser à un instant « t », lui permettant de faire face à ses obligations et ses dettes à court terme.

2. Les composantes de la trésorerie

Les opérations réalisées entre une entreprise et ses partenaires (clients, fournisseurs, Etat...) génèrent différents flux monétaires, qui concernent des flux d'exploitation, des flux financiers et des flux exceptionnels, faisant ainsi varier la trésorerie de l'entreprise. Cette dernière est caractérisée par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds générés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.

La trésorerie est donc constituée par l'ensemble des mouvements financiers exécutés, les rentrées d'argent sont appelées les recettes tandis que les sorties d'argent sont appelées les dépenses.

¹DIABY, (M) : *Gestion de trésorerie*, édition L'Harmattan, Paris, 2016, p 9.

²FORGET, (J) : *La gestion de trésorerie*, édition d'organisation, 2005, p 11.

³DIETZ (JL), ASTOLFI (P) et BURLAUD (A) : *La finance*, édition Foucher, Paris, 2018, p 187.

2.1. Les recettes

Les recettes de l'entreprise désignent les rentrées de fonds et les produits encaissés par l'entreprise. Elles englobent :

- Les recettes d'exploitation d'une entreprise désignent l'ensemble des revenus générés par son activité industrielle, commerciale ou de service. Elles proviennent surtout des ventes.
- Les recettes exceptionnelles, ce sont des recettes qui ne proviennent pas de l'activité courante de l'entreprise, et comprennent : les cessions d'actifs et l'augmentation de capital.
- Les recettes financières comprennent les emprunts reçus et les remboursements de prêts.

2.2. Les dépenses

Les dépenses de l'entreprise sont les sorties de fonds et l'ensemble des charges décaissées par l'entreprise.

- Les dépenses d'exploitation correspondent aux charges supportées par une entreprise pour les besoins de son activité, elles concernent l'achat des matières premières, les salaires et les frais de personnels, les impôts, les taxes et les loyers.
- Les dépenses hors exploitation désignent les charges et incluent les investissements réalisés et les dividendes distribués.
- Les charges financières comprennent les remboursements et les intérêts sur emprunts reçus.

3. Les principales causes des crises de trésorerie

Identifier et prévenir les crises de trésorerie pour les résoudre constitue une priorité pour le directeur financier dont l'une des missions est d'assurer la pérennité de l'entreprise à moyen et long terme¹:

3.1. Crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement, causant ainsi des déséquilibres d'une croissance non maîtrisée et surtout non profitable, redoutés par les banquiers, alors ils n'ajustent pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit à court terme.

L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation et de se retrouver en cessation des paiements.

¹SION, (M) : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, édition Dunod, 6^{ème} édition, 2015, p 16.

3.2. Mauvaise gestion du BFR

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

3.2.1. Le délai d'écoulement des stocks

Le délai d'écoulement des stocks désigne la durée, en moyenne, qu'un produit ou autre élément de stocks reste en stock avant d'être écoulé. Le niveau de stock doit être maintenu à un niveau optimal car :

- ❖ Un délai d'écoulement des stocks court signifie un stock insuffisant, provoquant des ruptures de stock. L'entreprise est incapable de répondre à la demande de ses clients.
- ❖ Un délai d'écoulement des stocks long traduit par une quantité de stock importante, entraîne des frais de stockage et de manutention importants, constituant ainsi un réel problème de trésorerie pour l'entreprise.

3.2.2. Le délai crédit client

Le délai de paiement client est le délai accordé par une entreprise à ses clients, pour régler leurs achats. Lorsque ce délai d'encaissement est long, la trésorerie de l'entreprise subit un décalage par rapport aux décaissements et risque de ne pas suffire à payer elle-même ses obligations auprès des fournisseurs, Etat...

3.3. Réduction conjoncturelle de l'activité

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

3.4. Erreur de financement

Dans ce cas, la crise de trésorerie est due à deux erreurs de financement : un autofinancement excessif et une durée de remboursement des emprunts à long et moyen terme trop courte par rapport à la rentabilité du projet.

3.4.1. Un autofinancement excessif

L'entreprise acquiert des immobilisations en comptant sur la capacité d'autofinancement pour absorber les dépenses relatives à l'investissement. Or, si la capacité d'autofinancement disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le fond de roulement se dégrade et la trésorerie se détériore.

3.4.2. Une durée de remboursement d'emprunts LMT courte par rapport à la rentabilité du projet

Lorsque l'entreprise recourt à des emprunts remboursés sur une durée plus courte que la durée de vie d'un investissement d'un montant élevé. Durant plusieurs années de profitabilité élevée, la CAF élevée permet des remboursements rapides. Plus tard, lorsque la profitabilité diminue, la CAF devient insuffisante pour assurer le remboursement, ce qui génère une dégradation de la trésorerie.

4. Les techniques et les moyens de paiement

Il est important de faire la distinction entre un moyen de paiement et une technique de paiement. Simplement, un moyen de paiement désigne le support physique qui a pour finalité le transfert de fonds du débiteur au créancier, tandis qu'une technique de paiement est la procédure qui a pour but d'assurer l'organisation et la sécurité du règlement.

4.1. Le choix du mode/moyen de paiement

Face à un éventail large de moyens de paiement, chacun possédant des combinaisons de caractéristiques distinctes, le choix du moyen à utiliser est réalisé en fonction de plusieurs critères, notamment¹ :

- Les délais d'encaissement et de décaissement : l'entreprise s'efforcera de raccourcir les délais d'encaissement et tentera de profiter au maximum des délais de décaissement.
- Le coût de l'opération ;
- Le degré de sécurité, en particulier les risques d'impayés. Ce critère joue un rôle important dans le cas des relations internationales.

Le mode ou le moyen de paiement choisi doit permettre de réduire au minimum les frais tout en conservant un bon degré de sécurité.

4.2. Les moyens de paiement

Les moyens de paiement sont tous les instruments utilisés par les agents économiques (particuliers, entreprises, États) pour effectuer des règlements et des transferts de fonds.

L'article 69 de l'Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit stipule que : « *Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui*

¹GILLET (R) et alii : *Finance : finance d'entreprise – finance de marché – diagnostic financier*, édition Dalloz, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p 310.

permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé¹ ».

4.2.1. L'espèce

Le paiement en espèces consiste à régler des transactions en utilisant la monnaie fiduciaire, émise par la banque d'Algérie et constituée par l'ensemble des pièces de monnaie métalliques et des billets de banque, ayant cours légal sur le territoire national.

L'espèce constitue un moyen de paiement simple d'utilisation, qui permet des règlements instantanés et sans frais de transactions, cependant, il concerne des règlements pour des montants plafonnés et n'assure pas la traçabilité des transactions.

4.2.2. Le chèque

Le chèque est un écrit qui permet au tiré de donner l'ordre de payer une certaine somme à un tiers ou bénéficiaire dans la limite des avoirs déposés chez le tiré².

De la définition citée, le chèque fait intervenir trois (3) acteurs:

- Le tireur : c'est le titulaire du compte qui émet le chèque ;
- Le tiré : la banque ou l'établissement financier au sein duquel est domicilié le compte du tireur ;
- Le bénéficiaire : celui qui reçoit les fonds.

4.2.2.1. Les mentions obligatoires d'un chèque

L'article 472 du code de commerce indique qu'un chèque doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- La dénomination du chèque ;
- Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée ;
- Le nom du tiré ;
- Le lieu ou le paiement doit s'effectuer ;
- La date et le lieu de création du chèque ;
- La signature du tireur.

¹Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article 69.

²MONNIER (P) et MAHIER-LEFRANÇOIS (S) : *Techniques bancaires*, édition Dunod, 12^{ème} édition, Malakoff, 2022, p 87.

4.2.2.2. Typologie des chèques

Il existe plusieurs types de chèques :

4.2.2.2.1. Le chèque certifié

Le chèque certifié est un chèque émis, à la demande du client, par la banque qui atteste que les fonds sont disponibles, mais qu'ils seront réservés pour le destinataire jusqu'à leur encaissement et garantit ainsi le paiement.

4.2.2.2.2. Le chèque de banque

Le chèque de banque est utilisé en lieu et place du chèque certifié, quand le montant à régler est élevé. Le paiement est effectué directement par l'émission d'un chèque tiré par la banque au profit d'un bénéficiaire¹.

La banque se substitue au client en émettant en ses lieux un chèque au nom du bénéficiaire, choisi par ce dernier. Elle va commencer par vérifier l'existence de la provision dans le compte du client tireur, pour le débiter du montant requis.

4.2.2.2.3. Le chèque visé

Le chèque visé est un chèque sur lequel la banque appose son visa, et atteste ainsi que la provision correspondant au montant du chèque est disponible sur le compte ce jour là, sans garantir que les fonds seront toujours disponibles au règlement.

4.2.2.2.4. Le chèque barré

Le chèque barré est un chèque qui ne peut être encaissé que dans une banque ou un établissement assimilé et ne peut être encaissé directement par le bénéficiaire du chèque.

Il existe deux types de barrement:

- Le barrement général : deux traits parallèles en diagonale sont tracés au recto du chèque.
- Le barrement spécial : le nom du banquier désigné pour encaisser le chèque est mentionné entre les deux traits.

¹MONNIER (P) et MAHIER-LEFRANÇOIS (S) : *Techniques bancaires*, édition Dunod, 13^{ème} édition, Malakoff, 2023, p 90.

4.2.2.3. Motifs de rejet de chèque :

Lors de sa présentation au paiement, un chèque peut ne pas être payé, et ce à cause de différents incidents de paiement, il est donc rejeté et revient impayé au bénéficiaire.

Le rejet d'un chèque peut survenir pour les motifs suivants :

4.2.2.3.1. Absence de mention obligatoire

Un chèque est rejeté s'il est émis avec une ou plusieurs mentions obligatoires manquantes ou non conformes, sauf cas de suppléances.

4.2.2.3.2. Compte clôturé

Un chèque peut être rejeté si le compte du tireur est clôturé au moment de l'encaissement. La clôture du compte peut être due à l'inactivité du compte, survenance d'incidents fréquents, le décès du titulaire du compte...

4.2.2.3.3. Opposition sur compte

Un compte en opposition est un compte bancaire qui est gelé par la banque, par conséquent les opérations bancaires courantes (paiement, retrait, virement) sont en suspension.

4.2.2.3.4. Doublon d'opération

Il s'agit d'un problème technique causé par le double enregistrement d'une même opération.

4.2.2.3.5. Discordance entre montant en lettres et montant en chiffres

Le chèque comporte le montant en lettres et en chiffres. Dans le cas d'une discordance entre le montant mentionné en lettres et le montant mentionné en chiffres, le chèque est rejeté par la banque.

4.2.2.3.6. Absence ou insuffisance de provision

Un chèque sans provision est un chèque émis lorsque le solde du compte bancaire du tireur est inférieur au montant du chèque et donc ne suffit pas pour régler le bénéficiaire.

4.2.2.4. Les avantages du chèque

Le chèque offre à ses utilisateurs les avantages suivants :

- Le chèque est un moyen de paiement gratuit et facile d'utilisation ;
- Le chèque certifié permet au bénéficiaire d'éviter le risque d'impayé ;

- Le chèque barré protège le bénéficiaire en cas de perte ou de vol du chèque, par sa particularité consistant à n'être encaissé que par une banque.

4.2.2.5. Les inconvénients du chèque

Malgré ses nombreux avantages, le chèque possède plusieurs défauts :

- Le chèque expose le bénéficiaire à plusieurs incidents d'impayés.
- Le chèque manque de sécurité, il est exposé au risque de perte, de vol ou de falsification.
- Lorsque le chèque est libellé en devise, le bénéficiaire est exposé au risque de change.
- Risque de devoir suivre les chèques en circulation (non remis à l'encaissement).

4.2.3. Le virement

Le virement est une opération de transfert de fonds opérée par une banque ou un autre établissement financier, suite à un ordre de virement rédigé et signé par le donneur d'ordre, de virer une certaine somme de son compte, au profit du bénéficiaire.

Il se traduit par le débit du compte du client donneur d'ordre du même montant pour le crédit du compte du bénéficiaire.

4.2.3.1. Les mentions obligatoires de l'ordre de virement

Conformément à l'article 543 bis 19 du code de commerce, l'ordre de virement contient :

- Le mandat donné par le titulaire du compte de transférer des fonds au teneur du compte ;
- L'indication du compte à débiter ;
- L'indication du compte à créditer et son titulaire ;
- La date d'exécution ;
- La signature du donneur d'ordre.

4.2.3.2. Typologie de virements

Il existe plusieurs types de virement :

4.2.3.2.1. Le virement direct

Il désigne le transfert de fond effectué entre deux comptes ouverts auprès d'une même agence ou deux agences différentes mais relevant de la même banque. Dans ce type de virement l'agence du donneur d'ordre effectue le transfert de la somme par un avis de crédit qu'elle adresse à l'agence du client bénéficiaire.

4.2.3.2.2. Le virement indirect

Le virement est indirect s'il est effectué entre deux comptes ouverts dans différentes banques. Dans ce cas, le virement est effectué par le biais de la compensation.

4.2.3.2.3. Le virement permanent

C'est un transfert de fonds automatique et répétitif au compte du bénéficiaire, effectué à des dates et pour des montants fixes et programmé sur une instruction établie et signée par le donneur d'ordre.

4.2.3.2.4. Le virement électronique

C'est un transfert électronique de fonds d'un compte bancaire à un autre opéré via l'utilisation d'internet et un ordinateur ou un téléphone intelligent. Le donneur d'ordre et le bénéficiaire doivent tous deux être inscrits aux services bancaires en ligne.

4.2.3.2.5. Le virement sur liste

Un virement sur liste ou de masse permet un transfert de fonds du compte du donneur d'ordre, à l'aide des supports électroniques ou magnétiques, vers plusieurs bénéficiaires listés. Il est utilisé, par exemple, lors des virements des salaires.

4.2.3.2.6. Le virement international

Le virement international désigne le transfert de fonds à l'étranger et s'effectue généralement en devises. L'importateur donne l'ordre à sa banque de virer une certaine somme au compte bancaire de l'exportateur. Une banque correspondante peut intervenir lorsque ces deux banques ne se connaissent pas.

Le virement international peut être transmis par courrier, télex ou encore par un réseau de messagerie interbancaire mondial nommé SWIFT.

4.2.3.2.6.1. Le virement par courrier

Dans ce cas, l'ordre de virement passe par la poste, le délai peut donc être plus au moins long selon la distance et l'organisation postale du pays concerné.

4.2.3.2.6.2. Le virement par télex

Appelé également virement télégraphique, un virement télex est un moyen plus rapide que le virement par courrier. Il repose sur l'utilisation du réseau des correspondants de la banque d'émission du virement, c'est-à-dire, une fois le virement effectué par la banque émettrice, les fonds circulent entre une ou plusieurs banque (s) correspondante (s) avant d'atteindre leur destination.

Cette forme de virement rend possibles des erreurs matérielles : numéro de compte incorrect, confusion des noms..., de plus, chaque banque intermédiaire dans le processus a son propre délai de traitement et ses propres frais, ce qui peut rendre les virements télégraphiques lents et coûteux, selon la voie de transfert.

4.2.3.2.6.3. Le virement SWIFT

Acronyme de Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, SWIFT est une société coopérative de droit belge créée en 1973 afin de faciliter les transferts de fonds à l'international, en utilisant un système de messagerie qui permet aux banques mondiales d'échanger des informations sur les transactions financières dans un environnement standardisé et sécurisé.

Pour assurer ces échanges d'informations, SWIFT utilise le code BIC, le Code d'Identification Bancaire. C'est un code unique composé de 8 ou 11 caractères qui permet d'identifier et de reconnaître la banque, son pays d'origine et l'agence ayant traité l'ordre en question.

Le virement SWIFT présente l'avantage d'être le moyen de transmission le plus rapide, le plus souple et le moins onéreux, il permet des règlements fiables et élimine le risque d'impayé et le risque de perte, de falsification ou de vol. Toute fois, il expose ses utilisateurs au risque de change, étant libellé en devises.

4.2.3.3. Les avantages du virement

Le virement offre les avantages suivants :

- Le virement est un moyen de paiement sécurisé, il permet des règlements fiables et rapides ;
- Le virement est très pratique car, basé sur un simple jeu d'écritures, il évite tout déplacement ou manipulation de fonds ;
- Le paiement par virement est peu coûteux et ne présente aucun risque de perte ou de vol d'argent ;
- Le virement permet le transfert de montants plafonds élevés ;
- Il permet de conserver une trace sur les transferts de fonds.

4.2.3.4. L'inconvénient du virement :

Le virement présente l'unique inconvénient d'être non opposable, c'est-à-dire, en cas d'erreur de saisie des détails du virement bancaire, sa régularisation est très difficile, particulièrement, lorsqu'il s'agit d'un virement entre deux banques différentes.

4.2.4. Le billet à ordre

Le billet à ordre est un effet de commerce qui se définit comme le titre par lequel une personne appelée souscripteur s'engage à payer à une autre, appelée bénéficiaire ou à son ordre, une somme d'argent à une date déterminée¹.

C'est un document qui constitue une reconnaissance de dette, émis à l'initiative d'un débiteur pour exprimer son engagement à payer son créancier à une échéance déterminée.

4.2.4.1. Les mentions obligatoires du billet à ordre

L'article 465 du code de commerce indique que le billet à ordre doit contenir :

- La clause à ordre ou la dénomination du titre ;
- La promesse pure et simple de payer une somme déterminée ;
- L'indication de l'échéance ;
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;
- Le nom de celui auquel ou à l'ordre duquel le paiement doit être fait ;
- L'indication de la date et du lieu où le billet est souscrit ;
- La signature de celui qui émet le titre (souscripteur).

4.2.4.2. Les avantages du billet à ordre

Le billet à ordre offre à ses utilisateurs les avantages suivants :

- Le billet à ordre présente à son émetteur l'avantage de payer sa dette à une date ultérieure.
- Le billet à ordre est endossable, le créancier peut le transmettre à l'un de ses créanciers pour absorber ses dettes.
- Le billet à ordre est mobilisable, c'est-à-dire que le créancier pourra l'escompter auprès de sa banque.

4.2.4.3. L'inconvénient du billet à ordre

Le billet à ordre expose le bénéficiaire au risque d'impayé puisque la provision correspondante au montant du billet n'est généralement pas constituée lors de l'émission.

¹VILLEMONTAIX, (M) : *Fiches de droit bancaire*, édition Ellipses, 3^{ème} édition, 2019, p 156.

4.2.5. La lettre de change

La lettre de change est un écrit par lequel une personne appelée tireur (le créancier, c'est-à-dire le fournisseur) invite une autre personne, appelée tiré (le débiteur, c'est-à-dire le client), à payer une certaine somme, à une date déterminée, à une troisième personne appelée bénéficiaire¹.

En d'autres termes, la lettre de change aussi appelée traite, est un effet de commerce émis par le créancier et adressé à l'acceptation du débiteur, avant d'être présenté à l'encaissement que ce soit à vue ou à terme.

La lettre de change fait intervenir trois acteurs, à savoir :

- Le tireur : désigne le fournisseur qui prend l'initiative d'émettre la lettre de change ;
- Le tiré : il s'agit du client qui doit payer à l'échéance la somme indiquée ;
- Le bénéficiaire : c'est celui qui reçoit les fonds, il peut être le tireur lui-même ou une tierce personne désignée par lui.

4.2.5.1. Les mentions obligatoires de la lettre de change

Conformément à l'article 390 du code de commerce, la lettre de change contient :

- La dénomination de la lettre de change ;
- Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée ;
- Le nom de celui qui doit payer (tiré) ;
- L'indication de l'échéance ;
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;
- Le nom de celui auquel ou à l'ordre duquel le paiement doit être fait ;
- L'indication de la date et du lieu où la lettre est créée ;
- La signature de celui qui émet la lettre.

4.2.5.2. Les avantages de la lettre de change

La lettre de change confère à ses principaux acteurs les atouts suivants :

- La lettre de change offre un délai de paiement au tiré.
- Le tireur de la lettre de change peut être payé immédiatement, en faisant recours à l'escompte.

¹ROLLANDE, (L.B) : *Principes de techniques bancaires*, édition Dunod, 27^{ème} édition, Paris, 2015, p 278.

4.2.5.3. Les inconvénients de la lettre de change

La lettre de change présente les inconvénients suivant :

- La lettre de change n'offre pas de garantie face au risque d'impayé. Comme un chèque, son paiement peut être refusé par l'établissement bancaire concerné si le compte du tiré ne dispose pas des fonds suffisants.
- Au format papier, une lettre de change peut, comme un chèque, être perdue ou endommagée.

Ainsi, le trésorier est tenu d'effectuer un suivi rigoureux pour assurer la sécurité des règlements par la lettre de change.

4.3. Les techniques de paiement

Le choix du moyen ou de la technique de paiement à utiliser est décidé par l'importateur et l'exportateur, lors de l'établissement du contrat de vente, en plus du choix des documents nécessaires à l'exécution du contrat.

Cette documentation est complexe et doit être acceptés et vérifiés par toutes les parties concernées, et ce, en raison des caractéristiques particulières du commerce extérieur : la distance géographique, les différentes législations douanières, l'utilisation de différents moyens de transport, les risques financiers...

Les principaux documents du commerce international sont listés ci-dessous :

- ❖ La facture commerciale : établie par l'exportateur au nom de l'importateur, elle indique tous les détails de la commande : la nature de la marchandise ou de la prestation, le montant à régler, la devise et l'incoterm.
- ❖ La liste de colisage (packing list en anglais) : précise le contenu de chaque colis lors d'un transport de marchandises en plusieurs lots, ainsi que les totaux de l'expédition (nombre de colis, cubage, poids brut...).
- ❖ Le document de transport : certifie et prouve l'exécution du contrat de transport conclu entre l'expéditeur et le transporteur. Il certifie l'expédition des marchandises et détermine qui peut en disposer et les responsabilités de chacun. Ce document diffère selon le moyen de transport choisi :
 - Un connaissance maritime (Bill of Lading en anglais, ou B/L) pour le transport maritime ;
 - Une lettre de transport aérien LTA, utilisée dans le cas d'un transport par avion ;

- Une lettre de voiture constitue la preuve du contrat de transport routier ou ferroviaire.
- ❖ Le certificat d'origine : désigne un document douanier qui certifie l'origine d'une marchandise, plus précisément, son pays de fabrication.
- ❖ Le document d'assurance : garantit à l'assuré le paiement d'une indemnité en cas de défaillance sur la marchandise en cours de transport.

Des documents additionnels peuvent être exigés, selon la nature de la marchandise, tel que le certificat sanitaire ou phytosanitaire.

4.3.1. La remise documentaire

La remise documentaire est une technique de paiement à l'international qui consiste pour le vendeur à faire encaisser par une banque le montant dû par un acheteur contre remise de documents. Les documents sont remis à l'acheteur uniquement contre paiement ou acceptation d'une lettre de change.

La remise documentaire fait intervenir quatre (4) acteurs énumérés ci-après :

- Le donneur d'ordre ou remettant : désigne l'exportateur qui donne mandat à sa banque et lui remet les documents relatifs à l'encaissement ainsi que l'ordre d'encaissement ;
- La banque remettante : c'est la banque du donneur d'ordre, qui transmet les documents à la banque de l'importateur, conformément aux instructions de l'ordre d'encaissement ;
- Le tiré : il s'agit de l'importateur.
- La banque présentatrice : c'est la banque correspondante de la banque remettante dans le pays de l'acheteur. Elle est chargée de la présentation des documents à l'acheteur et ne les remettra que si elle reçoit le règlement ou une traite, conformément aux instructions reçues de la banque remettante.

4.3.1.1. Les types de réalisation de la remise documentaire

La remise documentaire peut être réalisée soit contre paiement ou contre acceptation¹ :

- Les documents contre paiement (D/P) : dans ce cas la banque présentatrice remet les documents contre paiement immédiat.

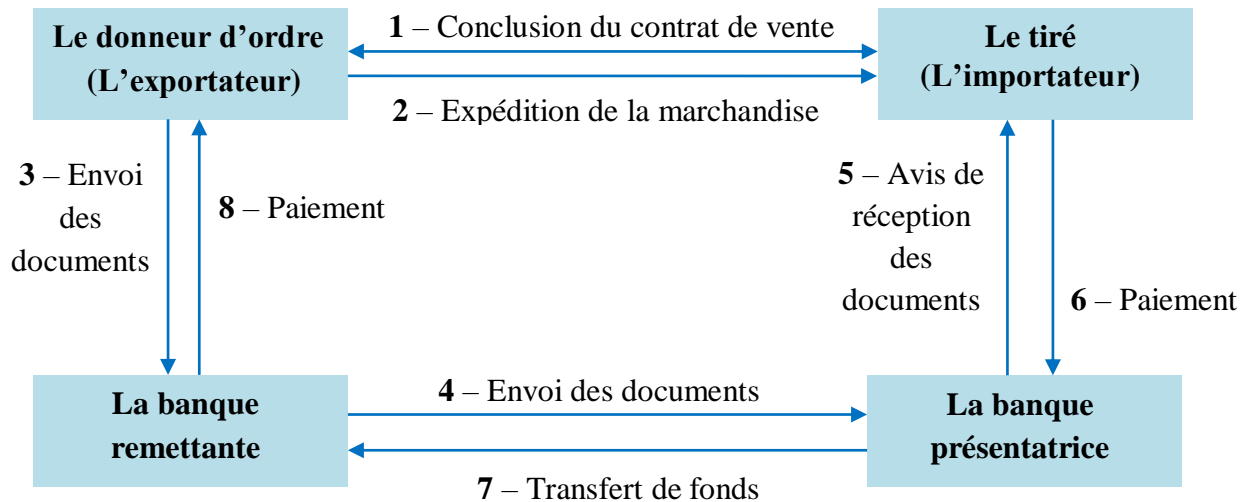
¹ ARZUMANYAN (L), AYMARD (T) et BLESBOIS (P) : *Exporter - Pratique du commerce international*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, P 318.

- Les documents contre acceptation (D/A) : il s'agit pour la banque présentatrice de remettre les documents à l'importateur contre son acceptation d'une traite payable à une échéance ultérieure. L'aval de la traite peut être exigé par l'exportateur, afin d'éviter le risque de non paiement.

4.3.1.2. Le fonctionnement de la remise documentaire

Le mécanisme de la remise documentaire est schématisé comme suit :

Figure n° 01 : Fonctionnement de la remise documentaire



Source : tiré et adapté de:LEGRAND, (G) et MARTINI (H) : *Gestion des opérations import-export*, édition Dunod, Paris, 2008, p133.

Etape 01 : L'importateur et l'exportateur négocient les termes de l'opération et concluent le contrat commercial de manière à éliminer tout litige et conviennent à utiliser la remise documentaire comme moyen de règlement.

Etape 02 : L'exportateur expédie les marchandises à l'importateur, remet à sa banque (remettante) les documents relatifs à l'opération et lui donne un ordre d'encaissement.

Etape 03 : La banque remettante transmet, à son tour, les documents à la banque présentatrice et lui demande de les présenter à l'importateur soit contre paiement ou contre acceptation.

Etape 04 : La banque présentatrice exécute les instructions de la banque remettante.

Etape 05 : L'importateur paie ou accepte la traite contre les documents lui permettant la possession des marchandises.

Etape 06 et 07 : La banque présentatrice dans le cas d'une remise de documents contre paiement transfère les fonds à la banque présentatrice. Et dans le cas d'une remise de documents contre acceptation, elle accepte la traite.

Etape 08 : Enfin, la banque remettante crédite le compte de l'exportateur dès réception des fonds.

4.3.1.3. Les avantages de la remise documentaire

La remise documentaire présente les avantages suivants :

- Il s'agit d'un mode de paiement souple et moins onéreux qu'un crédit documentaire ;
- Le vendeur est assuré que l'acheteur ne peut prendre possession de la marchandise sans avoir réglé à la banque le montant de la facture.

4.3.1.4. Les inconvénients de la remise documentaire

Les inconvénients de la remise documentaire sont :

- Le vendeur ne peut envoyer les documents qu'après expédition des marchandises, il court alors le risque de voir l'acheteur ne pas pouvoir payer ou ne pas vouloir des marchandises.
- En cas de défaillance de l'acheteur, le vendeur n'a alors que deux solutions : rapatrier les marchandises à ses frais, ou trouver un autre acheteur à bas prix sur place.
- Les banques jouent le rôle d'intermédiaires seulement, sauf cas d'une remise de document contre acceptation.

4.3.2. Le crédit documentaire

Le crédit documentaire ou lettre de crédit est une technique de paiement utilisée pour faciliter et sécuriser les transactions commerciales internationales. Juridiquement, le crédit documentaire est régi par les Règles et Usances Uniformes RUU 600 de la chambre de commerce international, reconnues et appliquées dans le monde entier¹.

Il désigne le mécanisme à travers lequel la banque de l'importateur s'engage, sur la demande de l'importateur, à payer l'exportateur un certain montant contre remise des documents conforme à celle indiquée dans le contrat, et ce dans un délai déterminé.

¹LACROZE, (C.K) : *Gestion des opérations d'import-export*, édition Le Génie, Chambéry, 2011, p 147.

Le crédit documentaire fait intervenir quatre (4) acteurs :

- Le donneur d'ordre : désigne l'importateur qui initie l'émission du crédit documentaire ;
- La banque émettrice : c'est la banque de l'importateur qui, suite à sa demande, émet le crédit documentaire. Elle est implantée dans le pays de l'importateur ;
- La banque notificatrice : c'est la banque correspondante à la banque émettrice dans le pays de l'exportateur. Elle notifie l'exportateur de l'ouverture du crédit documentaire ;
- Le bénéficiaire : présente l'exportateur, en faveur de qui, le crédit documentaire est ouvert.

4.3.2.1. Typologie de crédit documentaire

Il existe trois (3) types de crédits documentaires : le crédit documentaire révocable, le crédit documentaire irrévocable et le crédit documentaire irrévocable et confirmé.

4.3.2.1.1. Le crédit documentaire révocable

Un crédit documentaire révocable est une forme de CREDOC dans laquelle la banque émettrice peut modifier ou annuler son engagement à tout moment sans préavis au bénéficiaire. La banque ne souscrit aucun engagement en faveur du bénéficiaire. Il offre peu de garanties pour l'exportateur.

4.3.2.1.2. Le crédit documentaire irrévocable

Ce type de crédit documentaire comporte l'engagement ferme de la banque émettrice à l'égard du bénéficiaire. Il ne peut être annulé ou modifié sans l'accord de toutes les parties et couvre donc le risque d'insolvabilité et de défaillance de l'importateur.

4.3.2.1.3. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé

Il s'agit d'un crédit documentaire qui comprend un double engagement, celui de la banque émettrice et celui de la banque confirmatrice, une banque qui ajoute sa confirmation, son engagement irrévocable de payer (cela peut être la banque notificatrice ou une autre). Ce crédit couvre le risque d'insolvabilité de l'importateur et le risque politique et constitue ainsi une garantie totale pour l'exportateur.

4.3.2.2. Les modes de réalisation du crédit documentaire

Selon l'article 6 b des RUU 600 : « *Un crédit doit indiquer s'il est réalisable à vue, paiement différé, acceptation ou négociation*¹ ».

