

Université ABDERRAHMANE MIRA -Bejaia-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option: finance d'entreprise

Thème

*Analyse et gestion de la trésorerie au sein d'une
entreprise.*

Présenté par :

Melle : CHIBANE Nabila

Melle : MAMRI Lydia

Encadré par :

MR: FRISSOU Mahmoud

Promotion 2019-2020

Remerciements

*Après avoir rendu grâce à dieu le
miséricordieux, le tout puissant qui est la source de
toute réussite.*

*On tient à remercier vivement notre encadreur **Mr**
FRISSON.M pour ses précieux conseils et
encouragements qui nous ont orienté et facilité la
réalisation de ce modeste travail.*

*Ainsi que toutes les personnes qui ont contribué de
près ou de loin à une meilleure élaboration de cette
étude et qui ont rendu cette expérience plus
réjouissante.*

*Qu'ils trouvent tous ici l'expression de notre plus
profonde gratitude.*

MERCI

Dédicace

À mes très chers parents,

*Qui ont toujours cru en moi et n'ont jamais cessé et me soutenir, je
leurs dédis ce travail en témoignage d'un grand respect et d'une
reconnaissance infinie. Que Dieu vous protège.*

À mes chères sœurs: DIHIA, SOUAD, LYNDA

*Pour leurs soutient et encouragements. Je vous dédis ce travail en
vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.*

À tous mes chers amis, à ma binôme LYDIA, à tous les collègues du

Master finance d'entreprise et à tous les amis qui me sont chers.

À toute ma famille.

Je dédie ce travail à toutes les personnes chères à mon cœur. Qu'elles

trouvent ici l'expression de toute ma gratitude et mon amour.

NABILA

Dédicace

À ma très chère petite famille,

Ma mère Malika, ma grande sœur Lynda, mon grand frère Rafik, mon petit frère Toufik et enfin mon père Idir qui n'est plus parmi nous aujourd'hui mais qui est toujours présent dans mon esprit.

À tous mes proches,

Mes cousins et cousines, mes oncles et tantes, surtout ma tante Mary qui ne cesse d'être présente à mes côtés dans toutes les situations.

À tous mes chers amis,

Rami, Fayçal, Salim, Ghilas, Wahiba, Sara, Amel, Cylia, Ryma, Nabila, Lynda, Miya, qui ont donné un sens à ma vie

À Nabil et Akli qui m'ont beaucoup aidé dans la réalisation de ce travail.

Et *enfin à la meilleure des binômes, ma chère binôme Nabila avec qui j'ai partagé cette expérience inoubliable.*

LYDIA

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Concepts fondamentaux sur la trésorerie	04
Introduction de chapitre.....	04
Section 01 : Notions générales sur la trésorerie	04
Section 02 : La trésorerie dans l'analyse financière	23
Conclusion de chapitre	36
Chapitre 02 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	37
Introduction de chapitre	37
Section 01 : Généralités sur la gestion de trésorerie	37
Section 02 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	44
Conclusion de chapitre	62
Conclusion générale.....	63
Bibliographie	65
Liste des tableaux, figures, et graphes	
Table des matières	
Résumé	

LA LISTE DES ABRÉVIATIONS

- ❖ **AS** : Assemblée Générale
- ❖ **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- ❖ **BFRE** : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
- ❖ **BFRHE** : Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation
- ❖ **CA** : Chiffre d'Affaire
- ❖ **CAF** : Capacité d'Autofinancement
- ❖ **CT** : Court Terme
- ❖ **CREDOC** : Crédit Documentaire
- ❖ **EFR** : Excédent en Fond de Roulement
- ❖ **FR** : Fond de Roulement
- ❖ **FRNG** : Fond de Roulement Net Global
- ❖ **HT** : Hors Taxe
- ❖ **IBS** : Impôt sur Bénéfice des Sociétés
- ❖ **JC** : Jours Calendriers
- ❖ **JO** : Jours Ouvrés
- ❖ **LMT** : Long et Moyen Terme
- ❖ **MBA** : Marge Brut d'Autofinancement
- ❖ **PF** : Plan de Financement
- ❖ **SICAV** : Société d'Investissement à Capital Variable
- ❖ **TFT** : Tableau des Flux de Trésorerie
- ❖ **TN** : Trésorerie Nette
- ❖ **TTC** : Touts Taxes Comprises
- ❖ **TVA** : Taux sur la Valeur Ajoutée
- ❖ **VMP** : Valeurs Mobilière de Placement

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Toute entreprise qu'elle soit publique, privée, grande, petite, algérienne ou étrangère, connaît des flux financiers en encaissement ou en décaissements nécessitant un contrôle quotidien. Par conséquent, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un principe fondamental afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, et assurer sa solvabilité et sa rentabilité pour une courte périodicité.

Les difficultés de trésorerie que connaissent les entreprises tiennent à l'évolution des économies modernes, qui caractérise par un environnement économique et financier très risqué dans lequel elles évoluent. Ceci est principalement dû à l'instabilité de l'économie, face aux mutations accélérées que connaissent les sociétés, à la concurrence accrue entre les différents acteurs et secteurs d'activité, à l'émergence de nouvelles zones économiques, et aux innovations technologiques, ...etc.

La fonction de trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques, en partie induit par l'aléa croissant des marchés, sans laquelle il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière au sein de l'entreprise. Contrairement à sa mission traditionnelle qui se résume principalement aux activités de contrôle du niveau de l'encaisse et du maintien de la solvabilité de l'entreprise.

De ce fait, la gestion de trésorerie répond aux deux préoccupations suivantes : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

Dans cette logique, elle est amenée d'atteindre de multiples objectifs. Ces principaux objectifs englobent à la fois les opérations suivantes : gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ; assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, gérer les risques financiers et les risques de change et optimiser la relation banque-entreprise.

Depuis une dizaine d'années, la hausse des taux d'intérêts et la réfaction des liquidités, dans les économies des pays industrialisés, ont entraîné une prise de conscience des conséquences que peuvent avoir l'absence d'une maîtrise de la trésorerie, tant sur la solvabilité que sur la rentabilité de l'entreprise. Cette nouvelle approche a mis en évidence la

INTRODUCTION GÉNÉRALE

multiplicité et la complexité des opérations à considérer. En effet, toute décision de l'entreprise se traduit, à plus ou moins à long terme, par un encaissement ou un décaissement dont il convient d'assurer la gestion au moindre coût, tout en préservant l'équilibre financier général.

Une mauvaise gestion de la notion de trésorerie entraînera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, on est frappé par la crise économique et financière qui a laissé son impact, qu'il soit négatif ou positif, il influence la structure et les relations de certaines entreprises. Et parmi les difficultés auxquelles pourront-elles être confrontées : le prolongement des délais-client, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

L'objet que nous nous fixons dans le cadre de notre travail de recherche ; qui se portera sur l'analyse du comportement des entreprises envers leur trésorerie dans le cas d'une conjoncture économique et au milieu d'un environnement présentant un grand nombre des menaces ; est de déterminer le rôle de la trésorerie dans la gestion financière de l'entreprise, d'exposer les modalités de son analyse et les types d'informations que permet.

Le choix de notre thème est «**analyse et gestion de la trésorerie**». Parmi les raisons qui ont motivé le choix de ce thème est justifié d'une part par nos acquis durant le cursus de master et d'autre part par l'importance de l'analyse d'une telle thématique.

Nous soulignons également, l'actualité du thème et son importance pour les entreprises dont l'objectif est de se faire une idée sur sa situation financière.

C'est dans ce contexte que notre travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quelle est l'incidence de la gestion de trésorerie sur l'activité de l'entreprise ?

Dans le but de mieux cerner la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux sous interrogations suivantes:

- **Qu'est ce que la trésorerie et quelles sont ses objectifs?**
- **Quel est l'intérêt d'une bonne gestion de trésorerie au sein d'une entreprise?**
- **Et quelle sont les outils utilisés afin d'aboutir à une meilleure gestion ?**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé deux hypothèses permettant de préciser les axes d'investigations retenues dans cette étude.

Hypothèse 01 : la trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque, son objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

Hypothèse 02 : c'est en se basant sur le mouvement des flux que l'unité gère les risques liés à la trésorerie.

Méthodologie de la recherche : A fin d'apporter les éléments de réponse à la problématique posée ci-dessus, nous avons suivi une méthodologie basée sur :

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

Etant donné la nature du sujet choisi, nous sommes appelés à utiliser la recherche bibliographique (ouvrages, mémoires, documentations...) et qui nous permettra de collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche et de définir les notions clés.

Notre travail est structuré en deux chapitres. Le premier chapitre est dédié aux concepts fondamentaux sur la trésorerie quand le second étudiera la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

CHAPITRE 01

CONCEPTS FONDAMENTAUX SUR LA TRÉSORERIE

« IL FAUT SAVOIR LE PRIX DE L'ARGENT : LES PRODIGES
NE LE SAVENT PAS ET LES AVARES ENCORE MOINS »

Montesquieu, Mes pensées.

Chapitre 01 : Concepts fondamentaux sur la trésorerie

La trésorerie est le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

L'analyse financière a fait son apparition pour permettre aux dirigeants et gestionnaires d'entreprise de mener au bon fonctionnement de l'entreprise, qui exige la collecte d'un nombre considérable d'information économique, technique, et financière par les services comptables.

Il y'a une liaison étroite entre l'analyse financière et la comptabilité, car cette dernière fournit les instruments de base (bilan comptable, tableau des comptes de résultat) sans lesquelles l'analyse financière ne peut se faire.

L'objet de ce premier chapitre sera d'alimenter en concepts fondamentaux notre recherche sur l'analyse de la trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de deux sections, La première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la trésorerie, ensuite nous traiterons dans la seconde section la trésorerie dans l'analyse financière.

Section 01 : Notions générales sur la trésorerie

La trésorerie est un indicateur comptable et financier fondamental pour une entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace.

Cette section sera consacrée aux aspects généraux sur la trésorerie, d'où sa définition, son rôle, ses typologies, les fonctions de trésorier, ...etc.

1.1- Définition de la trésorerie

La trésorerie, se définit comme l'ensemble des sommes d'argent (des fonds des agents économiques) disponibles en caisse ou/et en banque ; dont dispose l'entreprise pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme.

En d'autres termes, selon **G. Marc** « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires).

Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »¹.

Selon le lexique de gestion **Dalloz** « la trésorerie est l'ensemble de moyens de financements liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de tout nature. La trésorerie est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité »².

