



التجاري بنك
Attijari bank

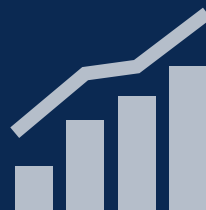
دار المشاريع 

GUIDE

DAR EL MACHARII

5

GUIDE FINANCE
D'ENTREPRISE



Ce guide a été rédigé pour vous aider à suivre la santé financière de votre entreprise et d'optimiser la gestion de votre trésorerie afin de préserver la pérennité de votre affaire.

SOMMAIRE

Comment financer mon projet ?	04
Diagnostic Financier	08
Analyse des résultats de mon entreprise	10
Analyse de la rentabilité de mon entreprise	13
Analyse des risques de mon entreprise	16
Analyse de l'équilibre financier de mon entreprise	18
Les règles d'or pour optimiser mon cycle d'exploitation	22
Gestion de la Trésorerie	24
Objectifs de la gestion de trésorerie	25
Déterminer la Trésorerie Nette de mon entreprise	27
Gestion optimale de la trésorerie	28
Etablir le plan de trésorerie prévisionnel de mon entreprise	30

COMMENT FINANCER MON PROJET ?



Sans fonds pour se lancer, pour couvrir les premières dépenses, pour se développer, aucune activité ne peut concrètement démarrer et assurer sa pérennité.

Plusieurs alternatives sont mises à votre disposition pour financer votre projet de création d'entreprise.

1 L'apport personnel :
s'autofinancer pour se
développer

C'est le point de départ de votre projet entrepreneurial, un apport personnel se révèle nécessaire. De fait, en tant que porteur de projet, vous devez apporter un minimum de fonds pour démarrer votre activité.

Bien évidemment, l'apport personnel peut être insuffisant pour permettre à l'entreprise de fonctionner comme il faut. C'est pourquoi il convient de le compléter avec d'autres solutions de financement.

2 Love money :
quand l'entourage
soutient

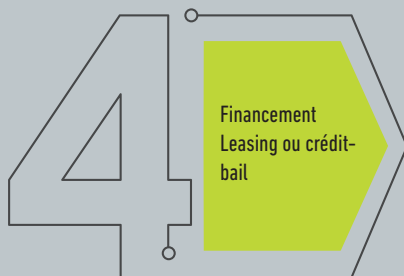
C'est souvent la première idée quand vous recherchez des financements : faire appel à vos proches. Ces fonds collectés auprès des membres de la famille, des amis et autres relations portent le nom de love money. L'entrepreneur doit expliquer le détail de son projet, ses ambitions avant d'attirer (et ou convaincre) ses amis et sa famille au cœur de son aventure personnelle.

3 Financement
Bancaire : Les
banques

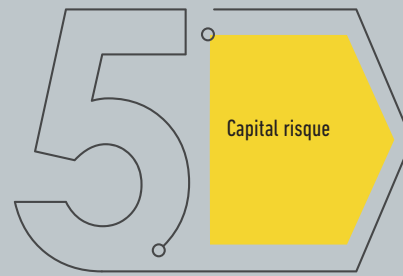
Aujourd'hui, le prêt bancaire reste un mode de financement très sollicité par les entreprises.

Il vous faut deux éléments pour que votre projet soit finançable par les banques :

- Un apport en fonds propres permettant une répartition des risques financiers entre la banque et le porteur de projet,
- Présenter un dossier de demande de prêt solide qui doit démontrer la faisabilité et la cohérence du projet ainsi que la motivation et la compétence de son porteur.



Vous souhaitez financer votre investissement en matériels ou en équipements ? Alors, le crédit-bail ou leasing fera l'affaire. En pratique, il s'agit d'un contrat de location financement à durée déterminée conclu entre une entreprise et un établissement financier dont le transfert de propriété entre la société de leasing (bailleur) et l'entreprise (locataire ou preneur) s'effectuera à la fin du bail.



Il s'agit d'un investissement au capital au profit d'une entreprise innovante et au futur prometteur. Cette solution de financement s'adresse ainsi aux structures en phase d'amorçage. Toutefois, elle permet également aux sociétés non cotées de bénéficier de fonds à un stade de développement où l'obtention de prêt bancaire est souvent difficile.