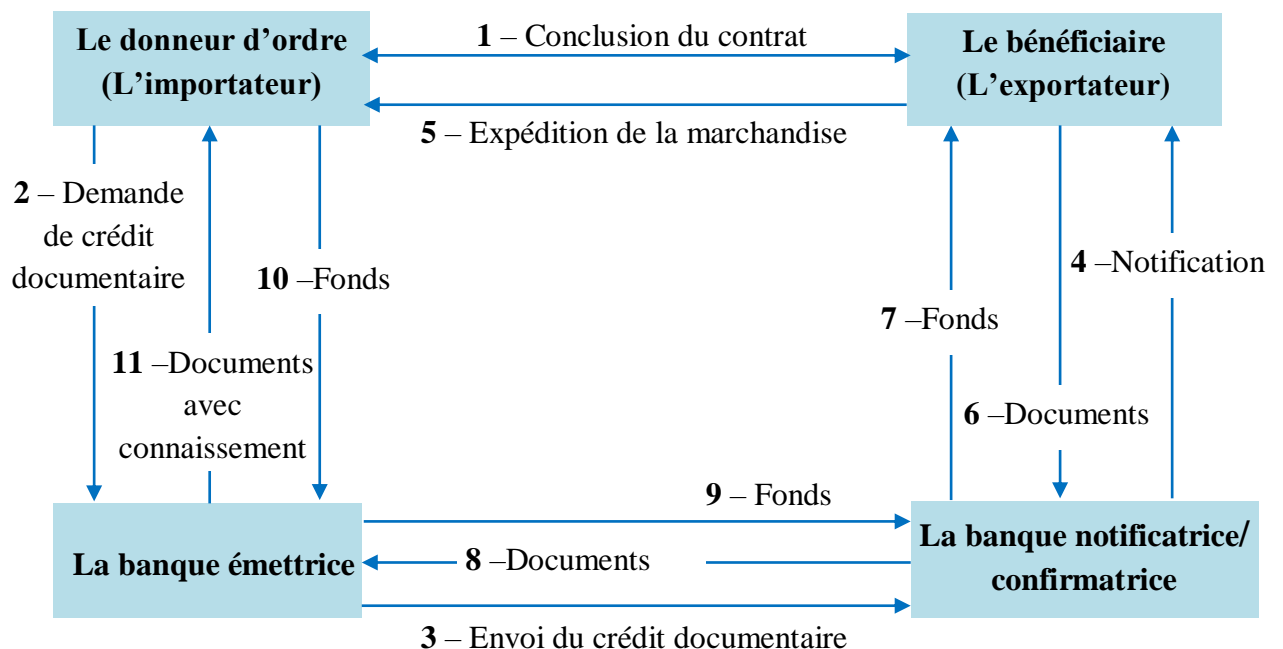
Ainsi, on distingue quatre modes de réalisation du crédit documentaire :

- Par paiement à vue : le règlement est réalisable dès la validation de la conformité des documents.
- Par paiement différé : dans ce cas, l'exportateur accorde un délai de paiement à l'importateur et règlement s'effectue sans création de traite à l'échéance du délai fixé.
- Par acceptation : il s'agit d'un paiement différé avec émission et acceptation d'une traite tirée par le vendeur soit sur la banque émettrice soit sur la banque confirmatrice. L'acceptation vaut garantie de paiement à l'échéance.
- Par négociation : ce mode de réalisation permet le paiement d'avance par la banque négociatrice des documents. La banque émettrice, à réception des documents, paiera la banque négociatrice.

4.3.2.3. Le fonctionnement du crédit documentaire

Le crédit documentaire se réalise par un enchaînement d'étapes détaillées par le schéma suivant :

Figure n°02 : Schéma du déroulement du crédit documentaire



Source : MARTINI (H), DEPREE (D) et CAZENOVE (C) : *Crédits documentaires, lettres de crédit stand-by, cautions et garanties* », édition RB, 3^{ème} édition, Paris, 2019, p 47.

¹Règles et usances uniformes 600.

Chapitre I : La trésorerie d'entreprise et sa gestion

Etape 01 : L'importateur et l'exportateur négocient les termes de l'opération et concluent le contrat commercial de manière à éliminer tout litige et conviennent à utiliser le crédit documentaire comme moyen de règlement.

Etape 02 : L'acheteur donneur d'ordre demande à sa banque d'ouvrir/ d'émettre un crédit documentaire en faveur de son bénéficiaire conformément aux termes de l'opération conclue.

Etape 03 : La banque émettrice ouvre le crédit documentaire selon les modalités convenues, et l'adresse à la banque notificatrice.

Etape 04 : La banque notificatrice notifie l'ouverture de crédit documentaire au bénéficiaire en y ajoutant sa confirmation, s'il y a lieu.

Etape 05 : L'exportateur bénéficiaire expédie la marchandise selon le moyen de transport et l'incoterm prévu au contrat.

Etape 06 : L'exportateur bénéficiaire reçoit le document de transport de la part du transporteur et remet l'ensemble des documents à sa banque.

Etape 07 : Après vérification de la conformité des documents, s'il s'agit d'un crédit documentaire irrévocable et confirmé, la banque notificatrice confirmatrice honore son engagement et paie l'exportateur. Dans le cas d'un crédit documentaire irrévocable seulement, elle n'est pas tenue de payer l'exportateur jusqu'à l'encaissement du montant (payé par la banque émettrice).

Etape 08 : A son tour, la banque notificatrice présente les documents à la banque émettrice.

Etape 09 : On distingue deux cas de figures :

- Dans le cas d'un crédit documentaire irrévocable, la banque émettrice vérifie la conformité des documents reçus et paie le montant de l'opération.
- Dans le cas d'un crédit documentaire irrévocable et confirmé, la banque émettrice est tenue de rembourser la banque confirmatrice.

Etape 10 et 11 : La banque émettrice débite le compte du donneur d'ordre et lui remet les documents nécessaires au retrait de la marchandise auprès de la compagnie de transport.

4.3.2.4 Les avantages du crédit documentaire

Le crédit documentaire présente de nombreux avantages, à savoir :

- Le crédit documentaire est un moyen de paiement universel reconnu dans le monde entier ;
- Il permet une sécurité satisfaisante en cas de crédit documentaire irrévocable et une sécurité totale si le crédit est irrévocable et confirmé
- il présente à l'acheteur un gage de sécurité, dans le sens où, il donne l'assurance à l'acheteur de ne payer que sur présentation de documents conformes aux termes du crédit et aux règles et usances uniformes.
- le crédit documentaire est souple et peut s'adapter à toutes les situations, plusieurs modalités de règlement sont permises, permettant ainsi d'obtenir des délais de paiement auprès des fournisseurs.

4.3.2.5 Les inconvénients du crédit documentaire

Les crédits documentaires présentent de nombreux avantages, mais aussi quelques inconvénients :

- Procédures complexes et très administratives aux formalismes rigoureux ;
- Le crédit documentaire est un outil relativement cher surtout lorsqu'il est confirmé ;
- Lorsque le crédit documentaire n'est pas confirmé, l'exportateur est exposé au risque de non-paiement du à l'insolvabilité de la banque émettrice ou autre risque politique.
- S'agissant de transaction internationale, l'exportateur encourt le risque de change, si une couverture à terme n'a pas été prévue.

Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle mesure les conséquences de l'ensemble des décisions financières courantes à l'entreprise, ainsi que les décisions stratégiques engagées sur un horizon lointain.

Une bonne gestion de trésorerie est supposée assurer la solvabilité de l'entreprise en permanence et permettre une bonne situation financière. D'où l'importance de connaître et de maîtriser les principes de base de la gestion de trésorerie.

1. Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie consiste en l'enregistrement et le suivi des flux financiers de recettes et de dépenses en dates de valeur et leur gestion optimale en fonctions des conditions du marché. Elle vise à assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie, à déterminer les besoins futures de l'entreprise et éventuellement veiller à satisfaire ces besoins.

La gestion de la trésorerie peut être considérée comme étant : « *l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité*¹ ».

Selon FORGET, la gestion de trésorerie est un arbitrage constant entre² :

- La sécurité et l'efficacité,
- La liquidité et la rentabilité,
- La solvabilité et le risque.

2. Les objectifs de la gestion de trésorerie

La fonction de trésorerie doit répondre principalement aux objectifs suivants :

- Mesurer le besoin de financement de l'entreprise et prévoir les difficultés financières ;
- Anticiper et éviter les risques de cessation de paiement en mettant en œuvre les moyens pour assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme ;
- Optimiser le résultat financier en assurant à l'entreprise le placement de ses excédents de trésorerie et en recourant à des moyens de financement à faible coût;
- Obtenir une trésorerie optimisée proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires;
- Contrôler et sécuriser le mouvement des comptes bancaires et veiller à leurs avoirs ;
- Maitriser les risques liés à la fonction de trésorerie (change, fraude, taux...).

Ainsi, la gestion de trésorerie s'intéresse à déterminer et à maitriser la trésorerie de l'entreprise, pour éviter les cessations de paiement et la défaillance.

¹BETTOUCHE, (Y) et MESSAOUDI (Y) : *La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach*, mémoire de master en sciences de gestion : option finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Béjaïa, 2018, p 3.

²FORGET, (J) : Op-cit, p 11.

3. Le processus de gestion de trésorerie

Pour réaliser une bonne gestion de trésorerie, il convient de suivre certaines étapes, à savoir : les prévisions, les ajustements nécessaires et enfin, le contrôle de la trésorerie.

3.1. Première phase : les prévisions

Les prévisions sont conçues pour permettre de réagir à des événements inattendus. Les prévisions de trésorerie servent à prévoir l'évolution mensuelle de la trésorerie, elles sont établies à partir de la prévision de l'ensemble des budgets : d'exploitation, d'investissement et de financement.

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'envisager les différents mouvements d'encaissements et de décaissements et d'anticiper les éventuelles difficultés de trésorerie.

3.2. Deuxième phase : les ajustements nécessaires

En s'appuyant sur les prévisions de trésorerie, l'entreprise peut se retrouver face à deux situations de trésorerie distinctes et est tenue d'opérer les ajustements nécessaires selon le cas dans lequel celle-ci se trouve :

- Une trésorerie positive : lorsque les encaissements sont supérieurs aux décaissements. Cette situation excédentaire justifiée par une trésorerie abondante peut être ajusté par le placement des fonds, le paiement de dettes ou la réalisation d'investissement de manière à rentabiliser les fonds disponibles.
- Une trésorerie négative : lorsque les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Dans ce cas, l'entreprise rencontre un besoin de financement et il convient de recourir à des crédits bancaires, réajuster les délais de paiement clients/fournisseurs pour combler le déficit.

La gestion de la trésorerie contribue dans les deux cas à améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant les coûts d'un crédit de trésorerie, soit en optimisant les placements des excédents de trésorerie.

3.3. Troisième phase : le contrôle de trésorerie

La dernière étape consiste à comparer les prévisions des encaissements/décaissements, des concours bancaires/placements financiers avec les réalisations et à analyser les écarts résultants. Il s'agit donc de comparer les soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie.

Le contrôle de caisse consiste à comparer les montants réels en caisses aux montants théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse et pour le contrôle des mouvements du compte bancaire, il se fait à l'aide de l'état de rapprochement bancaire.

4. Le rôle de la gestion de trésorerie

La trésorerie assure la gestion des liquidités afin que des fonds suffisants soient toujours disponibles. Elle permet également de prendre en compte non seulement les intérêts bancaires, mais aussi les taux de change et leurs fluctuations.

Elle est au cœur des opérations effectuées par l'entreprise, étant donné qu'elle représente la traduction monétaire de toutes les décisions prises par celle-ci.

La trésorerie est essentielle, c'est pourquoi sa gestion va au-delà de la simple activité d'optimisation des structures financières. En fait, elle équivaut à la gestion d'une ressource stratégique qui conditionne la survie de l'entreprise

Elle repose sur un équilibre entre solvabilité et rentabilité. D'une part, elle vise à prévenir les pénuries de trésorerie grâce à l'ajustement quotidien des flux financiers ; d'autre part, elle réduit le coût et le volume des financements sollicités et optimise les placements de trésorerie.

À travers l'établissement d'un budget de trésorerie, elle prévoit les flux d'encaissements et de décaissements futurs.

5. Le métier de trésorier

Au cœur des enjeux financiers de l'entreprise, le trésorier joue un rôle vital dans la gestion des flux et des risques financiers et devient ainsi, le baromètre de la santé financière de l'entreprise.

5.1. Evolution historique du métier de trésorier

Autrefois considéré comme une branche de la comptabilité, le métier de trésorerie est désormais une spécialité à part entière. À travers le temps et les périodes de crises et de tensions, sa fonction s'est élargie et il est devenu de plus en plus stratégique dans la prise de décision.

Les principales étapes de l'évolution de ce métier sont les suivantes¹ :

5.1.1. Le trésorier comptable

À l'origine, dans les années 1960, la fonction trésorerie fait preuve d'une grande discrétion dans l'entreprise. Il s'agit, en fait, d'une fonction classique de caissier adaptée à l'utilisation généralisée de moyens de paiement bancaires.

Le trésorier est donc d'abord un comptable qui suit au jour le jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmise par les banques. Son rôle d'interface lui permet de compenser les limites de l'information comptable traditionnelle qui privilégie la notion de date de comptabilisation ou celle de date d'opération, alors que le solde bancaire à surveiller est le solde en valeur dans les livres de la banque.

Au sein de l'entreprise, le trésorier est dépendant des services comptables d'où il tire toute l'information dont il a besoin et son rôle était jusque-là statique et se résumait à : contrôleur des comptes bancaires et gardien de la liquidité.

5.1.2. La trésorerie zéro

Au début des années 1970 et avec la reconnaissance du principe de «trésorerie zéro». Le trésorier a un objectif opérationnel clair : maintenir le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunité. C'est de cette époque que date le terme de gestion de trésorerie car il s'agit de procéder à des placements ou de négocier des emprunts adaptés au profil des soldes prévisionnels en valeur de l'entreprise.

Pour mener à bien sa mission, le trésorier a besoin de se démarquer de sa source privilégiée d'information comptable. Il doit élaborer une information spécifique fondée sur des données prévisionnelles.

À cette époque, le service trésorerie se voit reconnaître une indépendance organisationnelle au sein de l'entreprise. Dès lors, la fonction est clairement identifiée et le trésorier, en charge de la gestion des flux et des relations bancaires, devient le garant de la solvabilité de l'entreprise.

¹Hubert de la Bruslerie et ELIEZ (C) : *Trésorerie d'entreprise - gestion des liquidités et des risques*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2017, p 4.

5.1.3. La gestion des risques

Les années 1980 furent celles de la mutation accélérée de l'environnement du trésorier d'entreprise. Mutation de la conjoncture économique et financière caractérisée par une extrême volatilité des taux de change et des taux d'intérêt. Des pertes de change peuvent venir annuler la marge industrielle ou commerciale.

Puis, dans les années 1990, s'est révélée la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt. La hausse des taux nominaux dans les années 1980-1990 a sensibilisé les trésoriers à l'optimisation des coûts de l'endettement.

Face à ces dangers venus des marchés financiers, le trésorier a été amené à prendre à sa charge la gestion des nouveaux risques qui sont apparus: il doit maintenant anticiper, mesurer et maîtriser les risques de change et les risques de taux d'intérêt.

Cet élargissement de responsabilités de la fonction de trésorerie s'est lui-même accompagné d'une mutation technologique importante. Le trésorier a dû intégrer dans l'exercice de son métier tous les nouveaux produits financiers et toutes les innovations financières qui furent nombreuses dans les années 1990: Titres de Créances Négociables, marchés de contrats à terme...

5.1.4. Le renouveau du « cash management »

Les années 2000 ont paradoxalement entraîné une diminution du risque de change pour les entreprises européennes. La création de la monnaie unique européenne a consacré un pôle de stabilité monétaire. L'intégration monétaire entraîne logiquement une pression à l'harmonisation et la sécurisation des instruments de paiement et des systèmes de paiement au sein de la zone euro.

La crise bancaire de 2008 est venue renforcer cette préoccupation de sécurisation de la liquidité des entreprises. Des banques considérées comme étant des références ont disparu. Les entreprises même de grande taille ont vu leurs sources de financement par crédit bancaire se tarir brusquement, des marchés d'actifs tel celui de billets de trésorerie aussi. Les coûts d'emprunt ont augmenté de manière insoupçonnable et l'entreprise s'est trouvée confrontée à la plus implacable des contraintes financières: sa solvabilité.

Dans cette perspective les trésoriers ont redécouvert le rôle central de la gestion des liquidités pour la survie de l'entreprise. La sécurisation des crédits et des placements est

devenue une autre préoccupation majeure. Cela signifie s'assurer de la qualité des partenaires financiers, tout particulièrement des banques.

5.2. Les qualités requises au trésorier

Le métier de trésorier est un métier à fortes responsabilités, en effet, la moindre erreur peut engendrer des pertes considérables pour l'entreprise. Ce métier requiert certaines qualités nécessaires qui permettront au trésorier de mener à bien ses missions et d'accomplir ses objectifs, à savoir¹ :

5.2.1. Le sens de l'organisation

Le sens de l'organisation est indispensable pour le trésorier dans sa gestion quotidienne. Bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise.

Le trésorier 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.

5.2.2. Le sens de la communication

Le trésorier est au cœur de toutes les transactions financières, ainsi il 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.

5.2.3. 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.

5.2.4. 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. 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.

¹NGOULOUBI, (A.C) : *La trésorerie des entreprises*, édition L'Harmattan, Paris, 2017, p 12.

5.2.5. Le sens de 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.

5.2.6. 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 ainsi que l'outil informatique.

5.3. Les missions du trésorier

Selon SION (2015), le trésorier a pour missions¹ :

5.3.1. Assurer la liquidité de l'entreprise

La liquidité est une condition de survie pour l'entreprise, ne pas faire face à ses échéances implique la cessation de paiement et éventuellement l'entreprise sera liquidée.

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du Trésor public, des banques...

Il est tenu également de vérifier régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision glissante de trésorerie, 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.

5.3.2. Réduire les coûts des services bancaires

La direction générale attend du trésorier qu'il réduise les coûts bancaires, si le trésorier y procède par la négociation, il lui revient de réaliser l'inventaire détaillé des conditions existantes, de définir les priorités de négociation et de contrôler quotidiennement l'application des conditions négociées.

La réduction des frais bancaires peut se faire également par l'innovation, à travers l'utilisation de l'informatique et la télématique.

5.3.3. Améliorer le résultat financier

L'amélioration du résultat signifie concrètement réduire les frais ou augmenter les produits financiers. Pour y parvenir, le trésorier négociera les conditions de financement,

¹ SION, (M) : Op-cit., p 27.

après avoir fait une comparaison des différentes propositions de crédit, quant au placement des excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence.

Le trésorier 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. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ». Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés et en sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie.

5.3.4. Gérer les risques financiers

Les entreprises sont souvent exposées à divers risques : le risque de change, le risque de taux et le risque de fraude.

La gestion du risque de change vise à fixer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier 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 en fonction de l'évolution prévue des taux.

Se prémunir contre le risque de fraude 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 circuits télématiques sécurisés.

Conclusion

La trésorerie comprend toutes les ressources financières mobilisables à un moment donné. Elle permet à l'entreprise de payer ses charges et d'investir pour son développement. De plus, elle constitue un indicateur intéressant de la santé financière d'une entreprise.

La gestion de trésorerie a longtemps consisté uniquement à gérer les flux financiers d'une entreprise, à assurer sa solvabilité à court terme et à lui permettre de faire face à toutes ses échéances. Aujourd'hui, les trésoriers sont également chargés d'optimiser la rentabilité des excédents, découvrir les risques de taux et de change et d'assurer une certaine sécurité des paiements.

Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Introduction

La trésorerie d'une entreprise constitue le principal indicateur de sa santé financière. Elle permet de mesurer sa solvabilité, sa capacité d'endettement et sa capacité d'investissement.

Ainsi, la gestion de trésorerie contribue à obtenir une vision claire sur la situation financière de l'entreprise, dans le sens où, en se basant sur les prévisions de trésorerie, elle permet d'anticiper la situation financière de l'entreprise et à maîtriser les risques qui peuvent la mettre en péril.

Ce deuxième chapitre intitulé le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière, traite dans la première section l'analyse financière selon deux approches : une approche bilancielle statique et une approche dynamique par les flux de trésorerie.

Ensuite, la deuxième section aborde les techniques d'optimisation de la trésorerie notamment l'amélioration du besoin en fonds de roulement, le suivi des techniques bancaires, le financement des besoins de trésorerie et le placement des excédents de trésorerie.

Enfin, la gestion prévisionnelle de la trésorerie fait l'objet de la troisième section, à travers l'élaboration d'un plan de financement sur un horizon pluriannuel, un budget et un plan de trésorerie sur un horizon mensuel et une fiche de valeur pour un horizon quotidien.

Section 01 : L'analyse de la situation financière via la trésorerie

Le bilan constitue le point de départ de l'analyse de la situation financière de l'entreprise, il expose une photographie de son patrimoine à un moment donné. Ainsi, pour observer et cerner l'évolution de la situation financière, un autre état financier répond à ce besoin, il s'agit du tableau de flux de trésorerie.

1. L'examen du bilan financier

Le bilan financier est un document synthétique qui s'établit à partir du bilan comptable après répartition du résultat, et selon lequel les actifs sont classés selon leur liquidité et les passifs selon leur exigibilité.

Le bilan financier permet d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et d'apprécier son niveau de solvabilité, en cas de cessation d'activité. Il est destiné aux créanciers de l'entreprise et renseigne sur l'endettement, la solidité et la vulnérabilité de l'entreprise à moyen et long terme¹.

Appelé également bilan liquidité, le bilan financier apporte un éclairage différent sur la situation financière d'une entreprise, d'autant plus qu'en période de crise, la solvabilité occupe une place importante².

1.1. Le passage d'un bilan comptable à un bilan financier

Pour passer d'un bilan comptable à un bilan financier, trois types de retraitements doivent être effectués³ :

- Le reclassement des postes du bilan comptable selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité ;
- L'intégration de certains éléments hors bilan tels que les plus ou moins values latentes et les effets escomptés non échus ;
- L'élimination des postes du bilan comptable composant l'actif fictif tels que les primes de remboursement des emprunts.

¹OGIEN (Dov) : *Maxi fiches : Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2018, p 38.

² KHALDI, (M.A) et ABDELBASSET (S) : *La finance d'entreprise en fiches et en schémas*, édition Ellipses, Paris, 2021, p 41.

³GRANGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation - Analyse fonctionnelle - Analyse patrimoniale - Ratios - Tableau de financement - Éléments prévisionnels*, édition Gualino, 26^{ème} édition, Paris, 2022, p 103.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Après les retraitements, l'équilibre du bilan doit être respecté puisqu'ils concernent tant les postes de l'actif que ceux du passif.

1.1.1. Les retraitements de l'actif

Les retraitements des postes de l'actif sont détaillés par le tableau suivant :

Tableau n°01 : Les retraitements de l'actif

| Poste de l'actif | Retraitements |
|---|---|
| Capital souscrit non appelé | Ne pas comptabiliser à l'actif et soustraire du capital social. |
| Immobilisations cessibles à court terme | À retrancher des immobilisations. |
| Prêts remboursables à court terme | À retirer des immobilisations financières. |
| Stocks | Les stocks de sécurité sont des actifs à plus d'un an. |
| Clients douteux à plus d'un an | À réintégrer en autres actifs à plus d'un an. |
| Effets escomptés non échus | À réintégrer au poste clients et à rajouter en concours bancaires. |
| Autres créances à plus d'un an | À réintégrer en actifs à plus d'un an. |
| Valeurs mobilières de placement | À intégrer en valeurs disponibles. |
| Charges constatées d'avance | Ces charges peuvent être triées entre actifs à plus et à moins d'un an. |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices | Soustraire des capitaux propres en actif fictif. |
| Primes de remboursement d'emprunt | Soustraire des capitaux propres en actif fictif. |

Source : tiré de : OGIEN (Dov) : *Maxi fiches : Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2018, p 40.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

1.1.2. Les retraitements du passif

Les retraitements des postes du passif sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau n°02: Les retraitements du passif

| Poste du passif | Retraitements |
|---|---|
| Résultat de l'exercice | Soustraire la part des dividendes versés à reclasser en dettes à moins d'un an. |
| Subventions d'investissements | Le montant de la subvention d'investissement est porteur d'un impôt latent. Le montant de cet impôt latent est transféré aux dettes à court terme. La partie de la subvention qui ne donnera pas lieu à décaissement futur sous forme d'impôt est à rattacher aux capitaux propres. |
| Provisions pour risques et charges | Les provisions non justifiées sont réintégrées en capitaux propres. La provision justifiée est éliminée des capitaux propres et reclassée selon son échéance, en dette à long terme ou à court terme. |
| Emprunts obligataires | La part remboursable à moins d'un an doit être reclassée en dette à court terme. |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | Soustraire les concours bancaires et la part remboursable à moins d'un an pour les reclasser en passif à moins d'un an ainsi que les intérêts courus non échus. |
| Autres dettes | Soustraire les comptes courants d'associés et les réintégrer en capitaux propres. |
| Produits constatés d'avance | Ces produits peuvent être triés entre dettes à plus d'un an et dettes à moins d'un an. |

Source : tiré et adapté de : OGIEN (Dov) : *Maxi fiches : Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2018, page 40.

1.2. La structure du bilan financier

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après répartition du résultat, ce dernier subit des retraitements aboutissant à présenter un bilan financier sous la forme d'un tableau en deux parties (actif et passif), composé de quatre grandes masses homogènes comme suit :

- L'actif non courant englobe l'actif immobilisé et les autres actifs à plus d'un an
- L'actif courant comprend : les valeurs d'exploitation (stocks et encours), les valeurs réalisables (les créances courantes) et la trésorerie active (disponibilités).

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

- Les capitaux permanents sont constitués par les capitaux propres et les dettes à long et à moyen terme (tel que les emprunts bancaires).
- Le passif courant désigne les dettes à court terme (dettes fournisseurs, trésorerie passive...).

Tableau n°03 : La structure simplifiée du bilan financier

| Actif | Passif |
|---|--|
| Actif non courant : <ul style="list-style-type: none">• Actif immobilisé• Autres actifs à plus d'un an | Capitaux permanents : <ul style="list-style-type: none">• Capitaux propres• Dettes à long et moyen terme |
| Actif courant : <ul style="list-style-type: none">• Valeurs d'exploitation• Valeurs réalisables• Trésorerie active | Passif courant : <ul style="list-style-type: none">• Dettes à court terme• Trésorerie passive |
| Total actif | Total passif |

Source : tiré de : OGIEN (Dov) : *Maxi fiches : Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2018, page 39.

1.3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

L'équilibre financier désigne une situation financière dans laquelle l'entreprise est capable de financer ses actifs en utilisant son passif.

Le bilan financier permet de déterminer l'équilibre financier de l'entreprise à travers l'analyse de trois indicateurs : le fond de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

1.3.1. Le fond de roulement

Le fonds de roulement, appelé aussi Fonds de Roulement Net Global (FRNG) est la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Il permet de comprendre si les ressources stables suffisent à financer les emplois stables¹. Il constitue une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif courant.

¹GUEUTIN (C.A) : *L'essentiel de l'analyse financière*, édition Ellipses, 3^{ème} édition, Paris, 2022, p 121.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

1.3.1.1. Le calcul du fond de roulement

Le fond de roulement s'obtient par deux manières différentes :

- Par le haut du bilan : le fond de roulement est la différence entre le passif non courant et l'actif non courant.

$$\text{Fond de Roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif non courant}$$

- Par le bas du bilan : le fond de roulement s'obtient en retranchant le passif courant de l'actif courant.

$$\text{Fond de roulement} = \text{Actif courant} - \text{Passif courant}$$

1.3.1.2. L'interprétation du fond de roulement

Trois situations peuvent être distinguées après le calcul du (FR) :

- Un fond de roulement positif ($FR > 0$) indique que les capitaux permanents de l'entreprise lui permettent de financer son actif non courant tout en dégageant une marge de sécurité pour financer son besoin d'exploitation.
- Un fond de roulement négatif ($FR < 0$) traduit une insuffisance de ressources financières. Cette situation est défavorable parce que les capitaux permanents n'étant pas suffisants pour financer l'actif non courant, l'entreprise sollicite des financements à court terme pour financer ses dettes exigibles.
- Un fond de roulement nul ($FR = 0$) désigne une situation d'équilibre, les capitaux permanents financent l'intégralité de l'actif immobilisé.

Ainsi, l'entreprise doit maximiser son fond de roulement afin de garantir sa solvabilité et une bonne santé financière.

1.3.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement exprime le besoin de trésorerie nécessaire à l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est généré par le décalage dans le temps existant entre les délais d'encaissements des créances et les délais de décaissements des dettes fournisseurs¹.

1.3.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a deux composantes : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

¹SELMER, (Caroline) : *La boîte à outils de la finance d'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2023, p 70.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Le BFRE est la différence entre l'actif circulant d'exploitation et le passif circulant d'exploitation. C'est un besoin stable qui est lié au niveau d'activité de l'entreprise. Il dépend de la vitesse de rotation des stocks et des durées des crédits clients et fournisseurs¹.

Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation est obtenu par la formule suivante :

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

Le BFRHE est la différence entre les ressources et les emplois qui ne sont pas liés directement à l'activité de l'entreprise. Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{Actifs circulant hors exploitation} - \text{Dettes hors exploitation}$$

Ainsi, le BFR est obtenu en additionnant le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

1.3.2.2. L'interprétation du besoin en fonds de roulement

Le calcul du BFR exprime trois cas différent :

- Un BFR positif ($\text{BFR} > 0$) : exprime un besoin de financement de l'exploitation, cela signifie que les actifs circulants sont supérieurs aux dettes à court terme. Pour financer ce besoin, l'entreprise peut compter sur son fond de roulement ou bien recourir à des concours bancaires.
- Un BFR négatif ($\text{BFR} < 0$) implique une bonne situation financière pour l'entreprise. Dans ce cas, les ressources d'exploitation sont supérieurs aux emplois d'exploitation, l'entreprise dispose alors non seulement des fonds nécessaires au financement de son exploitation, mais également d'un excédent de ressource.
- Un BFR nul ($\text{BFR} = 0$) signifie que les ressources d'exploitation de l'entreprise couvrent l'ensemble des emplois d'exploitation.

Alors, la minimisation du besoin en fonds de roulement doit être une priorité pour l'entreprise pour disposer d'un niveau optimal de trésorerie.

¹ KHALDI (M.A) et ABDELBASSET (S) : *La finance d'entreprise en fiches et en schémas*, édition Ellipses, Paris, 2021, p 30.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

1.3.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est la différence entre l'actif de trésorerie (valeurs mobilières de placement et disponibilités) et le passif de trésorerie (constitué des crédits de trésorerie : concours bancaires courants, soldes créditeurs de banque et les effets escomptés non échus)¹.

1.3.3.1. Le calcul de la trésorerie nette

D'après sa définition, la trésorerie nette permet d'équilibrer les disponibilités et les crédits de trésorerie, et se calcule comme suit :

$$\text{TN} = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

La trésorerie nette correspond à également à l'excédent ou à l'insuffisance de fonds roulement après le financement du BFR. L'équilibre financier est établi d'après la relation fondamentale suivante :

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

1.3.3.2. L'interprétation de la trésorerie nette

Le solde de trésorerie permet de distinguer deux cas² :

- **FR > BFR** : ce cas implique une trésorerie positive, le FR est suffisant pour couvrir l'intégralité du BFR et, au-delà, permet d'approvisionner un solde de trésorerie positif qui fera souvent l'objet pour le trésorier de placements à court terme générateurs de produits financiers courants. Son Autonomie financière à court terme est forte et son risque financier de liquidité est nul.
- **FR < BFR** : la trésorerie est négative en raison d'un FR insuffisant pour couvrir l'intégralité du BFR. La banque assurera donc le complément de financement du BFR grâce à des concours bancaires de court terme, dès lors, le trésorier devra en choisir les moins coûteux possibles afin de réduire les charges financières de l'entreprise.

1.4. La détermination de la trésorerie par les ratios

La situation de la trésorerie peut être déterminée à travers l'étude et l'analyse de certains ratios ayant pour but de mesurer la liquidité, le niveau d'endettement de l'entreprise et l'évolution du BFR.

¹HARB (Etienne) : Op-cit, p 72.