1.2- Le rôle et l'objectif de la trésorerie

La trésorerie joue un rôle important dans la durée de vie de l'activité de l'entreprise. Elle peut influencer positivement ou négativement sur cette dernière selon son solde (positif ou négatif) qui est déterminé suite à l'analyse financière de la trésorerie. Il est donc très important de s'avoir mené une bonne gestion de la trésorerie pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs à s'avoir :

- **S'assurer de la solvabilité de l'entreprise** : la solvabilité est désignée en comparant le montant de l'endettement avec la valeur des actifs de l'entreprise, si ce dernier est plus grand alors l'entreprise est désormais solvable. Le risque d'insolvabilité est celui correspondant à la situation d'une entreprise dont l'évaluation de l'ensemble des éléments constituant le portefeuille d'actif est inférieur aux dettes ;

- **Atteindre l'objectif de liquidité** : une entreprise est liquide lorsqu'elle peut assumer le passif exigible avec l'actif mobilisable. Le risque d'illiquidité est le risque de ne pas faire face à ses engagements à leur échéance ;

- **Gérer les risques liés aux change et taux de change** ;

- **Gérer les risques financiers à court terme** ;

- **Améliorer le résultat financier** ;

1.3- Fonctions du trésorier

Avant, le trésorier était un simple caissier qui gère la caisse, de nos jours le trésorier est devenu un gestionnaire de risque qui participe à l'optimisation de la gestion financière de l'entreprise. Quelque soit la taille ou l'activité des entreprises dans lesquelles elles exercent ses fonctions, le rôle de trésorier est essentiel. Les missions du trésorier peuvent être résumées en quelques lignes.

¹ GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007

² DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5ème Editions, 2000, page36.

Selon **G. Marc** et **P. Pierre** « le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec d'autres services de société il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certaines éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques ».³

1.3.1- Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme. C'est là son rôle traditionnel qui est reconnu dans l'entreprise. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la fonction « cash management ». Cette responsabilité ne fait pas du trésorier un simple cadre fonctionnel semblable aux autres cadres de l'entreprise. Le trésorier dans l'exercice de cette fonction comprend une mission supérieure à sa mission principale qui est de garantir la solvabilité de l'entreprise.

Dans le cadre de cette mission, l'entreprise doit assurer à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers comme le paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, et le paiement des dettes fiscales, etc. Le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles ; la contrainte de liquidité et la contrainte de solvabilité.

La contrainte de liquidité, lorsque elle est satisfaite, garanti à l'entreprise la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats mais lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie généralement auprès de ses banquiers. De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leurs échéances contractuelles. La capacité qu'a l'entreprise de faire face à ses engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité.

La contrainte de solvabilité s'exerce donc, par exemple, lors de la souscription de nouvel emprunt et lors d'achats de marchandise ou de matière prévoyant un paiement à une date ultérieure. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une

³ GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2004, P 47.

trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaire.

1.3.2- La gestion des risques financiers

La tâche principale du trésorier de l'entreprise consiste à gérer l'ensemble des risques économiques. Ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activités économiques.

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

Le risque de change désigne l'incertitude quant au taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme est « l'objectif de la gestion de risque de change est d'éviter les pertes de change ...»⁴, le trésorier doit par conséquent suivre la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

Selon **S. Michel** « La gestion du risque du taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future, le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue de taux. Les couvertures de taux seront mise en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois »⁵.

1.3.3- Réduire le coût des services bancaires

Selon **S. Michel** « pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire »⁶.

Les frais bancaires représentent une charge indissociable du compte bancaire. Pour que le trésorier réduise ces coûts, il doit penser à la négociation et il a tout intérêt à connaître ses droits pour pouvoir bénéficier d'une certaine marge de manœuvre avec son banquier, et les améliorer pour procurer un maximum d'économie pour l'entreprise. Parmi les coûts bancaires que le trésorier d'une entreprise peut réduire avec la négociation, les commissions, les agios, les frais de retrait, les frais de gestion, les frais de tenue de compte, les frais de prélèvement, ou encore les frais de services divers.

⁴ SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition DUNOD, Paris, 2003, p28.

⁵ SION Michel, Idem, p29.

⁶ SION Michel, idem, p28.

- **Les frais de tenue de compte**

Les frais de tenue de compte autrement appelés frais de gestion du compte, couvrent les différentes formalités nécessaires à l'existence et au suivi de compte de l'entreprise en banque, à savoir le relevé de compte⁷, l'envoi du solde de compte, l'émission de chèquiers, les frais de virement. Ces montants sont calculés de façon trimestrielle et varient en fonction des établissements.

- **Les commissions de mouvement à diviser par deux**

Parmi les frais qui peuvent également coûter cher, les commissions de mouvement facturées de façon trimestrielle et calculées sur tous les mouvements débiteurs enregistrés sur un compte, elles ont pour but de rémunérer la banque pour les services rendus. Et ce, que le compte soit en situation créditrice ou débitrice.

- **L'autorisation de découvert**

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

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

Il existe peu de marge de négociation sur le montant nominal de la commission qui est fixée dans les conditions générales de la banque. Mais le client peut solliciter la rétrocession de tout ou partie de ces commissions à titre commercial.

Il est également important de garder un œil sur les frais d'arrêté de compte trimestriel, Lesquels listent l'ensemble des frais et agios réguliers et exceptionnels prélevés par la banque.

- **Les conditions de crédit**

Lorsque l'entreprise contracte un emprunt, le conseiller va très probablement demander à l'entreprise des garanties, dans la mesure où elles protègent la banque en cas de défaillance. Ainsi, il est fortement recommandé, au lieu d'apporter une caution solidaire sur la totalité de l'emprunt, de demander une caution simple sur un montant

⁷ C'est un résumé de l'ensemble des opérations financières ayant eu lieu sur un compte géré par une banque ou une autre institution financière pendant une certaine période.

contractuellement déterminé. L'entreprise limitera le montant de ses engagements et de ses dettes y compris les frais en sus de retard de recouvrement.

Le dirigeant a tout intérêt à négocier une caution simple ou un nantissement, qui va lui donner la possibilité de répondre aux exigences de la banque tout en limitant les engagements sur son patrimoine personnel.

1.4- Typologies de trésorerie

En général, on distingue trois types de trésorerie à savoir la trésorerie en valeur, la trésorerie potentielle et la trésorerie zéro.

1.4.1-La trésorerie en valeur

La trésorerie en valeur est un mode de gestion de la trésorerie qui repose sur l'enregistrement des opérations non le jour où elles sont comptabilisées par l'entreprise, mais à la date où elles sont censées être comptabilisées dans les comptes tenus par la banque. En général, il existe un décalage entre la position de trésorerie en valeur et la position de trésorerie en date d'opération.

La tenue d'une gestion de trésorerie en valeur implique de connaître les règles régissant les dates de valeurs s'appliquant aux diverses opérations d'encaissement et de décaissement (émission de chèques, remise de chèques...).

1.1.4.2- La Trésorerie potentielle

La trésorerie potentielle est l'ensemble des crédits auxquels l'entreprise pourrait recourir du fait d'accords avec les fournisseurs ou les établissements financiers mais qu'elle n'utilise pas effectivement à un moment donné.

Il faut également faire la distinction entre trésorerie potentielle, dans laquelle on ne prend pas en compte les crédits et les dettes, et la trésorerie réelle qui intègre ces données.

La trésorerie potentielle mesure donc la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à rembourser ses dettes, à investir et à mener une politique de dividendes. Elle correspond à la Capacité d'Auto Financement (CAF). Par contre la trésorerie réelle mesure la liquidité immédiate de l'entreprise.

1.1.4.3- La trésorerie zéro

La trésorerie zéro est une expression parfois utilisée pour désigner les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie qui visent à réduire les utilisations de crédits bancaires en se fixant comme objectif une encaisse zéro.

Tous les excédents de trésorerie doivent être placés aux meilleurs taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise et tous déficits de trésorerie doivent être bien sûr financés au meilleurs taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.

1.5- Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont⁸ :

1.5.1- La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

1.5.1.1 - Les recettes

La recette est définie comme étant la somme d'argent encaissée suite à une opération commerciale. Elle désigne les mouvements financiers entrants, à savoir :

- Les encaissements sur vente au comptant ;
- Les encaissements sur remboursement ;
- Les avances sur service ;
- Les virements de fonds ;
- Les remboursements et avances sur frais de mission.

1.5.1.2- Les dépenses

Les dépenses représentent une sortie de liquidités (flux monétaires), en contre partie de l'acquisition d'un bien ou de la prestation d'un service. Elles peuvent être classées comme suit :

- Les dépenses fournisseurs ;
- Les acquisitions d'investissement ;
- Les frais du personnel et assurance ;
- Les frais de déplacement et réception ;

⁸ ROUSSELOT Philippe et VERDIE J-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999.

- Impôts et taxes...etc.

1.5.2-La banque

La banque est une institution financière qui a comme profession d'accorder des crédits et de recevoir des fonds du public sous forme de dépôts et pleins d'autres opérations financières. Elle joue le rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tout en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt.

La liquidité d'une entité se trouvant en banque est aussi une autre forme de trésorerie dans laquelle l'entreprise peut avoir accès en faisant appel à la banque. Elle représente les dépôts directs de l'entreprise et tout versement ou retraitement d'argent concernant son compte bancaire.

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

1.5.2.1- Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce dernier permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

1.5.2.2- Les comptes banques

L'entreprise dispose de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

1.6- Modes de financement de la trésorerie

Pour le fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement de sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des sources de financements internes, ou externes.

1.6.1- Le financement interne

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On distingue deux (2) modalités de vente : la vente au comptant et la vente à crédit.

1.6.1.1- La capacité d'autofinancement (CAF)

Selon **C. Pierre** « représente l'ensemble des ressources dégagées par l'activité de l'entreprise pendant un exercice »⁹.

Elle constitue un surplus monétaire potentiel et non disponible dégagé par l'activité de l'entreprise, car elle est calculée en faisant abstraction (séparations) des délais d'encaissement des produits et délais de décaissement des charges qui la composent.

Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens¹⁰ :

- ❖ La rémunération des associés ;
- ❖ Le renouvellement des investissements ;
- ❖ L'acquisition des nouveaux investissements ;
- ❖ Le remboursement des emprunts ;
- ❖ La couverture des pertes probables et des risques.

1.6.1.2- L'autofinancement

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice.

Selon **B. Hubert** « L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice »¹¹.

⁹ CABANE Pierre, « les 10 règles d'or de la finance d'entreprise », EYROLLES, Paris 2013, p27.

¹⁰ Hubert de la BRUSLERIE, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.

¹¹ Hubert de la BRUSLERIE, idem.

• Les ventes au comptant

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client.

Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

• Les vente à terme

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise.

Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire, communément appelé «CREDOC» qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

1.6.2- Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve ¹²:

1.6.2.1- Les emprunts bancaires à long terme

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise. L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

¹² SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2001, p101.

1.6.2.2- Les crédits bancaires à court terme

Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement » les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.). Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

a) L'escompte commercial

L'escompte commercial est une technique qui permet à l'entreprise d'encaisser ses créances avant leur échéance, elle se traduit par une transformation plus rapide des créances en liquidités. Ce moyen est souvent utilisé pour les effets de change.

Le taux d'escompte en générale est le taux le plus bas est fixé par la banque centrale.

b) Le financement par cession de créance à court terme

C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture.

c) L'affacturage (ou Factoring)

Le contrat de factoring est une convention permanent par laquelle une entreprise s'engage à céder toute ses créances factor qui se chargera d'encaisser à leur échéance et supporte le risque de paiement. Néanmoins, le factor se réserve le droit de refuser des factures s'il estime que les créances sont douteuses et que le risque d'insolvabilité du débiteur est trop grand.