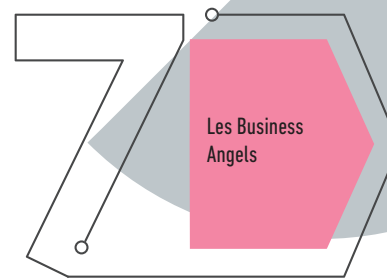
Dès lors, si vous avez des besoins de financement importants, vous avez la possibilité de prendre contact avec l'un des capitaux risques suivants :

- Les Sociétés d'investissement à Capital Risques (SICAR).
- Les Fonds communs de placement à risque (FCPR).
- Les fonds de la CDC.
- Les Fonds d'amorçage.

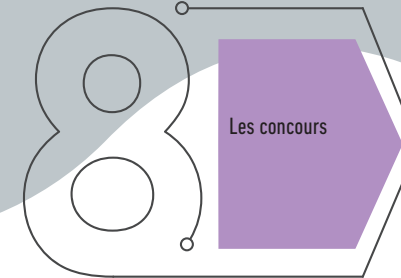


L'Etat tunisien a mis en place plusieurs programmes d'appui et d'accompagnement des PME et des TPE que ce soit en phase de création ou pour celles déjà en exercice, et ce dans le but d'aider à la création et d'améliorer le positionnement compétitif des entreprises et leur capacité d'adaptation sur le marché.

Exemple : API, FONAPRAM, ANETI, SOTUGAR, etc. (Pour plus d'informations, consultez le Guide Structures d'appui)



Le Business Angel est une personne physique qui investit une partie de son patrimoine dans une entreprise innovante. Ainsi, il représente une solution de financement pour les projets innovants à fort potentiel de croissance.



De nombreuses associations, fondations, écoles ou autres organisations d'entrepreneurs proposent des concours destinés aux créateurs ou nouveaux chefs d'entreprise. Ils sont parfois destinés à des publics spécifiques (femmes entrepreneures, jeunes, concours régionaux...) ou des secteurs définis (numérique, écologie, commerce, économie sociale et solidaire...).

CONSEIL

Il convient de travailler à la fois sur le fond et la forme de mon dossier de financement pour avoir de meilleurs résultats.



DIAGNOSTIC FINANCIER



A quoi sert un diagnostic financier ?

Apprécier le plus objectivement possible :

- ✓ La performance financière et économique de l'entreprise (rentabilité, pertinence des choix de gestion...).
- ✓ La solvabilité de l'entreprise (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...).
- ✓ Le patrimoine de l'entreprise.



Le diagnostic financier doit apporter une réponse à ces 4 questions fondamentales...

1

Mon entreprise est-elle
en croissance ?
(Analyse des résultats)

2

Mon entreprise est-elle
rentable ?

3

Mon entreprise est-elle
risquée ?

4

Mon entreprise est-elle
équilibrée ?

Les réponses à ces éléments permettront d'envisager mon avenir et de définir les mesures à prendre afin d'assurer la survie ou probablement un nouveau départ de mon affaire.

Ne vous inquiétez pas, nous allons détailler ces 4 éléments l'un après l'autre !

Quelle est la
démarche à suivre ?

- ▶ Je dois mettre en évidence les **points faibles** et les **points forts** dans la **structure financière** et au niveau de la **rentabilité** de mon entreprise.
- ▶ Je consolide les points forts et je propose **des solutions** à mes points faibles.
- ▶ Je **priorise** les actions à mettre en place.

ANALYSE DES RÉSULTATS : UN OUTIL POUR SUIVRE LA CROISSANCE DE MON ENTREPRISE

- ✓ Une entreprise qui n'arrive pas à vendre ses produits ou ses services à des prix supérieurs à leurs coûts de production est inévitablement condamnée à disparaître.
- ✓ Une entreprise qui réalise des marges positives n'est cependant pas une condition suffisante pour créer de la valeur ou échapper à la faillite.

L'analyse des résultats de l'entreprise est une étape essentielle de l'analyse financière :
Les **Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)** proposés ci-après vous permettent de mieux identifier et expliquer la formation de votre résultat.

01 Marge Commerciale = Vente de marchandises (CA) - Coût d'achat des marchandises vendues

→ Indicateur adapté aux sociétés de négoce
Une baisse de la marge proviendra généralement d'un coût d'achat plus élevé non répercuté sur le client final ou une concurrence imposant une baisse des prix.

02 Production = Production vendue (CA) + Production stockée + Production immobilisée

Marge sur matières consommées = Production - Consommation de matières

→ Indicateur fondamental pour les entreprises industrielles.
Une évolution de la production plus accélérée à celle du chiffre d'affaires peut être la conséquence d'une surproduction et/ou une survalorisation de stocks (situations graves à éviter).