²ROUSSELOT (P) et VERIDE (J.F) : Op-cit, p 19.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

1.4.1. Les ratios de liquidité

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses engagements à court terme. Elle est assurée lorsque l'actif à court terme de l'entreprise permet de couvrir son passif à court terme.

Trois ratios sont utilisés pour estimer et analyser cette liquidité : le ratio de liquidité générale, de liquidité restreinte et de liquidité immédiate.

1.4.1.1. Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif courant}}{\text{Passif courant}}$$

Interprétation du ratio de liquidité générale :

- Lorsque ce ratio est égal à 1, cela signifie que l'actif à moins d'un an équivaut et couvre seulement le passif à moins d'un an. Par conséquent, le fond de roulement est nul.
- Lorsque le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'actif à moins d'un an couvre le passif à moins d'un an et constitue une marge de liquidité pour l'entreprise, ce qui génère un fond de roulement positif.
- Inversement, un ratio de liquidité générale inférieur à un an traduit un manque de liquidité, dont résulte un fond de roulement négatif.

Ainsi, ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit apte à disposer de liquidités lui permettant d'honorer et d'assurer ses engagements à court terme.

1.4.1.2. Le ratio de liquidité restreinte

Le ratio de liquidité restreinte ou réduite mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant son actif à moins d'un an hors stocks, c'est-à-dire en moyennant de ses créances et ses disponibilités.

Ce ratio se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{Actif courant hors stocks}}{\text{Passif courant}}$$

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Ce ratio doit être égal au moins à 1 pour désigner une situation satisfaisante¹. Dans le cas échéant, cela signifiera que les créances et les disponibilités de l'entreprise ne suffiront pas à couvrir ses dettes à court terme, et dans le cas où ses clients deviennent insolvable, elle rencontrera des difficultés de trésorerie et fera alors recours à l'endettement.

1.4.1.3. Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à régler ses dettes de court terme avec seulement ses disponibilités. Il est obtenu par le rapport entre les disponibilités et les dettes à court terme de l'entreprise.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif courant}}$$

Ce ratio présente peu d'intérêt et doit être interprété avec prudence, car un ratio de liquidité immédiate inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

1.4.2. Les ratios d'endettement

Les ratios d'endettement indiquent la situation financière de l'entreprise en mesurant son niveau d'endettement, sa capacité de remboursement et son indépendance vis-à-vis des banques.

1.4.2.1. Le ratio de d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière mesure le poids des ressources internes par rapport aux ressources externes de l'entreprise. Il se calcule comme suit :

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Un ratio trop faible indique que l'entreprise est dépendante des tiers (créanciers à long terme) qui la financent. Ce ratio ne devrait pas en principe être inférieur à 0,5².

1.4.2.2. Le ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur du niveau d'endettement de l'entreprise, ainsi sa dépendance vis-à-vis des banques. Il mesure le poids des dettes financières par rapport aux capitaux propres.

¹ DELAHAYE (J), DELAYAHE (F) et LE GALLO (N) : *DCG 6 - Finance d'entreprise*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Malakoff, 2022, p 275.

² RECROIX (Pascale) : *Finance d'entreprise – DCG 6*, 2022, p 101.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Le ratio d'autonomie financière se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ce ratio doit être inférieur à 1. Dans le cas échéant, il traduit un recours trop important à l'emprunt. En s'endettant, l'entreprise s'engage à payer régulièrement les intérêts et à rembourser le principal. Si elle ne peut plus faire face à ses échéances, elle est dite en « détresse financière », le stade ultime étant la faillite¹.

1.4.2.3. Le ratio de capacité de remboursement

Ce ratio indique le délai de remboursement des emprunts (en nombre d'années). Il traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes financières en utilisant les ressources financières générées par l'activité. Il doit être inférieur à 4, cela implique que l'entreprise doit mettre moins de 4 ans à rembourser ses dettes financières. La formule est la suivante :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

1.4.3. Les ratios de rotation

Les ratios de rotation servent à analyser les composantes du BFRE à savoir : les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs et ils permettent d'identifier les causes éventuelles des difficultés de trésorerie.

1.4.3.1. Le ratio de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks indique les durées moyennes d'écoulement des stocks de matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis.

En d'autres termes, ce ratio mesure la fréquence à laquelle les stocks sont renouvelés pendant un exercice. Les marchandises ou des matières premières sont évalués au coût d'achat, tandis que les produits intermédiaires et les produits finis sont évalués au coût de production.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Stocks moyens}}{\text{Coût annuel d'achat ou de production}} \times 360$$

Un ratio de rotation de stocks trop élevé implique un niveau de stocks important qui peut être dû soit, à la baisse des ventes de l'entreprise (ne permettant pas l'écoulement des stocks de

¹ HARB (Etienne) et alii : Op-cit, p 75.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

produits finis), soit à un sur-approvisionnement. Cette mauvaise gestion des stocks génère à l'entreprise des coûts de stockage et de manutention importants.

Un ratio de rotation bas signifie une gestion optimale des stocks de l'entreprise qui se renouvellent fréquemment.

1.4.3.2. Le ratio de rotation des créances clients

Le ratio de rotation ou de recouvrement des créances clients mesure le délai moyen des règlements des clients. La réduction de ce délai génère une diminution du BFR. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Délais clients} = \frac{\text{Créances} + \text{EENE} - \text{Acomptes}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

1.4.3.3. Le ratio de rotation des dettes fournisseurs

Le ratio de règlement des dettes fournisseurs fournit le délai moyen des règlements fournisseurs. Le rallongement de ce délai entraîne une diminution du BFR.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Délais fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats et Autres charges externes TTC}} \times 360$$

2. L'examen du tableau des flux de trésorerie

L'établissement et la présentation du tableau des flux de trésorerie est traité par la norme IAS 7. Elle définit les flux de trésorerie comme : « *les entrées et sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie¹* », en précisant que la trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue, tandis que les équivalents de trésorerie désignent les placements à court terme.

2.1. Définition du tableau des flux de trésorerie

La norme IAS 1 indique que le tableau des flux de trésorerie fait partie du jeu complet d'états financiers obligatoires², donc toute entreprise élaborant ses comptes conformément aux normes IAS/IFRS est tenue de produire un tableau des flux de trésorerie.

Selon l'article n° 240-1 de l'arrêté du 25 mars 2009: « *Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie* ».

¹ La norme IAS 7 relative au tableau de flux de trésorerie, paragraphe 8.

² La norme IAS 1 traitant la présentation des états financiers, paragraphe 10.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

En d'autres termes, le tableau des flux de trésorerie est un document de synthèse qui explique la variation de la trésorerie en indiquant l'origine des flux monétaire d'une période et la manière dont ils sont utilisés, selon trois fonctions : activité, investissement et financement, durant un exercice.

La variation de la trésorerie est l'indicateur clé de la santé financière. En effet, générer une trésorerie positive est la meilleure indication de création de richesses. En outre, générer un flux de trésorerie positif par son activité permet de financer ses investissements, de rembourser ses dettes, de rémunérer ses actionnaires et ainsi d'assurer la pérennité de l'entreprise¹.

2.2. La classification des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice considéré, selon leur origine² :

- Flux de trésorerie d'exploitation : générés par les opérations de gestion courante de l'entreprise (à l'exception des opérations liées à l'investissement et celles liées au financement).
- Flux générés par les activités d'investissement : résultent des décisions qui font évoluer l'actif immobilisé de l'entreprise: les acquisitions d'immobilisation d'une part, et les cessions d'immobilisations de l'autre ;
- Flux générés par les activités de financement : correspondent aux encaissements liés aux sources de financement auxquelles l'entreprise a fait appel d'une part, aux décaissements engendrés par le remboursement de ces financement en fonction des modalités contractuelles. Ils comprennent également les décaissements liés aux versements de dividendes, et pour les entreprises qui se sont endettées, au règlement des charges financières correspondantes.

Alors, le tableau des flux de trésorerie retrace l'ensemble les sources et utilisations de trésorerie d'une période. La somme de tous les flux de trésorerie constitue la variation de trésorerie et aboutit à la position de trésorerie à la fin de l'année qui est la même que celle figurant au bilan à la fin de la période.

¹BACHY (Bruno) : *La boîte à outils de la comptabilité*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Malakoff, 2021, p 26.

²HARB (Etienne) : Op-cit, p 106.

2.3. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise permet de¹ :

- Simplifier les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités ;
- Expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée ;
- Evaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et par conséquent aider à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement ;
- Elaborer une analyse rétrospective des opérations menées par l'entité (détecter les éventuelles difficultés de financement) et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

2.4. La présentation du tableau des flux de trésorerie

L'entreprise a le choix de présenter les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles soit par la méthode directe ou la méthode indirecte.

Les détails de chaque méthode sont détaillés par l'article n°240.3 de l'arrêté du 25 mars 2009, comme suit :

2.4.1. La méthode directe

Présenter un tableau de flux de trésorerie selon la méthode directe consiste à présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, personnel, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net et à rapprocher ce flux de trésorerie du résultat comptable.

¹ AYACHI (Fela) : *Tableaux de flux de trésorerie : outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises*, Revue algérienne d'économie et de gestion, Volume 10, Numéro 2 du 31/12/2016, page 147.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°04 : La structure du tableau des flux de trésorerie selon la méthode directe

| Désignation | Exercice N |
|---|------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | |
| Encaissements reçus des clients | |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | |
| Intérêts et autres frais financiers payés | |
| Impôts sur les résultats payés | |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires | |
| Total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A) | |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | |
| Intérêts encaissés sur placement financiers | |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B) | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | |
| Dividendes et autres distributions effectués | |
| Encaissements provenant d'emprunts | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) | |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | |
| Variation de trésorerie de la période | |
| Rapprochement avec le résultat comptable | |

Source : tiré du journal officiel n°19 du 25 mars 2009, p 31.

2.4.2. La méthode indirecte

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

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variation clients, stocks, variations fournisseurs...);
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés...);

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins values de cessions...), ces flux étant présentés distinctement.

Tableau n°05 : La présentation d'un tableau des flux de trésorerie selon la méthode indirecte

| Désignation | Exercice N |
|---|------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | |
| Résultat net de l'exercice | |
| Ajustements pour : | |
| Amortissements et provisions | |
| Variations des impôts différés | |
| Variation des stocks | |
| Variation des clients et autres créances | |
| Variation des fournisseurs et autres dettes | |
| Plus ou moins values de cessions nettes d'impôts | |
| Total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles(A) | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations | |
| Encaissements sur cession d'immobilisations | |
| Incidence des variations de périmètres de consolidation (à utiliser pour la présentation d'états financiers consolidés) | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement (B) | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | |
| Dividendes versés aux actionnaires | |
| Augmentation de capital en numéraire | |
| Emission d'emprunts | |
| Remboursements d'emprunts | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement(C) | |
| Variation de trésorerie de la période(A+B+C) | |
| Trésorerie d'ouverture | |
| Trésorerie de clôture | |
| Incidence de variation de cours des devises | |
| Variation de trésorerie | |

Source : tiré du journal officiel n°19 du 25 mars 2009, page 32.

Section 02 : Optimisation de la trésorerie

Le trésorier est toujours en quête d'optimisation de sa trésorerie, son objectif consiste à parvenir à une « trésorerie zéro », c'est-à-dire, rapprocher son solde de trésorerie le plus proche possible de la valeur zéro, pour cela, les montants excédentaires doivent faire l'objet de placements pour éviter des coûts d'opportunités et les montants déficitaires doivent être financés et régularisés afin d'éviter des découverts coûteux.

Une trésorerie zéro, issue d'une gestion de trésorerie efficace, reflète également une bonne gestion des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks.

1. Amélioration de la gestion du BFR

Le BFR est un indicateur important dans la vie des entreprises, sa maîtrise est indispensable pour optimiser la trésorerie. Ce besoin de financement doit être réduit au maximum, pour cela les entreprises mettent en place une gestion rigoureuse des éléments dont il dépend, notamment, le niveau des stocks, les délais clients et les délais fournisseurs.

Les leviers d'optimisation du BFR sont nombreux. C'est l'utilisation de plusieurs d'entre eux qui permettront à l'entreprise de gérer et non de subir le niveau de BFR, et donc son besoin de trésorerie¹.

1.1. Réduire les stocks

Pour réduire ses stocks, l'entreprise peut² :

- Augmenter son chiffre d'affaires en proposant des prix attractifs ou en s'implantant sur de nouveaux marchés ;
- Décider de produire en fonction de la demande des clients ;
- Prendre en compte les coûts de stocks dans l'analyse de la rentabilité ;
- Suivre l'état des stocks afin d'éliminer les produits abîmés ou obsolètes.

En réduisant ses stocks, l'entreprise économise des coûts très importants qui relèvent des frais de stockage, de manutention, des coûts de rupture...

¹SELMER, (Caroline) : Opcit, p 73.

²HARB (Etienne) et alii : Opcit, p 71.

1.2. Rallonger les délais de règlement des fournisseurs

La prolongation des délais de paiement des fournisseurs résulte de la négociation entre l'entreprise et son fournisseur. Cette alternative est rarement utilisée car les fournisseurs sont souvent de grosses entreprises qui imposent leurs conditions de vente avec une marge de discussion réduite¹.

1.3. Réduire les délais de paiement des clients

Une diminution du délai de règlement des clients conduira à une réduction du crédit clients et il s'ensuit²:

- Une diminution du besoin en fonds de roulement;
- Une diminution des besoins en trésorerie;
- Une réduction du financement à court terme;
- Une réduction des frais financiers (intérêts, agios, commissions);
- Une amélioration du résultat de l'entreprise;
- Et, enfin, une meilleure relation avec les banquiers.

Comme mentionné ci-haut, la réduction des délais de paiements des clients a des conséquences positives sur la trésorerie de l'entreprise et ainsi, sur la situation financière de l'entreprise.

2. Le suivi et la maîtrise des pratiques bancaires

Pour atteindre une « trésorerie zéro », le trésorier doit connaître certaines techniques et pratiques bancaires pour être en mesure de négocier les conditions des placements ou des financements avec ses partenaires.

2.1. Le rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire est une opération consistant à rapprocher le compte « 512 banque » tenu par la comptabilité de l'entreprise et le compte bancaire de l'entreprise dans la comptabilité de la banque, présent sur le relevé bancaire délivré par la banque, dans le but de détecter les différences ou les erreurs d'écriture.

¹DUPLAT (C.A) : *Analyse et maîtrise de la situation financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2014, p 111.

²Idem.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

2.1.1. Le fonctionnement du compte « 512 Banque »

Afin de réaliser un rapprochement bancaire, il est important de connaître le fonctionnement du compte « 512 Banque » tenu par la comptabilité de l'entreprise et le compte bancaire de l'entreprise figurant sur le relevé de la banque.

Ces deux comptes sont symétriques et fonctionnent inversement, comme suit¹ :

- Quand l'entreprise fait un paiement, le compte 512 – Banque est crédité dans sa comptabilité, mais il sera débité sur le relevé de la banque ;
- Quand l'entreprise encaisse un chèque, le compte 512 – Banque est débité dans sa comptabilité et inversement crédité sur le relevé qu'adressera la banque.

2.1.2. La présentation de l'état de rapprochement bancaire

L'état de rapprochement bancaire est un document papier ou électronique qui permet à l'entreprise de contrôler la concordance du solde de son compte bancaire tenu par sa comptabilité et celui du compte tenu par la banque, de repérer les erreurs commises au niveau de sa comptabilité ou faites par la banque et de justifier les différences et les écarts entre les deux soldes.

L'état de rapprochement bancaire établi pour le dernier mois de l'exercice comptable est particulièrement important, car le solde du compte 512 « Banques » est intégré dans un poste au bilan, et il doit refléter la réalité des avoirs de l'entreprise sur son compte bancaire².

L'état de rapprochement bancaire se présente comme suit :

Tableau n°06 : La structure de l'état de rapprochement bancaire

| Le compte « 512 Banque » (tenu par l'entreprise) | | | | Le compte bancaire de l'entreprise (tenu par la banque) | | | |
|---|---------|-------|--------|--|---------|-------|--------|
| Date | Libellé | Débit | Crédit | Date | Libellé | Débit | Crédit |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Source : tiré de : BARUCH (Philippe) et alii : *Comptabilité générale*, édition Vuibert, 1^{ère} édition, Paris, 2018, p 249.

¹ GUILLERMIC (Philippe) : *La comptabilité pas à pas*, édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2015, p 38.

² SPANG (Laurent) : *Comptabilité générale*, édition Ellipses, Paris, 2023, p 135.

2.1.3. Les causes de la discordance des montants

D'après l'état de rapprochement bancaire, les soldes du compte 512 « Banques » et du compte bancaire de l'entreprise à une date donnée, peuvent s'avérer non identiques et cette différence peut avoir trois causes¹ :

- Les décalages temporels

Un décalage temporel d'opération est lorsqu'une opération a été enregistrée dans l'une des deux comptabilités, mais pas encore dans l'autre. Ce décalage constitue généralement l'origine principale de la non-concordance des soldes des deux comptabilités.

- Les erreurs de montants

Les erreurs de montants sont les montants erronés qui ont été enregistrés dans des écritures soit par l'entreprise, soit par la banque. Ce sont des fautes de frappe.

- Les écritures inversées

Une écriture inversée est une erreur de comptabilisation. C'est une inversion dans le sens de l'écriture, les comptes à débiter ayant été crédités et vice versa.

2.2. Les dates de débit et de crédit des comptes bancaires

Le trésorier est tenu, dans la cadre de sa mission consistant à assurer des liquidités au moindre coût à l'entreprise, de connaître certaines notions bancaires, plus spécialement, la différence entre la date de valeur et la date d'opération pour éviter tout déficit de trésorerie impromptu, car les agios d'un découvert bancaire sont toujours calculés par rapport aux dates de valeur (et non par rapport aux dates d'opérations)².

2.2.1. La date d'opération

Pour les banques, c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leurs services d'exploitation (généralement le back-office de l'agence), appelés services de production. Cette saisie qui est aujourd'hui une opération de scannage pour les moyens de paiement physiques tels que les chèques, est souvent réalisée au niveau de l'agence bancaire. C'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur³.

¹SPANG (Laurent) : Op-cit, p 137.

²MAURIN (Pierre) : Op-cit, p 13.

³ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F) : Op-cit, p 123.

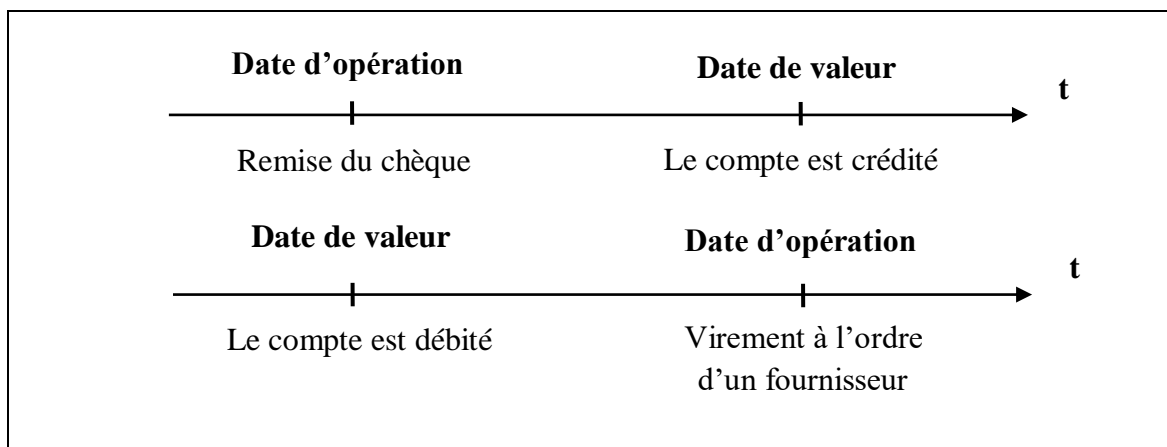
Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

2.2.2. La date de valeur

Les dates de valeur sont les dates à partir desquelles une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels. Ce sont elles qui permettent de déterminer le solde réel du ou des comptes bancaires de l'entreprise. Leur importance est considérable puisque les frais financiers et les intérêts facturés sont déterminés à posteriori à partir des soldes en valeur. Les dates de valeur sont en général différentes des dates d'opération c'est-à-dire des dates auxquelles les mouvements sont initiés¹.

Ainsi, la date de valeur est postérieure à la date d'opération pour les crédits, à l'inverse, la date de valeur est antérieure à la date d'opération pour les débits.

Figure n°03 : Dates d'opération et dates de valeur



Source : tiré de : DEGOS, (J.G) et GRIFFITHS (S) : *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*, édition d'Organisation, Paris, 2011, p 284.

2.2.3. L'heure de caisse

L'heure de caisse est l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. Au-delà de cette heure, toute opération enregistrée est reportée à la date d'opération du lendemain².

2.2.4. Les jours de banque

Les jours de valeur désignent les jours qui séparent la date d'opération de la date de valeur. Durant ces jours, la banque garde les fonds de ses clients sans les remettre à leur

¹ NGOULOUBI (Anicet Cyrille) : Op-cit, p 29.

² ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F) : Op-cit, p 124.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

disposition, en raison du nécessaire traitement de compensation que nécessite la gestion des moyens de paiement¹.

3. Les moyens de financement des besoins de trésorerie de court terme

Pour financer ses besoins de trésorerie, l'entreprise dispose d'un large éventail de moyens de financement de court terme.

3.1. L'escompte d'effets de commerce

L'escompte d'un effet de commerce représentatif d'une créance consiste à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance indiquée afin d'obtenir un paiement immédiat. La banque prélève alors un montant d'agios et ne verse que le net de l'opération, c'est-à-dire le montant de la créance déduction faite des agios calculés².

Les intérêts sont calculés en fonction de la valeur nominale de l'effet à escompter (V_N), le taux d'escompte (i) et la durée qui sépare la date de remise à l'escompte et la date d'échéance.

$$I = V_N \times i \times \frac{n}{360}$$

Les agios sont calculés par la formule suivante :

$$\text{Agios TTC} = I + \text{Commissions TTC}$$

3.2. Le crédit fournisseur et le crédit groupe

Le crédit fournisseur consiste au délai de règlement qu'a obtenu l'entreprise auprès de son fournisseur.

Le crédit groupe est octroyé par une société à une autre société du groupe avec un taux d'intérêt inférieur à celui des crédits bancaires³.

3.3. L'affacturage

L'affacturage désigne le transfert des créances commerciales de l'entreprise à une société financière dite affactureur, qui a à sa charge le recouvrement des créances, la gestion du poste clients et la gestion des impayés.

Le coût de l'affacturage comprend les intérêts et une commission de rémunération des risques encourus par l'affactureur. Les intérêts sont calculés en fonction du montant des

¹IROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F) : Op-cit, p 124.

² Hubert de la Bruslerie et ELIEZ (C) : Op-cit, p 187.

³RECROIX (Pascale) : Finance d'entreprise, édition Gualino, Paris, 2022, p 304.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

créances cédées (M), le taux d'intérêt appliqué (i) et la durée qui sépare la date de transfert des créances et leur échéance (n).

$$I = M \times i \times \frac{n}{360}$$

3.4. Les crédits bancaires

Les crédits de trésorerie sont des crédits à court terme accordés par une banque. Ils servent à combler rapidement un besoin urgent de trésorerie et d'éviter la cessation de paiements.

3.4.1. La facilité de caisse

La facilité de caisse repose sur l'autorisation que donne la banque à une entreprise d'avoir un solde bancaire négatif, pour une période très limitée (pendant quelques jours). Elle sert à financer les besoins ponctuels de trésorerie.

3.4.2. Le découvert bancaire

Dans le cas d'un découvert bancaire, le banquier autorise l'entreprise à faire fonctionner son compte en position débitrice pendant une plus longue période (de quelques semaines à quelques mois).

Le coût du découvert comprend les intérêts débiteurs et deux commissions : la commission du plus grand découvert, la commission de dépassement et la commission de tenue de compte.

Les intérêts du découvert sont calculés en fonction du solde débiteur, du taux d'intérêt (i) et de la durée durant laquelle le compte est resté débiteur (n).

$$I = \text{Solde débiteur} \times T \times \frac{n}{360}$$

Les commissions incluses dans le calcul du coût du découvert sont¹ :

La commission du plus fort découvert (CPFD) sert à rémunérer le risque pris par la banque et est calculée sur le plus fort découvert du mois.

$$\text{CPFD} = \text{Découvert le plus fort du mois} \times \text{Taux de la commission}$$

La commission de dépassement (CD) s'applique lorsque l'entreprise dépasse le plafond de découvert autorisé par sa banque.

$$\text{CD} = (\text{Le découvert} - \text{Le plafond autorisé}) \times \text{Taux de la commission}$$

La commission de tenue du compte est destinée à rémunérer la banque pour la gestion du compte.

¹RECROIX (Pascale) : Op-cit, p 307.

3.4.3. Le crédit de campagne

Le crédit de campagne sert à financer les besoins d'exploitation des entreprises ayant des activités saisonnières, leurs trésoreries sont caractérisées par des grosses fluctuations générant des manques de liquidités.

3.5. **Les billets de trésorerie**

Les entreprises peuvent recourir au marché des titres de créances négociables pour financer leurs besoins de trésorerie, par l'émission des billets de trésorerie.

4. **Les moyens de placement des excédents de trésorerie**

L'excédent de trésorerie désigne l'argent figé sur le compte bancaire ou sur la caisse de l'entreprise. En restant figé, il coûte à l'entreprise des frais de gestion non négligeables, alors le trésorier doit rentabiliser cet argent en recourant aux différents placements à court ou à moyen terme.

4.1. **Le désendettement**

Le désendettement, ou remboursement anticipé des dettes financières, constitue la première manière de résorber les excédents de trésorerie. En effet, s'il ne rapporte rien, il permet de faire des économies en charges financières¹.

4.1. **Le bon de caisse**

Le bon de caisse consiste à effectuer un dépôt auprès d'une banque et en recevoir en contrepartie un bon dans lequel la banque reconnaît sa dette et s'engage à la payer à une date précise.

4.2. **Le dépôt à terme**

Le dépôt à terme permet au trésorier de placer une somme d'argent déterminée au départ bloquée sur une durée et à un taux d'intérêt déterminés à l'avance dans un contrat, signé entre l'entreprise et sa banque. Le capital et le rendement sont garantis à l'échéance².

4.3. **Les parts d'OPCVM**

Les entreprises peuvent souscrire à des parts d'OPCVM afin de placer leurs excédents de trésorerie. Les OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) sont des fonds d'investissement qui peuvent prendre la forme de SICAV (Sociétés d'Investissement à

¹DEGOS, (J.G) et GRIFFITHS (S) : *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*, édition d'Organisation, Paris, 2011, p 291.

² MAURIN (Pierre) : *Opcit*, p 74.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Capital Variable) ou de FCP (Fonds Communs de Placement). Dans les deux cas, leurs actifs sont constitués de différents titres (actions, obligations, monétaire...)¹.

4.4. Les titres de créances négociables

Le placement en titres de créances négociables consiste à acquérir des bons de trésor émis par l'Etat, des billets de trésorerie émis par les grandes entreprises ou des certificats de dépôts émis par les banques.

Ainsi, le trésorier doit arbitrer entre ces différents moyens de placement en prenant en compte plusieurs facteurs tel que : la durée et le taux de placement, afin de choisir le placement le plus rentable.

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion de la trésorerie doit assurer une utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher les moyens de financement à court terme les moins coûteux. La mise en place d'une prévision de trésorerie permet de connaître le futur solde de trésorerie qui sera disponible.

1. Le plan de financement

Le plan de financement est un état prévisionnel des emplois envisagés sur un horizon de trois à cinq ans et des ressources permettant de les financer. Il a pour objectif de réaliser, année par année, l'équilibre financier entre les emplois et les ressources².

L'entreprise définit sa politique d'investissement puis détermine les ressources nécessaires à la réalisation de ses investissements. Le BFRE prévisionnel étant calculé sous sa forme normative.

1.1. Les objectifs du plan de financement

Le plan de financement permet de³ :

1.1.1. Vérifier la cohérence financière de la stratégie suivie

Le plan de financement constitue un outil de vérification de l'équilibre entre les ressources et les emplois et de la mise en œuvre de la stratégie dans de bonnes conditions.

¹ THAUVRON (A), GUYVARC'H (A) et BURLAUD (A) : DCG 6 - Finance d'entreprise, édition Foucher, 4^{ème} édition, Paris, 2022, p 235.

² OGIEN (Dov) : Opcit, p 86.

³ DELAHAYE (J), DELAYAHE (F) et LE GALLO (N) : Opcit, p 307.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Le plan de financement est satisfaisant lorsqu'il permet de dégager une trésorerie confortable à la fin de la dernière année, ce qui confirme l'adéquation des financements aux emplois et la rentabilité prévisionnelle des investissements prévus dans le plan.

1.1.2. Négocier auprès des apporteurs de fonds externes

Le plan de financement est un outil de négociation de concours bancaires, il est exigé par les établissements de crédits pour les demandes d'emprunt importantes. Il doit permettre de montrer que l'entreprise sera en mesure de faire face au remboursement des prêts tout en maintenant son équilibre financier.

1.1.3. Prévenir les difficultés

Le plan de financement est un document prévisionnel qui permet de dépister les difficultés pouvant remettre en cause la continuité de l'activité afin d'évaluer les ajustements possibles.

1.2. La structure du plan de financement

Le plan de financement représente les emplois et les ressources prévisionnels de l'entreprise, les emplois correspondent à des décaissements et les ressources à des rentrées de capitaux (encaissements).

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°07 : La structure du plan de financement

| Eléments | | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|--|----------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Solde initial de trésorerie | | | | | | | |
| Emplois | Distribution de dividendes | | | | | | |
| | Acquisitions d'immobilisations | | | | | | |
| | Remboursements d'emprunts | | | | | | |
| | Augmentation du BFR | | | | | | |
| Total des emplois | | | | | | | |
| Ressources | CAF | | | | | | |
| | Augmentation de capitaux | | | | | | |
| | Contraction de nouveaux emprunts | | | | | | |
| | Cessions d'immobilisations | | | | | | |
| | Subventions d'investissement | | | | | | |
| | Diminution du BFR | | | | | | |
| Total des ressources | | | | | | | |
| Variation de trésorerie | | | | | | | |
| (Total des ressources – total des emplois) | | | | | | | |
| Solde final de trésorerie | | | | | | | |
| (Trésorerie initiale + variation de trésorerie) | | | | | | | |

Source : KOEHL (J) et alii : *Finance d'entreprise : guide et manuel*, édition Vuibert, 1^{ère} édition, 2018, p 432.

2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements) et de la situation de la trésorerie à la fin de chaque période. Il est établi mensuellement sur une période de 12 mois. Il résulte des autres budgets et sert à vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise¹.

D'une autre manière, « *le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers: budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement²...* ».

2.1. L'utilité du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet³ :

- De prémunir l'entreprise contre tout risque de cessation de paiements ;
- De prévoir les besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour les couvrir ;
- De déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs;
- D'équilibrer tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter des fluctuations de trésorerie trop importantes ;
- De synthétiser l'ensemble des actions de l'entreprise qui ont une incidence sur sa situation de trésorerie future ;
- De porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

Donc, le budget de trésorerie permet de piloter et d'optimiser les frais financiers, dans le sens où, un dirigeant muni des prévisions de trésorerie, peut anticiper et détecter les manques de trésorerie à l'avance, le facteur temps étant une variable très importante en gestion de trésorerie, il sera alors apte de mettre en place des actions correctives adaptées à temps : négociation d'un découvert autorisé, recherche d'un prêt, report d'un investissement, réduction des frais...

¹GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *Analyse financière : tout pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier*, 12^{ème} édition, Paris, 2022, p 40.

²Hubert de la Bruslerie et ELIEZ (C) : *Op-cit*, p 24.

³ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *Op-cit*, p 40.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

2.2. La structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est élaboré mensuellement à partir des prévisions de trésorerie et comprend quatre parties¹ :

- Trois budgets partiels : Budget des encaissements, budget de TVA et le budget des décaissements ;
- Un budget général de trésorerie.

2.2.1. Le budget des encaissements

Le budget des encaissements se présente sous forme d'un tableau qui englobe toutes les recettes de l'entreprise ventilées par mois, sur une période de douze (12) mois.

Tableau n°08 : La structure du budget des encaissements

| Origines | Eléments | Janvier | Février | ... |
|-------------------------------|--|---------|---------|-----|
| | Encaissements d'exploitation | | | |
| Budget des ventes → | Ventes encaissées | | | |
| Données des mois précédents → | Règlements clients | | | |
| | Total encaissements d'exploitation | | | |
| | Encaissements hors exploitation | | | |
| Budget de financement → | Apport en capital | | | |
| | Emprunts à plus d'un an | | | |
| Budget des investissements → | Autres encaissements (produits financiers, subventions,...) | | | |
| | Total encaissements hors exploitation | | | |
| | Total des encaissements | | | |

Source : tiré de : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, 10^{ème} édition, édition Gualino, 2018, p 150.

2.2.2. Le budget de TVA

La TVA à payer doit être calculée conformément aux règles fiscales de déductibilité et d'exigibilité de la TVA applicables aux activités et au régime d'imposition de l'entreprise.

$$\text{TVA à décaissr du mois M} = \text{TVA collectée du mois M} - \text{TVA déductible du mois M}$$

¹ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition Gualino, 10^{ème} édition, 2018, p 149.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°09 : La structure du budget de la TVA

| Origines | Eléments | Janvier | Février | ... |
|---|---|---------|---------|-----|
| Budget des ventes et budget des encaissements | TVA collectée du mois | | | |
| Budget des investissements | TVA déductible sur immobilisations | | | |
| Budget des approvisionnements et prévisions des charges | TVA déductible sur autres biens et services | | | |
| | Total de la TVA déductible du mois | | | |
| | TVA à décaisser du mois | | | |
| TVA à décaisser du mois précédent et bilan | Total à décaisser dans le mois | | | |

Source : tiré de : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, 10^{ème} édition, édition Gualino, 2018, page 151.

2.2.3. Le budget des décaissements

Le budget des décaissements est constitué par l'ensemble des dépenses de l'entreprise ventilées par mois, sur une période de douze (12) mois.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°10 : La structure du budget des décaissements

| Origines | Eléments | Janvier | Février | ... |
|---------------------------------------|--|---------|---------|-----|
| | Décaissements d'exploitation | | | |
| Budget des approvisionnements → | Achats comptant | | | |
| Données des mois précédents → | Paiement fournisseurs | | | |
| Budget de production → | Salaires et charges sociales | | | |
| Budget de TVA et compte de résultat → | TVA à décaisser, IBS | | | |
| | Autres décaissements | | | |
| Budget des autres charges → | (charges financières, redevances versées...) | | | |
| | Total décaissements d'exploitation | | | |
| | Décaissements hors exploitation | | | |
| Budget des investissements → | Investissements | | | |
| Budget de financement → | Remboursement d'emprunts | | | |
| Données du bilan → | Dividendes | | | |
| | Total décaissements hors exploitation | | | |
| | Total des décaissements | | | |

Source : tiré de : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, 10^{ème} édition, édition Gualino, 2018, p152.

Sont exclus des décaissements, les charges calculées telles que les dotations aux amortissements ou aux provisions, les variations de stocks, les pertes sur créances, les escomptes accordés, la mise au rebut d'éléments du patrimoine de l'entreprise¹.

2.2.4. Le budget général de trésorerie

Le budget général de trésorerie fait ressortir la situation prévisionnelle de la trésorerie à la fin de chaque mois.

¹MAURIN (Pierre) : Op-cit, p 28.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n° 11 : La structure du budget de trésorerie

| Origines | Eléments | Janvier | Février | ... |
|----------------------------|------------------------------------|---------|---------|-----|
| Solde du mois précédent → | Solde initial (1) | | | |
| Budget des encaissements → | Total des encaissements (2) | | | |
| Budget des décaissements → | Total des décaissements (3) | | | |
| (2) – (3) → | Solde de la période (4) | | | |
| (1) + (4) → | Solde de fin de période (5) | | | |

Source : tiré de : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition Gualino, 10ème édition, 2018, p 153.

3. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un document permettant de vérifier l'équilibre de la trésorerie mois par mois à l'intérieur du cadre défini sur plusieurs années par le plan de financement¹.

Le plan de trésorerie vient à la suite du budget de trésorerie, il s'appuie sur les déséquilibres mis en évidence dans le budget de trésorerie et y fait face en prévoyant la mise en place et la négociation des conditions de financement de court terme (en cas de besoins de trésorerie) ou de placement de court terme (en cas de trésorerie excédentaire)².

Ainsi, le plan de trésorerie reprend la situation de la trésorerie finale de chaque mois fournie par le budget de trésorerie et intègre les données d'équilibrage retenues. Les nouveaux soldes prévisionnels de trésorerie fin de mois dégagés, doivent être proches de zéro ou bien raisonnablement excédentaires³.

¹KHALDI (M) et SABIR (A), *La finance d'entreprise en fiches et en schémas* DCG 6, édition ellipses, Paris, 2021, p 220.

²KOEHL (J) et alii : *Opcit*, p 439.

³ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, Op-cit, p 157.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°12 : La structure du plan de trésorerie

| Eléments | Janvier | Février | ... |
|---|---------|---------|-----|
| Trésorerie début du mois | | | |
| + Encaissements | | | |
| - Décaissements | | | |
| = Trésorerie fin du mois avant escompte et découvert | | | |
| - Montant des effets escomptés au cours du mois précédent | | | |
| + Montant net escompté | | | |
| + Découvert bancaire | | | |
| - Intérêts sur découvert | | | |
| - Remboursement du découvert | | | |
| - Placement (Achat de titres) | | | |
| + Intérêts sur placement | | | |
| + Récupération de placement (Vente de titres) | | | |
| Trésorerie fin de mois après escompte et découvert | | | |

Source : RECROIX (Pascale) : *Finance d'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2022, p 293.

Le plan de trésorerie prévoit et mesure les flux de trésorerie futurs, et met en évidence les échéances délicates, arrivant à terme. C'est pourquoi, il doit être suivi au quotidien et mes à jour régulièrement. Il constitue un indicateur important de la situation financière.

4. La fiche de valeur

La suite logique du plan de trésorerie de l'entreprise est l'établissement d'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.

La fiche de valeur est réalisée pour chaque compte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie¹.

¹ DESBRIERES, (P) et POINCELOT (E) : *Gestion de trésorerie*, édition EMS, 2^{ème} édition, 2015, p 53.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Tableau n°13 : La structure de la fiche de valeur

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

Source : ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J) : *Gestion de trésorerie*, édition Vuibert, 2^{ème} édition, 2017, p 74.

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'amélioration de la situation financière

Conclusion

Le suivi de la trésorerie et sa bonne tenue est une tâche vitale pour le fonctionnement d'une firme. Sa survie en dépend. En fait, une situation financière stable reflète une bonne rentabilité et des perspectives de croissance intéressantes pour l'entreprise.

Une situation d'équilibre financier suppose d'harmoniser la liquidité des actifs et l'exigibilité des passifs. L'appréciation de cet équilibre financier peut s'effectuer à travers des grandeurs financières, le fond de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Cette analyse de l'équilibre financier doit être complétée par une analyse des flux financiers qui ont conduit à l'équilibre constaté. Cette deuxième analyse consiste à analyser le tableau des flux de trésorerie, qui retrace la variation de la trésorerie de la période.

Les prévisions de trésorerie contribuent à la gestion courante de la trésorerie d'une entreprise tout en adaptant ses dépenses en fonction de sa situation et de son secteur d'activité.

Lors de la détection d'une éventuelle crise de trésorerie, le rôle du trésorier est d'agir sur les flux financiers afin de réduire le niveau et la durée des déficits, d'arbitrer entre les différents moyens de financement et de négocier avec son banquier les taux d'intérêts, les barèmes des commissions, le plafond autorisé ainsi que les jours de valeur.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Introduction

Après avoir abordé le cadre théorique de la gestion de la trésorerie d'entreprise, nous avons réalisé une étude sur le terrain à travers un cas pratique en vue de mettre en pratique les éléments théoriques présentés dans les deux chapitres précédents.

En effet, ce dernier chapitre a pour objet l'étude d'un cas pratique traitant la gestion de trésorerie au sein de Cevital.

La première section aborde une présentation du groupe Cevital SPA, de la filiale Cevital Agro-industrie et enfin du département de trésorerie.

La deuxième section traite la gestion des principaux moyens de paiement utilisés par Cevital, leurs créations, les éventuelles anomalies qui peuvent survenir ainsi que le suivi y afférant.

Enfin, la troisième section est dédiée à l'analyse de la situation financière de Cevital au cours des trois années 2016, 2017 et 2018 à travers l'analyse des bilans, des comptes de résultats et l'interprétation des ratios.

Section 01 : Présentation de Cevital

Le groupe Cevital a acquis sa place et sa renommée actuelle en se forgeant à travers des échelles importantes et en s'impliquant fièrement dans le développement et la richesse du pays par la création de l'emploi et le développement du savoir-faire algérien.

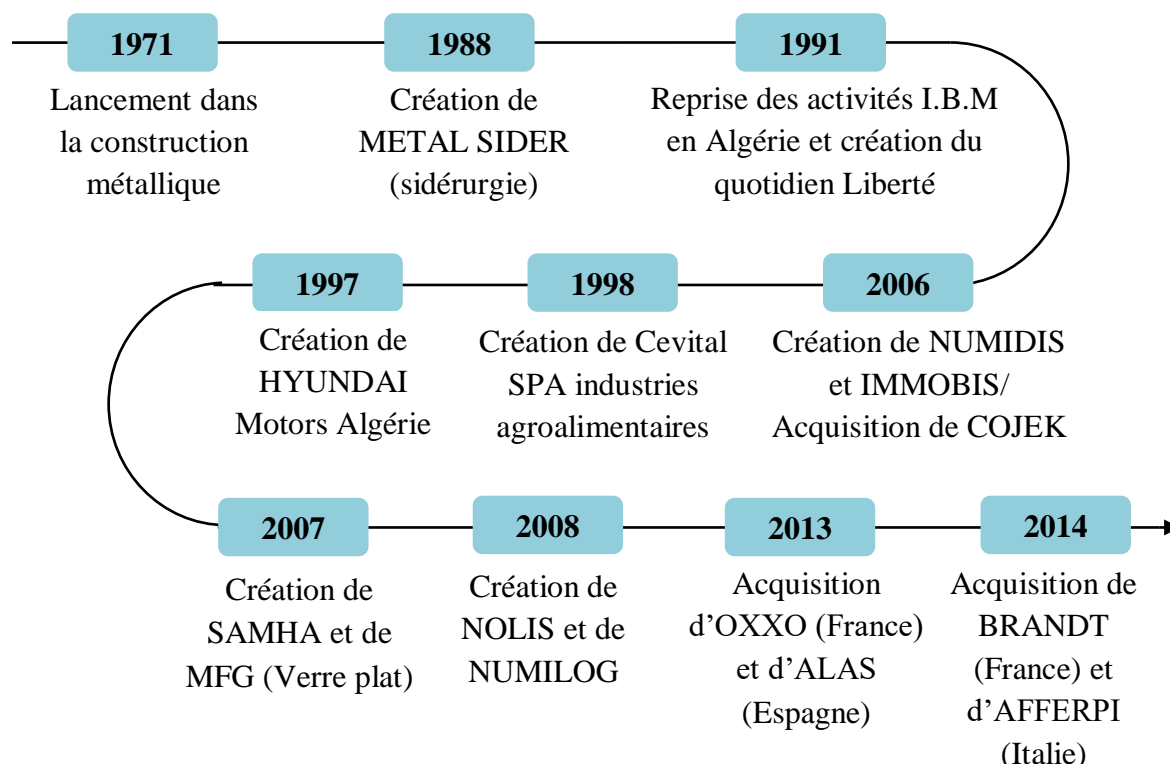
1. Présentation du groupe Cevital

Cevital est un groupe diversifié présent sur plusieurs secteurs d'activité : industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Le groupe Cevital est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Voici les principales étapes historiques du groupe :



Source : document interne de Cevital

2. Présentation de l'Entreprise Cevital Agro-Industrie

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Bejaia, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

2.1. Les activités et les produits de Cevital Agro-industrie

Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de co-localisation.

La production des produits agro alimentaires de CEVITAL est répartie sur 3 points de production :

❖ À Bejaïa

Le complexe agro alimentaire est situé à l'arrière port de Bejaia à 200m du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Ce point de production est spécialisé dans la production et la commercialisation des huiles végétales, sucres et margarines et il est composé de plusieurs unités de production :

- Unité de production des huiles végétales

Cevital produit et commercialise :

- L'huile végétale « Fleurial », pure 100% tournesol, elle est riche en vitamines A, D et E et en Oméga 6.
- L'huile végétale « Elio », élaborée avec des huiles 100% végétales. Elle est constituée par un mélange équilibré d'huiles finement sélectionnées.

Cette unité de production dispose de :

- La plus grande raffinerie d'huile en Afrique avec une capacité de production de 570 000 T/an.
- Une unité de conditionnement d'huile.

- Unité de production de sucre

Cevital produit et commercialise sous la marque « SKOR » du :

- Sucre roux pure canne 100% naturel, sans aucun colorant ajouté.
- Sucre cristallisé extra blanc issu du raffinage du sucre roux de canne. Il est conditionné dans des sachets de 50kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.
- Sucre liquide pour les besoins des producteurs des boissons gazeuses.

Cette unité de production dispose de :

- La plus grande raffinerie de sucre dans le monde avec une capacité de production de 2 million T/an.
- Une unité de conditionnement de sucre.
- Des silos portuaires.

Cevital Agro-industrie compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business ; citons : Coca-Cola, Kraft Food, Danone...

- Une unité de production margarine

Cevital produit et commercialise une gamme diversifiée de margarines sous différents formats (plaquettes, barquettes) :

- Beurre « Tendre gourmand » doux, au gout fin et riche en saveurs. Il est fabriqué à base de crème fraîche obtenue par le barattage traditionnel.
- Margarine végétale « Fleurial », faite de 82% de matière grasse aux huiles 100% végétales. Elle est conçue spécialement pour la réalisation de toute sorte de pâtisserie.
- « Matina », un mélange alliant le beurre et la margarine, riche en vitamines A, D et E.
- Margarine de feuilletage « La parisienne », idéale pour tout type de viennoiseries.

Cette unité de production dispose de la plus grande margarinerie en Algérie avec une capacité de production de 180 000 T/an.

- ❖ **Au niveau d'El Kseur**

Le point de production d'El-kseur a pour objet la production et la commercialisation de plusieurs produits : jus, sauces et confitures. Il se situe à 25Km du chef-lieu de Bejaia et à quelque mètre de la zone ferroviaire, dans une région à vocation agricole à droite de la route nationale N°26 liant Alger-Bejaia. Cet emplacement stratégique lui facilite les opérations d'approvisionnement et de distribution des produits.

Ce complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Unité de production des jus sous la marque Tchina

Cevital propose une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 12%, disponible en plusieurs formats (bouteille en verre, pet & canette) et parfums : Orange, Orange-Pêche, Orange-Abricot, Orange-Mange, Cocktail Tropical, Fruits rouges et Pomme-Poire. Cette unité a une capacité de production de 1 130 T /jour.

- Unité de production des sauces et condiments sous la marque Fleurial

Cevital propose une large gamme de sauces et condiments (mayonnaise, ketchup, moutarde, sauce barbecue, sauce fromagère) de haute qualité avec une multitude de formats pratiques et adaptés à tout type d'usage. Ce sont des produits faits à base d'ingrédients nobles et frais et surtout sans conservateurs. La capacité de production de cette unité est de 100 000 T /jour.

- Unité de production de confiture

Cevital offre des confitures préparées à partir d'une sélection des meilleurs ingrédients, une confiture onctueuse à base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés. Cette unité de production a une capacité de production de 66 000T /jour.

❖ Au niveau de Tizi Ouzou

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja est située au pied du mont de Djurdjura dans la commune d'Agouni Gueghrane, à environ 35 km au sud-ouest de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'eau de Lalla Khedidja prend son origine au plus haut sommet du Djurdjura, il s'agit d'une eau oligo-minérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. La capacité de production de l'unité Lalla Khedidja est de 3 millions de bouteilles par jour.

2.2. Organisation de Cevital Agro-alimentaire

Cevital agro-industrie est constitué de neuf directions, comme suit :

2.2.1. Direction marketing

Le Marketing Cevital recommande les stratégies marketing opérationnelles en support aux ventes et à la distribution à travers le pilotage des marques, des gammes de produits, la connaissance des besoins du marché et des consommateurs. Il est aussi un acteur pivot du développement produits, innovations, améliorations, packaging... et constitue le driver des comités de développement composés de toutes les parties prenantes aux différents projets.

2.2.2. Direction commerciale

Cette direction est chargée de commercialiser et de distribuer toutes les gammes Cevital Agro-industrie sur l'ensemble des canaux B to C (Consommateurs) et B to B (professionnels et industriels).

À travers la connaissance de l'ensemble des segments, la modernisation de la distribution et le développement des connaissances clients via la mise en place de systèmes d'informations adaptés et efficaces, la direction commerciale est orientée fidélisation clients et partenaires.

2.2.3. Direction des ressources humaines (DRH)

La direction des ressources humaines a pour missions de :

- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Agro-industrie.
- Assurer le recrutement et la gestion des carrières et identifier les besoins en mobilité.
- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- S'occuper de la gestion de la performance, des rémunérations et de la formation du personnel.

- Participer avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2.2.4. Direction logistique (supply chain)

Cette direction est chargée de coordonner les opérations logistiques afin d'expédier les produits finis, charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique.

Elle assure le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de Cevital), affrétés ou moyens de transport des clients et prestataires, et l'alimentation des différentes unités de production en matières premières.

2.2.5. Direction qualité et management des systèmes

Le volet management des systèmes a pour vocation de :

- Mettre en place, de maintenir et d'améliorer les différents systèmes de management pour se conformer aux standards internationaux.
- Veiller au respect des exigences réglementaire produits, environnement et sécurité.
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des différentes installations.
- Contrôler et assurer la qualité de tous les produits de Cevital.

Le volet qualité concerne le laboratoire de contrôle en agroalimentaire qui joue un rôle primordial dans le système d'assurance-qualité, en garantissant la conformité des produits fabriqués aux normes internes et aux exigences réglementaires.

- Il permet de contrôler les produits finis et de s'assurer qu'ils répondent aux besoins hygiéniques et organoleptiques des consommateurs ;
- Il garantit le respect de la qualité et la sécurité tout au long des étapes de fabrication grâce aux contrôles ;
- Il assure aussi des contrôles sur les locaux, le matériel et les eaux de rinçage afin de vérifier la qualité hygiénique de l'environnement de production.

2.2.6. Direction recherche et développement

En collaboration avec la direction générale, le marketing, la production, le commercial et d'autres services, la direction recherche et développement opère sur le plan stratégique de l'entreprise, parmi ses missions :

- Contribution à l'amélioration des produits déjà existants ;
- Elaboration des développements futurs et l'innovation (Margarines, huiles, sucre, jus, eaux minérales, sauces,...) ;

- Optimisation des packagings (réduire le coût des emballages).

2.2.7. Direction achats et approvisionnements

La direction achats et approvisionnements négocie et conclut les achats de tout produit ou service, nécessaire à la production de l'entreprise, aux meilleures conditions de qualité, prix et délais, contribuant ainsi à assurer une meilleure rentabilité de la production.

Elle s'assure de la conformité des documents et des marchandises dès que l'ordre de commande et d'expédition est transmis aux fournisseurs, dans le respect de la réglementation du commerce international, en général, et du droit douanier national, en particulier.

2.2.8. Direction performance

La direction performance est chargée de :

- Consolidation des outils et standards, ainsi que la construction et le déploiement de la culture Lean avec une identité propre à Cevital avec la mise en place et mise à jour du référentiel Lean « Cevital excellence système » ;
- Proposer aux chefs d'unités/ directeurs les objectifs performances à accomplir et suivre les KPI's relatives ;
- Initier, challenger, prioriser et coordonner les plans d'actions relatifs au objectifs ;
- La mise en œuvre et l'exécution de l'ensemble des projets Lean de développement du groupe aux niveaux industriels.
- Le déploiement et l'exécution des stratégies organisationnelles et opérationnelles.
- Le développement d'une forte culture de la performance et contribuer à la promotion de l'état d'esprit d'amélioration continue au sein des unités.

2.2.9. Direction des finances et comptabilité

La direction des finances et comptabilité a pour missions de :

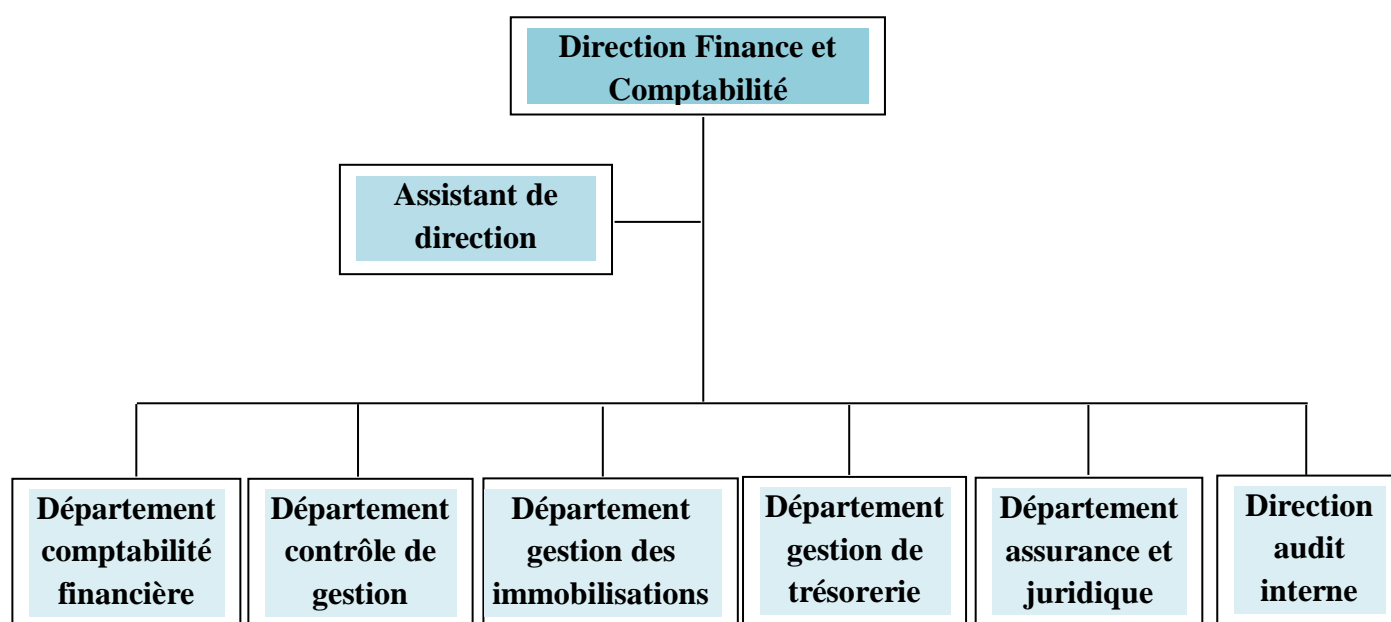
- Participer au pilotage de la performance.
- Assurer un reporting fiable au management pour une prise de décision.
- Assurer et Contrôler la comptabilité de l'entreprise.
- Établir les états financiers.
- Gérer la trésorerie et les risques.
- Assurer une veille sur l'évolution des lois et réglementations.
- Gérer les relations avec les services fiscaux, ministère de commerce, DCP, DGE,

3. Présentation du département de trésorerie

Le département de trésorerie a une fonction centrale au sein de Cevital, du fait que toutes les opérations réalisées font l'objet d'un décaissement/encaissement. Il est rattaché à la direction des finances et comptabilité et s'occupe de la gestion de trésorerie au quotidien.

Pour mettre au clair la place qu'occupe le département de trésorerie au sein de la DFC, il est important de présenter l'organigramme de la DFC, qui fait l'objet de la figure ci-dessous.

Figure n°04 : L'organigramme de la DFC



Source : Document fourni par Cevital

3.1. Missions du département de trésorerie

Le département de trésorerie a pour tâches de :

- Suivre la trésorerie et détecter les anomalies ;
- Etablir les états de rapprochement bancaire en dinars et en devise ;
- Régler les frais de missions, les salaires, les primes... ;
- Négocier des financements avec les différentes banques;
- Surveiller les placements de trésorerie (taux d'intérêts, date d'échéance) ;
- Gestion des moyens de paiement à l'échelle nationale et internationale.

3.2. Organisation du département de trésorerie

Le département de trésorerie est divisé en trois services : le service chargé du rapprochement bancaire, service trésorerie et caisse, service commerce extérieur, contrôle des conditions bancaires.

3.2.1. Le service rapprochement bancaire

Le service rapprochement bancaire a pour tâche principale l'établissement des rapprochements bancaires que ce soit en devise ou en dinars mensuels et même journaliers du compte 512.

Ce rapprochement permet d'identifier les montants inscrits sur le relevé du compte bancaire et qui ne figurent pas sur le grand livre, ils doivent alors être justifiés et transmis au service concerné pour les comptabiliser.

Le chargé de rapprochement bancaire s'occupe également de la saisie des frais bancaires et de la vérification des commissions et taxes utilisées par les banques sur les dossiers d'importations.

3.2.2. Le service trésorerie et caisse

Les tâches principales de ce service sont :

- L'établissement des chèques et des ordres de virements ;
- Le suivi journalier de la caisse, établissement du brouillard de caisse et PV de caisse ;
- Le suivi des domiciliations bancaires pour les importations et les exportations ;
- L'établissement des bons de caisse;
- Le règlement des frais de missions et autres dépenses (avance sur salaire, et avance sur frais de missions).

3.2.3. Le service commerce extérieur

Le service commerce extérieur assure le bon déroulement des opérations d'importation et d'exportation :

- Vérification des documents relatifs à l'opération ;
- Le suivi du cours de change afin de se prémunir contre le risque de change.

3.2.4. Le service de contrôle des conditions bancaires

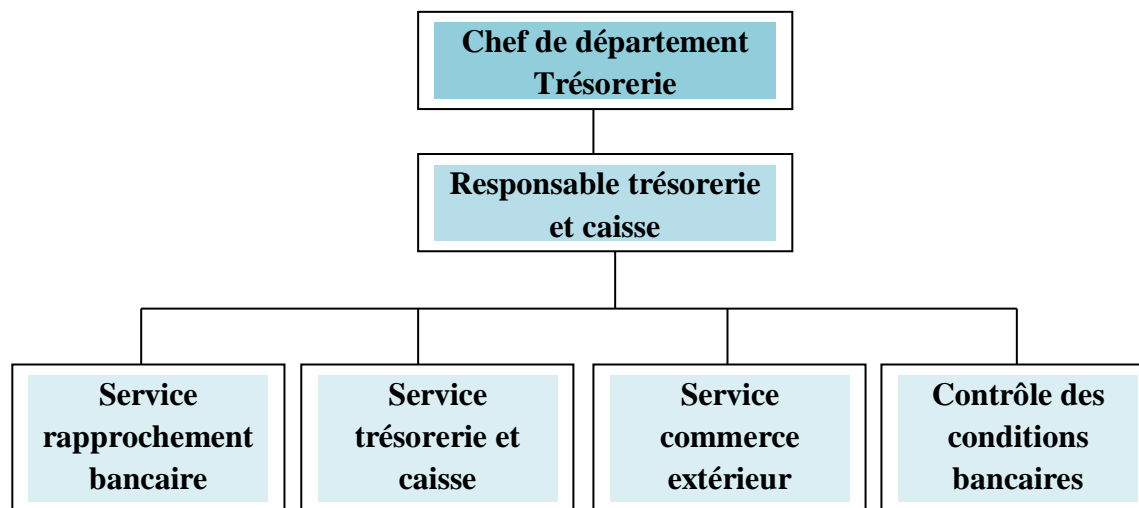
Le chargé du contrôle des conditions bancaires effectue les tâches suivantes :

- Le déplacement aux différentes banques ;
- La récupération des courriers bancaires ;

- La négociation des conditions des financements et des placements.

L'organigramme du département de trésorerie se présente comme suit :

Figure n°05 : Organigramme du département de trésorerie



Source : Document fourni par le département de trésorerie

4. Gestion des moyens de paiement

L'optimisation de la trésorerie nécessite une bonne gestion des moyens de paiement. En effet, le trésorier doit orienter les transactions commerciales vers des supports pratiques offrant la meilleure sécurité et des coûts de traitement acceptables.

4.1. Les moyens de paiement au niveau local

Les principaux moyens de règlement qu'utilise Cevital au niveau local sont : le chèque et le virement.

4.1.1. Le chèque

Il est important de préciser que Cevital n'utilise le chèque que pour des transactions nationales, c'est-à-dire, pour des règlements clients et paiement fournisseurs locaux.

❖ Exécution :

Emettre un chèque consiste à éditer un chèque, le signer et le valider en y figurant toutes les mentions obligatoires, et le transmettre au bénéficiaire, qui doit en accuser réception.

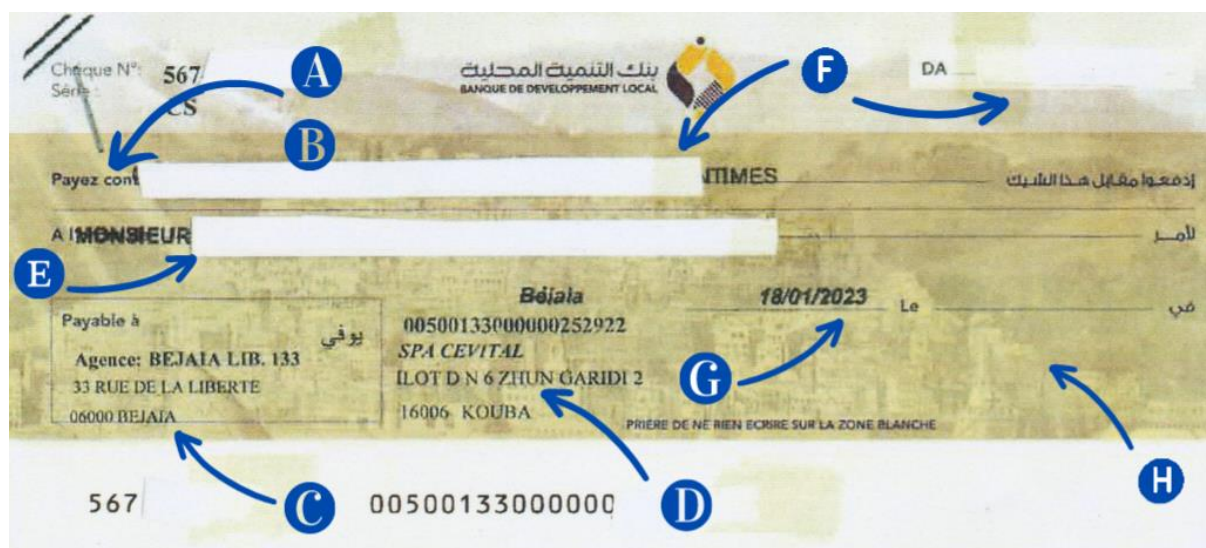
Le bénéficiaire peut présenter son chèque à l'encaissement dans un délai de vingt jours et trois ans, à compter de la date de son émission. Ainsi, la date exacte de décaissement ne peut pas être connue par le débiteur, la date de valeur du débit d'un chèque nécessite alors un suivi rigoureux de la part du trésorier.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

La remise d'un chèque à son créancier ne constitue pas paiement et ne fait pas disparaître la dette qu'à partir du moment où le bénéficiaire accuse réception du chèque ou le chèque est payé par la banque.