De plus, le factor est une source de financement pour une entreprise dans la mesure où il peut payer avant l'échéance tout ou une partie des factures cédées et acceptées. (Généralement le factor avance jusqu'à :

- 80% du total de facteurs ayant une échéance inférieure ou égale à 30 jours ;
- 60% du total des facteurs ayant des échéances comprises entre 31 et 60 jours ;
- 50% du total des facteurs ayant des échéances supérieures à 60 jours).

L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

d) Le découvert

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. Le banquier fixe un plafond c'est-à-dire un montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise.

En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à un certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹³.

e) Crédit spot

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

1.6.3- Les placements bancaires et les placements sur le marché

On peut trouver différentes sources de financement de la trésorerie d'une l'entreprise à part les crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

1.6.3.1- Placements bancaires

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

✓ **Bon de caisse** : titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

1.6.3.2- Placements sur le marché

✓ **Valeur mobilière de placement (VMP)** : elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

¹³ ROUSSELOT Philippe et VERDIE J- François, « la gestion de la trésorerie », édition DUNOD, Paris, 1999, p138.

- **Action** : est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.

- **Obligation** : c'est un titre de créance émis par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

1.7- Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il importe ici de nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux¹⁴.

1.7.1- Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie, dont nous citerons les principales causes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - ✓ A la faiblesse du capital social de la société ;

¹⁴ ROUSSELOT Philippe et VERDIE J- François, « La gestion de trésorerie », édition 2 Dunod, paris 2017, P25.

- ✓ Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- ✓ A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
- ✓ A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Comme ils peuvent être liés aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

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

1.7.2- Problèmes conjoncturels de trésorerie

Ces problèmes conjoncturels touchant le court terme voire au très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations « imprévisibles » de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes indentifiables sont les suivantes :

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

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés tels que les crédits de banque par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retards ou de chercher une hausse d'activité.

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

1.7.3- Problèmes d'ordre organisationnel de trésorerie

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

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

1.8- Causes de dégradation de la trésorerie

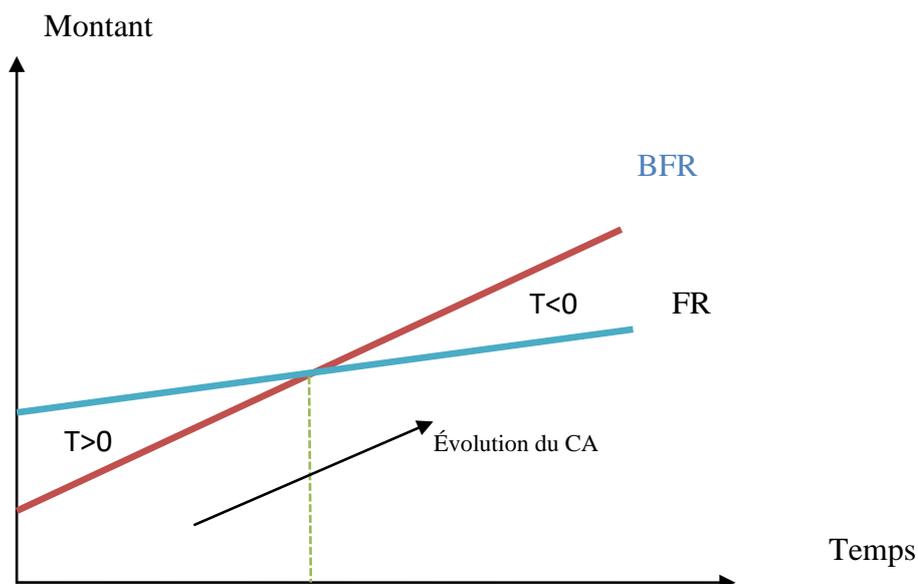
Nous avons constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou du BFR a des répercussions immédiates sur la trésorerie.

De ce fait, cinq causes peuvent être envisagées :

1.8.1- La crise de croissance

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des BFR. Le BFR augmente très rapidement au même rythme que le chiffre d'affaire. Si les ressources stables n'augmentent pas, l'équilibre FR/BFR se détériore et l'entreprise connaîtra des problèmes de trésorerie.

Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

Figure N°01 : La crise de croissance

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

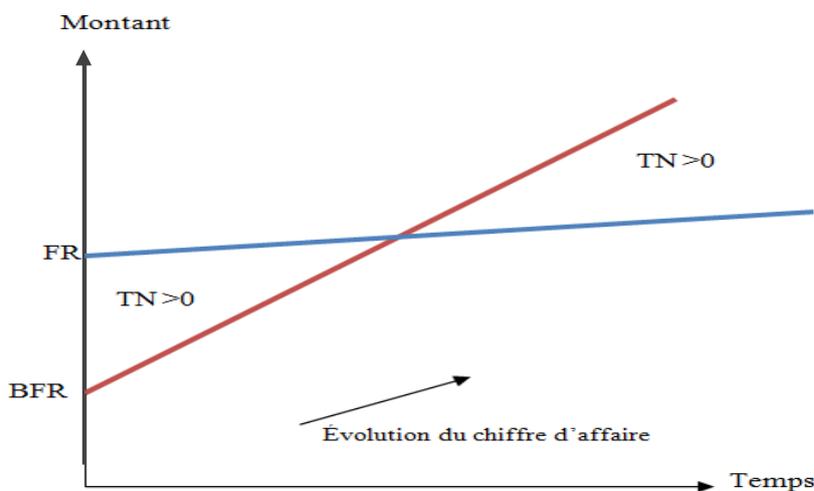
1.8.2- La mauvaise gestion du BFR

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

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

- **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- **Les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs¹⁵.

¹⁵ <https://business.lesechos.fr/> (page consultée le 02/01/2020).

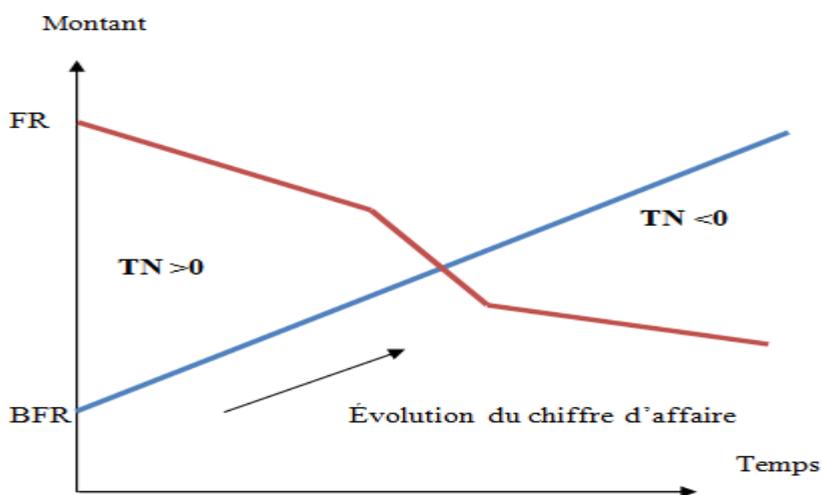
Figure N°02 : La mauvaise gestion du BFR

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

1.8.3- Le mauvais choix de financement

Le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. Si l'investissement est autofinancé, les ressources stables n'augmentent pas alors que les emplois stables progressent. Le FRNG diminue ce qui engendrera des problèmes de trésorerie.

La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capital et emprunt à long et moyen terme.

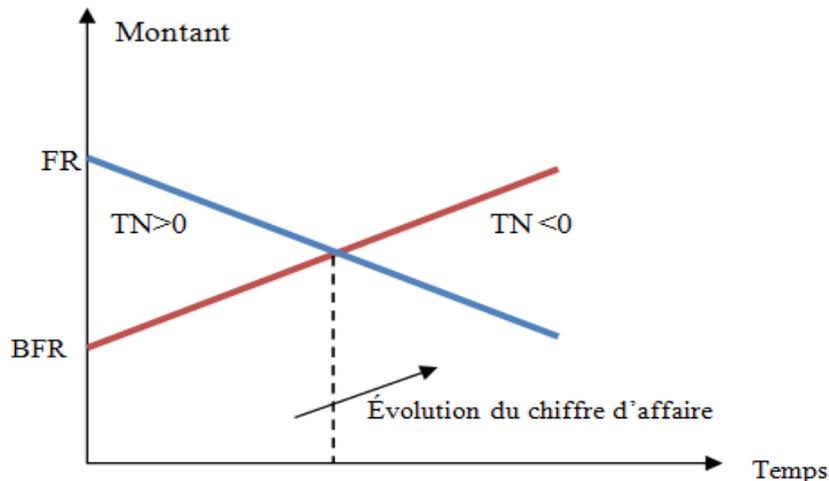
Figure N°03 : Le mauvais choix de financement

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

1.8.4- La perte de rentabilité

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

Figure N°04 : la perte de rentabilité



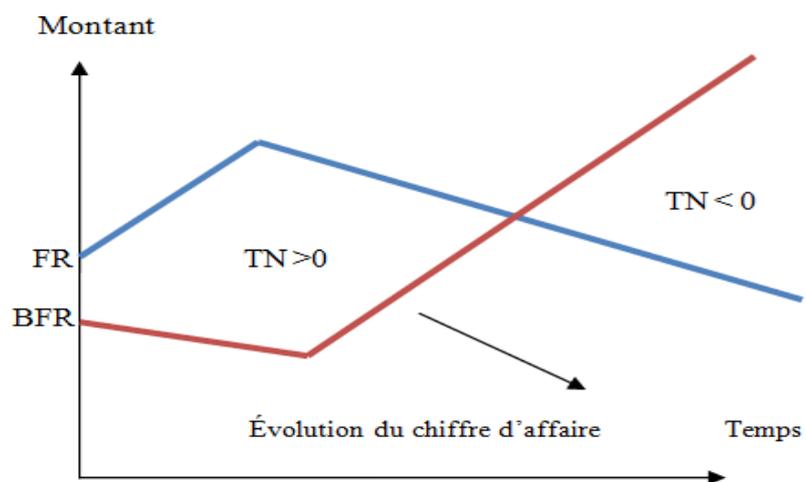
Source : Sion. M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris 2003.

1.8.5- La réduction conjoncturelle de l'activité

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les BFR augmenteraient de façon conséquente. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible¹⁶.

¹⁶ Business.lesechos.fr

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



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

Section 02 : la trésorerie dans l'analyse financière

L'analyse financière apparaît comme un ensemble de démarche et d'outils spécialisés. Ces derniers s'appliquent à des sources d'information internes ou externes fournies par la comptabilité. Ils permettent de faire l'étude sur le tableau des comptes des résultats et le bilan qui fait l'objet d'une présentation générale.

L'analyse financière répond à plusieurs opérations d'encaissement et décaissement qui permet d'effectuer le contrôle et aider à la prise de décision de l'entreprise.

Dans cette section nous allons présenter dans une première partie l'analyse par le bilan fonctionnel qui consiste à calculer les différents équilibres financiers et les ratios liés à la trésorerie, la deuxième partie sera consacrée à la présentation du tableau des flux de trésorerie.