03 Valeur Ajoutée = Marge commerciale + Marge sur matières consommées - Autres charges externes

Représente la richesse créée par l'entreprise.

04 Excédent Brut d'Exploitation (EBITDA) = VA - Charges de personnels - Impôts et Taxes + Subventions d'exploitation

Représente le revenu disponible après rémunération du facteur travail et de l'Etat (hors IS).

Si EBITDA > 0, l'entreprise est opérationnellement rentable.

Si EBITDA < 0, l'entreprise n'est pas profitable au niveau opérationnel. Un mauvais signal pour les bailleurs de fonds et les investisseurs.

05 Résultat d'Exploitation (EBIT) = EBITDA + Autres produits - Autres charges d'exploitation +/- Amortissements et provisions

C'est le résultat réalisé sur les ventes après déduction de toutes les charges de production.

Si EBIT > 0, l'activité d'exploitation couvre les charges de l'entreprise.

Si EBIT < 0, une production déficitaire (perte d'exploitation).

06 Résultat Courant Avant Impôt = EBIT + Produits financiers - Charges financières

Représente le résultat dégagé par l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise.

07 Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles

Ce sont des produits ou des charges non récurrents (exemple : cession d'actifs).

08 Résultat net de l'exercice = RCAI + Résultat exceptionnel - Impôts sur les sociétés

Le RNE représente ce qu'il reste des ventes après avoir payé tous les partenaires (fournisseurs, salariés, banquier, Etat).

✔ Maintenant à vous d'analyser et d'interpréter les variations et les tendances de ces soldes afin de prendre des décisions plus éclairées !

... Mon analyse sera plus complète par la détermination du point mort de mon activité

Un point mort ou également seuil de rentabilité est le niveau d'activité pour lequel l'ensemble des produits couvre l'ensemble des charges. A ce niveau d'activité, le résultat est nul.

En d'autres termes ...

Si l'entreprise n'a pas atteint son point mort (CA insuffisant), elle dégage des **pertes**.

Si le chiffre d'affaires correspond au point mort, le bénéfice est **nul**.

Si l'entreprise a dépassé son point mort, elle réalise des **bénéfices**.

Cet indicateur est fondamental pour chaque entrepreneur lors de la fixation de ses objectifs commerciaux ou lors du lancement d'une nouvelle activité.



Afin de déterminer le point mort de mon activité, je dois maîtriser la structure de mes coûts et être capable à identifier mes charges fixes et mes charges variables

Mes charges variables pourront être

- Achats de matières premières
- Approvisionnements consommés
- Consommations énergétiques (indexées à l'activité)

Mes charges fixes pourront être

- Frais administratifs
- Charges salariales
- Amortissements
- Loyers
- Frais d'assurances

Finalement le Point Mort se calcule comme suit..

Le Point Mort = Coûts fixes / Taux de marge sur coûts variables

Le taux de marge sur coût variables correspond à la marge sur coûts variables (chiffre d'affaires - coûts variables) en pourcentage du chiffre d'affaires

Après l'analyse des marges et la formation du résultat, je porterai mon attention à l'efficacité de mon entreprise ; c'est-à-dire

RÉPONDRE À LA QUESTION SUIVANTE : MON ENTREPRISE EST-ELLE RENTABLE ?

L'analyse de rentabilité permet l'appréciation des **performances** de l'entreprise et donne une idée sur l'**efficacité** de sa gestion. Elle se mesure par le rapport entre l'accroissement de richesse (résultat) et les capitaux investis.

★ La rentabilité économique (ROA)

La mesure de la rentabilité économique permet de déterminer l'efficacité des moyens mis en œuvre par l'entreprise.

→ Représente les gains que vont se partager les actionnaires et les créanciers financiers de mon entreprise.

ROA = Résultat d'exploitation après impôts / Actif économique (Immobilisations + BFR)

★ La rentabilité financière (ROE)

La rentabilité financière appelée également la rentabilité des fonds propres mesure la rémunération des actionnaires.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

🕒 Comment l'interpréter ?

Mesure la rentabilité des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires. Elle doit être évaluée en fonction du type d'entreprise et du secteur d'activité.



Finance-moi si tu peux !

En pratique la rentabilité économique et la rentabilité financière sont deux paramètres qui attirent l'attention des bailleurs de fonds et des investisseurs ...