Les mentions obligatoires du chèque sont :

- A. La dénomination du chèque ;
- B. Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée ;
- C. Le nom du tiré et l'adresse ;
- D. Le nom et l'adresse du tireur ;
- E. Le nom du bénéficiaire ;
- F. Le montant à payer en lettres et en chiffres ;
- G. La date et le lieu de création du chèque ;
- H. La signature du tireur.



❖ Anomalies :

Un chèque peut revenir impayé par la banque dans le cas de la survenance de ces incidents de paiement :

- Absence de mentions obligatoires ;
- Compte clôturé ;
- Opposition sur compte ;
- Double d'opération ;
- Discordance entre le montant en lettres et le montant en chiffres ;
- Absence ou insuffisance de provision.

❖ Suivi :

Une fois un chèque émis est payé, la banque tirée adresse un avis de débit à l'entreprise, l'informant du débit de son compte. De plus, le rapprochement bancaire constitue un outil de contrôle, qui permet de rapprocher le relevé du compte bancaire de l'entreprise et sa comptabilité, et grâce auquel, le trésorier peut surveiller la date de valeur du chèque.

4.1.2. Le virement

Le virement constitue le moyen de règlement le plus utilisé au sein de Cevital pour régler les fournisseurs locaux. Ceci est dû au fait qu'il représente un moyen de paiement souple, sécurisé et rapide.

❖ Exécution :

L'entreprise remplit un ordre de virement qu'elle adresse à la banque, dans lequel elle autorise le débit de son compte contre le crédit du compte du bénéficiaire, en indiquant toutes les mentions obligatoires, conformément au code de commerce.

Le banquier accuse réception de l'ordre de virement et délivre en contrepartie, un avis de débit du compte bancaire de l'entreprise.

Les mentions obligatoires de l'ordre de virement :

- A.** Le mandat donné par le titulaire du compte de transférer des fonds au bénéficiaire;
- B.** L'indication du numéro du compte du donneur d'ordre ;
- C.** L'indication de l'identité du donneur d'ordre et son adresse ;
- D.** L'indication du compte du bénéficiaire ;
- E.** L'indication de l'identité du bénéficiaire et son adresse ;
- F.** Le montant en lettres et en chiffres;
- G.** La monnaie du virement ;
- H.** Le motif du virement ;
- I.** La date d'exécution ;
- J.** La signature du donneur d'ordre

4.2. Les moyens de paiement à l'international

Les banques jouent un rôle important dans la réalisation d'opérations de commerce extérieur, tant l'importation que l'exportation de biens et services. En effet, dans le but de sécuriser les transactions commerciales internationales, les banques, en plus des techniques de paiement qu'elles mettent à la disposition des entreprises, elles veillent à respecter les règles et les réglementations du commerce extérieur, notamment en exigeant la soumission de toute transaction internationale à la domiciliation bancaire obligatoire.

La domiciliation bancaire consiste pour l'entreprise à ouvrir un compte auprès d'une banque et d'y domicilier ses revenus, en contrepartie, l'entreprise bénéficie d'un RIB (Relevé d'Identité Bancaire) lui permettant de percevoir ses revenus et de régler ses dépenses, et des conditions de crédits avantageuses.

Cevital recourt à trois moyens de paiement pour régler ses transactions internationales (importation de matières premières, ventes de produits finis), à savoir : le crédit documentaire, la remise documentaire et le transfert libre.

4.2.1. Le crédit documentaire

Sont illustrés ci-dessous les procédures d'utilisation du crédit documentaire comme moyen de paiement d'une opération d'importation de chariots à gaz, abordant son ouverture, les anomalies qui pourront survenir lors de son exécution et le suivi nécessaire à son bon fonctionnement.

❖ Exécution :

Cevital remplit la demande d'ouverture de crédit documentaire via un formulaire papier, ou en ligne selon une procédure SWIFT, et précise les termes du contrat conclu : les coordonnées du bénéficiaire, les marchandises achetées, le montant, les documents requis, l'incoterm utilisé, la date de validité...

Toute imprécision peut interrompre le bon déroulement de l'opération et toute modification ultérieure engendre des frais et des coûts.

Le cas étudié consiste en un crédit documentaire irrévocable, émis par Cevital SPA domiciliée au sein d'Al Salam Bank Algeria, en vue de régler l'achat de trois chariots à gaz 3T et deux chariots à gaz 3,5T, auprès de l'exportateur domicilié au sein de BNP-Paribas.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Les documents requis et exigés par Cevital sont :

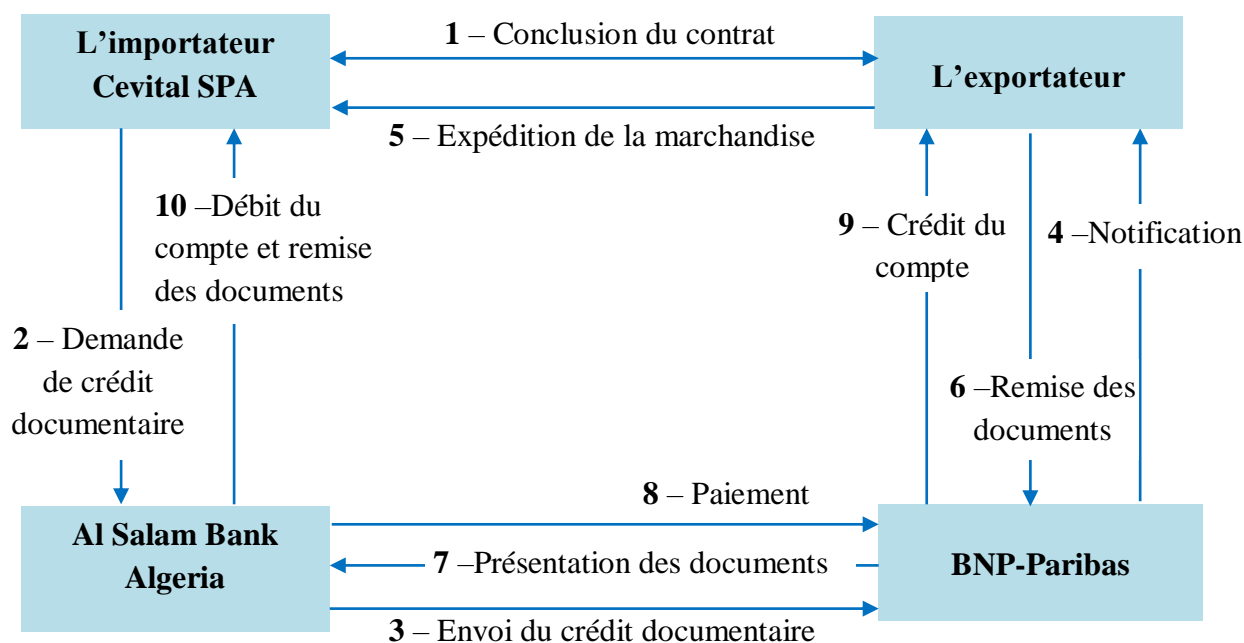
- Trois factures commerciales originales timbrées et signées, certifiant que les marchandises sont conformes à la facture pro forma (Annexe n°04) ;
- Trois connaissements maritimes (B/L) originaux, mentionnant le paiement du fret à destination (Annexe n°05) ;
- Liste de colisage originale (Annexe n°06) ;
- Certificat d'origine original établi par la chambre de commerce (Annexe n°07);
- Note de poids originale ;
- EUR1 original ;
- Certificat de conformité original, signé par le bénéficiaire ;
- Attestation du bénéficiaire certifier l'envoi des documents appropriés et nécessaire au dédouanement des marchandises, à Cevital via le cartable de bord.

Les principales étapes du déroulement du crédit documentaire sont :

- Après la conclusion du contrat de vente international, débouchant sur l'utilisation du crédit documentaire, et la domiciliation de ce contrat, Cevital demande l'ouverture d'un crédit documentaire auprès d'Al Salam Bank Algeria au profit de l'exportateur.
- Al Salam Bank Algeria ouvrira le crédit documentaire et le transmet à la banque du fournisseur, qui notifie l'exportateur de la réception d'un crédit documentaire en sa faveur.
- L'exportateur envoie la marchandise convenue à Cevital et remet les documents relatifs à l'opération à BNP-Paribas, qui après vérification, les adresse à Al Salam Bank Algeria.
- Al Salam Bank Algeria vérifie la conformité des documents et paie BNP-Paribas, cette dernière crédite le compte de l'exportateur.
- Al Salam Bank Algeria débite le compte de Cevital et lui remet les documents lui permettant de dédouaner ses marchandises.

Ces étapes peuvent être schématisées comme suit :

Figure n°06 : Schéma du déroulement du crédit documentaire



Source : établi par nous-même à partir des documents fournis par Cevital.

❖ Anomalies:

Le bon déroulement d'une opération d'importation par un crédit documentaire peut être suspendu par la survenance des anomalies suivantes :

- Non-conformité des marchandises reçues à celles commandées ;
- Différence entre la marchandise réellement expédiée et les mentions portées sur les documents ;
- Le manquement d'un ou de plusieurs documents exigés empêche le dédouanement de la marchandise.

❖ Suivi :

Le suivi du crédit documentaire consiste à contrôler les frais qu'il peut engendrer et à surveiller le respect de ses dates butoirs.

Cevital est tenue de payer une commission d'engagement à l'ouverture du crédit documentaire, cette commission rémunère l'engagement pris par Al Salam Bank Algeria de payer le montant de l'opération pour le compte de Cevital, et une commission de modification dans le cas de la correction d'erreur ou le changement d'un terme du contrat.

Il est à la charge du trésorier de surveiller le respect des dates butoirs suivantes :

- La date limite d'expédition de la marchandise : l'exportateur doit expédier la marchandise à l'importateur avant le 15/12/2022.

- La date de présentation des documents: est fixée à 21 jours après la date d'expédition de la marchandise, c'est-à-dire, le 04/01/2023.
- La date d'expiration du crédit documentaire : le 05/01/2023.

La prorogation de l'une de ces dates doit faire l'objet d'une modification du crédit documentaire, engendrant le paiement d'une commission de modification.

4.2.2. La remise documentaire

Comme dans le cas d'un crédit documentaire, le règlement par remise documentaire est décidé à l'issue d'un contrat conclu entre l'importateur et l'exportateur.

❖ Exécution :

En reprenant le cas de l'importation des chariots à gaz, et considérant les mêmes documents requis, le fonctionnement du règlement de l'opération d'importation par la remise documentaire sera suivant les étapes ci-après:

Après la conclusion du contrat de vente entre l'exportateur et Cevital et la domiciliation de l'opération, l'exportateur envoie les marchandises faisant l'objet de ce contrat et remet à sa banque BNP-Paribas les documents relatifs à l'opération.

BNP-Paribas, après vérification de la conformité des documents, les présente à Al Salam Bank Algeria qui avise Cevital de la réception des documents et ne les lui remet que contre paiement ou acceptation d'une traite, en fonction de la modalité convenue dans le contrat.

Dans le cas d'une remise documentaire contre paiement immédiat, Al Salam Bank Algeria débite le compte de Cevital et transfère les fonds à BNP-Paribas, qui à son tour crédite le compte de l'exportateur.

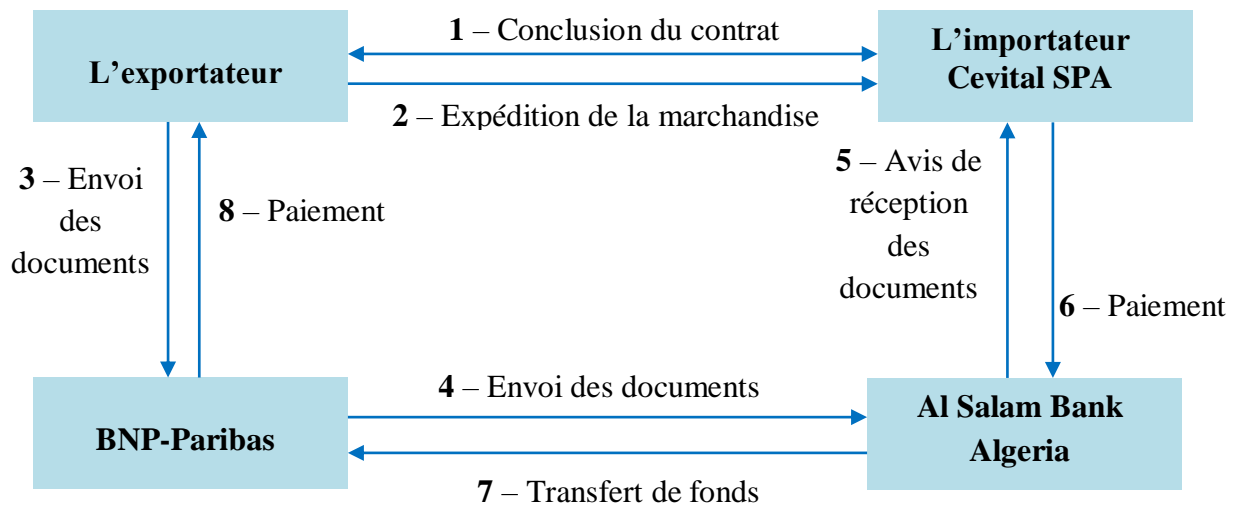
Dans le cas d'une remise documentaire contre l'acceptation d'une traite, Cevital accepte la traite, une fois arrivée à l'échéance, Al Salam Bank Algeria débite le compte de Cevital et transfère les fonds à BNP-Paribas, qui à son tour crédite le compte de l'exportateur.

Cevital paie ou accepte la traite contre la réception des documents lui permettant la possession des marchandises.

Al Salam Bank Algeria, dans le cas d'une remise de documents contre paiement, débite le compte de Cevital et transfère le montant à BNP-Paribas. Et dans le cas d'une remise de documents contre acceptation, elle accepte la traite. Enfin, BNP-Paribas crédite le compte de l'exportateur, dès la réception des fonds de la part d'Al Salam Bank Algeria.

Ces étapes peuvent être résumées par le schéma suivant :

Figure n° 07 : Schéma du déroulement de la remise documentaire



Source : établi par nous-même à partir des documents fournis par Cevital.

❖ Anomalies :

Le rôle des banques dans le cas d'une remise documentaire est limité à recevoir et transférer les documents, elle jouent un rôle d'intermédiaires entre l'importateur et l'exportateur, elles ne s'engagent donc pas à payer au compte de leurs clients et ne procèdent pas à la vérification des documents, comme est le cas d'un crédit documentaire.

Alors, Cevital est exposé aux risques suivants :

- Non-conformité des marchandises reçues à celles commandées, en termes de qualité et de quantité ;
- Non discordance entre la marchandise réellement expédiée et les mentions portées sur les documents ;
- Le manquement d'un ou de plusieurs documents exigés empêche le dédouanement de la marchandise.

❖ Suivi :

Surveiller le respect des termes du contrat et la conformité des procédures conformément au contrat conclu et s'assurer dans le cas d'une remise contre acceptation, de la disponibilité des fonds permettant le paiement de la traite lorsqu'elle arrive à échéance.

4.2.3. Le transfert libre

Cevital utilise généralement le transfert libre pour le règlement des prestations de services à l'international. Par un contrat conclu entre Cevital et le prestataire étranger, le prestataire met à la disposition de Cevital un savoir faire spécifique qui peut s'agir par exemple : d'une prestation de formation, d'ingénierie, d'installation..., contre paiement.

Il peut également être utilisé pour le règlement des importations de biens d'un montant inférieur à 100 000 da.

Les documents requis pour un transfert libre sont :

- Le contrat de prestation de service ;
- La facture ;
- L'attestation de service fait.

Le paiement est effectué sur la base de l'accord préalable de la banque (domiciliation) et de la facture accompagnée de l'attestation de service fait y afférente ainsi que toute pièce requise en la matière et/ou par contrat.

Le transfert libre constitue un moyen de paiement qui suppose une confiance totale entre l'importateur et le prestataire, ainsi, les anomalies se font rares.

Section 02 : Analyse de la situation financière de Cevital

L'analyse de la situation financière de Cevital repose sur l'analyse de deux états financiers :

- ❖ Le bilan : appelé également état de la situation financière, il permet l'appréciation de la situation financière à travers l'analyse des indicateurs de l'équilibre financier et d'autres ratios de trésorerie.
- ❖ Le compte de résultats : permet de mesurer la performance de l'entreprise en mettant en évidence les soldes intermédiaires de gestion permettant l'examen de la capacité d'autofinancement et les ratios de rentabilité.

Il est indispensable d'élaborer les bilans financiers afin d'apprécier la situation financière de Cevital au cours des trois années 2016, 2017 et 2018.

1. Analyse des bilans

L'analyse financière du bilan permet d'apprécier et de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise, à travers l'analyse de l'équilibre financier via les grandeurs financières : le fond de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

1.1. Elaboration des bilans financiers des trois années (2016, 2017 et 2018)

Les bilans financiers sont établis à partir des bilans comptables qui me sont fournis par Cevital, après des retraitements effectués sur les postes de l'actif et du passif, et des informations annexes indiquant que :

- ❖ Une partie des stocks et une partie des créances sont considérées non courantes ;
- ❖ Les autres dettes concernent des dettes tenues sur des filiales de Cevital, ainsi, elles sont considérées comme des dettes à long et à moyen terme.

1.1.1. Reclassements des éléments de l'actif

Les éléments de l'actif sont reclassés selon leur degré de liquidité en deux compartiments, l'actif non courant et l'actif courant, leurs composantes sont listées comme suit :

- ❖ L'actif non courant comprend :
 - Les immobilisations de Cevital, de nature incorporelle, corporelle (terrains, bâtiments, autres immobilisation corporelles et des immobilisations en concession), en cours et des immobilisations de nature financière (participations et créances rattachées, autres titres immobilisés et prêts et autres actifs financiers non courants).
 - Une partie des créances et une partie des stocks sont reclassées en actifs non courants.

Le tableau ci-dessous représente les montants des stocks et créances reclassés en tant qu'actifs non courants :

Tableau n°14 : Les reclassements des stocks et des créances (UM : KDA)

| Eléments | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Stocks non courants | 1 940 120 | 1 799 509 | 1 605 157 |
| Créances non courantes | 2 253 703 | 2 254 659 | 2 611 076 |

Source : établi par nous-même

- ❖ L'actif courant comprend :
 - Les valeurs d'exploitation : représentent les stocks courants après déduction des stocks non courants ;
 - Les valeurs réalisables : désignent les créances courantes et englobent : les créances auprès des clients (après déduction des créances non courantes), des créances auprès des autres débiteurs, impôts et assimilés et autres créances et empois assimilés.
 - La trésorerie active : indique les disponibilités.

1.1.2. Les retraitements des éléments du passif

Les éléments du passif sont reclassés selon leur degré d'exigibilité en capitaux permanents et passif courant, comme suit :

- ❖ Les capitaux permanents comprennent :
 - Les capitaux propres constitués par le capital émis, les primes et réserves consolidées, le résultat de l'exercice et le report à nouveau.
 - Les dettes à long et à moyen terme comprennent les emprunts et les dettes financières, les impôts, les autres dettes (reclassés en dettes à long et à moyen terme) et les provisions et produits comptabilisés à l'avance.
- ❖ Le passif courant est constitué par :
 - Les dettes à court terme (dettes fournisseurs, dettes fiscales) ;
 - La trésorerie passive.

1.2. Présentation des bilans financiers de 2016, 2017 et 2018

Les tableaux ci-après représentent les bilans financiers de Cevital des trois années 2016, 2017 et 2018.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Tableau n°15 : Le bilan financier de 2016 (UM : KDA)

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|--|--------------------|---|--------------------|
| Actif non courant | | Capitaux permanent | |
| Actif immobilisé | | Capitaux propres | |
| Immobilisations incorporelles | 47 660 | Capital émis | 69 568 256 |
| Immobilisations corporelles | 37 367 809 | Primes et réserves consolidées | 30 832 119 |
| Terrains | 10 290 468 | Résultat net (part du groupe) | 19 428 258 |
| Bâtiments | 10 155 565 | Report à nouveau | 117 783 427 |
| Autres immobilisations corporelles | 16 672 569 | | |
| Immobilisations en concession | 249 207 | | |
| Immobilisations en cours | 9 362 095 | | |
| Immobilisations financières | 118 565 982 | | |
| Autres participations et créances rattachées | 90 164 577 | | |
| Autres titres immobilisés | 26 212 040 | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 1 629 485 | | |
| Impôts différés actif | 559 880 | | |
| Total actif immobilisé | 165 343 546 | Total capitaux propres | 237 612 060 |
| Autres actifs non courants | | Dettes à long et à moyen terme | |
| Stocks non courants | 1 940 120 | Emprunts et dettes financières | 11 895 405 |
| Créances non courantes | 2 253 703 | Impôts (différés et provisionnés) | 1 451 161 |
| | | Autres dettes non courantes | 50 094 478 |
| | | Provisions et produits comptabilisés d'avance | 1 025 007 |
| Total autres actifs non courants | 4 193 823 | Total dettes à long et à moyen terme | 64 466 051 |
| Total actif non courant | 169 537 369 | Total capitaux permanents | 302 078 111 |
| Actif courant | | Passif courant | |
| Valeurs d'exploitation | 36 862 276 | Fournisseurs et comptes rattachés | 37 169 853 |
| Stocks et en-cours | 36 862 276 | Impôts | 3 281 656 |
| Valeurs réalisables | 142 037 770 | Trésorerie passive | 14 604 595 |
| Clients | 20 283 327 | | |
| Autres débiteurs | 109 286 559 | | |
| Impôts et assimilés | 12 313 342 | | |
| Autres créances et emplois assimilés | 154 541 | | |
| Trésorerie active | 8 696 801 | | |
| Trésorerie | 8 696 801 | | |
| Total actif courant | 187 596 847 | Total passif courant | 55 056 105 |
| Total général actif | 357 134 215 | Total général passif | 357 134 215 |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan comptable de 2016.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Tableau n°16 : Le bilan financier de 2017 (UM : KDA)

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|--|--------------------|---|--------------------|
| Actif non courant | | Capitaux permanents | |
| Actif immobilisé | | Capitaux propres | |
| Immobilisations incorporelles | 75 368 | Capital émis | 69 568 256 |
| Immobilisations corporelles | 40 792 899 | Primes et réserves consolidées | 30 832 119 |
| Terrains | 11 404 468 | Résultat net (part du groupe) | 25 526 262 |
| Bâtiments | 9 745 783 | Report à nouveau | 137 211 685 |
| Autres immobilisations corporelles | 19 408 952 | | |
| Immobilisations en concession | 233 697 | | |
| Immobilisations en cours | 14 735 867 | | |
| Immobilisations financières | 159 453 085 | | |
| Autres participations et créances rattachées | 118 450 767 | | |
| Autres titres immobilisés | 38 733 793 | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 2 268 525 | | |
| Total actif immobilisé | 215 057 219 | Total capitaux propres | 263 138 323 |
| Autres actifs non courants | | Dettes à long et à moyen terme | |
| Stocks non courants | 1 799 509 | Emprunts et dettes financières | 17 993 334 |
| Créances non courantes | 2 254 659 | Impôts (différés et provisionnés) | 1 630 098 |
| | | Autres dettes non courantes | 51 840 020 |
| | | Provisions et produits comptabilisés d'avance | 1 165 296 |
| Total actif à plus d'un an | 4 054 168 | Total dettes à long et à moyen terme | 72 628 748 |
| Total actif non courant | 219 111 387 | Total capitaux permanents | 335 767 071 |
| Actif courant | | Passif courant | |
| Valeurs d'exploitation | 34 190 666 | Fournisseurs et comptes rattachés | 35 656 571 |
| Stocks et en cours | 34 190 666 | Impôts | 1 448 966 |
| Valeurs réalisables | 149 783 880 | Trésorerie passive | 87 836 479 |
| Clients | 20 291 931 | | |
| Autres débiteurs | 117 427 940 | | |
| Impôts et assimilés | 11 780 168 | | |
| Autres créances et emplois assimilés | 283 841 | | |
| Trésorerie active | 57 623 154 | | |
| Trésorerie | 57 623 154 | | |
| Total actif courant | 241 597 700 | Total passif courant | 124 942 016 |
| Total général actif | 460 709 087 | Total général passif | 460 709 087 |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan comptable de 2017.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Tableau n°17 : Le bilan financier de 2018 (UM : KDA)

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|--|--------------------|---|--------------------|
| Actif non courant | | Capitaux permanents | |
| Actif immobilisé | | Capitaux propres | |
| Immobilisations incorporelles | 54 513 | Capital émis | 69 568 256 |
| Immobilisations corporelles | 42 411 234 | Primes et réserves consolidées | 30 832 119 |
| Terrains | 11 768 133 | Résultat net (part du groupe) | 11 973 528 |
| Bâtiments | 905 352 | Report à nouveau | 161 737 947 |
| Autres immobilisations corporelles | 21 365 153 | | |
| Immobilisations en concession | 224 432 | | |
| Immobilisations en cours | 12 272 143 | | |
| Immobilisations financières | 186 551 322 | | |
| Autres participations et créances rattachées | 134 383 646 | | |
| Autres titres immobilisés | 49 768 910 | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 2 398 766 158 | | |
| Total actif immobilisé | 241 289 211 | Total capitaux propres | 274 111 851 |
| Autres actifs non courants | | Dettes à long et à moyen terme | |
| Stocks non courants | 1 605 157 | Emprunts et dettes financières | 31 760 713 |
| Créances non courantes | 2 611 076 | Impôts (différés et provisionnés) | 1 726 052 |
| | | Autres dettes non courantes | 54 998 442 |
| | | Provisions et produits comptabilisés d'avance | 1 242 347 |
| Total autres actif non courant | 4 216 233 | Total dettes à long et à moyen terme | 89 727 553 |
| Total actif non courants | 245 505 444 | Total capitaux permanents | 363 839 404 |
| Actif courant | | Passif courant | |
| Valeurs d'exploitation | 30 497 976 | Fournisseurs et comptes rattachés | 29 849 009 |
| Stocks et en cours | 30 497 976 | Impôts | 1 773 775 |
| Valeurs réalisables | 174 039 947 | Trésorerie passive | 61 627 543 |
| Clients | 23 499 684 | | |
| Autres débiteurs | 133 667 005 | | |
| Impôts et assimilés | 16 542 385 | | |
| Autres créances et emplois assimilés | 330 873 | | |
| Trésorerie active | 7 046 364 | | |
| Trésorerie | 7 046 364 | | |
| Total actif courant | 211 584 287 | Total passifs courants | 93 250 327 |
| Total général actif | 457 089 731 | Total général passif | 457 089 731 |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan comptable de 2018.

1.3. L'élaboration des bilans des grandes masses

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2016 en KDA.

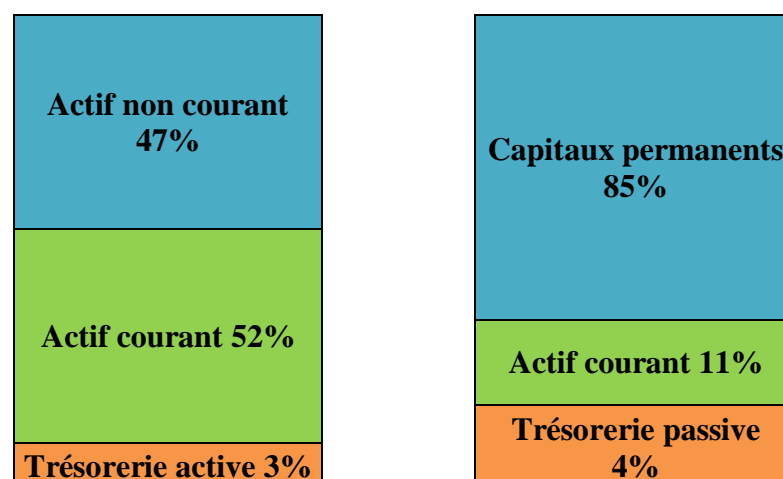
Tableau n°18 : Le bilan des grandes masses de 2016

| Actif | Montant | % | Passif | Montant | % |
|----------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------|--------------------|-------------|
| Actif non courant | 169 537 369 | 47% | Capitaux permanents | 302 078 110 | 85% |
| Actif immobilisé | 165 343 546 | 46% | Capitaux propres | 237 612 060 | 67% |
| Autres actifs non courants | 4 193 823 | 1% | Dettes à long et à moyen terme | 64 466 050 | 18% |
| Actif courant | 187 596 846 | 53% | Passif courant | 55 056 104 | 15% |
| Valeurs d'exploitation | 36 862 276 | 10% | Dettes fournisseurs | 37 169 853 | 10% |
| Valeurs réalisables | 142 037 769 | 40% | Impôts | 3 281 656 | 1% |
| Trésorerie active | 8 696 801 | 3% | Trésorerie passive | 14 604 595 | 4% |
| Total actif | 357 134 215 | 100% | Total passif | 357 134 215 | 100% |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan financier de 2016.

La figure ci-après exprime les poids des éléments du bilan de 2016

Figure n°08 : Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2016



Source : établi par nous-même

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2017 en KDA.

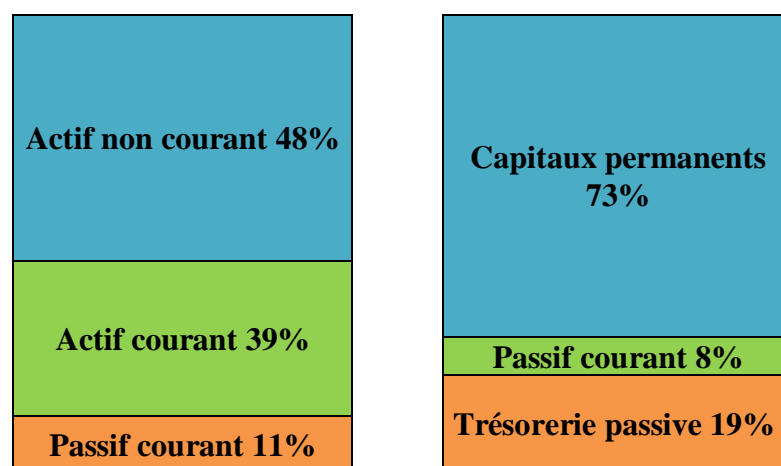
Tableau n°19 : Le bilan des grandes masses de 2017

| Actif | Montant | % | Passif | Montant | % |
|----------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------|--------------------|-------------|
| Actif non courant | 219 111 387 | 48% | Capitaux permanents | 335 767 071 | 73% |
| Actif immobilisé | 215 057 219 | 47% | Capitaux propres | 263 138 323 | 57% |
| Autres actifs non courants | 4 054 168 | 1% | Dettes à long et à moyen terme | 72 628 748 | 16% |
| Actif courant | 241 597 700 | 52% | Passif courant | 124 942 016 | 27% |
| Valeurs d'exploitation | 34 190 666 | 7% | Dettes fournisseurs | 35 656 571 | 8% |
| Valeurs réalisables | 149 783 880 | 33% | Impôts | 1 448 966 | 0,00% |
| Trésorerie active | 57 623 154 | 12% | Trésorerie passive | 87 836 479 | 19% |
| Total actif | 460 709 087 | 100% | Total passif | 460 709 087 | 100% |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan financier de 2017

La figure ci-dessous représente les poids des éléments du bilan de 2017

Figure n°09 : Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2017



Source : établi par nous-même

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2018 en KDA

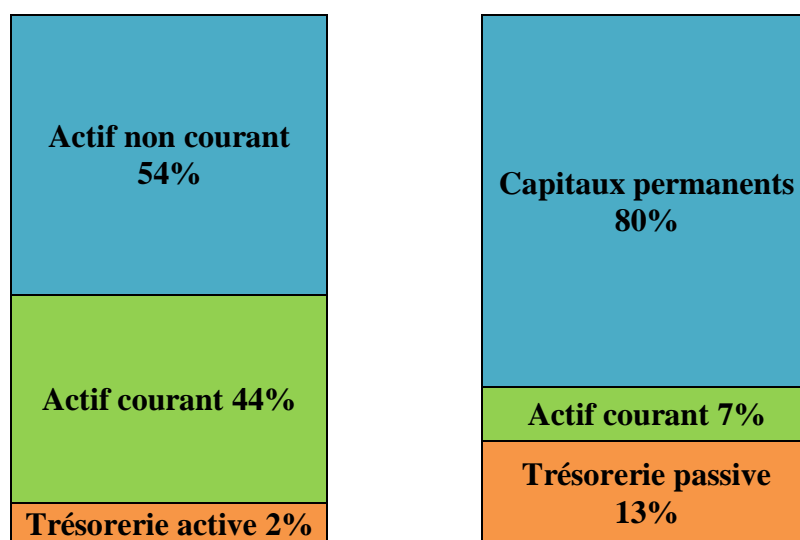
Tableau n°20 : Le bilan des grandes masses de 2018

| Actif | Montant | % | Passif | Montant | % |
|----------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------|--------------------|-------------|
| Actif non courant | 245 505 444 | 54% | Capitaux permanents | 363 839 404 | 80% |
| Actif immobilisé | 241 289 211 | 53% | Capitaux propres | 274 111 851 | 60% |
| Autres actifs non courants | 4 216 233 | 1% | Dettes à long et à moyen terme | 89 727 553 | 20% |
| Actif courant | 211 584 287 | 46% | Passif courant | 93 250 327 | 20% |
| Valeurs d'exploitation | 30 497 976 | 7% | Dettes fournisseurs | 29 849 009 | 7% |
| Valeurs réalisables | 174 039 947 | 38% | Impôts | 1 773 775 | 0,00% |
| Trésorerie active | 7 046 364 | 2% | Trésorerie passive | 61 627 543 | 13% |
| Total actif | 457 089 731 | 100% | Total passif | 457 089 731 | 100% |

Source : élaboré par nous-même à partir du bilan financier de 2018

La figure ci-après représente les poids des éléments du bilan de 2018

Figure n°10 : Schéma représentatif des poids des éléments du bilan de 2018



Source : établi par nous-même

L'analyse des schémas représentatifs des poids des éléments des bilans de 2016, 2017 et 2018 permet d'aboutir à ces constatations :

- ❖ L'actif non courant est en augmentation, il représente 47% de l'actif en 2016, 48% en 2017 et 54% en 2018, ceci est expliqué par la politique d'investissement et de développement qu'applique Cevital, car tout ses bénéfices sont systématiquement réinvestis.