2.1- L'analyse par le bilan

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'analyser le bon fonctionnement financier de l'entreprise. Parmi ces différentes approches, l'approche statique qui met en évidence les mouvements financiers engagés dans les différents cycles d'activité et les emplois et ressources qui en résultent. Sont ainsi distingués :

- Le cycle d'investissement (et de désinvestissement) rassemblant les opérations d'acquisition (ou de cession) d'immobilisations ayant vocation à assurer des revenus futurs et correspondant à des « emplois stables » ;
- Le cycle de financement, rassemblant les ressources « stables » ;
- Le cycle d'exploitation rassemblant les opérations liées à l'activité de l'entreprise (production, commercialisation...), « soit les ressources et emplois circulant ».

2.1.1-Définition du bilan

Selon **HONORE.L** « Le bilan présente l'état de patrimoine de l'entreprise et celui de sa situation financière à la fin de chaque exercice »¹⁷.

Le bilan est un document qui illustre la santé financière d'une société, il permet de recenser ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit aux parties extérieures.

¹⁷ HONORE.L, « gestion de trésorerie », groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris 2000, p 24.

2.1.2 -Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan avant la répartition du résultat, Il comprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société. Il est dit fonctionnel car les postes y sont classés d'après les fonctions à lesquelles il se rapporte (exploitation, investissement et financement) dans les différents cycles économiques de l'entreprise. Il est composé deux parties :

➤ **Actif (emplois) :** sont constitués des immobilisations, les éléments liés directement au processus d'achat, production, vente et se composent à l'actif des stocks, des créances d'exploitation (avances et acomptes versés, créances clients et comptes rattachés et autres créances d'exploitation) et les créances hors exploitation (le compte actionnaire, les créances sur cession d'immobilisations...), les valeurs mobilières de placement et les disponibilités (caisse, banque...);

➤ **Passif (ressources) :** sont constituées des capitaux propres comptables (en ne retenant que la partie appelée du capital social) avant répartition du résultat¹⁸, augmentés des amortissements, des dépréciations et des provisions ainsi que de la partie stable des dettes financières, des dettes d'exploitation (avances et comptes reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés...), les dettes hors exploitation (les dettes au titre de l'impôt sur les bénéfices et les dettes dues aux fournisseurs d'immobilisations), les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

Le bilan fonctionnel permet :

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, d'évaluer les besoins et les ressources dont dispose l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classés par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- De détecter le risque de défaillance ;

¹⁸ HONORE.L, idem, p24.

2.1.3- la structure du bilan fonctionnel

Afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet de reclassement ou de retraitement selon les informations complémentaires fournies en annexes. Dont les plus importants sont les suivants¹⁹ :

- Les immobilisations sont exprimées en valeur brute (hors amortissements) ;
- Les ressources durables comprennent en premier lieu l'ensemble du capital, des réserves, du report à nouveau, du résultat de l'exercice ; on y ajoute aussi les amortissements, qui sont considérés comme étant une « épargne » complétant les capitaux propres. Enfin, les dettes à long et moyen terme complètent les ressources durables ;
- Les éléments d'exploitation sont, eux, pris en compte pour leur valeur nette (déduction faite des provisions pour dépréciation et créances douteuses), car les éventuelles provisions peuvent se transformer en dettes ;
- La trésorerie intègre :
 - Les liquidités et disponibilités des comptes d'actif ;
 - Les concours bancaires et soldes créditeurs des comptes de passif.

Le tableau ci-dessous représente la structure du bilan fonctionnel après les retraitements.

¹⁹ CABANE Pierre, « les 10 règles d'or de la finance d'entreprise », EYROLLES, Paris 2013, p43.

Tableau N° 01 : la présentation du bilan fonctionnel après les retraitements

Dans le bilan fonctionnel les emplois et les ressources retraités sont classés de la manière suivante :

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables	Ressources stables
<p>Actif immobilisé brut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations incorporelles • Immobilisations corporelles + Valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail + Charges à répartir brut - Intérêts courus sur prêts <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Postes à éliminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital non appelé • Primes de remboursement des obligations 	<p>Capitaux propres</p> <ul style="list-style-type: none"> + Amortissements et dépréciations + Provisions - Capital non appelé <p>Dettes financières</p> <ul style="list-style-type: none"> + Valeur nette des équipements financés par crédit-bail - Primes de remboursement des obligations - Concours bancaires et soldes créditeurs banques
Actif circulant brut	Passif circulant
<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation Stocks + Avances et acomptes versés sur commandes + Créances d'exploitation + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation ❖ Hors exploitation Créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur prêts ❖ Trésorerie active Valeurs mobilières de placement + Disponibilités 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exploitation Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avance d'exploitation ❖ Hors exploitation Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunts ❖ Trésorerie passive Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effets escomptés non échus

Source: GRANDGUILLOT Bréatrice et François, « analyse financière », 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, p111.

Le tableau ci-dessous représente le bilan fonctionnel en grande masse

Tableau N° 02 : bilan fonctionnel en grande masse

Actif	Passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

Source : établis par nous-mêmes.

2.1.4- Détermination de la trésorerie nette

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

Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise²⁰. On peut déterminer la trésorerie par deux méthodes (le haut du bilan et le bas du bilan) ;

2.1.4.1- Par le haut du bilan

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), tirés d'une lecture horizontale du bilan.

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fond de Roulement Net Global (FRNG)} - \text{Besoin en Fond de Roulement (BFR)}$$

Ces agrégats reposent sur un regroupement des postes du bilan de même durée et/ou nature, et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

2.1.4.1.1- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

« Le fond de roulement est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficulté majeure »²¹

²⁰ Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.

²¹ RAMAGE P, « Analyse et diagnostic financier », édition d'Organisation, Paris, 200, p 124.

Il se calcul à partir du bilan avant répartition du résultat de l'exercice est donc inclus dans les capitaux propres. Cet indicateur constitue une garantie de liquidité de l'entreprise, plus il est important et plus l'équilibre financier semble assuré. Selon la règle d'équilibre financier, le FRNG doit être positif. Il peut être calculé selon deux méthodes :

➤ Par le haut du bilan : la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Actif stable brut}$$

➤ Par le bas du bilan : c'est le degré de couverture de l'actif circulant par le passif circulant.

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant brut} - \text{Passif circulant}$$

Interprétation économique du FRNG :

❖ **FRNG > 0** : cela signifie que les ressources durables couvrent largement les emplois stables de l'entreprise. Cette situation permet de dégager un excédent qui correspondra à la marge de sécurité financière. Dans ce cas, tout va bien pour l'entreprise.

❖ **FRNG = 0** : cela signifie que les ressources durables couvrent exactement les emplois stables de l'entreprise. Il n'y a donc pas d'excédent pour financer un éventuel besoin en fonds de roulement (BFR). Charge à l'entreprise de trouver des financements pour faire face à ses besoins à court terme (découvert bancaire, ...).

❖ **FRNG < 0** : cela signifie que les ressources financières ne couvrent pas l'actif immobilisé c'est-à-dire les immobilisations. En d'autres termes, l'entreprise finance une partie de ses emplois stables avec de la dette.

2.1.4.1.2- Le besoin en fond de roulement (BFR)

Selon **BATSCH. L** (1997), « Le besoin en fonds de roulement mesure le montant des actifs circulants qui n'est pas financé par des passifs de même nature. La différence crée un besoin (plus rarement un excédent) de financement stable ». ²²

Cet indicateur doit permettre à l'entreprise de couvrir le besoin financier résultant des décalages de trésorerie. Le BFR est tout simplement lié au délai de paiement accordé aux clients, mais également le délai de paiement accepté par les fournisseurs.

²² BATSCH L, « Le diagnostic financier », édition ECONOMICA, Paris 2000, P 42.

Le BFR se décompose en deux éléments : le BFRE et le BFRHE

➤ **Le besoin en Fonds de Roulement exploitation (BFRE)**

BFRE est la principale caractéristique du financement de l'entreprise. Il représente le besoin de financement généré par l'activité²³. Il correspond aux actifs d'exploitation desquels on soustrait les dettes d'exploitation.

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

➤ **Le besoin en Fonds de Roulement hors exploitation (BFRHE)**

Il représente le besoin de financement généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise. C'est la différence entre les besoins cycliques hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Créances hors exploitation} - \text{Dettes hors exploitation}$$

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

Interprétation économique du BFR

❖ **BFR > 0** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources, signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FRNG), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires) ;

❖ **BFR = 0** : les emplois de l'entreprise égalent ses ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer dans la mesure où le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant ;

❖ **BFR < 0** : les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources d'exploitation, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

²³ CHAMBOST. I, CUYAUBERE.T, « gestion financière », 3^e édition Dunod, France, 2006, p163.

2.1.4.2- Par le bas du bilan

Dans ce cas, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie (valeur mobilières de placement, disponibilités, solde des comptes bancaires) et les éléments du passifs de trésorerie (soldes créditeurs des banques...).

$$\text{Trésorerie Nette (TN)} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Variation de la trésorerie

❖ **TN > 0** : dans ce cas le FRNG couvre la totalité du BFR, les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins, ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est de même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'exploitation.

❖ **TN < 0** : dans ce cas le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire. .) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation, une partie du BFR est donc financée par des concours bancaires à court terme (facilités de caisse, découverts bancaires ou escomptes).

❖ **TN = 0** : dans ce cas le FRNG égale BFR, les ressources de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière est équilibrée mais celle-ci ne dispose aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation. C'est une situation intéressante mais la trésorerie étant nulle, il faudra suivre de très près l'évolution des deux éléments de l'équation FRNG et BFR pour éviter les mauvaises surprises²⁴.

2.1.5- Les ratios de la trésorerie

Le calcul des ratios est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement, ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres²⁵.

2.1.5.1- Définition du ratio

Un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Il se base

²⁴ BARREAU.J ET DELHAYE J ET F, « gestion financière », 14^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2007, page 69.

²⁵ COSSO P, HEMICI F, « Gestion financière de l'entreprise », Editions, Dunod, Paris 2002, page 221.

sur des données existantes (et donc passées ou dans le meilleur des cas, présentes) et ne donne généralement aucune information future d'une entreprise.

L'intérêt d'un ratio réside essentiellement dans le fait qu'il permet des comparaisons soit sur plusieurs exercices d'une entreprise, soit entre plusieurs entreprises. Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants:

2.1.5.2- Ratio de liquidité générale : se nomme également le ratio du fonds de roulement, il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à régler ses dettes le plus rapidement exigible (à moins d'un an) grâce à ses éléments d'actifs circulants (éléments les plus liquides, c'est-à-dire pouvons être rapidement transformé en liquidités).

Autrement dit, ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme.

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

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1. Plus il est élevé et plus le fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation.

2.1.5.3- Ratio de liquidité relative : se nomme également trésorerie à échéance, il détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme en éliminant les stocks.

Ratio de liquidité relative = (Actif circulant – Stocks) / Dettes à court terme.

Si ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise a un fonds de roulement qui finance tout son stock. Par contre, si ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que des pressions devront être exercées afin d'accélérer la vente des stocks de marchandises pour alimenter les liquidités de l'entreprise par les sommes nécessaires au règlement de ses obligations à court terme.