🕒 ... Et après ?

- Se comparer aux normes sectorielles (benchmarking).
- Mettre en place des actions d'optimisation en agissant par exemple sur la marge (c'est-à-dire agir sur les prix et les coûts).

Et si je me refinance autrement !

★ L'effet de levier

L'effet de levier consiste, pour une entreprise, à utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité d'investissement. Les bénéfices obtenus grâce à l'endettement deviennent ainsi plus importants que la valeur de l'endettement... **le rêve de chaque entrepreneur.**

Mais attention l'effet de levier peut jouer dans le sens inverse.... **le rêve devient alors un cauchemar.**

▶ Un exemple simple pour comprendre l'effet de levier :

Une entreprise a tout intérêt à emprunter à 10% pour financer des investissements dont la rentabilité est de 15%. Elle réalise alors sur ce financement un profit qui vient d'augmenter la rentabilité financière. Il serait en revanche déconseillé d'emprunter à 10% pour financer des investissements dont la rentabilité serait de 8%.

COMMENT PUIS-JE SAVOIR SI MON ENTREPRISE EST RISQUÉE ?

Plusieurs risques peuvent menacer la continuité d'exploitation de votre entreprise...et limitent les possibilités de levée de fonds (bancaires et autres).

Généralement vos bailleurs de fonds vous posent les questions suivantes :

- Votre entreprise prend-elle un risque de liquidité ?
- Votre entreprise prend-elle un risque de solvabilité ?

Alors pour me préparer à ce jour-là, je dois commencer à analyser le risque de liquidité de mon entreprise dès maintenant à travers les ratios suivants :

Le ratio de liquidité générale

$$\frac{\text{Actif circulant (à moins d'un an)}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Permet de vérifier que mes actifs à moins d'un an sont plus importants que mes dettes à moins d'un an et permettent donc de rembourser mes crédits.

Le ratio de liquidité réduite

$$\frac{\text{Actif circulant (à moins d'un an) hors stock}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Traduit le fait que le stock conservé par mon entreprise peut se révéler insuffisamment liquide en cas de besoin urgent.

Le ratio de liquidité immédiate

$$\frac{\text{Disponibilités + Valeurs mobilières de placement}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il est généralement très faible. Il est utile pour avoir une idée sur la vitesse à laquelle mon entreprise peut faire face aux dettes à très court terme.

Mon entreprise est en situation d'illiquidité lorsque je ne peux plus faire face à mes engagements à payer avec uniquement mes ressources disponibles.

... et le risque d'insolvabilité à travers les ratios suivants

Le ratio d'indépendance financière

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Mesure le niveau d'autonomie financière par rapport aux bailleurs des fonds externes notamment les banques. Plus ce ratio est élevé, plus votre entreprise est indépendante des bailleurs de fonds.

Le ratio de levier financier

$$\frac{\text{Endettement net}}{\text{Excédent brut d'exploitation}}$$

Le résultat indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser toutes les dettes de mon entreprise.

Un facteur d'endettement :

- De 1 à 3 (ans) peut en général être considéré comme très bon
- De 4 à 5 comme suffisant
- Supérieur à 5 comme insuffisant

Les capitaux propres ne confortant le remboursement des dettes qu'en cas de faillite, nous vous déconseillons d'apprécier la capacité de remboursement de votre entreprise à partir du ratio **Endettement net/Capitaux propres**.

Le ratio de couverture des frais financiers

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Frais financiers}}$$

Ce ratio devrait au moins être égal à 3. En deçà, il y a de sérieux doutes quant à la capacité de l'entreprise à rembourser normalement ses dettes.



ATTENTION

Évitez d'utiliser des ratios trop nombreux et veillez à ce que les ratios employés soient cohérents avec l'objectif préalablement fixé.

COMMENT ATTEINDRE MON ÉQUILIBRE FINANCIER ?

La logique de l'équilibre consiste à harmoniser d'un côté ma trésorerie active et de l'autre côté mes dépenses exigibles.

L'appréciation de l'équilibre financier peut s'effectuer à travers les indicateurs suivants :

Besoin en fonds de roulement

BFR : Mesure la capacité de l'entreprise à financer par elle-même, en interne, son cycle d'exploitation, sans avoir besoin de recourir à des sources de financement externes.

Fonds de roulement

FR : Permet à l'entreprise de faire face aux décalages pouvant se produire entre les entrées et les sorties de fonds et d'éviter les éventuels problèmes de trésorerie.