- ❖ Le poids de l'actif courant varie au cours de la période d'analyse en fonction du niveau des stocks et du volume des créances clients. Il est constitué majoritairement des créances clients durant les trois années, indiquant que les délais de rotations des créances clients sont longs.
- ❖ Le poids de la trésorerie active est faible et représente seulement 3% en 2016, puis croit à 11% en 2017 pour ensuite baisser à 2% en 2018. Le niveau faible de la trésorerie peut être justifié par la collecte lente des créances clients.
- ❖ Les capitaux permanents représentent la majorité du passif de Cevital, ils sont constitués principalement par les capitaux propres qui sont en croissance, à cause de la politique de développement du groupe Cevital et la non distribution de dividendes et ceci, depuis sa création. Quant aux dettes à long et à moyen, elles sont croissantes en raison de l'augmentation des dettes financières ainsi des autres dettes non courantes qui désignent des prêts accordés aux filiales de Cevital.
- ❖ Le passif courant comprend les dettes fournisseurs et les dettes fiscales. Il est décroissant en fonction de la baisse des dettes fournisseurs indiquant une amélioration dans la capacité de remboursement.
- ❖ La trésorerie passive est fluctuante en fonction du besoin de financement, elle représente 3% du passif en 2016, 19% en 2017 et 2% en 2018.

Afin d'expliquer au mieux les raisons de variation des postes de l'actif et du passif courants et leurs répercussions sur la trésorerie, il convient d'analyser l'équilibre financier.

1.4. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est analysé par l'étude de trois indicateurs : le fond de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

1.4.1. Le fond de roulement (FR)

Le fond de roulement constitue les fonds dont dispose l'entreprise et lui permettant de financer son exploitation. Il se calcule par deux méthodes différentes : soit par le haut du bilan ou par le bas du bilan.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

1.4.1.1. Le FR par le haut du bilan

Il s'obtient par la différence entre les capitaux permanents et l'actif non courant.

Tableau n°21 : Le FR par le haut du bilan (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capitaux permanents | 302 078 110 | 335 767 071 | 363 839 404 |
| Actif non courant | 169 537 369 | 219 111 387 | 245 505 444 |
| Le FR | 132 540 742 | 116 655 684 | 118 333 960 |

Source : établi par nous-même

1.4.1.2. Le FR par le bas du bilan

Le FR s'obtient par la différence entre l'actif courant et le passif courant.

Tableau n°22 : Le FR par le bas du bilan (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Actif courant | 187 596 846 | 241 597 699 | 211 584 287 |
| Passif courant | 55 056 104 | 124 942 016 | 93 250 327 |
| Le FR | 132 540 742 | 116 655 683 | 118 333 960 |

Source : établi par nous-même

Le fond de roulement est positif sur les trois années, ce qui signifie que les capitaux permanents de CEVITAL couvrent la totalité de son actif non courant et au-delà, l'excédent constitue une marge de sécurité permettant de financer une partie de son cycle d'exploitation.

1.4.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement s'obtient par la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Actif courant} - \text{Trésorerie actif}) - (\text{Passif courant} - \text{Trésorerie passif})$$

Tableau n°23 : Le calcul du besoin en fonds de roulement (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Actif courant - Trésorerie actif | 178 900 045 | 183 974 546 | 204 537 923 |
| Passif courant - Trésorerie passif | 40 451 509 | 37 105 537 | 31 622 784 |
| Le Besoin en Fonds de Roulement | 138 448 536 | 146 869 009 | 172 915 139 |

Source : établi par nous-même

Le besoin en fonds de roulement est positif et croissant sur les trois années 2016, 2017 et 2018. Ces résultats expriment l'insuffisance de l'actif courant à couvrir les dettes à court terme, Cevital dégage alors un besoin de financement à court terme né de son exploitation.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Pour financer ce besoin de financement à court terme, Cevital doit compter sur son fond de roulement, ou bien recourir à des concours bancaires.

1.4.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie s'obtient par deux formules :

1.4.3.1. La première méthode

La trésorerie est obtenue par le bilan, en retranchant la trésorerie passive de la trésorerie active.

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

Tableau n°24 : La trésorerie nette par la première méthode (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Trésorerie active | 8 696 801 | 57 623 154 | 7 046 364 |
| Trésorerie passive | 14 604 595 | 87 836 479 | 61 627 543 |
| Trésorerie nette | -5 907 794 | -30 213 325 | -54 581 179 |

Source : établi par nous-même

1.4.3.2. La deuxième méthode

La trésorerie nette est la différence entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement.

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

Tableau n°25 : La trésorerie nette par la deuxième méthode (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| FR | 132 540 742 | 116 655 684 | 118 333 960 |
| BFR | 138 448 536 | 146 869 009 | 172 915 139 |
| TN | -5 907 794 | -30 213 325 | -54 581 179 |

Source : établi par nous-même

La trésorerie nette est négative au cours des trois années 2016, 2017 et 2018, ce qui signifie que le fond de roulement est insuffisant pour couvrir l'intégralité du besoin en fonds de roulement. Cevital assurera alors le complément de financement du besoin en fonds de roulement grâce à des concours bancaires.

2. Analyse du tableau de compte de résultat

Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'entreprise au cours d'un exercice comptable, ces flux aboutissent au résultat net, qui indique la performance de l'entreprise.

Tableau n°26 : Le tableau de compte de résultat (UM : KDA)

| Libellé | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventes et produits annexes | 174 273 413 | 177 726 356 | 165 088 579 |
| Variation stocks produits finis et en cours | 3 201 665 | 2 345 103 | 63 598 |
| Production immobilisée | 118 693 | 370 924 | 478 894 |
| I-Production de l'exercice | 177 593 772 | 180 442 383 | 165 631 071 |
| Achats consommés | 130 150 923 | 144 086 216 | 123 820 906 |
| Services extérieurs et autres consommations | 14 486 458 | 12 863 339 | 12 616 412 |
| II-Consommation de l'exercice | 144 637 381 | 156 949 555 | 136 437 318 |
| III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II) | 32 956 390 | 23 492 827 | 29 193 753 |
| Charges de personnel | 5 670 366 | 5 540 624 | 6 101 209 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 1 500 875 | 1 413 401 | 1 248 663 |
| IV-Excédent brut d'exploitation | 25 785 149 | 16 538 802 | 21 843 881 |
| Autres produits opérationnels | 170 203 | 943 036 | 640 855 |
| Autres charges opérationnelles | 1 850 580 | 1 760 936 | 1 946 988 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 5 769 661 | 6 492 151 | 7 348 049 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | 2 956 711 | 2 748 426 | 1 319 960 |
| V-Résultat opérationnel | 21 291 823 | 11 977 178 | 14 509 660 |
| Produits financiers | 2 671 150 | 19 501 590 | 4 141 226 |
| Charges financières | 1 454 889 | 4 661 969 | 5 844 908 |
| VI-Résultat financier | 1 216 260 | 14 839 621 | -1 703 682 |
| VII-Résultat ordinaire avant impôt (V+VI) | 22 508 083 | 26 816 799 | 12 805 978 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | 2 852 464 | 1 084 711 | 738 583 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 227 361 | 205 826 | 93 867 |
| Total des produits des activités ordinaires | 183 391 836 | 203 635 435 | 171 733 113 |
| Total des charges des activités ordinaires | 163 963 578 | 178 109 173 | 159 759 585 |
| VIII-Résultat net des activités ordinaires | 19 428 258 | 25 526 262 | 11 973 528 |
| IX-Résultat extraordinaire | - | - | - |
| X-Résultat net de l'exercice | 19 428 258 | 25 526 262 | 11 973 528 |

Source : établi par nous-même à partir des données fournis par Cevital.

L'analyse de l'évolution du tableau de compte de résultat de Cevital sur les trois années (2016, 2017 et 2018) permet de mettre en lumière ces observations :

- ❖ Une fluctuation de la production de la période, elle a augmenté de 2% entre 2016 et 2017 pour ensuite baisser de 8% en 2018, cette variation est due à la fluctuation du coût de la matière première et du cours de change. Cette fluctuation de la production est accompagnée par une fluctuation du chiffre d'affaires réalisé par Cevital de 2016 à 2018, et peut être justifiée par l'instabilité de la demande et l'émergence de produits concurrents.
- ❖ La valeur ajoutée créée par Cevital a connu une sévère fluctuation résultante de la variation de la consommation et de la production au cours des trois années, elle est caractérisée par une diminution de 29% en 2017 et une augmentation de 20% en 2018. Tout de même, elle a permis de couvrir la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, générant ainsi un excédent brut d'exploitation (EBE) positif.
- ❖ L'excédent brut d'exploitation s'élevant à 25 785 149 kda en 2016, a connu une diminution de 36% en 2017 suivie par une augmentation de 24% en 2018. Cette variation est relative aux fluctuations de la valeur ajoutée, des charges de personnel et des impôts et taxes. L'excédent brut d'exploitation dégagé permet de couvrir les charges opérationnelles et les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur. Ces dernières sont en croissance en raison de l'acquisition de nouvelles immobilisations.
- ❖ Les résultats opérationnels réalisés par Cevital sont positifs au cours des trois années. Il s'élève à 21 291 823 kda en 2016, ce montant élevé est expliqué par une valeur ajoutée et des reprises sur pertes de valeurs importantes, puis diminue considérablement de 44% en 2017 à cause de la baisse de la valeur ajoutée, et accroît en 2018 suite à une amélioration de la valeur ajoutée, atteignant une valeur de 14 509 660 kda.
- ❖ Le résultat financier réalisé par Cevital est positif et s'élève à 1 216 260 kda en 2016, ensuite il accroît jusqu'à atteindre un pic de 14 839 621 kda en 2017, car les produits financiers de cette année sont largement supérieurs aux charges financières de la même année. La hausse des produits financiers est due à l'encaissement d'intérêts sur placement très importants. Inversement en 2018, le résultat financier dégagé est négatif, les produits financiers ne couvrent pas les charges financières.
- ❖ Le résultat ordinaire permet de mesurer la rentabilité de l'exploitation de Cevital en tenant en compte de ses modalités de financement. Il exprime des valeurs positives au

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

cours des trois années 2016, 2017 et 2018 du fait que le résultat opérationnel est supérieur au résultat financier.

- ❖ Le résultat net réalisé est positif sur les trois années ce qui exprime que Cevital réalise des bénéfices, qui seront réinjectés dans les capitaux propres de Cevital. Ce résultat dépend et relève de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion expliqués ci-haut.

Alors, le tableau des comptes de résultat permet de comprendre la formation du résultat net, résultant des soldes intermédiaires de gestion.

2.1. Analyse de la capacité d'autofinancement de CEVITAL

Le tableau de compte de résultat permet d'apprécier la capacité d'autofinancement qui mesure la capacité de l'entreprise à dégager un flux net potentiel de trésorerie.

La CAF peut être calculée par deux méthodes : la méthode additive et la méthode soustractive.

Tableau n°27 : Le calcul de la CAF par la méthode additive (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Résultat net | 19 428 258 | 25 526 262 | 11 973 528 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 5 769 661 | 6 492 151 | 7 348 049 |
| Reprises sur provisions et pertes de valeur | 2 956 711 | 2 748 426 | 1 319 960 |
| Plus value sur cession d'actifs | - | - | - |
| Moins value sur cession d'actifs | - | - | - |
| Quote part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice | - | - | - |
| Capacité d'autofinancement | 22 241 208 | 29 269 987 | 18 001 617 |

Source : élaboré par nous-même à partir du tableau de compte de résultat

Tableau n°28 : Le calcul de la CAF par la méthode soustractive (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| EBE | 25 785 149 | 16 538 802 | 21 843 881 |
| Autres produits opérationnels | 170 203 | 943 036 | 640 855 |
| Produits financiers | 2 671 150 | 19 501 590 | 4 141 226 |
| Produits extraordinaires | - | - | - |
| Autres charges opérationnelles | 1 850 580 | 1 760 936 | 1 946 988 |
| Charges financières | 1 454 889 | 4 661 969 | 5 844 908 |
| Charges extraordinaires | - | - | - |
| Impôt sur le bénéfice des sociétés | 3 079 825 | 1 290 537 | 832 450 |
| Capacité d'autofinancement | 22 241 208 | 29 269 987 | 18 001 617 |

Source : élaboré par nous-même à partir du tableau de compte de résultat

L'entreprise CEVITAL dégage une capacité d'autofinancement positive au cours des trois années 2016, 2017 et 2018, ce qui indique qu'elle dispose de ressources lui permettant de rembourser ses dettes financières et de financer de nouveaux investissements.

2.2. Analyse de la rentabilité financière

La rentabilité financière intéresse les associés, les actionnaires et les investisseurs, elle mesure la rentabilité des capitaux propres et s'obtient par la division du résultat net sur les capitaux propres. L'entreprise doit maximiser ce ratio pour attirer des investisseurs ou ne pas perdre des associés.

Tableau n°29 : Le calcul de la rentabilité financière

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Résultat net | 19 428 258 | 25 526 262 | 11 973 528 |
| Capitaux propres | 237 612 060 | 263 138 323 | 274 111 851 |
| Rentabilité financière | 0,08 | 0,09 | 0,04 |

Source : élaboré par nous-même

Le ratio de rentabilité financière traduit la capacité de l'entreprise à rentabiliser les capitaux propres investis par les actionnaires, et indirectement à les rémunérer.

Ainsi, les résultats obtenus reflètent une rentabilité satisfaisante du point de vue des actionnaires.

Pour l'améliorer, il s'agirait pour l'entreprise d'améliorer son résultat en augmentant les ventes et en diminuant les charges, ou de diminuer ses capitaux propres en recourant à des emprunts plutôt qu'à des augmentations de capital pour financer ses investissements.

2.3. Analyse de la rentabilité économique

La rentabilité économique intéresse particulièrement les dirigeants et leur permet d'évaluer la performance de la filiale au sein du groupe. Elle s'obtient en divisant le résultat d'exploitation de la filiale Cevital Agro-Industrie sur les capitaux permanents du groupe Cevital.

Tableau n°30 : Le calcul de la rentabilité économique

| | 2 016 | 2 017 | 2 018 |
|-------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Résultat d'exploitation -IBS | 18 211 998 | 10 686 641 | 13 677 210 |
| Capitaux permanents | 302 078 110 | 335 767 071 | 363 839 404 |
| Rentabilité économique | 0,06 | 0,031 | 0,037 |

Source : élaboré par nous-même

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices grâce à son actif. Les résultats obtenus indiquent que tout l'actif de l'entreprise dégage des bénéfices satisfaisants.

Pour améliorer sa rentabilité économique, l'entreprise peut soit augmenter son résultat d'exploitation ou diminuer son actif (en optimisant son BFR par exemple).

3. Analyse des ratios

Les ratios financiers sont des outils utilisés pour évaluer et apprécier la santé financière de l'entreprise.

3.1. Les ratios de rotation

Appelés également ratios de gestion, ils permettent d'évaluer l'efficacité avec l'entreprise reçoit ses créances clients et paie ses dettes fournisseurs.

3.1.1. Le ratio de rotation des créances clients

Le ratio de rotation des créances clients indique le nombre de jours moyen écoulés avant que les clients paient leurs achats. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Délais clients} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le chiffre d'affaires de Cevital est scindé en deux:

- 50% du CA concerne les ventes de Cevital au niveau local et est soumis à la TVA ;
- 50% concerne les ventes de Cevital à l'international et est exonéré de la TVA.

Ainsi, le chiffre d'affaires pris en compte pour le calcul de ce ratio est constitué d'une partie soumise à la TVA et une partie exonérée de la TVA.

Le tableau suivant montre le calcul du montant du chiffre d'affaires pris en compte pour le calcul du ratio de rotation des créances clients, en KDA.

Tableau n°31 : Le calcul du chiffre d'affaires

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 50% CA HT (1) | 87 136 707 | 88 863 178 | 82 544 290 |
| 50% CA TTC (2) | 103 692 681 | 105 747 182 | 98 227 705 |
| CA TTC (1) + (2) | 190 829 388 | 194 610 360 | 180 771 995 |

Source : établi par nous-même

Le tableau ci-après présente le calcul du ratio de rotation des créances clients de Cevital, au cours des années 2016, 2017 et 2018, en nombre de jours.

Tableau n°32 : Le calcul du ratio de rotation des créances clients

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Créances clients | 142 037 769 | 149 783 880 | 174 039 947 |
| CA TTC | 190 829 388 | 194 610 360 | 180 771 995 |
| Ratio de rotation des créances clients | 268 jours | 277 jours | 347 jours |

Source : établi par nous-même

Les résultats obtenus du calcul du ratio de rotation des créances clients indique des délais de recouvrement des créances clients longs, passant de 268 jours en 2016 à 347 jours en 2018. Ces longs délais repoussent l'encaissement de fonds causant ainsi l'augmentation du BFR et des difficultés de trésorerie. Cette situation peut être due à l'insolvabilité des clients de Cevital.

3.1.2. Le ratio de rotation des dettes fournisseurs

Ce ratio mesure le nombre de jours moyen que met l'entreprise à payer ses fournisseurs. Il s'obtient en divisant le montant des dettes fournisseurs par les achats et autres charges externes en TTC.

$$\text{Délais fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats et Autres charges externes TTC}} \times 360$$

Les achats de Cevital sont scindés en deux parties :

- 75% des achats de Cevital sont réalisés à l'international et sont exonérés de la TVA ;
- 25% des achats sont réalisés au niveau national et sont soumis à la TVA.

Ainsi le montant des achats et charges externes pris en compte pour le calcul de ce ratio comprend une partie (75%) exonérée de la Tva et une partie (25%) soumise à la TVA.

Le tableau suivant montre le calcul du montant des achats et des charges externes pris en compte pour le calcul du ratio de rotation des dettes fournisseurs, en KDA.

Tableau n°33 : Le calcul des achats et charges externes

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Achats et charges externes HT (1) | 108 478 036 | 117 712 166 | 102 327 989 |
| Achats et charges externes TTC (2) | 43 029 621 | 46 692 493 | 40 590 102 |
| Achats et charges externes totales TTC (1) + (2) | 151 507 657 | 164 404 659 | 142 918 091 |

Source : établi par nous-même

Le tableau ci-après présente le calcul du ratio de rotation des dettes fournisseurs de Cevital, au cours des années 2016, 2017 et 2018, en nombre de jours.

Tableau n°34 : Le calcul du ratio de rotation des délais fournisseurs

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dettes fournisseurs | 37 169 853 | 35 656 571 | 29 849 009 |
| Achats et charges externes TTC | 151 507 657 | 164 404 659 | 142 918 091 |
| Ratio de rotation des dettes fournisseurs | 88 jours | 78 jours | 75 jours |

Source : établi par nous-même

Les délais de règlement des fournisseurs sont décroissants au cours des trois années 2016, 2017 et 2018, indiquant que Cevital obtient des délais courts auprès de ses fournisseurs, ne permettant pas de repousser les décaissements et les sorties de trésorerie.

Le rapprochement de ces ratios de rotation indique que les délais de règlements des fournisseurs par Cevital sont inférieurs aux délais d'encaissement de ses créances clients, ce qui explique l'augmentation du BFR de Cevital au cours de la période allant de 2016 à 2018, ainsi que la situation défavorable de sa trésorerie.

3.2. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité expriment la capacité de l'entreprise à faire face à ses exigibilités à l'aide de ses actifs courants. Ils sont au nombre de trois : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte (réduite) et le ratio de liquidité immédiate.

3.2.1. Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif courant}}{\text{Passif courant}}$$

Tableau n°35 : Le calcul du ratio de liquidité générale (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|
| Actif courant | 187596846 | 241597700 | 211584287 |
| Passif courant | 55056104 | 124942016 | 93250327 |
| Ratio de liquidité générale | 3,4 | 1,9 | 2,26 |

Source : élaboré par nous-même

Le ratio de liquidité générale est largement supérieur à 1 durant les trois années, cela signifie que l'actif courant couvre le passif courant et constitue une marge de liquidité pour l'entreprise, ce qui traduit un fond de roulement positif.

3.2.2. Le ratio de liquidité restreinte

Le ratio de liquidité restreinte mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme en utilisant ses créances et ses disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{Actif courant hors stocks}}{\text{Passif courant}}$$

Tableau n°36 : Le calcul du ratio de liquidité restreinte (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Actif courant hors stocks | 150 734 570 | 207 407 034 | 181 086 311 |
| Passif courant | 55 056 104 | 124 942 016 | 93 250 327 |
| Ratio de liquidité restreinte | 2,73 | 1,66 | 1,94 |

Source : élaboré par nous-même

Le ratio de liquidité restreinte est supérieur à 1 au cours de la période étudiée. Les résultats obtenus expriment que Cevital est en mesure de faire face à ses engagements de court terme en comptant sur ses créances et ses disponibilités, sans avoir à liquider ses stocks.

3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate indique si l'entreprise est capable de régler ses dettes à court terme en comptant seulement sur sa trésorerie active. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Trésorerie active}}{\text{Passif courant}}$$

Tableau n°37 : Le calcul du ratio de liquidité immédiate (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Trésorerie active | 8 696 801 | 57 623 154 | 7 046 364 |
| Passif courant | 55 056 104 | 124 942 016 | 93 250 327 |
| Ratio de liquidité immédiate | 0,15 | 0,46 | 0,07 |

Source : élaboré par moi-même

Les résultats obtenus par le ratio de liquidité immédiate indiquent qu'en comptant seulement sur ses disponibilités, Cevital couvre 15% de ses dettes de court terme en 2016, 46% en 2017 et 7% en 2018.

3.3. **Les ratios d'endettement**

Les ratios d'endettement mesurent le niveau d'endettement de l'entreprise, sa solvabilité et sa capacité de remboursement.

3.3.1. Le ratio d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière se calcule par la formule suivante :

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Tableau n°38 : Le calcul du ratio d'indépendance financière (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Capitaux propres | 237 612 060 | 263 138 323 | 274 111 851 |
| Capitaux permanents | 302 078 110 | 335 767 071 | 363 839 404 |
| Ratio d'indépendance financière | 0,79 | 0,78 | 0,75 |

Source : établi par nous-même

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0,5 durant les trois années 2016, 2017 et 2018. Les résultats obtenus indiquent que les capitaux propres sont plus importants que les dettes à long et à moyen terme, traduisant ainsi un recours faible à l'emprunt bancaire.

Les capitaux propres sont importants du fait de la politique d'investissement et de développement qu'engage Cevital depuis plusieurs années, comme elle se base sur la réinjection de ses bénéfices dans les capitaux propres et la non distribution des dividendes.

3.3.2. Le ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau n°39 : Le calcul du ratio d'autonomie financière (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Dettes financières | 11 895 405 | 17 993 334 | 31 760 713 |
| Capitaux propres | 237 612 060 | 263 138 323 | 274 111 851 |
| Ratio d'autonomie financière | 0,05 | 0,06 | 0,11 |

Source : établi par nous-même

Le ratio d'autonomie financière mesure le niveau d'endettement de l'entreprise et permet d'apprécier le risque des créanciers de l'entreprise. Il est inférieur à 1 au cours de la période étudiée et signifie que les dettes financières sont inférieures aux capitaux propres, alors, Cevital dispose d'une autonomie financière lui permettant de rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

3.3.3. Le ratio de capacité de remboursement

Le ratio de capacité de remboursement se calcule par la formule suivante :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

Tableau n°40 : Le calcul du ratio de capacité de remboursement (UM : KDA)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Dettes financières | 11 895 405 | 17 993 334 | 31 760 713 |
| CAF | 22 241 208 | 29 269 987 | 18 001 617 |
| La capacité de remboursement | 0,53 | 0,61 | 1,76 |

Source : établi par nous-même

Le ratio de capacité de remboursement exprime le délai de remboursement des dettes financières en nombre d'années. Les résultats obtenus indiquent que Cevital est capable de rembourser ses dettes financières dans un délai d'environ 6 mois en 2016, 7 mois en 2017 et d'environ un an et 9 mois en 2018. Ces délais sont inférieurs à 4 ans, car la richesse créée par Cevital est plus importante que son endettement.

4. Le recours à un financement bancaire

Lorsque Cevital dispose d'un besoin en liquidité dû à un décalage entre ses encaissements et ses décaissements, elle recourt à une forme de crédit de court terme appelé le refinancement, pour régler l'achat de ses matières premières.

Le cas étudié dans ce qui suit, présente un refinancement qu'a sollicité Cevital auprès de Société Générale Algérie, qui se porte garante de payer le fournisseur des matières premières, pour le compte de Cevital.

Les documents qui concernent cette opération sont le contrat de refinancement, la facture et le billet à ordre (Annexe n°) par lequel Cevital se reconnaît débitrice auprès de la Société Générale Algérie et s'engage à rembourser le montant emprunté à échéance.

La SGA et Cevital s'accordent sur les conditions du crédit, aux termes d'un contrat qui précise :

- Le montant du capital emprunté ;
- La durée du crédit ;
- Les dates de remboursement du capital et des intérêts ;
- Le taux d'intérêt appliqué ;
- La garantie de paiement.

Après la conclusion du contrat, la Société Générale Algérie met à la disposition de Cevital les fonds convenus et crédite son compte bancaire.

À chaque date de remboursement, la banque délivre une demande de décaissement (Annexe n°), Cevital est tenue alors de payer le montant du capital à rembourser et les intérêts de la période, et ceci, jusqu'à l'échéance.

Si Cevital dispose de la trésorerie, elle peut anticiper le remboursement du capital restant dû, en payant avant le terme ou l'échéance initialement prévue. Ce remboursement anticipé peut être total, dans ce cas Cevital est totalement désendetté, ou partiel.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le trésorier est chargé dans le cadre de cette opération de s'assurer de l'application des conditions convenus au contrat, de surveiller les échéances de remboursement afin d'éviter les pénalités de retard, de contrôler le respect du taux d'intérêt conventionné et négocié ainsi que le calcul correct des intérêts à payer.

Conclusion

Aux termes de ce dernier chapitre illustratif des principales pratiques de gestion de trésorerie au sein de Cevital, je suis en mesure de relever et de formuler mes constatations.

La gestion de trésorerie au sein de Cevital repose sur l'anticipation, anticiper les liquidités, anticiper les décaissements, anticiper les anomalies, anticiper les risques... pour être en mesure d'agir et de remédier aux crises de trésorerie en temps opportun.

La gestion des moyens de paiement est au cœur de la fonction trésorerie de Cevital, en effet, elle garantit la sécurité des différents flux de trésorerie : les encaissements et les décaissements.

Face à un éventail large de moyens de paiement mis à la disposition de l'entreprise, tous différents les uns des autres et chacun présente des avantages et des inconvénients spécifiques pour la trésorerie de l'entreprise, le trésorier doit avoir une bonne connaissance des différents moyens de règlement et ce à l'échelle nationale et internationale. Il intervient dans le choix du moyen de paiement à utiliser pour chaque opération, ce dernier doit assurer au moindre coût la sécurité maximale de la transaction.

Toutefois, il ne suffit pas seulement de choisir le moyen de paiement qui convient à l'opération réglée, il s'agit également pour le trésorier de suivre le déroulement du paiement afin de s'apercevoir des anomalies à temps et d'opérer les actions correctives adaptées à la situation.

La consultation quotidienne du solde de trésorerie et l'établissement de l'état de rapprochement bancaire permettent au trésorier de connaître la position de la trésorerie de l'entreprise au jour le jour et les dernières opérations portées au débit et au crédit.

En effet, la survenance d'anomalies et d'incidents de paiement est la source du non encaissement à temps, ce qui peut faire fonctionner le compte bancaire de l'entreprise en position débitrice, les banques peuvent autoriser ce découvert, mais facturer en contrepartie des intérêts débiteurs.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Comme la gestion de trésorerie repose sur l'anticipation et se base sur les prévisions de trésorerie effectuées, le trésorier se doit de respecter ces prévisions pour arriver aux objectifs voulus. Or, ces intérêts débiteurs constituent des décaissements imprévus risquant de mettre en péril la trésorerie de l'entreprise.

Le bon fonctionnement et la sécurité des moyens de paiement supposent que les risques susceptibles de les affecter soient maîtrisés.

D'après l'analyse financière des bilans à travers l'examen de l'équilibre financier et des différents ratios, il en ressort que :

Cevital est en situation d'équilibre financier à long terme traduit un fond de roulement positif sur les trois années étudiées 2016, 2017 et 2018, signifiant que Cevital finance la totalité de son actif non courant par les capitaux permanents.

Par ailleurs, Cevital est en déséquilibre financier à court terme caractérisé par un besoin en fonds de roulement élevé, que le l'excédent du fond de roulement n'a pas couvert.

Cette situation a aboutit à une trésorerie négative au cours de la période étudiée, qui ne reflète pas forcément une mauvaise situation financière. En effet, cette trésorerie déficitaire est due à un décalage temporaire entre les encaissements et les décaissements de Cevital, en plus de la politique de placement des excédents de trésorerie qui est orientée vers le développement et l'investissement, une politique qu'applique le groupe Cevital depuis son existence.

Pour ajuster la situation de la trésorerie, Cevital doit optimiser sa trésorerie, il serait alors judicieux de renégocier les délais de rotation des créances clients afin de les raccourcir, et d'allonger les délais de rotation des dettes fournisseurs. Cette pratique permettra d'optimiser le besoin en fonds de roulement.