2.1.5.4- Ratio de liquidité immédiate : se nomme également trésorerie immédiate, Il traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ces valeurs disponibles, seulement il doit être supérieur à 1. Il se calcule comme suit ;

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités et valeurs mobilières de placement / Dettes à court terme.

Plus ce ratio est supérieur à 1 ou à 100%, plus l'entreprise est capable de régler ses dettes avec ses valeurs disponibles.

2.2- L'analyse par les flux

L'analyse par les flux correspond à une étude dynamique de l'état financière de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'utilisation des tableaux de flux qui permettent de montrer quels sont les mouvements de fonds qui sont survenus, quels sens ils ont suivis et quelle est leur nature.

2.2.1- Définition d'un flux de trésorerie

Est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités par une entreprise durant une période donnée. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète.

2.2.2- Le tableau de flux de trésorerie (TFT)

Selon **CHIHA.K** (2009), « Les tableaux de flux de trésorerie constituent un outil d'analyse privilégié, ils classent les différents flux par nature l'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise »²⁶

Le TFT est un document de synthèse, Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement.

Son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions²⁷.

²⁶ CHIHA K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009, p166.

²⁷ TORT Eric, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, 2013, p24.

2.2.3- Les composants du TFT

Il regroupe trois types de flux, lié chacun à une activité ou une opération spécifiée :

Le TFT est fondé sur une analyse par fonction et comprend trois parties correspondant aux flux de trésorerie liés à l'activité, à l'investissement et au financement.

2.2.3.1- Les flux de trésorerie liés à activités

Les flux de trésorerie liés à l'activité fournissent une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement des emprunts...etc., sans faire appel au financement externe (crédits bancaire).

Ces flux correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations de l'investissement et de financement, mais à ceux concernant directement l'activité de l'entreprise et son exploitation.

➤ Flux d'exploitation

La première phase de flux de trésorerie est générée par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce sont les opérations de la vie quotidienne de l'entreprise qui sont réalisées dans le cadre de l'activité principale de l'entreprise, on y trouve :

- Les opérations d'achat de marchandises et de matières premières ;
- Les opérations de transformation des inputs en outputs ;
- Les opérations de commercialisation ;

➤ Flux hors exploitation

Sont les opérations qui ne relèvent pas de l'activité normale de l'entreprise, on y trouve :

- Produits et charges exceptionnels ;
- Produits et charges financiers ;
- Impôts sur le bénéfice ;
- Distribution des dividendes ;
- Intérêts versés ...etc.

2.2.3.2- Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements

Les flux de trésorerie d'investissement sont représentés par l'ensemble des dépenses et revenus associés aux acquisitions et cessions d'immobilisations. « Ils

permettent de cerner la politique d'investissement menée par le dirigeant, et d'évaluer la rentabilité de ses décisions ».²⁸

Ils comprennent les encaissements et les décaissements générés par :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel, et outillage, ...), incorporelles (brevets, marques, ...), financiers (dépôts, cautionnements, titres de placement, ...)
- L'acquisition ou la cession d'une part du capital d'autres entreprises ;
- L'octroi de prêts ou d'avances.

2.2.3.3- Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie de financement retracent les différentes sources de financements (interne et/ou externe) et les différents décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts, ...). Cette section de l'état permet de faire l'analyse des politiques de financement d'une entreprise.

Les opérations de financements se composent :

- Des encaissements nets de capital (les actions) ;
- Des encaissements nets d'emprunts ;
- Des décaissements (dividendes distribués) ;
- Variation de la trésorerie active.

2.2.3.4- La trésorerie

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilités :

- Compte de caisse et compte courant ;
- Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT permet aussi d'analyser la trésorerie à partir des différentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionnée par l'entreprise.

²⁸ DE La VEGA, Quentin, « Le tableau de financement, résumé des flux de trésorerie », Investir, no 1907, 24 juillet 2010.

2.2.4- La structure du TFT

Tableau N°03 : La Forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie

Eléments	N	N-1
<u>Flux trésorerie liés à l'activité</u> Résultat net Elimination des charges et produits sans incidences sur la trésorerie Ou non liés à l'activité : +/– amortissements et provisions (hors actif circulant) – plus-values de cessions nettes d'impôts – transfert de charges au compte de charges à répartir – quote-part des subventions d'investissement virée au résultat Marge brut d'autofinancement (MBA)		
–la variation de besoin en fonds de roulement lié à l'activité – variation des créances d'exploitation + variation des dettes d'exploitation – variation des autres créances liées à l'activité + variation des autres dettes liée à l'activité		
Flux net de trésorerie générée par l'activité (A)		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u> – Acquisitions d'immobilisations +Cessions d'immobilisations nettes d'impôts +Réduction d'immobilisations financières +/– Variation des créances et dettes sur immobilisations		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</u> – Dividendes versés +/– Incidence des variations de capital +Emission d'emprunts – Remboursement d'emprunt +Subventions d'investissement reçues		
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		
Variation de trésorerie (A+B+C)		
Trésorerie à l'ouverture		
Trésorerie à la clôture		

Source: JUT GEA-843 S4-Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de la firme. Son étude à partir de l'analyse financière a évolué avec celle de la théorie financière et elle est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises.

Au-delà de son calcul, la trésorerie représente un ensemble de flux et de risques qui doivent être gérés par un service spécialisé maîtrisant parfaitement son environnement interne et externe.

L'analyse financière permet de faire une évolution pertinente de l'entreprise, qui a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation, elle repose sur l'examen du bilan par l'analyse statique et dynamique.

L'objectif principal de l'analyse financière statique est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice. Donc, on constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs sont le FRNG, BFR et la TN. D'une manière générale, plus le FRNG est élevé, plus la stabilité financière de l'entreprise est garantie. Par contre l'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique. En effet, elle permet de diagnostiquer une potentielle vulnérabilité de l'entreprise, étudie les marges et la rentabilité de l'entreprise tout en apportant des éléments de réponses sur la viabilité future de l'entreprise.

CHAPITRE 02

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA TRÉSORERIE

« POUR VOIR LE FUTUR, IL FAUT REGARDER DERRIÈRE SOI »

Apophtegme d'Isaïe, Livre d'Isaïe, verset 23 (XLI)

Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion de la trésorerie consiste à prévoir les liquidités de l'entreprise dans le futur pour effectuer une meilleure gestion des disponibilités de celle-ci.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie permet de connaître précisément la situation financière d'une entreprise, à quiconque instant dans le futur. Quoique plus une prévision est éloignée dans le temps, plus il y a d'incertitudes. Il faut donc corriger le solde du relevé prévisionnel régulièrement et ainsi on pourra alors prendre les bonnes décisions de gestion.

L'objet de ce second chapitre sera d'alimenter en concepts généraux notre recherche sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de deux sections, La première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la gestion de trésorerie, ensuite nous traiterons dans la seconde section les différents outils de la gestion prévisionnelle.

Section 01 : Généralités sur la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. Du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie.

Dans cette section sera consacrée aux notions générales sur la gestion de la trésorerie, d'où sa définition, son objectifs, son processus...etc.

1.1- Définition de la gestion de trésorerie

Selon **BENNAACEUR SAMY** « La gestion de la trésorerie est l'ensemble des choix et de procédures qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise toute en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un coté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre coté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie »¹.

En d'autres termes, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité.

¹ BENNAACEUR SAMY, « gestion financière », Edition le harmattan , paris 2003, page 47.

Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie. Elle permet aussi de négocier les financements à court terme indispensables.

1.2- Objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est généralement assurée par le responsable financier de l'entreprise, ses objectifs sont :

- Optimiser le résultat financier en assurant à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et/ou en recherchant des moyens de financement à moindre coût ;
- Prévenir les risques de cessation de paiement en mettant en œuvre les moyens pour assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme ;
- De contrôler le mouvement de ses comptes bancaires, de veiller à leurs avoirs ;
- D'optimiser la gestion des liquidités par les placements ;
- Améliorer la gestion opérationnelle en veillant à l'encaissement régulier des clients, en payant ses dettes fournisseurs, ses salariés et les charges sociales dans les délais.²

1.3- Processus de la gestion de trésorerie

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvable et rentable suppose la conjugaison de deux types d'actions :

- Des actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissements, décaissements) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie ;
- Des actions externes : elles visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires, des conditions de règlements des clients et de paiement des fournisseurs.

² GAUGAIN MARC et SAUVEE CRAMBERT ROSELYNE, « gestion de la trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p 36.

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes, sont les suivantes³ :

1.3.1- Première phase : la prévision

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds.

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios, lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie.

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

1.3.2- Deuxième phase : l'arbitrage

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

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

1.3.3- Troisième phase : le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

1.4- Les enjeux de la gestion de trésorerie

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs « improductifs », ni soldes débiteurs « couteux ».

³ FORGET. J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, paris 2001, P27.

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

1.4.1- L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductif », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le cout de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités⁴.

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

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

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur-mobilisation du financement couteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

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

Pour ce compte considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût de détention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire, les taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires, prêteurs).

En général cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

⁴ Desbrières. P, Poincelot. E , « La gestion de trésorerie », édition management, Paris,1999.P.16.

1.4.3- Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuse, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise⁵.

➤ L'erreur de l'équilibre

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

➤ L'erreur de sur mobilisation

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...), soit un défaut de placement. L'erreur de sur-mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps ;

➤ L'erreur de sous-mobilisation

Elle provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Dans la mesure où elle n'intervient que sur un différentiel de taux, l'erreur de sous mobilisation est généralement moins coûteuse que les autres erreurs.

Finalement la gestion quotidienne de soldes de trésorerie vise à minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage, de sur-mobilisation ou sous mobilisation.

1.5- Les risques de la gestion de trésorerie

1.5.1- Le risque de crédits

C'est le risque d'insolvabilité totale ou partielle des débiteurs à travers le temps suites à des déficits de paiement ou à une mise en liquidation judiciaire, par exemple. Dans certains cas, la créance pourra être récupérée mais les encaissements seront différés et le suivi de chaque dossier engendrera des coûts administratifs ;

⁵ Desbrièrès P ; Poincelot E, idem, p15.

1.5.2- Le risque de change

Le risque de change est lié aux problèmes de change lors d'exportation ou importation des produits ou services par l'entreprise. Cette dernière doit définir avec le client ou le fournisseur concerné la monnaie de la facturation, le délai et le mode de paiement et la monnaie de règlement. Le risque de change peut être favorable, nul ou défavorable ;

1.5.3- Le risque de taux d'intérêt

Il résulte du risque de fluctuation au cours du temps des taux d'intérêt. Il peut avoir comme conséquences l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement, une plus ou moins-value sur une créance ou un placement ;

1.5.4- Le risque de défaillance des clients

Il est lié au retard d'encaissement prévu, dû à l'impayé ou au retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Ce qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie glissant qui va induire une modification dans le financement des emplois.