Trésorerie nette

TN : Permet de réaliser un équilibre financier à court terme entre le FR et le BFR.

Liquidité de l'entreprise

Honorer les engagements de l'entreprise

Comment je calcule mes indicateurs financiers ?

	Emplois	Ressources
Fonds de roulement	Actifs Non Courants	Capitaux Propres Passifs Non Courants
Besoin en fonds de roulement	Actif Courant (stock + créances de la clientèle)	Dettes fournisseurs
Trésorerie nette	Trésorerie active	Trésorerie passive

Les formules de calcul sont simples !

$$FR = \text{Capitaux Propres} + \text{Passifs Non Courants} - \text{Actifs Non Courants}$$

Si FR < 0 : la situation est critique car elle signifie que l'entreprise finance son haut de bilan par des ressources à court terme.

Si FR > 0 : l'entreprise est en bonne santé financière. L'excédent dégagé permet de financer en totalité ou partiellement le BFR.

Si FR = 0 : Les capitaux propres et passifs non courants permettent de financer la totalité de l'actif non courant.

BFR = Actifs circulants – Dettes exigibles

Si BFR < 0 : l'entreprise est en bonne santé financière et dispose suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes à court terme.

Si BFR > 0 : L'entreprise a besoin de financer son activité d'exploitation.

Si BFR = 0 : l'entreprise n'a pas un besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où les dettes fournisseurs sont suffisantes pour financer l'actif courant.

TN = Trésorerie Active – Trésorerie Passive

Si TN < 0 : est un mauvais signe de gestion. La trésorerie est négative lorsque le BFR est très important.

Si TN > 0 : Les ressources de l'entreprise permettent de couvrir la totalité de ses besoins. Votre **banque Attijari** vous proposera plusieurs solutions afin d'éviter une trésorerie oisive !

Si TN = 0 : L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre.

Comment éviter les tensions de ma Trésorerie ?

- Maitriser mon BFR.
- Etablir un suivi régulier de ma trésorerie.
- Voir loin et anticiper au maximum (budgétiser mes recettes et mes dépenses).
- Eviter la trésorerie oisive.



ATTENTION

Une bonne gestion de BFR passe par la maîtrise de mon cycle d'exploitation...

Qu'est ce qu'un cycle d'exploitation ?

Le cycle d'exploitation mesure la rapidité avec laquelle mon entreprise peut convertir l'argent disponible en stocks, puis reconvertir ces derniers en liquidités.

Mon cycle d'exploitation est lié aux :

Créances clients

Sommes que les clients doivent à votre entreprise pour des biens ou des services qu'ils ont reçus, mais qu'ils n'ont pas encore payé.

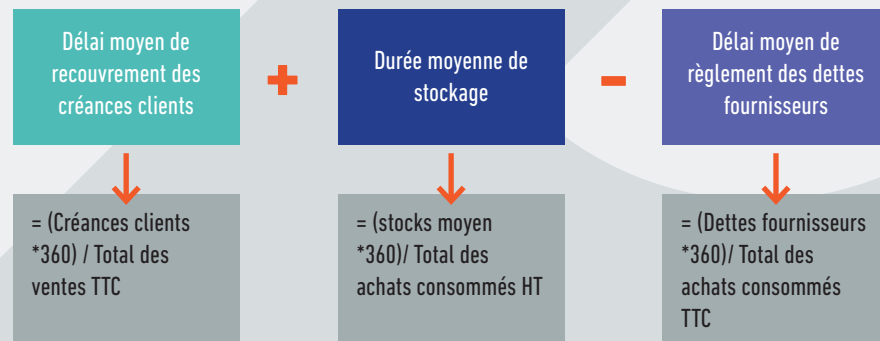
Les Stocks

Matières premières et produits finis achetés auprès de fournisseurs, puis vendus à des clients pour générer des revenus.

Dettes fournisseurs

Sommes qu'une entreprise doit à ses fournisseurs pour des biens et des services reçus et non payés.

JE GÈRE EFFICACEMENT MON CYCLE D'EXPLOITATION À PARTIR DES RATIOS SUIVANTS



Les règles d'or pour optimiser mon cycle d'exploitation



Gestion du stock

- Mettez en place une politique de gestion efficace des stocks (des inventaires réguliers par exemple)
- Evitez les situations de sous ou surstockage.
- Accélérez le processus de livraison afin d'augmenter la rotation des stocks.
- Minimisez les stocks dormants en recourant à des solutions de déstockage et/ou des campagnes promotionnelles le cas échéant.
- Réduisez les délais de production afin de diminuer les en-cours.
- Pensez à assurer vos stocks.