Ceci dit, dans le cas où Cevital ne parvient pas à optimiser son BFR, elle recourt à des financements bancaires de court terme lui permettant de couvrir ses besoins momentanés de trésorerie. L'obtention de crédits bancaire en s'appuyant sur des garanties significatives ainsi que l'analyse des ratios d'endettement constituent des preuves d'amélioration de la trésorerie à échéance et de la solvabilité de l'entreprise.

Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital

Le trésorier doit dans ce cas, agir et effectuer les ajustements nécessaires en vue de limiter l'ampleur des conséquences d'une trésorerie déficitaire.

Enfin, dans le cadre de sa mission, le trésorier doit maintenir de bonnes relations avec les banquiers, les clients, les fournisseurs ainsi que tous les agents avec qui l'entreprise est en rapport.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail avait pour ambition d'explorer la fonction de trésorerie dans l'entreprise et les pratiques de gestion y afférentes, et d'étudier l'importance de son optimisation et son influence sur la santé financière de l'entreprise afin de répondre à la problématique principale : « *Comment l'optimisation de la gestion de trésorerie influe-t-elle la situation financière de l'entreprise? Etude de cas : Cevital* »

La trésorerie d'entreprise est constituée par l'ensemble des liquidités qu'elle a à sa disposition. Elle peut être approchée à partir du bilan, où elle désigne la différence entre la trésorerie passive constituée par les concours bancaires, et la trésorerie active qui représente ses disponibilités en caisse et sur ses comptes bancaires. La trésorerie peut être également approchée par l'équilibre financier, où elle résulte de la différence entre le fond de roulement, les fonds à la disposition de l'entreprise à long terme et le besoin en fonds de roulement, les besoins générés par l'exploitation de l'entreprise.

Ceci dit, la gestion de trésorerie désigne les procédures visant à gérer les flux entrants et sortants de trésorerie, ce qui implique principalement, la gestion des encaissements, des décaissements, des emprunts sollicités et des investissements engagés. Elle a pour objectif d'assurer des liquidités à l'entreprise, au moindre coût, lui permettant de payer ses dettes à échéance et d'éviter les cessations de paiement.

En effet, dans les deux premiers chapitres, nous avons évoqué les différents aspects théoriques de la gestion de trésorerie, ses objectifs, son rôle au sein de l'entreprise ainsi que les leviers de son optimisation et l'importance non négligeable de ses prévisions pour la survie de l'entreprise. Le troisième chapitre a pour objet d'illustrer et de mettre en pratique les notions théoriques, à travers une étude de la gestion de trésorerie au sein de Cevital.

Après un stage pratique effectué au sein de Cevital et suite à l'appréciation de son équilibre financier pendant trois exercices nous avons déduis les résultats suivants :

L'analyse des états financiers et des résultats obtenus montrent que Cevital a connu des déficits de trésorerie durant les années 2016, 2017 et 2018, qui sont dus à des besoins en fonds de roulement importants expliqués et justifiés par des décalages entre les entrées et les sorties d'argent, ainsi que par les investissements lourds qu'a financé Cevital.

Pour rapprocher sa trésorerie de la valeur « zéro », il s'agit pour Cevital d'optimiser son besoin en fonds de roulement, en renégociant les délais accordés aux clients pour les raccourcir, et les délais fournisseurs pour les rallonger, ou de recourir à des financements

Conclusion générale

moins couteux à court terme lui permettant de disposer de liquidités nécessaires pour faire face à ses engagements.

L'analyse des ratios de liquidité et d'endettement, se sont avérés satisfaisants, prouvant que les besoins de trésorerie sont conjoncturelles et que Cevital est solvable et peut, par conséquent rembourser les concours contractés.

D'après les résultats obtenus à l'issue de cette étude, nous avons pu vérifier et juger la validité des hypothèses proposées :

- La première hypothèse est confirmée, en effet, l'optimisation de la trésorerie permet d'améliorer la liquidité de l'entreprise en assurant un accès rapide et facile à des fonds suffisants pour financer ses besoins financiers à court terme, et devient ainsi solvable et en mesure d'honorer ses engagements.
- La deuxième hypothèse est infirmée, une trésorerie excédentaire ne reflète pas forcément une bonne gestion financière. Etant donné la trésorerie négative qu'a connu Cevital au cours des trois exercices, ne la pas empêché de maîtriser sa situation financière, et de faire face à ses engagement en recourant et en sollicitant des concours bancaires.

Aux termes de ce travail de recherche, et en réponse à la problématique principale, nous pouvons déduire que l'optimisation de la trésorerie participe pleinement à la maîtrise de la situation financière de l'entreprise, en effet, elle constitue un outil pertinent de décision et de prévision.

Notre travail nous a aidé à exposer le rôle primordial qu'occupe le trésorier au sein de l'entreprise, et ce quelle que soit la situation de la trésorerie, il doit parvenir à la régulariser et à l'optimiser, si la trésorerie est déficitaire, il devra optimiser le BFR de l'entreprise ou recourir à des financements bancaire peu coûteux, et si dans le cas échéant, la trésorerie est excédentaire, il sera chargé de rentabiliser cet excédent par des placements lui procurant le plus de rendement. L'enjeu étant d'assurer la solvabilité et la pérennité de l'entreprise.

La difficulté rencontrée lors de la réalisation de ce travail de recherche consiste en l'obtention d'informations, comme le refus de nous procurer quelques documents tels que le tableau des flux de trésorerie et les prévisionnels de trésorerie, qui auraient pu servir à approfondir notre recherche, en raison de la grande centralisation des informations et des décisions

Conclusion générale

Enfin, nous espérons que les limites que nous avons rencontré lors de la réalisation de notre travail seront comblés par la suite à travers des études ultérieures susceptibles d'enrichir la nôtre et de compléter les défaillances.

Bibliographie

Bibliographie

A. Ouvrages :

- ❖ ARZUMANYAN (L), AYMARD (T) et BLESBOIS (P) : *Exporter - Pratique du commerce international*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020.
- ❖ BACHY (Bruno) : *La boîte à outils de la comptabilité*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Malakoff, 2021.
- ❖ DEGOS, (J.G) et GRIFFITHS (S) : *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*, édition d'Organisation, Paris, 2011.
- ❖ DELAHAYE (J), DELAYAHE (F) et LE GALLO (N) : *DCG 6 - Finance d'entreprise*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Malakoff, 2022.
- ❖ DIABY (Mohamed) : *Gestion de trésorerie*, édition L'Harmattan, Paris, 2016.
- ❖ DIETZ (JL), ASTOLFI (P) et BURLAUD (A) : *La finance*, édition Foucher, Paris, 2018.
- ❖ DUPLAT (Claude Annie) : *Analyse et maîtrise de la situation financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2014.
- ❖ FORGET (Jack) : *La gestion de trésorerie*, édition d'organisation, 2005.
- ❖ GILLET (R) et alii : *Finance : finance d'entreprise – finance de marché – diagnostic financier*, édition Dalloz, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- ❖ GRANGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *Analyse financière : Activité et performance de l'entreprise - Structure financière et équilibre financier - Tableau de flux - Analyse financière de la Banque de France*, édition Gualino, 19^{ème} édition, Paris, 2020.
- ❖ GRANGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT (B) : *L'analyse financière : Analyse de l'activité et du risque d'exploitation - Analyse fonctionnelle - Analyse patrimoniale - Ratios - Tableau de financement - Éléments prévisionnels*, édition Gualino, 26^{ème} édition, Paris, 2022.
- ❖ GUEUTIN (Claire-Agnès) : *L'essentiel de l'analyse financière*, édition Ellipses, 3^{ème} édition, Paris, 2022.
- ❖ GUILLERMIC (Philippe) : *La comptabilité pas à pas*, édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2015.
- ❖ HARB (Etienne) et alii : *Finance*, édition Dunod, Paris, 2014.

- ❖ HUBERT DE LA BRUSLERIE et ELIEZ (C) : *Trésorerie d'entreprise - gestion des liquidités et des risques*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2017.
- ❖ KHALDI, (M.A) et ABDELBASSET (S) : *La finance d'entreprise en fiches et en schémas*, édition Ellipses, Paris, 2021.
- ❖ KOEHL (J) et alii : *Finance d'entreprise : guide et manuel*, édition Vuibert, 1^{ère} édition, 2018.
- ❖ LACROZE (Catherine Kosma) : *Gestion des opérations d'import-export*, édition Le Génie, Chambéry, 2011.
- ❖ MAURIN (Pierre) : *Gestion de trésorerie*, édition Ellipses, 2^{ème} édition, Paris, 2021.
- ❖ MONNIER (P) et MAHIER-LEFRANÇOIS (S) : *Techniques bancaires*, édition Dunod, 12^{ème} édition, 2022.
- ❖ NGOULOUBI (Anicet Cyrille) : *La trésorerie des entreprises*, édition L'Harmattan, Paris, 2017.
- ❖ OGIEN (Dov) : *Maxi fiches : Gestion financière de l'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2018.
- ❖ ROLLANDE (Luc Bernet) : *Principes de techniques bancaires*, édition Dunod, 27^{ème} édition, Paris, 2015.
- ❖ ROUSSELOT (P) et VERIDE (J.F) : *Gestion de trésorerie*, édition Dunod, 2^{ème} édition, 2017.
- ❖ SELMER (Caroline) : *La boîte à outils de la finance d'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Malakoff, 2023.
- ❖ SION (Michel) : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, édition Dunod, 6^{ème} édition, 2015.
- ❖ SPANG (Laurent) : *Comptabilité générale*, édition Ellipses, Paris, 2023.
- ❖ THAUVRON (A), GUYVARC'H (A) et BURLAUD (A) : *DCG 6 - Finance d'entreprise*, édition Foucher, 4^{ème} édition, Paris, 2022.
- ❖ VILLEMONTAIX (M) : *Fiches de droit bancaire*, édition Ellipses, 3^{ème} édition, 2019.

B. Textes règlementaires et juridiques

- ❖ Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 25 mars 2009.
- ❖ La norme IAS 1 traitant la présentation des états financiers, article 10.
- ❖ La norme IAS 7 relative au tableau de flux de trésorerie.
- ❖ Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

C. Revue :

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

D. Travaux universitaires :

- ❖ BETTOUCHE, (Y) et MESSAOUDI (Y) : *La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach*, mémoire de master en sciences de gestion : option finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2018.

Annexes

Liste des annexes

Annexe n°01 : Le chèque

Annexe n°02 : L'ordre de virement

Annexe n°03 : Le message SWIFT

Annexe n°04 : La facture

Annexe n°05 : Le connaissement maritime (Bill of Lading)

Annexe n°06 : La liste de colisage (Packing list)

Annexe n°07 : Certificat d'origine

Annexe n°08 : L'actif des bilans des années 2016 et 2017

Annexe n°09 : L'actif du bilan de 2018

Annexe n°10 : Le passif des bilans des années 2016 et 2017

Annexe n°11 : Le passif du bilan de 2018

Annexe n°12 : Les tableaux des comptes de résultats des années 2016 et 2017

Annexe n°13 : Le tableau des comptes de résultat de 2018

Annexe n°14 : Le billet à ordre

Annexe n°15 : La demande de décaissement



Annexe n°01

| | | |
|--|---|------------------------|
| Cheque N°: 567 Série: CS | بنك التنمية المحلية BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL | DA |
| Payez contre | NTIMES | ادفعوا مقابل هذا الشيك |
| A MONSIEUR | | للمر |
| Payable à Agence: BEJAIA LIB. 133 33 RUE DE LA LIBERTE 06000.BEJAIA | بجاية 00500133000000252922 SPA CEVITAL ILOT D N 6 ZHUN GARIDI 2 16006 KOUBA | 18/01/2023 Le صي |
| PRIERE DE NE RIEN ECRIRE SUR LA ZONE BLANCHE | | |
| 567 | 00500133000000 | |

في :

أمر تحويل

ORDRE DE VIREMENT

Nature du virement: A compenser Intra bancaire R.T.G.S

Veillez exécuter le présent ordre de virement par le débit de mon compte numéro :

R.I.B

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 6 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

 رقم الحساب

Nom et prénom du donneur d'ordre / Raison sociale :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| SPA CEVITAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 الإسم الكامل

Adresse :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 العنوان

Le bénéficiaire : المستفيد

Nom et prénom / Raison sociale :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 الإسم الكامل

Adresse :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| BEJAIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 العنوان

R.I.B

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 رقم الحساب

Banque bénéficiaire :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 البنك المستفيد

Montant en chiffres :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 المبلغ رقما

Montant en lettres:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 المبلغ كتابة

Monnaie du virement :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 عملة الدفع

Motif du virement :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 الهدف والغاية من الحوالة

Nature de la relation Ordonnateur/bénéficiaire

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

 العلاقة بين طالب الحوالة والمستفيد

Je (nous) soussigné(s), vous mandate (ons) pour l'exécution de ce virement sous ma (notre) entière responsabilité conformément aux informations sus mentionnées et vous décharge (ons) de toute responsabilité quant aux erreurs sur les informations indiquées ou sur tout retard en cas de retour ou blocage par toute autorité que ce soit pour des procédures de contrôle en usage localement ou à l'international ou en raison de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ou de tout autre motif. Comme je (nous) assume(ons) toute responsabilité et prends (prenons) à mon (notre) compte l'exécution du virement par le biais des banques. Je (nous) prends (prenons) à notre charge le paiement des commissions et frais. Je (nous) déclare (ons) que je (nous)ne vois (voyons) aucun inconvénient à ce que les informations relatives au virement soient communiquées aux banques lorsqu'elles sont demandées par ces dernières et ce sans aucune responsabilité pour HOUSING BANK et pour ses employés. Je (nous) déclare (ons) également sous ma (notre) entière responsabilité que le bénéficiaire sus désigné est le véritable bénéficiaire du virement sans aucune responsabilité de votre part.

هذا وافوضكم بإصدار الحوالة حسب المعلومات المبينة والرفقة في هذا الطلب وذلك على مسؤوليتي الكاملة. ولا تكونوا مسؤولين عن أي خطأ في البيانات أو أي تأخير في وصول الحوالة إلى مصدرها أو احتجازها من أي جهة أو سلطة سواء كان ذلك بسبب إجراءات الرقابة المعمول بها محليا أو دوليا أو بسبب مكافحة غسيل الأموال أو الارهاب أو لأي سبب آخر. كما أن تنفيذ الحوالة من خلال البنوك المرسله هو على مسؤوليتنا ولحسابنا، مع تحملنا للعمولات و المصاريف سواء نقدا أو قيدا على أي من حساباتنا لديكم. أقر بأنه لا مانع لدي من تزويد أية بيانات ومعلومات تتعلق بهذه الحوالة لصالح أي بنك مراسل في حال تم الاستفسار عنها لاحقا من قبل البنك المعني. و دون وجود أي مسؤولية على بنك الإسكان أو أي من موظفيه. كما أنني أقر في هذا الكتاب بأن المستفيد المذكور اسمه أعلاه هو المستفيد الحقيقي من الحوالة وذلك على مسؤوليتي الكاملة و دون تحملكم أية مسؤولية.

| Contrôle pour exécution | Cachet et Signature du donneur d'ordre |
|---|--|
| <p>Verification de signature par : (cachet et visa du préposé)</p> <p>Date et signatures habilitées (Agence):</p> | <p>امضاء طالب الحوالة</p> |

Annexe n°03

06/11/22-16:20:06

ExitAG1603-0120-000181

1

----- Instance Type and Transmission -----
Notification (Transmission) of Original sent to SWIFT (ACK)
Network Delivery Status : Network Ack
Priority/Delivery : Normal
Message Input Reference : 1619 221106SALGDZALAXX3467293848

----- Message Header -----
Swift Input : FIN 700 Issue of a Documentary Credit
Sender : SALGDZALXXX
AL SALAM BANK ALGERIA
ALGIERS DZ
Receiver : UBAFFRPPXXX
UNION DE BANQUES ARABES ET FRANCAISES
COURBEVOIE FR

MUR : 1603

----- Message Text -----
27: Sequence of Total
1/1
40A: Form of Documentary Credit
IRREVOCABLE
20: Documentary Credit Number
TF2231000005
31C: Date of Issue
221106
40E: Applicable Rules
UCP LATEST VERSION
31D: Date and Place of Expiry
230105ALGERIA
50: Applicant
CEVITAL SPA
NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA
ALGERIA
59: Beneficiary - Name & Address
RY
105 AVENUE DE VERSAILLES 78450
VILLEPREUX FRANCE
32B: Currency Code, Amount
Currency : EUR (EURO)
Amount : #,00#
41A: Available With...By... - FI BIC
SALGDZAL
AL SALAM BANK ALGERIA
ALGIERS DZ
BY PAYMENT
43P: Partial Shipments
NOT ALLOWED
43T: Transhipment
NOT ALLOWED
44E: Port of Loading/Airport of Dep.
MARSEILLE PORT FRANCE

44F: Port of Discharge/Airport of Dest
BEJAIA PORT ALGERIE

44C: Latest Date of Shipment
221215

45A: Description of Goods and/or Services
+CHARIOT A GAZ 3T QTY:03 UNITS
+CHARIOT A GAZ 3.5T QTY:02 UNITS

.
AS PER PROFORMA INVOICE NR 00272 DU 18/10/2022.
MENTION TO BE INDICATED ON FINAL COMMERCIAL INVOICE.
.

CONTRAT:FOB MARSEILLE PORT FRANCE (INCOTERM 2020)

46A: Documents Required

+3/3 ORIGINAL B/L,SHIPPED ON BOARD,ISSUED TO THE ORDER OF AL
SALAM BANK ALGERIA NOTIFY CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE
BEJAIA BEJAIA ALGERIA(NIF:099806000380297) AND MARKED
FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION

COMMERCIAL INVOICES IN 03 ORIGINALS DULY STAMPED AND SIGNED
CERTIFYING THAT THE COMMODITIES ARE IN ALL POINTS OF VIEW
CONFORMITY WITH THE PROFORMA INVOICE 00272 DU 18/10/2022.

+ORIGINAL CERTIFICATE OF ORIGIN ESTABLISHED BY CHAMBER OF
COMMERCE

+ORIGINAL PACKING LIST

+ORIGINAL WEIGHT NOTE

+ORIGINAL EUR1

+ORIGINAL OF CERTIFICATE OF CONFORMITY ISSUED AND SIGNED BY THE
BENEFICIARY

.
+BENEFICIARY'S ATTESTATION CERTIFYING THAT HAVING SENT TO
APPLICANT BY SHIP'S BAG THE FOLLOWING DOCUMENTS:
.

+COPY B/L,SHIPPED ON BOARD,ISSUED TO THE ORDER OF AL
SALAM BANK ALGERIA NOTIFY CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE
BEJAIA BEJAIA ALGERIA(NIF:099806000380297) AND MARKED
FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION

COMMERCIAL INVOICES IN 01 ORIGINALS DULY STAMPED AND SIGNED
CERTIFYING THAT THE COMMODITIES ARE IN ALL POINTS OF VIEW
CONFORMITY WITH THE PROFORMA INVOICE 00272 DU 18/10/2022.

+ORIGINAL CERTIFICATE OF ORIGIN ESTABLISHED BY CHAMBER OF
COMMERCE

+COPY PACKING LIST/WEIGHT NOTE

+COPY EUR1

+PHOTOCOPY EXPORT DECLARATION ACCEPTED AS PRESENTED

+COPY OF CERTIFICATE OF CONFORMITY ISSUED AND SIGNED BY THE
BENEFICIARY

47A: Additional Conditions

+DOCUMENTS DATED PRIOR LC DATE ARE ACCEPTABLE

+LC REFERENCE NR TF2231000005 MUST BE MENTIONED ON COMMERCIAL
INVOICE.

+PAYMENT UNDER RESERVES ARE NOT ALLOWED WITHOUT OUR PRIOR
AGREEMENT.

+FOR EACH DISCREPANT DOCUMENT WE WILL DEDUCE A DISCREPANCY FEE
(USD 200,00).

+INSURANCE COVERED BY THE APPLICANT.

+DOCUMENTS TO BE SENT IN ONE LOT BY DHL TO OUR ADDRESS:
AL SALAM BANK ALGERIA DIRECTION DU COMMERCE EXTERIEUR
24, DJENANE BENOMAR, KOUBA ALGER ALGERIE
+ALL DOCUMENTS MUST BE DATED AND SIGNED.
+DOCUMENTS ISSUED IN THE LANGUAGE OF THE COUNTRY OF ORIGIN
WITH A TRANSLATION IN ENGLISH AND /OR FRENCH ACCEPTABLE.
+DOCUMENTS SENT DIRECTLY BY THE BENEFICIARY TO US OUT BANK CANAL
ARE NOT ACCEPTABLE.
+APPLICANT FISCAL IDENTIFICATION NUMBER NIF NR:099806000380297
MUST BE MENTIONED ON COMMERCIAL INVOICE AND B/L
+PLEASE CONFIRM US BY RETURN SWIFT MT730 WHETHER YOU HAVE ADDED
YOUR CONFIRMATION OR NOT.
+FORWARDED DOCUMENTS MUST BE LISTED ON THE DISPATCH SCHEDULE
+PLEASE SEND US IN ADDITION TO DOCUMENTS REQUIRED IN FIELDS 46A,
A PHOTOCOPY OF EACH.
+DOCUMENTS TO BE SUBMITTED WITHIN 21 DAYS AFTER THE DATE OF
SHIPMENT BUT WITHIN THE VALIDITY PERIOD OF THE CREDIT
+FOR EACH DRAWING WE WILL DEDUCE OUR NEGOTIATION CHARGE (0.15 PCT
MINIMUM CV 'EUR 180').
+ IN CASE DOCUMENTS PRESENTED TO US FROM ANY BANK OTHER THAN
YOUR GOODBANK, THEN THE FOLLOWING FEES WILL BE DEDUCTED FROM
PAYMENT TO BENEFICIARY:USD 100 /EUR 80 SWIFT CHARGE.

71D: Charges

ALL BANKING COSTS IN ALGERIA FOR
APPLICANT'S ACCOUNT AND OUTSIDE
ALGERIA FOR BENEFICIARY'S ACCOUNT

48: Period for Presentation in Days
21/DAYS FROM SHIPMENT DATE

49: Confirmation Instructions
WITHOUT

78: Instr to Payg/Acceptg/Negotg Bank
+UP ON NEGOTIATION OF STRICTLY COMPLYING DOCUMENTS AT OUR
COUNTERS, WE SHALL COVER YOU WITH A CORRESPONDENT OF YOUR CHOICE.

57A: 'Advise Through' Bank - FI BIC
BNPAFRPP
BNP-PARIBAS SA (FORMERLY BANQUE NATIONALE DE PARIS S.A.)
(HEAD OFFICE)
PARIS FR

72Z: Sender to Receiver Information
/TELEBEN/+33.9.52.35.30.37
3250380
PLS CONFIRM BENEFICIARY ADVISED
/ASBA/DCE/CREDOC,

----- Message Trailer -----

{CHK:F1F7C688DFAF}

PKI Signature: MAC-Equivalent

----- Interventions -----

Category : Network Report
Creation Time : 06/11/22 16:19:34
Application : SWIFT Interface
Operator : SYSTEM

Text

{1:F21SALGDZALAXX3467293848}{4:{177:2211061619}{451:0}{108:1603}}

SARL RY
 105 Avenue de Versailles 78450 VILLEPREUX, France
 + 33,9 52 35 30 37
 SIRET : 79891376000012
 SIREN : 798913760
 Code APE : 4669B
 TVA : FR 117 989 137 60
 BNP PARIBAS Code banque : 30004 Code guichet : 00012 N° compte : 00010089550 Clé
 RIB : 74 - IBAN FR76 3000 4000 1200 0100 8955 074 BIC BNPAFFRPPXXX
 Adresse BNP : 23 Avenue Jules Ferry, 78340 Les Clayes sous-bois

Annexe n°04 FACTURE

Pour : CEVITAL SPA

Facture N° F22/

Nouveau Quai Port de Bejaia
 ALGERIA
 NIF : 099806000380297

Date : 08/11/2022

Mode de règlement Documentary credit irrevocable
 Contrat FOB Marseille port de France
 (INCOTERM 2020)

As per proforma invoice NR 00272 DU 18/10/2022

MENTION TO BE INDICATED ON FINAL COMMERCIAL INVOICE.

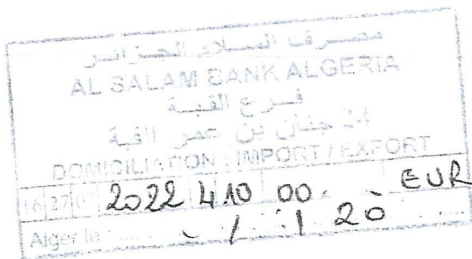
LC N° TF2231000005

| Code | Produit/Service | Origine | PU HT | Quantité | Montant HT |
|------|--------------------|-----------|-------|----------|------------|
| H30T | Chariot à Gaz 3T | Allemagne | 3,00 | 3 | 9,00 |
| H35T | Chariot à Gaz 3,5T | Allemagne | 5,00 | 2 | 10,00 |

Total 19,00 €

Mise à FOB 19,00 €

Total+Mise à FOB 19,00 €



RY
 105 avenue de Versailles
 78450 VILLEPREUX
 Tél : 09 52 35 30 37
 798 913 760 RCS VERSAILLES

Annexe n°05

ORIGINAL BILL OF LADING

| |
|-----------------------|
| VOYAGE NUMBER |
| OYM1HW1MA |
| BILL OF LADING NUMBER |
| MRS0909947 |



CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros
 Head Office: 4, quai d'Arenç - 13002 Marseille - France
 Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95
 582 024 422 R.C.S. Marseille

| | | | | | |
|---|----------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------|-------------|
| SHIPPER SARL RYL 105 AVENUE DE VERSAILLES 78450 VILLEPREUX FRANCE | | CONSIGNEE TO THE ORDER OF AL SALAM BANK ALGERIA | | EXPORT REFERENCES MRS0909947 | |
| NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA ALGERIA NIF : 099806000380297 | | | | | |
| PRE CARRIAGE BY* | PLACE OF RECEIPT* | FREIGHT TO BE PAID AT | NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING | | |
| | | BEJAIA | THREE (3) | | |
| VESSEL | PORT OF LOADING | PORT OF DISCHARGE | FINAL PLACE OF DELIVERY* | | |
| CONTSHIP FUN | MARSEILLE PORT FRANCE | BEJAIA PORT ALGERIE | | | |
| MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS | NO AND KIND OF PACKAGES | DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN | GROSS WEIGHT CARGO | TARE | MEASUREMENT |
| | | | KGS | KGS | CBM |
| TCLU7144456 SEAL 0954865 | 1 x 40OT | 4 CASES | 20749.000 | 3850 | 50.000 |
| TEXU1029902 SEAL 0954865 | 1 x 20OT | 1 CASES | 5413.000 | 2320 | 25.000 |
| <p>STC:</p> <p>+CHARIOT A GAZ 3T ET 3.5 T</p> <p>AS PER PROFORMA INVOICE NR 00272 DU 18/10/2022. MENTION TO BE INDICATED ON FINAL COMMERCIAL INVOICE.</p> <p>CONTRAT : FOB MARSEILLE PORT FRANCE (INCOTERM 2020)</p> <p>IRREVOCABLE DOCUMENTARY CREDIT NUMBER TF2231000005</p> <p>ON BOARD FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION</p> | | | | | |
| Continued on Next Sheet Sheet 1 of 3 | | | | | |
| ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE. | | | | | |

ADDITIONAL CLAUSES

- 4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility
- 5. FCL
- 77. THC at destination payable by Merchant as per line/port tariff
- 153. All expenses, including but not limited to overtime/drayage to stacking area if any, from ship's hold up to reloading of empties in ship's hold/deck are for Receiver's account.
- 180. Carrier draws Merchant's attention to the fact that as per Algerian national customs regulation n 79-07 and 98-10, cargo shall be auctioned by customs without any notice if Merchant fails to take delivery within 2 months and 21 days from the date of discharge.
- 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004.
- 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting therefrom and be subject to freight surcharge.
- 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel.
- 241. Carrier is not responsible for any omission in regards to article 69 of applicable Algerian budget bill 2009 (published on Algerian bulletin n° 44) and the responsibility remains with the merchant/importer. Any fines, penalties levied against the carrier for non compliance with the above article and/or additional costs, including but not limited to storage, demurrage are for the account of the merchant.
- 249. As per National Algerian Customs Regulations, a full style name and address has to be indicated in the consignee and/or notify party field of the bill of lading. Failing to provide this information will be subject to a penalty fixed by Customs and borne by the receiver.
- 251. Demurrage payable by merchant from date of discharge for dry containers. First 15 days are free. From the 16th to the 40th day USD 26 per day per 20 ft and USD 52 per day per 40 ft. From the 41st day to the 60th day USD 48 per day per 20 ft and USD 96 per day per 40 ft. From the 61st day USD 62 per

RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them.

All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office.

In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void.

(OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)

| | | | |
|--|-----------|-------------|--|
| PLACE AND DATE OF ISSUE | MARSEILLE | 27 DEC 2022 | SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM Agences France SAS as agents for the carrier CMA CGM S.A. |
| SIGNED FOR THE SHIPPER | | | |
| *APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING | | | |

SARL RY

Annexe n°06: PACKING LIST

Villepreux le 21 Novembre 2022

Numéro de Facture : **F22/0**

Destinataire :
CEVITAL SPA
Nouveau Quai Port de Bejaia
ALGERIA

Désignation : **CHARIOTS ELEVATEURS A GAZ**

Identification fiscale NIF : 099806000380297

Mode de Paiement : Documentary credit irrevocable

As per proforma invoice NR 00272 DU 18/10/2022

Incoterm : FOB MARSEILLE PORT France (INCOTERM 2020)
Référence LC : TF2231000005

Poids Total : 26162 KG

Nombre de colis : 5

| Code | Désignation | Origine | Quantité | Poids unitaire | Poids Total |
|------|------------------------------|-----------|----------|----------------|-------------|
| H30T | Chariot élévateur à GAZ 3T | Allemagne | 3 | 5 112 | 15 336 |
| H35T | Chariot élévateur à GAZ 3,5T | Allemagne | 2 | 5 413 | 10 826 |

RY
105 avenue de Versailles
78450 VILLEPREUX
Tél : 09 52 35 30 37
798 913 760 RCS VERSAILLES

Annexe n°07

COMMUNAUTE EUROPEENNE

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | | A BUREAU D'EXPEDITION/D'EXPORTATION/ DE DESTINATION | | |
| 1 DECLARATION | | 2212179604 Bureau de dédouanement: FR002730 Marseille port bur | | |
| EX | A | | | |
| A DECLARATION D'EXPORTATION | 2 Expéditeur/Exportateur N° FR79891376000012 RY 105 AV DE VERSAILLES 78450 VILLEPREUX FR | 3 Formulaires 1 1 | 4 List. chargem | |
| | 5 Articles 1 | 6 Total des colis 5 | 7 Numéro de référence 221203 GFL 13 220436PIL | |
| | 8 Destinataire N° ETRANGER CEVITAL SPA NIF: 099806000380297 NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 BEJAIA DZ | 9 Responsable financier N° | 10 Pays p. dest. d'prov | 11 Pays trans- /prod- |
| | 12 Elements de la valeur | 13 P.A.C | 15 Pays d'expédition/d'exportation | 16 Code P. expéd./expor. a b 78 |
| | 14 Déclarant/Représentant N° FR81244506200027 ASDOUANE 450 CHEMIN DU LITTORAL 13016 MARSEILLE FR N° agrément 00004160 | 16 Pays d'origine | 17 Pays de destination Algerie | 17 Code P. destination a DZ b |
| | 18 Identité et nationalité du moyen de transport au départ / à l'arrivée | 19 Ctr. 1 | 20 Conditions de livraison FOB MARSEILLE 1 | 22 Monnaie et montant total facturé EUR 0 000 |
| | 21 Identité et nationalité du moyen de transport scilicet franchissant la frontière FR | 23 Taux de change 1 | 24 Nature de la transaction 11 | 25 Données financières et bancaires |
| | 25 Mode transport à la frontière 1 | 26 Mode transport intérieur 3 | 27 Lieu de chargement/déchargement | |
| | 28 Bureau de sortie/d'entrée FR002730 | 30 Localisation des marchandises GPMM P.157 | | |
| | 31 Colis et désignation des marchandises | 32 Article 1 N° | 33 Code des marchandises 8427201900 | 1er caso 2ème caso |
| 34 Code P. origine a | 35 Masse brute(kg) 26 162 | 36 Préférence | | |
| 37 régime 10 00 000 | 38 Masse nette (kg) 26 162 | 39 Contingent | | |
| 40 Déclaration sommaire/Document précédent ZZZ Z 220436PIL | 41 Unités supplémentaires 5 NAR | 42 Prix de l'article Code M.S. | 43 Code M.E. | |
| 44 Mentions spéciales/Documents produits/Certificats et autorisations | 45 Ajustement | 46 Valeur statistique | | |
| 47 Calculs des impositions | 48 Report de paiement | 49 Identification de l'entrepôt | | |
| B DONNEES COMPTABLES | | | | |
| Risque garanti 0 D48 0 | | | | |
| Montant Total à payer (risque garanti sur CE) 0 | | | | |
| Montant utilisé CE : cautionné (C) : 0 | | | | |
| non cautionné (NC) : 0 | | | | |

D/J CONTROLE PAR LE BUREAU DE DEPART/ DE DESTINATION Cachet :

résultat :
Scellés apposés :
marques :
Délai (date limite):
Signature:

54 lieu et date: 22/12/2022 16:52
Date d'édition: 22/12/2022 16:52
Date de validation: BAE
Etat de la déclaration: BAE
Type de la procédure: Delta Droit Commun
signature et nom du déclarant/représentant: MR JEAN PIERRE PACI

BILAN ACTIF

| ACTIF | N | | | N - 1 |
|---|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| | Montants Bruts | Amortissements , provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT) | - | | | |
| Écart d'acquisition (ou goodwill) | - | - | - | - |
| Immobilisations incorporelles | 259 793 473 | 184 425 225 | 75 368 248 | 47 659 648 |
| Immobilisations corporelles | 83 275 548 738 | 42 482 649 881 | 40 792 898 857 | 37 367 808 776 |
| Terrains | 11 404 467 593 | - | 11 404 467 593 | 10 290 467 593 |
| Bâtiments | 20 374 215 523 | 10 628 432 988 | 9 745 782 534 | 10 155 565 106 |
| Autres immobilisations corporelles | 51 150 531 716 | 31 741 579 810 | 19 408 951 906 | 16 672 569 271 |
| Immobilisations en concession | 346 333 906 | 112 637 083 | 233 696 824 | 249 206 806 |
| Immobilisations en cours | 14 915 580 901 | 179 713 835 | 14 735 867 066 | 9 362 095 401 |
| Immobilisations financières | 159 548 076 507 | 94 991 184 | 159 453 085 323 | 118 565 981 956 |
| Titres mis en équivalence-entreprise associées | - | | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | 118 450 767 210 | - | 118 450 767 210 | 90 164 576 760 |
| Autres titres immobilisés | 38 734 318 315 | 525 000 | 38 733 793 315 | 26 212 040 143 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 2 362 990 983 | 94 466 184 | 2 268 524 799 | 1 629 485 260 |
| Impôts différés actif | - | - | - | 559 879 793 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 257 998 999 619 | 42 941 780 124 | 215 057 219 495 | 165 343 545 781 |
| | - | | | |
| ACTIF COURANT | - | | | |
| Stocks et en cours | 36 194 913 554 | 204 739 199 | 35 990 174 355 | 38 802 395 779 |
| Créances et emplois assimilés | 153 412 338 402 | 1 373 799 673 | 152 038 538 729 | 144 291 472 876 |
| Clients | 23 906 315 410 | 1 359 725 200 | 22 546 590 210 | 22 537 030 519 |
| Autres débiteurs | 117 427 940 170 | - | 117 427 940 170 | 109 286 559 330 |
| Impôts et assimilés | 11 780 167 699 | - | 11 780 167 699 | 12 313 341 972 |
| Autres créances et emplois assimilés | 297 915 123 | 14 074 473 | 283 840 650 | 154 541 056 |
| Disponibilités et assimilés | 57 623 154 211 | - | 57 623 154 211 | 8 696 800 861 |
| Placements et autres actifs financiers courants | - | - | - | - |
| Trésorerie | 57 623 154 211 | - | 57 623 154 211 | 8 696 800 861 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 247 230 406 167 | 1 578 538 872 | 245 651 867 295 | 191 790 669 516 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 505 229 405 786 | 44 520 318 996 | 460 709 086 790 | 357 134 215 297 |



BILAN ACTIF



| ACTIF | N | | | N - 1 |
|---|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| | Montants Bruts | Amortissements , provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT) | - | | | |
| Écart d'acquisition (ou goodwill) | - | - | - | - |
| Immobilisations incorporelles | 271 993 080 | 217 480 533 | 54 512 547 | 75 368 248 |
| Immobilisations corporelles | 90 346 788 646 | 47 935 555 040 | 42 411 233 606 | 40 792 898 857 |
| Terrains | 11 768 133 400 | | 11 768 133 400 | 11 404 467 593 |
| Bâtiments | 20 787 617 766 | 11 734 101 889 | 9 053 515 877 | 9 745 782 534 |
| Autres immobilisations corporelles | 57 442 592 640 | 36 077 440 109 | 21 365 152 531 | 19 408 951 906 |
| Immobilisations en concession | 348 444 840 | 124 013 042 | 224 431 799 | 233 696 824 |
| Immobilisations en cours | 12 376 720 500 | 104 577 528 | 12 272 142 972 | 14 735 867 066 |
| Immobilisations financières | 186 646 313 435 | 94 991 184 | 186 551 322 251 | 159 453 085 323 |
| Titres mis en équivalence-entreprise associées | - | - | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | 134 383 645 697 | - | 134 383 645 697 | 118 450 767 210 |
| Autres titres immobilisés | 49 769 435 396 | 525 000 | 49 768 910 396 | 38 733 793 315 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 2 493 232 342 | 94 466 184 | 2 398 766 158 | 2 268 524 799 |
| Impôts différés actif | | - | - | - |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 289 641 815 662 | 48 352 604 285 | 241 289 211 377 | 215 057 219 495 |
| ACTIF COURANT | | | | |
| Stocks et en cours | 32 390 016 444 | 286 883 763 | 32 103 132 681 | 35 990 174 355 |
| Créances et emplois assimilés | 178 173 529 201 | 1 522 506 106 | 176 651 023 094 | 152 038 538 729 |
| Clients | 27 602 426 789 | 1 491 667 114 | 26 110 759 675 | 22 546 590 210 |
| Autres débiteurs | 133 667 004 807 | - | 133 667 004 807 | 117 427 940 170 |
| Impôts et assimilés | 16 542 385 252 | - | 16 542 385 252 | 11 780 167 699 |
| Autres créances et emplois assimilés | 361 712 352 | 30 838 992 | 330 873 360 | 283 840 650 |
| Disponibilités et assimilés | 7 046 363 542 | - | 7 046 363 542 | 57 623 154 211 |
| Placements et autres actifs financiers courants | - | - | - | - |
| Trésorerie | 7 046 363 542 | - | 7 046 363 542 | 57 623 154 211 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 217 609 909 187 | 1 809 389 869 | 215 800 519 318 | 245 651 867 295 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 507 251 724 849 | 50 161 994 155 | 457 089 730 695 | 460 709 086 790 |

Exercice Clos le : 31/12/2017

BILAN PASSIF

| PASSIF | 2 017 | 2 016 |
|---|------------------------|------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant) | 69 568 256 000 | 69 568 256 000 |
| Capital non appelé | - | - |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | 30 832 119 185 | 30 832 119 185 |
| Écart de réévaluation | - | - |
| Écart d'équivalence | - | - |
| Résultat net (Résultat part du groupe) | 25 526 262 250 | 19 428 258 073 |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau | 137 211 685 185 | 117 783 427 112 |
| Part de la société consolidante | - | - |
| Part des minoritaires | | |
| TOTAL I | 263 138 322 620 | 237 612 060 370 |
| PASSIFS NON COURANTS | | |
| Emprunts et dettes financières | 17 993 333 957 | 11 895 404 942 |
| Impôts (différés et provisionnés) | 1 630 098 372 | 1 451 160 822 |
| Autres dettes non courantes | - | - |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | 1 165 296 054 | 1 025 006 806 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | 20 788 728 383 | 14 371 572 571 |
| PASSIFS COURANTS | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 35 656 570 924 | 37 169 853 209 |
| Impôts | 1 448 965 742 | 3 281 656 404 |
| Autres dettes | 51 840 020 012 | 50 094 477 704 |
| Trésorerie Passif | 87 836 479 109 | 14 604 595 042 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | 176 782 035 787 | 105 150 582 358 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | 460 709 086 790 | 357 134 215 298 |



BILAN PASSIF



| PASSIF | N | N-1 |
|---|------------------------|------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant) | 69 568 256 000 | 69 568 256 000 |
| Capital non appelé | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | 30 832 119 185 | 30 832 119 185 |
| Écart de réévaluation | | |
| Écart d'équivalence | | |
| Résultat net (Résultat part du groupe) | 11 973 528 088 | 25 526 262 250 |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau | 161 737 947 435 | 137 211 685 185 |
| Part de la société consolidante | | - |
| Part des minoritaires | | |
| TOTAL I | 274 111 850 708 | 263 138 322 620 |
| PASSIFS NON COURANTS | | |
| Emprunts et dettes financières | 31 760 712 888 | 17 993 333 957 |
| Impôts (différés et provisionnés) | 1 726 051 812 | 1 630 098 372 |
| Autres dettes non courantes | | - |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | 1 242 347 036 | 1 165 296 054 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | 34 729 111 735 | 20 788 728 383 |
| PASSIFS COURANTS | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 29 849 008 974 | 35 656 570 924 |
| Impôts | 1 773 774 731 | 1 448 965 742 |
| Autres dettes | 54 998 441 597 | 51 840 020 012 |
| Trésorerie Passif | 61 627 542 950 | 87 836 479 109 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | 148 248 768 252 | 176 782 035 787 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | 457 089 730 695 | 460 709 086 790 |

COMPTE DE RESULTATS

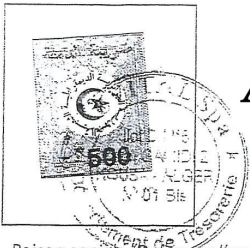
| Libelle | 2017 | 2016 |
|--|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | 177 726 355 925 | 174 273 413 273 |
| Variation stocks produits finis et en cours | 2 345 102 714 | 3 201 665 114 |
| Production immobilisée | 370 924 105 | 118 693 207 |
| Subvention d'exploitation | - | - |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | 180 442 382 744 | 177 593 771 595 |
| Achats consommés | 144 086 216 201 | 130 150 923 208 |
| Services extérieurs et autres consommations | 12 863 339 396 | 14 486 458 283 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | 156 949 555 596 | 144 637 381 490 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 23 492 827 148 | 32 956 390 105 |
| Charges de personnel | 5 540 623 717 | 5 670 365 895 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 1 413 401 152 | 1 500 875 176 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 16 538 802 279 | 25 785 149 034 |
| Autres produits opérationnels | 943 036 537 | 170 202 939 |
| Autres charges opérationnelles | 1 760 936 008 | 1 850 579 593 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 6 492 150 914 | 5 769 660 799 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | 2 748 425 950 | 2 956 711 341 |
| V-RESULTAT OPERATIONNEL | 11 977 177 844 | 21 291 822 922 |
| Produits financiers | 19 501 589 777 | 2 671 150 099 |
| Charges financières | 4 661 968 588 | 1 454 889 558 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | 14 839 621 189 | 1 216 260 541 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI) | 26 816 799 033 | 22 508 083 463 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | 1 084 710 609 | 2 852 464 063 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 205 826 174 | 227 361 336 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 203 635 435 008 | 183 391 835 974 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | 178 109 172 758 | 163 963 577 911 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 25 526 262 250 | 19 428 258 064 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | - | - |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | - | - |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | - | - |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 25 526 262 250 | 19 428 258 064 |



COMPTE DE RESULTATS



| Libelle | N | N-1 |
|--|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | 165 088 579 550 | 177 726 355 925 |
| Variation stocks produits finis et en cours | 63 597 970 | 2 345 102 714 |
| Production immobilisée | 478 893 650 | 370 924 105 |
| Subvention d'exploitation | - | - |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | 165 631 071 170 | 180 442 382 744 |
| Achats consommés | 123 820 905 693 | 144 086 216 201 |
| Services extérieurs et autres consommations | 12 616 412 458 | 12 863 339 396 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | 136 437 318 152 | 156 949 555 596 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 29 193 753 018 | 23 492 827 148 |
| Charges de personnel | 6 101 208 916 | 5 540 623 717 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 1 248 662 959 | 1 413 401 152 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 21 843 881 143 | 16 538 802 279 |
| Autres produits opérationnels | 640 855 186 | 943 036 537 |
| Autres charges opérationnelles | 1 946 988 035 | 1 760 936 008 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 7 348 048 721 | 6 492 150 914 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | 1 319 960 470 | 2 748 425 950 |
| V-RESULTAT OPERATIONNEL | 14 509 660 042 | 11 977 177 844 |
| Produits financiers | 4 141 226 418 | 19 501 589 777 |
| Charges financières | 5 844 908 593 | 4 661 968 588 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | - 1 703 682 175 | 14 839 621 189 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI) | 12 805 977 867 | 26 816 799 033 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | 738 582 982 | 1 084 710 609 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 93 866 797 | 205 826 174 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 171 733 113 244 | 203 635 435 008 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | 159 759 585 156 | 178 109 172 758 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 11 973 528 087 | 25 526 262 250 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | - | - |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | - | - |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | - | - |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 11 973 528 087 | 25 526 262 250 |



Annexe n°14 Billet A Ordre

Raison sociale (donneur d'ordre) :

SPA CEVITAL

Adresse du siège social :

Ilot D N°06 Zhun Garidi 2 Kouba, Alger

Période du 22/03/2023

Au : 20/07/2023

Nous payerons contre le présent billet à l'ordre de SOCIETE GENERALE ALGERIE, la somme de :

Montant en chiffres (En DZD) :

DZD

Montant en lettres (En DZD) :

Cts

Cent Soixante Deux Dinars et 68

Représentant un (Objet du décaissement) SPOT



- Refinancement LC
- Refinancement droits de douane
- Refinancement Transfert Libre
- Refinancement RDI
- Refinancement acquisition locale
- Préfinancement importations
- Spot de trésorerie

Référence de l'objet du décaissement : (N° effet)

Domiciliation (RIB – compte client de la SOCIETE GENERALE ALGERIE) :

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

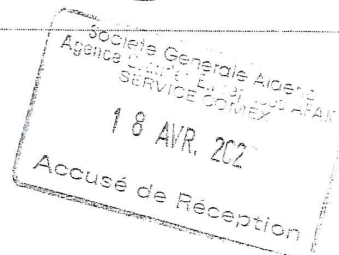
Date : 22/03/2023

Lieu : Alger

Signature du donneur d'ordre

[Handwritten signature]

Cachet du donneur d'ordre





Annexe n°15

Demande de décaissement

Monsieur, Madame,

Nous venons par la présente demande, vous solliciter de bien vouloir procéder au décaissement du billet à ordre ci-joint, datant du 22/03/2021, d'un montant de 1.000.000 DA DZD, ayant pour objet *de financer*



Fait à : ALGER, le 22/03/2021.

En sans acceptation

Signature du client

Cachet du client

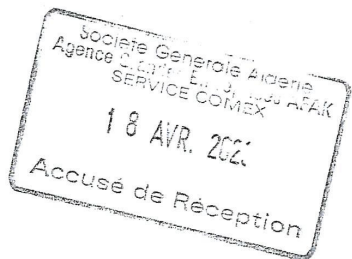


Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumés

Sommaire

Introduction généraleA

Chapitre 01 : La trésorerie d'entreprise et sa gestion.....1

Section 01 : La trésorerie d'entreprise et sa gestion.....2

1. Définition de la trésorerie.....2

2. Composantes de la trésorerie.....2

2.1.Les recettes.....3

2.2.Les dépenses.....3

3. Les principales causes des crises de trésorerie.....3

3.1.Crise de croissance.....3

3.2.Mauvaise gestion du BFR.....4

3.2.1. Le délai d'écoulement des stocks.....4

3.2.2. Le délai crédit client.....4

3.3.Réduction conjoncturelle de l'activité.....4

3.4.Erreur de financement.....4

3.4.1. Un autofinancement excessif4

3.4.2. Une durée de remboursement d'emprunt courte par rapport à
la rentabilité du projet.....5

4. Les techniques et les moyens de paiement.....5

4.1.Le choix du moyen de paiement.....5

4.2.Les moyens de paiement5

4.2.1. L'espèce.....6

4.2.2. Le chèque.....6

4.2.2.1.Les mentions obligatoires.....6

4.2.2.2.Typologie de chèque.....7

| | |
|--|----|
| 4.2.2.2.1. Le chèque certifié..... | 7 |
| 4.2.2.2.2. Le chèque de banque | 7 |
| 4.2.2.2.3. Le chèque visé..... | 7 |
| 4.2.2.2.4. Le chèque barré..... | 7 |
| 4.2.2.3. Motifs de rejet de chèque..... | 8 |
| 4.2.2.3.1. Absence de mention obligatoire..... | 8 |
| 4.2.2.3.2. Compte clôturé..... | 8 |
| 4.2.2.3.3. Opposition sur compte..... | 8 |
| 4.2.2.3.4. Doublet d'opération..... | 8 |
| 4.2.2.3.5. Absence ou insuffisance de provision..... | 8 |
| 4.2.2.4. Les avantages du chèque..... | 8 |
| 4.2.2.5. Les inconvénients du chèque..... | 9 |
| 4.2.3. Le virement..... | 9 |
| 4.2.3.1. Les mentions obligatoires de l'ordre de virement..... | 9 |
| 4.2.3.2. Typologie de virements..... | 9 |
| 4.2.3.2.1. Le virement direct..... | 9 |
| 4.2.3.2.2. Le virement indirect..... | 10 |
| 4.2.3.2.3. Le virement permanent..... | 10 |
| 4.2.3.2.4. Le virement électronique | 10 |
| 4.2.3.2.5. Le virement sur liste..... | 10 |
| 4.2.3.2.6. Le virement international..... | 10 |
| 4.2.3.2.6.1. Le virement par courrier..... | 10 |
| 4.2.3.2.6.2. Le virement par télex..... | 10 |
| 4.2.3.2.6.3. Le virement SWIFT..... | 11 |
| 4.2.3.3. Les avantages du virement..... | 11 |
| 4.2.3.4. Les inconvénients du virement..... | 11 |
| 4.2.4. Le billet à ordre..... | 12 |
| 4.2.4.1. Les mentions obligatoires du billet à ordre..... | 12 |
| 4.2.4.2. Les avantages du billet à ordre..... | 12 |
| 4.2.4.3. Les inconvénients du billet à ordre..... | 12 |
| 4.2.5. La lettre de change..... | 13 |
| 4.2.5.1. Les mentions obligatoires de la lettre de change..... | 13 |
| 4.2.5.2. Les avantages de la lettre de change | 13 |
| 4.2.5.3. Les inconvénients de la lettre de change..... | 14 |

| | |
|--|----|
| 4.3. Les techniques de paiement..... | 14 |
| 4.3.1. La remise documentaire..... | 15 |
| 4.3.1.1. Les types de réalisation de la remise documentaire..... | 15 |
| 4.3.1.1.1. Les documents contre paiement..... | 15 |
| 4.3.1.1.2. Les documents contre acceptation..... | 16 |
| 4.3.1.2. Le fonctionnement de la remise documentaire..... | 16 |
| 4.3.1.3. Les avantages de la remise documentaire..... | 17 |
| 4.3.1.4. Les inconvénients de la remise documentaire..... | 17 |
| 4.3.2. Le crédit documentaire..... | 17 |
| 4.3.2.1. Typologie de crédit documentaire..... | 18 |
| 4.3.2.1.1. Le crédit documentaire révocable..... | 18 |
| 4.3.2.1.2. Le crédit documentaire irrévocable..... | 18 |
| 4.3.2.1.3. Le crédit documentaire irrévocable et confirmé..... | 18 |
| 4.3.2.2. Les modes de réalisation de crédit documentaire..... | 19 |
| 4.3.2.3. Le fonctionnement du crédit documentaire..... | 19 |
| 4.3.2.4. Les avantages du crédit documentaire..... | 21 |
| 4.3.2.5. Les inconvénients du crédit documentaire..... | 21 |

Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie.....21

| | |
|--|----|
| 1. Définition de la gestion de trésorerie..... | 22 |
| 2. Objectifs de la gestion de trésorerie..... | 22 |
| 3. Processus de gestion de trésorerie..... | 23 |
| 3.1. Les prévisions..... | 23 |
| 3.2. Les ajustements nécessaires..... | 23 |
| 3.3. Le contrôle de trésorerie..... | 23 |
| 4. Le rôle de la gestion de trésorerie..... | 24 |
| 5. Le métier de trésorier..... | 24 |
| 5.1. L'évolution historique du métier..... | 24 |
| 5.1.1. Le trésorier comptable..... | 25 |
| 5.1.2. La trésorerie zéro..... | 25 |
| 5.1.3. La gestion des risques..... | 25 |
| 5.1.4. Le renouveau du cash management..... | 25 |
| 5.2. Les qualités requises au trésorier..... | 27 |
| 5.2.1. Le sens de l'organisation..... | 27 |

| | |
|--|----|
| 5.2.2. Le sens de la communication..... | 27 |
| 5.2.3. La pédagogie | 27 |
| 5.2.4. L'esprit d'anticipation..... | 27 |
| 5.2.5. Le sens de négociation..... | 28 |
| 5.2.6. Les compétences techniques..... | 28 |
| 5.3. Les missions du trésorier..... | 28 |
| 5.3.1. Assurer la liquidité de l'entreprise..... | 28 |
| 5.3.2. Réduire les couts des services bancaires..... | 28 |
| 5.3.3. Améliorer le résultat financier..... | 28 |
| 5.3.4. Gérer les risques financiers..... | 29 |

Chapitre II : Le rôle de la gestion de trésorerie dans la situation financière de l'entreprise.....31

Section 01 : Analyse de la situation financière via la trésorerie.....32

| | |
|---|----|
| 1. L'examen du bilan financier..... | 32 |
| 1.1. Le passage d'un bilan comptable à un bilan financier..... | 32 |
| 1.1.1. Les retraitements de l'actif..... | 33 |
| 1.1.2. Les retraitements du passif..... | 34 |
| 1.2. La structure du bilan financier..... | 34 |
| 1.3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier..... | 35 |
| 1.3.1. Le fond de roulement..... | 35 |
| 1.3.1.1. Le calcul du fond de roulement..... | 36 |
| 1.3.1.2. L'interprétation du fond de roulement..... | 36 |
| 1.3.2. Le besoin en fonds de roulement..... | 36 |
| 1.3.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement..... | 36 |
| 1.3.2.2. L'interprétation du besoin en fonds de roulement..... | 37 |
| 1.3.3. La trésorerie nette..... | 38 |
| 1.3.3.1. Le calcul de la trésorerie nette..... | 38 |
| 1.3.3.2. L'interprétation de la trésorerie nette..... | 38 |
| 1.4. La détermination de la trésorerie par les ratios..... | 38 |
| 1.4.1. Les ratios de liquidité..... | 39 |
| 1.4.1.1. Le ratio de liquidité générale..... | 39 |
| 1.4.1.2. Le ratio de liquidité restreinte | 39 |

| | |
|---|----|
| 1.4.1.3.Le ratio de liquidité immédiate | 40 |
| 1.4.2. Les ratios d'endettement..... | 40 |
| 1.4.2.1.Le ratio d'indépendance financière..... | 40 |
| 1.4.2.2.Le ratio d'autonomie financière..... | 40 |
| 1.4.2.3.Le ratio de capacité de remboursement..... | 41 |
| 1.4.3. Les ratios de rotation..... | 41 |
| 1.4.3.1.Le ratio de rotation des stocks..... | 41 |
| 1.4.3.2.Le ratio de rotation des créances clients..... | 42 |
| 1.4.3.3.Le ratio de rotation des dettes fournisseurs..... | 42 |
| 2. L'examen du tableau des flux de trésorerie..... | 42 |
| 2.1.La définition du tableau des flux de trésorerie..... | 42 |
| 2.2.La classification des flux de trésorerie..... | 43 |
| 2.3.Les objectifs du tableau des flux de trésorerie..... | 44 |
| 2.4.La présentation du tableau de flux de trésorerie..... | 44 |
| 2.4.1. La méthode directe..... | 44 |
| 2.4.2. La méthode indirecte..... | 45 |

Section 02 : L'optimisation de la gestion de trésorerie47

| | |
|---|----|
| 1. Amélioration de la gestion du BFR..... | 47 |
| 1.1.Réduire les stocks..... | 47 |
| 1.2.Rallonger les délais fournisseurs..... | 48 |
| 1.3.Réduire les délais clients..... | 48 |
| 2. Suivi et maîtrise des pratiques bancaires..... | 48 |
| 2.1. Le rapprochement bancaire..... | 48 |
| 2.1.1. Le fonctionnement du compte « 512 Banque »..... | 49 |
| 2.1.2. La présentation de l'état de rapprochement bancaire..... | 49 |
| 2.1.3. Les causes de discordance des montants..... | 50 |
| 2.2.Les dates de débit et de crédit..... | 50 |
| 2.2.1. La date d'opération..... | 50 |
| 2.2.2. La date de valeur..... | 51 |
| 2.2.3. L'heure de caisse..... | 51 |
| 2.2.4. Les jours de banque..... | 51 |
| 3. Les moyens de financement des besoins de trésorerie | 52 |
| 3.1. L'escompte | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.Le crédit fournisseurs et le crédit groupe..... | 52 |
| 3.3.L'affacturage..... | 52 |
| 3.4.Les crédits bancaires..... | 53 |
| 3.4.1. La facilité de caisse..... | 53 |
| 3.4.2. Le découvert bancaire..... | 53 |
| 3.4.3. Le crédit de campagne..... | 54 |
| 3.5.Les billets de trésorerie..... | 54 |
| 4. Les moyens de placement des excédents de trésorerie..... | 54 |
| 4.1.Le désendettement..... | 54 |
| 4.2.Le bon de caisse..... | 54 |
| 4.3.Le dépôt à terme..... | 54 |
| 4.4.Les parts d'OPCVM..... | 54 |
| 4.5.Les titres de créances négociable..... | 55 |
| Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie..... | 55 |
| 1. Le plan de financement..... | 55 |
| 1.1.Les objectifs du plan de financement..... | 55 |
| 1.1.1. Vérifier la cohérence financière de la stratégie suivie..... | 55 |
| 1.1.2. Négocier auprès des apporteurs de fonds externes..... | 56 |
| 1.1.3. Prévenir les difficultés..... | 56 |
| 1.2.La structure du plan de financement..... | 56 |
| 2. Le budget de trésorerie..... | 58 |
| 2.1.L'utilité du budget de trésorerie..... | 58 |
| 2.2.La structure du budget de trésorerie..... | 59 |
| 2.2.1. Le budget des encaissements..... | 59 |
| 2.2.2. Le budget de la TVA..... | 59 |
| 2.2.3. Le budget des décaissements..... | 60 |
| 2.2.4. Le budget général de trésorerie..... | 61 |
| 3. Le plan de trésorerie..... | 62 |
| 4. La fiche de valeur | 63 |
| Chapitre III : La gestion de trésorerie au sein de Cevital..... | 66 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise..... | 66 |

| | |
|---|----|
| 1. Présentation du groupe Cevital..... | 66 |
| 2. Présentation de l'entreprise Cevital Agro-industrie..... | 67 |
| 2.1. Les activités et les produits de C vital agro-industrie..... | 67 |
| 2.2. Organisation de Cevital agro-industrie | 70 |
| 2.2.1. Direction marketing..... | 70 |
| 2.2.2. Direction commerciale..... | 70 |
| 2.2.3. Direction des ressources humaines..... | 70 |
| 2.2.4. Direction logistique..... | 71 |
| 2.2.5. Direction qualité et management des systèmes..... | 71 |
| 2.2.6. Direction recherche et développement..... | 71 |
| 2.2.7. Direction achats et approvisionnements..... | 72 |
| 2.2.8. Direction performance..... | 72 |
| 2.2.9. Direction des finances et comptabilité..... | 72 |
| 3. Présentation du département Trésorerie..... | 73 |
| 3.1. Missions du département de trésorerie..... | 73 |
| 3.2. Organisation du département de trésorerie..... | 74 |
| 3.2.1. Le service rapprochement bancaire..... | 74 |
| 3.2.2. Le service trésorerie et caisse..... | 74 |
| 3.2.3. Le service commerce extérieur..... | 74 |
| 3.2.4. Le service de contrôle des conditions bancaires..... | 74 |
| 4. Gestion des moyens de paiement..... | 75 |
| 4.1. Gestion des moyens de paiement au niveau local..... | 75 |
| 4.1.1. Le chèque..... | 75 |
| 4.1.2. Le virement..... | 77 |
| 4.2. Gestion des moyens de paiement au niveau international..... | 79 |
| 4.2.1. Le crédit documentaire..... | 79 |
| 4.2.2. La remise documentaire..... | 82 |
| 4.2.3. Le transfert libre..... | 84 |

Section 02 : L'analyse de la situation financière (2016, 2017 et 2018).....84

| | |
|---|----|
| 1. L'analyse du bilan..... | 84 |
| 1.1. Elaboration des bilans financiers..... | 85 |
| 1.1.1. Reclassements des éléments de l'actif..... | 85 |
| 1.1.2. Reclassements des éléments du passif..... | 86 |

| | |
|--|-----|
| 1.2.Présentation des bilans financiers..... | 86 |
| 1.3.Elaboration des bilans condensés..... | 90 |
| 1.4.Analyse de l'équilibre financier..... | 93 |
| 1.4.1. Le fond de roulement..... | 93 |
| 1.4.1.1.Par le haut du bilan..... | 94 |
| 1.4.1.2.Par le bas du bilan..... | 94 |
| 1.4.2. Le besoin en fonds de roulement..... | 94 |
| 1.4.3. La trésorerie nette..... | 95 |
| 1.4.3.1.La première méthode..... | 95 |
| 1.4.3.2.La deuxième méthode..... | 95 |
| 2. L'analyse du tableau de compte de résultats..... | 96 |
| 2.1.La capacité d'autofinancement..... | 98 |
| 2.2.La rentabilité financière..... | 99 |
| 2.3.La rentabilité économique..... | 100 |
| 3. L'analyse des ratios..... | 100 |
| 3.1.Les ratios de rotation | 100 |
| 3.1.1. Le ratio de rotation des créances clients | 100 |
| 3.1.2. Le ratio de rotation des dettes fournisseurs..... | 101 |
| 3.2.Les ratios de liquidité | 103 |
| 3.2.1. Le ratio de liquidité générale..... | 103 |
| 3.2.2. Le ratio de liquidité restreinte..... | 103 |
| 3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate..... | 104 |
| 3.3.Les ratios d'endettement..... | 104 |
| 3.3.1. Le ratio d'indépendance financière..... | 104 |
| 3.3.2. Le ratio d'autonomie financière..... | 105 |
| 3.3.3. Le ratio de capacité de remboursement..... | 105 |
| 4. Le recours à un financement bancaire..... | 106 |

Conclusion générale.....110

La bibliographie

Les annexes