1.6- Les erreurs à éviter pour une meilleure gestion de la trésorerie

1.6.1- Négligence des délais de paiement

➤ Les délais de paiement clients

Accorder des délais de paiement aux clients n'est pas une mauvaise idée du moment que ça leur donne des marges de manœuvre, leur témoigne une certaine confiance et ainsi ça permet à l'entreprise d'établir une relation commerciale saine.

Pour autant, cela ne veut pas dire que l'entreprise doit accepter d'accorder des délais de paiement à l'intégralité de sa clientèle. Le fait est qu'elle doit régulièrement payer ses charges, dont certaines à intervalles réguliers. Pour être sûr de pouvoir s'acquitter de ces règlements, elle a besoin d'une trésorerie disponible suffisante. Imaginons alors qu'elle accorde systématiquement à ses clients la possibilité de payer à 60 jours par exemple, elle risque de se retrouver en situation de cessation de paiement si sa trésorerie initiale est insuffisante, et ce même si son carnet de commande est plein.

Il faut donc être prudent et réserver cette possibilité à seulement ses clients qui les plus fidèles.

➤ **Les délais de paiement fournisseurs**

Se faire payer dans les temps est une chose, mais il faut penser également à optimiser les délais possibles auprès des fournisseurs qui sont propre à l'entreprise. Plus l'entreprise parvient à étaler ses règlements sur la durée, moins sa trésorerie sera tendue. Il faut faire donc en sorte de négocier des délais à l'avantage de l'entreprise auprès de ses différents fournisseurs et prestataires afin d'alléger la pression qui pèse sur les réserves de trésorerie.

1.6.2- Gérer les stocks de manière trop superficielle

Les stocks représentent de la trésorerie immobilisée, puisque l'entreprise a payé pour acquérir des biens qu'elle ne vend pas immédiatement et qui lui coûtent même de l'argent à conserver : loyer du local, obsolescence progressive de la marchandise... Il faut donc prendre garde à limiter ses stocks. Ce n'est pas pour autant qu'il faut tomber dans le travers opposé. Trop peu de stock n'est pas forcément une meilleure idée (tout dépend du secteur d'activité). Une rupture peut en effet avoir des répercussions pour le moins gênantes sur l'activité de l'entreprise (impossibilité de satisfaire la clientèle, baisse du Chiffre d'Affaires, ...etc.).

Les stocks pèsent sur la trésorerie de l'entreprise. Il faut donc faire en sorte que leur impact reste acceptable.

Section 02 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie

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

Dans cette section sera consacrée à la présentation des différents outils de la gestion prévisionnelle.

2.1- Définition de la gestion prévisionnelle

« La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise »⁶.

Elle consiste à prévoir, à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années, les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

2.2- Utilité de la gestion prévisionnelle

La prévision dans la gestion de la trésorerie, permet de :

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

2.3- Les outils de la gestion prévisionnelle

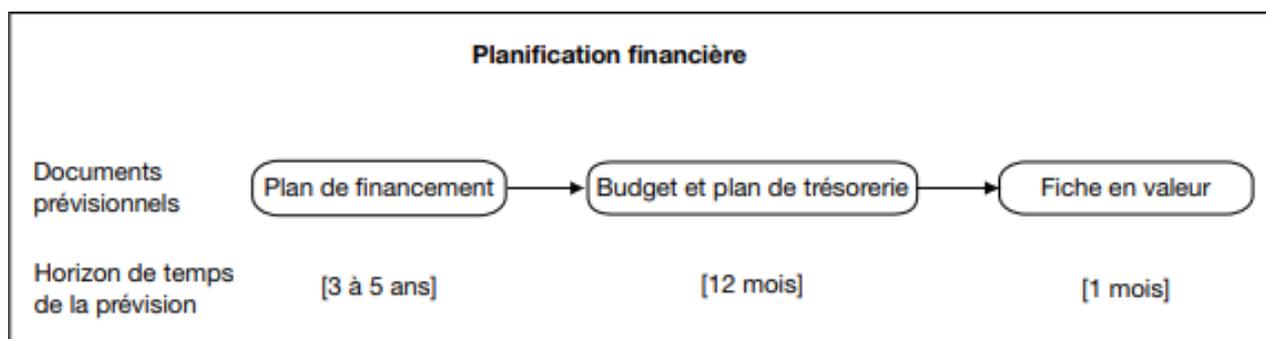
Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- **Le plan de financement** : il représente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années (prévisions à LMT) ;

⁶ CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009. Page 119.

- **Le budget de trésorerie** : il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an (prévisions à CT) ;
- **Fiche en valeur** : c'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois⁷ (prévisions à très CT).

Figure N° 06 : Synthèse des prévisions de la trésorerie



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

2.3.1- Le plan de financement (la démarche annuelle)

2.3.1.1- Définition du PF

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

- Les ressources durables dont dispose l'entreprise pour chacune des années considérées;
- Les emplois durables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années.

Selon **ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F (2001)** « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »⁸.

⁷ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, p 27.

⁸ ROUSSELOT P, VERDIE J F, « Gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 2001, p 54.

2.3.1.2- Objectif du plan de financement

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

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

2.3.1.3- Elaboration de plan de financement

2.3.1.3.1- Les étapes de la construction

Un plan de financement se fait généralement en trois temps :

- **Première étape** : à partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation ...). Généralement le plan de financement obtenu est déséquilibré.
- **Deuxième étape** : la recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apport en capital, emprunt...)
- **Troisième étape** : intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiements des annuités des emprunts contractés).

2.3.1.3.2- Les ressources : on distingue les ressources suivantes :

- **Les ressources internes** :
 - La capacité d'autofinancement (CAF) ;
 - Les cessions d'actif immobilisé ;

- La réduction du BFR (réduction des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation).

• **Les ressources externes :**

- Les emprunts (indivis ou obligatoires) ;
- Les ressources versées par les associés (l'augmentation de capital en numéraire) ;
- Les ressources venant de l'état (des subventions d'investissement).
- Autres ressources.

2.3.1.3.3- Les emplois : On distingue les besoins suivants :

- Paiement de dividendes ;
- Programme d'investissement (nouvelles immobilisations) ;
- Remboursements d'emprunts (éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital) ;
- Augmentation du BFR (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation) ;
- Le besoin de financement généré par l'activité (CAF lorsqu'elle est négative) ;
- Autres besoins de financement (Les services, Charges du personnel, Impôts et taxes, charges financiers, frais divers...etc.).

2.3.1.3.4- La présentation du plan de financement

Dans la construction du plan de financement, les ressources devraient être légèrement supérieures aux emplois de façon à laisser une marge de sécurité. En effet, un excès de ressources signifie un excédent de financement alors qu'un excès d'emplois signifie un besoin de financement.

Tableau N°04 : Le plan de financement

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

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

Source : réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

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

b. Une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisée. Il est impératif de signaler les méthodes de calcul de BFR :

- Méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le CA ;
- Méthode des temps d'écoulement dite méthode normative.

2.3.2- Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

Toute entreprise se doit, avant le début de tout un exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont des outils financiers qui permettent de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffres et de suivre son activité en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité (les comptes). Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets élaborés.

2.3.2.1- Définition et objectifs

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable⁹.

Il peut être défini également, comme étant : « Un ensemble de tableaux de prévision financière et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui expose mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie »¹⁰.

Il permet¹¹ :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- De prendre des décisions en matière financière.

⁹ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P40.

¹⁰ POLONIAT Bruno, « La nouvelle gestion de trésorerie », 2ème édition, 1997, P102.

¹¹ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, P29.

Enfin, le rôle primordial du budget de trésorerie consiste à gérer la liquidité de l'entreprise, d'une manière à garder la stabilité et l'équilibre financier de cette dernière.

Le budget de trésorerie est déterminé à partir de la formule suivante :

$$\text{Trésorerie finale} = \text{Trésorerie initiale} + \text{Encaissements} - \text{décaissements}$$

2.3.2.2- Elaboration du budget de trésorerie

Les budgets sont établis généralement en montant hors taxes. Les encaissements (les recettes) et les décaissements (les dépenses) doivent être exprimés en toutes taxes comprises (TTC).

Par ailleurs, l'application des règles du droit commun en matière de TVA oblige un calcul particulier pour déterminer le montant de sa TVA à décaisser du mois qui sera payable le mois d'après.

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques, qui s'établissent mois par mois pour une période de 6 mois à 12 mois :

- Un budget des encaissements ;
- Un budget des décaissements.

2.3.2.2.1- Le budget des encaissements

L'élaboration du budget des encaissements (ou recettes) prend en compte à leur date de réalisation (ou d'encaissement) les éléments suivants :

- Les créances du bilan d'ouverture ;
- Le budget des ventes TTC ;
- Les effets à recevoir du bilan d'ouverture ;
- Les acomptes prévisionnels versés par certains clients ;
- Les emprunts et les subventions ;
- Les cessions d'immobilisations et des titres de placement ;

- Les produits financiers ;
- Les apports de capital en numéraire ;
- Tout ce qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent.

Tableau N° 05 : La structure de tableau des encaissements

	Montant TTC	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Créances clients (N-1)						
Vente janvier N						
Vente Février N						
.						
.						
.						
Vente Novembre N						
Vente Décembre N						
Totaux encaissement de vente						
Autres encaissements						
Totaux encaissements						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financière », 14 e édition, DUNOD, Paris, 2005, P440.

2.3.2.2.2- Le budget des décaissements

L'élaboration du budget des décaissements (dépenses) prend en leur date d'exigibilité (ou de décaissement) les éléments suivants :

- Les dettes fournisseurs du bilan d'ouverture ;
- Les décaissements sur les achats de matières premières ;
- Les acquisitions d'immobilisation ;
- Les charges TTC budgétisées (approvisionnement, production, frais généraux et autres charges) ;

- Les décaissements relatifs au budget d'investissement ;
- Les autres décaissements à caractère financier à savoir le remboursement des emprunts ;
- Les intérêts des emprunts, les dividendes à payer, l'octroi des prêts ;
- L'impôt sur les bénéfices ;
- Le budget de la TVA (TVA à payer) ;
- Tout ce qui est susceptible d'entraîner une sortie d'argent.

Il regroupe trois sous tableaux :

- Les décaissements sur les achats ;
- Les décaissements des frais généraux ;
- Les décaissements de la TVA à payer.

Remarque : Les dotations aux amortissements ne constituant pas des charges décaissables (dépenses), ne sont pas prises en compte dans le budget des décaissements.

2.3.2.2.1- Les décaissements sur les achats

Les décaissements sur les achats de matières premières Il s'agit de répartir les budgets d'achats selon les conditions d'achats c'est-à-dire selon les délais de règlements fournisseurs.

Tableau N°06 : La structure des décaissements sur achats

	Montant TTC	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Dettes fournisseurs (N-1)						
Achat janvier N						
Achat Février N						
.						
.						
.						
Achat Novembre N						
Achat Décembre N						
Totaux décaissements						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14 e édition, DUNOD, Paris, 2005, P.441.

2.3.2.2.2- Les décaissements des frais généraux

Le budget des frais généraux consiste à établir des prévisions de décaissements de charges courants (les assurances, les loyers, le téléphone, l'électricité, les frais de personnel, les fournitures de bureau ...etc.) autres que les charges de matières premières. Il tient aussi compte des délais de règlement.

Tableau N°07 : La structure des décaissements des frais généraux

	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Salaires					
Loyer					
Assurance					
Intérêt					
Annuité d'emprunt					
IBS					
.					
.					
.					
Totaux frais généraux					

Source : établi par nous même à partir de la recherche bibliographique.

2.3.2.2.3- Les décaissements de la TVA à payer

Le budget de la TVA a pour objectif de déterminer la dette fiscale de l'entreprise ou sa créance à l'égard du trésor.

Selon la règle en vigueur, la TVA à payer chaque mois est la différence entre la TVA sur les ventes (TVA collectée) et la TVA sur achats (TVA déductible).

Le montant de la TVA à payer du mois X sera effectivement payée en X+1, à titre d'exemple la déclaration du CA du mois de janvier, accompagnée d'un règlement de la TVA sera payé avant le 20 du mois février, si la TVA collectée est supérieur à la TVA déductible, dans le cas d'une TVA collectée inférieure à la TVA déductible en parlera du crédit de TVA qui sera reporté au mois suivant.

Tableau N° 08 : Le budget de TVA

	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
TVA collectée					
TVA déductible					
TVA due au titre du mois					
TVA à décaisser					

Source : E. Stephany, « Gestion financière », Edition Economica, Paris, 2000, P 176.

Tableau N° 09 : La Structure générale des décaissements

	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Totaux décaissements sur achats					
Totaux frais généraux					
TVA à décaisser					
Totaux décaissements					

Source : établi par nous même à partir de la recherche bibliographique.

2.3.2.2.3- Structure de budget de trésorerie

Tableau N° 10 : La forme du budget de trésorerie

	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Trésorerie de début de mois ⁽¹⁾					
Totaux encaissements ⁽²⁾					
Totaux décaissements ⁽³⁾					
Trésorerie de fin de mois (1) + (2) – (3)					

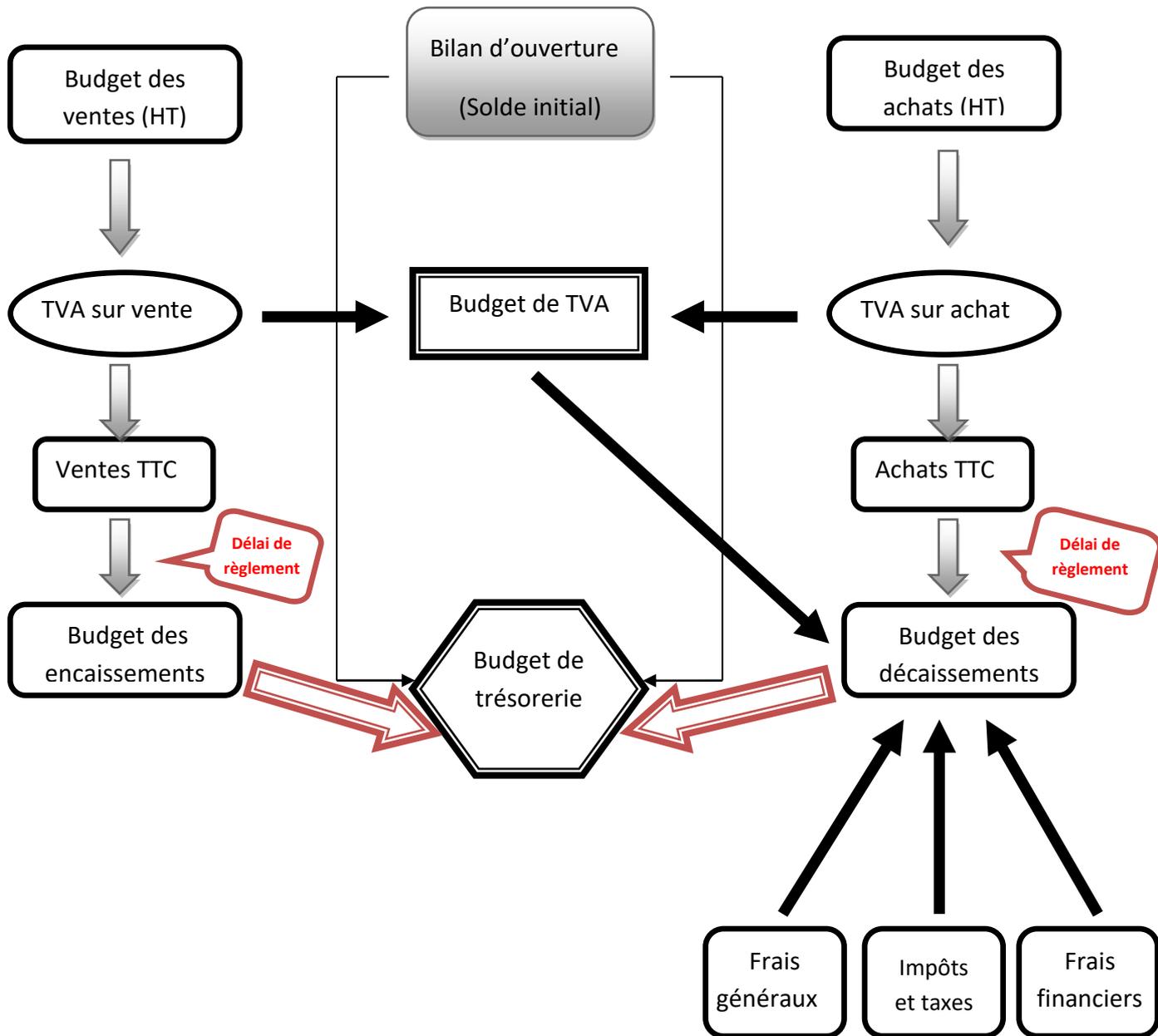
Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, “Gestion financier “,14 e édition DUNOD, paris, 2005, P441.

2.3.2.2.3.1- Interprétation du budget de trésorerie

- **Le solde positif** : un solde est positif lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, le trésorier doit envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs (SICAV, Fond commun de placement ...etc.) de façon à ne laisser aucun capital inutilisé ;
- **Le solde négatif** : un solde est négatif lorsque les recettes sont inférieures aux dépenses, ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement (exemple : mobiliser des créances avant terme, renégocier les délais accordés avant terme, renégocier les délais accorder par les fournisseurs et ceux accordés aux clients, négocier des découverts bancaires...etc.).

2.3.2.3- Schématisation de budget de trésorerie

Figure N°07 : Schéma détaillée sur la construction du budget de trésorerie



Source : établi par nous-même partir de la recherche bibliographique.

2.3.3- La fiche en valeur (la démarche journalière)

Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur elle, s'étale sur un mois à pas journalier. La gestion de la trésorerie au jour le jour s'effectue selon les principes retenus par les banques. La prévision de trésorerie prendra en considération les dates de valeur.

2.3.3.1- Définition

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates effectives de débit ou crédit en compte d'une opération bancaire. Les dates de valeur se différencient des dates des opérations, un chèque remis jour (J) est souvent crédité sur le compte, en J+2, soit deux jours plus tard.

L'application des dates de valeur se justifiait à l'origine par les délais nécessaires pour le traitement des opérations dans le circuit bancaire. On constate :

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

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

- **Les jours de calendriers (JC) :** Ils correspondent aux jours effectifs de la semaine, du (dimanche au samedi), soit 7 jours par semaine, 365 jours par année civile (366 jours pour une année bissextile).
- **Les jours ouvrés (JO) :** ce sont les jours où la banque fonctionne normalement (du dimanche au jeudi) soit 5 jours par semaine.

2.3.3.2- Présentation des standards des conditions bancaires

Nous distinguons :

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

Tableau N°11 : Standard sur opérations de débit et de crédit

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

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

1. Le chèque « sur caisse », émis par le titulaire d'un compte situé dans la même agence (ou le même groupe d'agences) que celle où il est remis.
2. Le chèque « sur place », dit encore « chèque sur rayon », émane d'une banque différente de la banque réceptrice ; mais ces deux banques ont le même lieu de compensation.
3. Le chèque « hors place », dit encore « chèque hors rayon », est émis par une banque différente de la banque réceptrice ; et de plus, leurs lieux de compensation diffèrent.

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

2.3.3.3- Caractéristiques de la fiche en valeur

Parmi les différentes caractéristiques de la fiche en valeur on trouve :

- La fiche en valeur est de nature extracomptable, les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille ;
- La fiche en valeur représente les flux financiers de l'entreprise sur un horizon quotidien
- La fiche en valeur fait apparaître les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.
- La fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : encaissement d'effets de commerce, réception ou mission des chèques, avis de prélèvement...etc.
- Le solde après décision doit être nul (égal à zéro) ;

2.3.3.4- Structure de la fiche de valeur

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

La structure de la fiche en valeur peut se présenter comme suit :

Tableau N° 12 : la fiche en valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
Solde initial							
- Mouvements créditeurs							
- Remise chèque sur place							
- Remise chèque hors place							
- Remis d'espèces							
- Effets à l'encaissement							
- Effets à l'escompte							
- Virement reçue							
- Autres							
Total recettes							
- Mouvements débiteurs							
- Chèque émis							
- Effets domiciliés							
- Virement émis impayés							
- Autres							
Solde avant décision							
Décision :							
- Escomptes							
- Placement							
- Agios							
- Virement banque à banque recette change recette							
- Virement banque à banque dépense change dépense							
Solde après décision							

Source : Rousselot. P, Verdie. J-V, « gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 1999, p50.

La gestion de trésorerie est l'ensemble des techniques, moyens, qu'utilise l'entreprise afin de mieux gérer sa liquidité. Cette dernière n'est pas qu'un élément important de sa survie, mais c'est le cœur de sa réussite.

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face aux dettes au moindre coût et d'assurer le financement des activités, avec des disponibilités, dont l'entreprise dispose, soit en banques, aux centres de chèques postaux ou dans les caisses.

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

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Au terme de notre travail qui consistait à l'analyse et gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie est très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec des outils efficaces et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, c'est être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.

La gestion optimal de la trésorerie consiste à prévoir le contrôle, maîtriser la dimension et la date d'exigibilité et ses disponibilités représentant le résultat de l'entreprise.

Une bonne gestion de la trésorerie a pour missions :

- Décrire la méthode large de la gestion de la trésorerie
- Le traitement des prévisions mensuelles fiables, ainsi que le suivi en date de valeur de l'ensemble des comptes bancaire de l'entreprise
- Optimiser les placements les plus rémunérateurs lorsque la trésorerie est excellente
- Favoriser les placements les moins onéreux lorsque la trésorerie est déficitaire
- En fonction de besoins de l'entreprise, optimisation des choix des crédits
- Assurer la solvabilité de l'entreprise.

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

En d'autres termes, pour gérer la trésorerie d'une manière adéquate, il faut prendre les mesures qui sont le plus convenant à l'activité de l'entreprise, et de choisir les méthodes les plus adaptés à son exploitation.

Nous avons tenté de donner une réponse précise aux questions précédentes qu'on a posées dans l'introduction et vérifier nos hypothèses. La gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux et doit permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à

CONCLUSION GÉNÉRALE

court terme au moindre coût, et de parvenir à une trésorerie proche de zéro. Ce qui affirme notre première hypothèse.

La trésorerie dans l'entreprise est au centre de toute opération, étant donné qu'elle est liée à l'ensemble des cycles de l'entreprise, elle représente un ensemble de flux qui doit être rigoureusement gérée et un ensemble des risques qu'elle doit maîtriser affirmant encore une fois notre seconde.

Pour répondre à la question principale, La gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ». En effet, toutes les entreprises de nos jours qui survivent sur le marché les quelles se croient prospèrent, sont en général redevable à l'efficacité de la gestion de sa trésorerie.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- ❖ BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, «Gestion financier »,14e édition, DUNOD, Paris, 2005.
- ❖ BATSCH L, « Le diagnostic financier », édition ECONOMICA, Paris 2000.
- ❖ BELLIER D.A, KATH. S, « Gestion de trésorerie », Edition, Economica, paris, 2000.
- ❖ BELLIER D.A, KATH. S, « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005.
- ❖ BENNAACEUR SAMY, « gestion financière », Edition l'harmattan, paris 2003.
- ❖ CABANE Pierre, « les 10 règles d'or de la finance d'entreprise », EYROLLES, Paris 2013.
- ❖ CHAMBOST. I, CUYAUBERE.T, « gestion financière », 3^e édition Dunod, France, 2006.
- ❖ CHIHA .K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009.
- ❖ COSSO .P, HEMICI .F, « Gestion financière de l'entreprise », Editions, Dunod, Paris, 2002.
- ❖ DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5^{ème} Editions, 2000.
- ❖ DESBRIERES. P, POINCELOT. E, « La gestion de trésorerie », édition Mangement, Paris, 1999.
- ❖ E .Stephany, « Gestion financière », Edition Economica, Paris, 2000.
- ❖ FORGET .J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, paris 2001.
- ❖ GAUGAIN .M et SAUVEE CRAMBERT ROSELYNE, « gestion de la trésorerie », Edition Economica, paris 2004.
- ❖ GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007.
- ❖ GRANDGUILLOT B et François, « analyse financière », 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006.
- ❖ HONORE.L, « gestion de trésorerie », groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris 2000.
- ❖ Hubert de la BRUSLERIE, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.
- ❖ Hubert de la BRUSLERIE, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.
- ❖ POLONIAT Bruno, «La nouvelle gestion de trésorerie», 2^{ème} édition, 1997.

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ RAMAGE .P, « Analyse et diagnostic financier », édition d'Organisation, Paris, 2000.
- ❖ ROUSSELOT P, VERDIE J-F, « gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 1999.
- ❖ ROUSSELOT P, VERDIE J-F, « Gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 2001.
- ❖ ROUSSELOT P, VERDIE J-F, « La gestion de trésorerie », 2 édition Dunod, paris 2017.
- ❖ SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2éme édition Dunod, paris, 2001.
- ❖ SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition DUNOD, Paris, 2003.

2. Thèses et mémoires

- ❖ KHELOUFI .H, ZOUAOUI.S, « procédures et techniques de gestion de la trésorerie », cas EPB, Mémoire de Master en Finance d'entreprise, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2013-2014.

3. Articles et publications et Revues et périodiques

- ❖ TORT Eric, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, 2013.
- ❖ DE La VEGA, Quentin, « Le tableau de financement, résumé des flux de trésorerie », Investir, no 1907, 24 juillet 2010.

4. Sites internet

- ❖ <https://business.lesechos.fr/>

LISTE DES TABLEAUX-FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 01 : La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements	26
Tableau N° 02 : Bilan fonctionnel en grande masse	27
Tableau N° 03 : La forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie	35
Tableau N° 04 : Le plan de financement	48
Tableau N° 05 : La structure de tableau des décaissements	51
Tableau N° 06 : La structure des décaissements sur achats	53
Tableau N° 07 : La structure des décaissements des frais généraux	54
Tableau N° 08 : Le budget de la TVA	55
Tableau N° 09 : La structure générale des décaissements	55
Tableau N° 10 : La forme du budget de trésorerie	55
Tableau N° 11 : Standard sur opérations de débit et de crédit	59
Tableau N° 12 : La fiche en valeur	61

LISTE DES FIGURES

Figure N° 01 : La crise de croissance	19
Figure N° 02 : La mauvaise gestion du BFR	20
Figure N° 03 : Le mauvais choix de financement	20
Figure N° 04 : La perte de rentabilité	21
Figure N° 05 : La réduction conjoncturelle de l'activité	22
Figure N° 06 : Synthèse des prévisions de la trésorerie	45
Figure N° 07 : Schéma détaillé sur la construction du budget de la trésorerie	57

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Concepts fondamentaux sur la trésorerie	04
Introduction du chapitre	04
Section 01 : Notions généraux sur la trésorerie	04
1.1 Définition de la trésorerie	04
1.2 Le rôle et l'objectif de la trésorerie	05
1.3 Les fonctions de la trésorerie	05
1.3.1. Assurer la liquidité de l'entreprise	06
1.3.2. La gestion des risques financiers	07
1.3.3. Réduire les coûts des services bancaires	07
1.4 Typologie de la trésorerie	09
1.4.1. La trésorerie en valeur	09
1.4.2. La trésorerie potentielle	09
1.4.3. La trésorerie zéro	10
1.5 Les éléments constitutifs de la trésorerie	10
1.5.1. La caisse	10
1.5.1.1. Les recettes	10
1.5.1.2. Les dépenses	10
1.5.2. La banque	11
1.5.2.1. Le rapprochement bancaire	11
1.5.2.2. Les comptes banques	11
1.6 Les modes de financements de la trésorerie	12
1.6.1. Le financement interne	12
1.6.1.1. La CAF.....	12
1.6.1.2. L'autofinancement	12

1.6.2. Le financement externe	13
1.6.2.1. Les emprunts bancaires à LT	13
1.6.2.2. Les crédits bancaires à CT	14
1.6.2.3. Les placements bancaires et les placements sur le marché	15
1.7 Origine des problèmes de la trésorerie	16
1.7.1. Problèmes structurels	16
1.7.2. Problèmes conjoncturels	17
1.7.3. Problèmes d'ordre organisationnel	18
1.8 Les causes de dégradations de la trésorerie	18
1.8.1. La crise de croissance	18
1.8.2. La mauvaise gestion de BFR	19
1.8.3. Le mauvais choix de financement	20
1.8.4. La perte de rentabilité	21
1.8.5. La réduction conjoncturelle de l'activité	21
Section 2 : La trésorerie dans l'analyse financière	23
2.1 L'analyse par le bilan	23
2.1.1. Définition du bilan	23
2.1.2. Notions du bilan fonctionnel	24
2.1.3. La structure du bilan fonctionnel	25
2.1.4. Détermination de la trésorerie nette	27
2.1.4.1. Par le haut du bilan	27
2.1.4.1.1. FRNG	27
2.1.4.1.2. BFR	28
2.1.4.2. Par le bas du bilan	30
2.1.5. Les ratios de la trésorerie.....	30
2.1.5.1. Définition du ratio.....	30
2.1.5.2. Ratio de liquidité	31
2.1.5.3. Ratio de liquidité relative	31
2.1.5.4. Ratio de liquidité immédiate	31
2.2 L'analyse par les flux	32
2.2.1. Définition d'un flux de trésorerie	32

2.2.2. Le tableau de flux de trésorerie	32
2.2.3. Les composants du TFT	33
2.2.3.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité	33
2.2.3.2. Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	33
2.2.3.3. Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement	34
2.2.3.4. La trésorerie	34
2.2.3.5. La structure du TFT	35
Conclusion du chapitre	36
Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	37
Introduction du chapitre.....	37
Section 1 : Généralités sur la gestion de la trésorerie	37
1.1 Définition de la gestion de la trésorerie	37
1.2 L'objectif de la gestion de la trésorerie	38
1.3 Le processus de la gestion de la trésorerie	38
1.3.1. La prévision	39
1.3.2. L'arbitrage	39
1.3.3. Le contrôle	39
1.4 Les enjeux de la gestion de la trésorerie	39
1.4.1. L'optimisation du niveau encaisse et la réduction des frais financiers	40
1.4.2. L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers	40
1.4.3. Trois erreurs à éviter en gestion de la trésorerie	41
1.5 Les éléments à risque dans la gestion de la trésorerie	41
1.5.1. Le risque de crédits	41
1.5.2. Le risque de change	42
1.5.3. Le risque de taux d'intérêt	42
1.5.4. Le risque de défaillance des clients	42
1.6 Les erreurs à éviter pour une meilleure gestion de la trésorerie	42

1.6.1. Négligence des délais de paiement	42
1.6.1.1. Les délais de paiement clients	43
1.6.1.2. Les délais de paiement fournisseurs	43
1.6.2. Gérer les stocks de manière trop superficielle	43
Section 2 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie	44
2.1 Définition de la gestion prévisionnelle	44
2.2 Utilité de la gestion prévisionnelle	44
2.3 Les outils de la gestion prévisionnelle	44
2.3.1. Le plan de financement	45
2.3.1.1. Définition de PF	45
2.3.1.2. Objectif du PF.....	46
2.3.1.3. L'élaboration de PF	46
2.3.2. Le budget de la trésorerie	49
2.3.2.1. Le budget de la trésorerie et ses objectifs	49
2.3.2.2. L'élaboration de budget de la trésorerie	50
2.3.3. La fiche en valeur	58
2.3.3.1. Définition de la fiche en valeur	58
2.3.3.2. Présentation des standards des conditions bancaires	58
2.3.3.3. Caractéristiques de la fiche en valeur	60
2.3.3.4. Structure de la fiche en valeur	60
Conclusion du chapitre	62
Conclusion Générale	63
Bibliographique	65
Liste des tableaux, figures et graphes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La gestion de la trésorerie représente une pierre angulaire pour l'entreprise nécessitant des connaissances pointues de la trésorerie ainsi que son rôle au niveau de toutes organisations et même de connaître les outils permettant de la gérer.

Cette étude consiste à décrire les différentes approches de trésorerie ainsi que les principales techniques de sa gestion et même de définir quelques problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions aux aléas précités.

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financiers des entreprises qui a le plus évolué au cours des dernières années en raison, d'une part, de l'évolution de son environnement et, d'autre part, de l'extension du champ d'activités de la trésorerie.

Mots clés : La trésorerie, La gestion de la trésorerie, Liquidité, Solvabilité, la gestion prévisionnelle de trésorerie, Encaissements, Décaissements.

Resume

Cash management is a cornerstone for the company, requiring in-depth knowledge of cash flow as well as its role in all organizations and the tools to manage it.

This study consists of describing the different cash flow approaches as well as the main aspects of its management and even of defining some problems that it may encounter and consequently describing the solutions to the prescribed issues.

Cash management is one of the financial functions that has evolved the most in recent years in companies due, on the one hand, to the evolution of its environment and, on the other hand, to the extension of scope of activities of treasury.

Key words: Cash flow, Cash management, Liquidity, Solvency, cash flow forecasting, Receipts, Disbursements.