Gestion du poste clients

- Assurez le suivi des créances clients, au moyen d'un système de relance efficace.
- Accélérez le processus de facturation.
- Offrez des campagnes d'escomptes financiers pour encourager les paiements au comptant.
- Assurez-vous de la solvabilité de vos clients avant l'engagement.
- Recourez à la technique des acomptes.
- Veillez à la diversification de votre portefeuille client.
- Négociez des délais plus courts avec vos clients.

Sans oublier les solutions de votre banque Attijari bank, qui peut vous offrir des solutions sécurisées et adaptées à votre activité : mobilisation des créances, escompte commercial, ...



Gestion du poste fournisseurs

- Négociez des délais de règlement longs avec les fournisseurs.
- Diversifiez les sources de vos approvisionnements.
- Consultez plusieurs fournisseurs avant de vous engager (rapport qualité/prix et conditions de paiement).
- Instaurez un système de suivi des règlements fournisseurs en coordination avec votre plan de trésorerie.

Evitez les règlements tardifs qui peuvent avoir des effets négatifs sur la relation avec votre fournisseur (Perte de crédibilité et de confiance).



التجاري بنك
Attijari bank

Votre banque Attijari a pensé à vous et met à votre disposition toute une plateforme pour vous faciliter la gestion de votre activité à travers l'offre «**رزقي**» qui vous permet de bénéficier d'un abonnement gratuit à une **plateforme en ligne «SWIVER»** qui vous simplifiera votre activité grâce à une multitude de modules : Gestion de la facturation, des règlements, du stock, des fournisseurs, des clients ...

GESTION DE LA TRÉSORERIE



POURQUOI DOIS-JE GÉRER MA TRÉSORERIE ?

- ✓ Assurer la solvabilité et la survie de mon entreprise.
- ✓ Renforcer la confiance de mon environnement (mes partenaires).
- ✓ Faire face à mes engagements financiers.
- ✓ Rentabiliser ma trésorerie.
- ✓ Eviter le refinancement à des coûts trop chers.



ATTENTION, NE CONFONDEZ PAS !

Revenus : La contrepartie des produits ou services facturés aux clients qui n'est pas forcément réglée au comptant. ❌

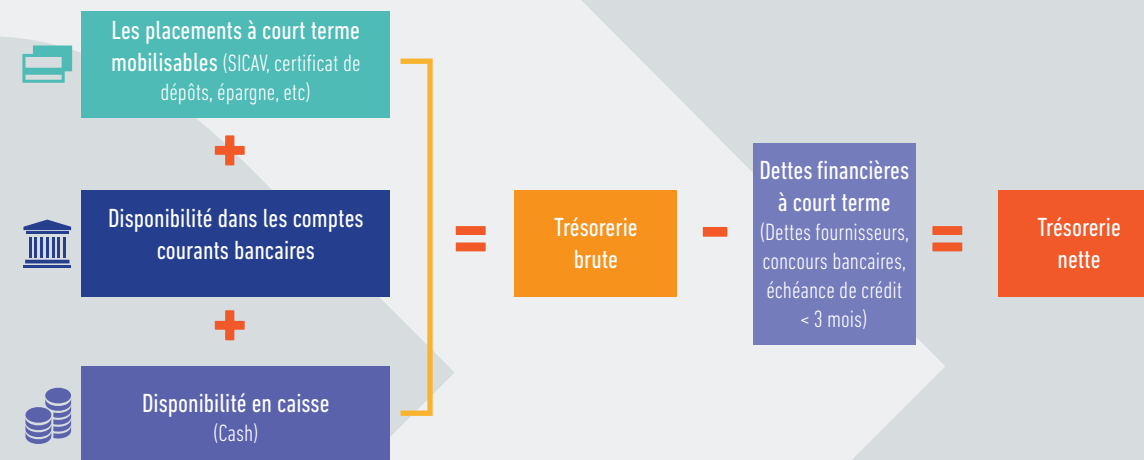
Profits : La différence entre les revenus et les charges consommées. ❌

Flux de trésorerie : Les entrées et les sorties d'argent au cours d'une période donnée. ✓

D'où vient ma trésorerie ?

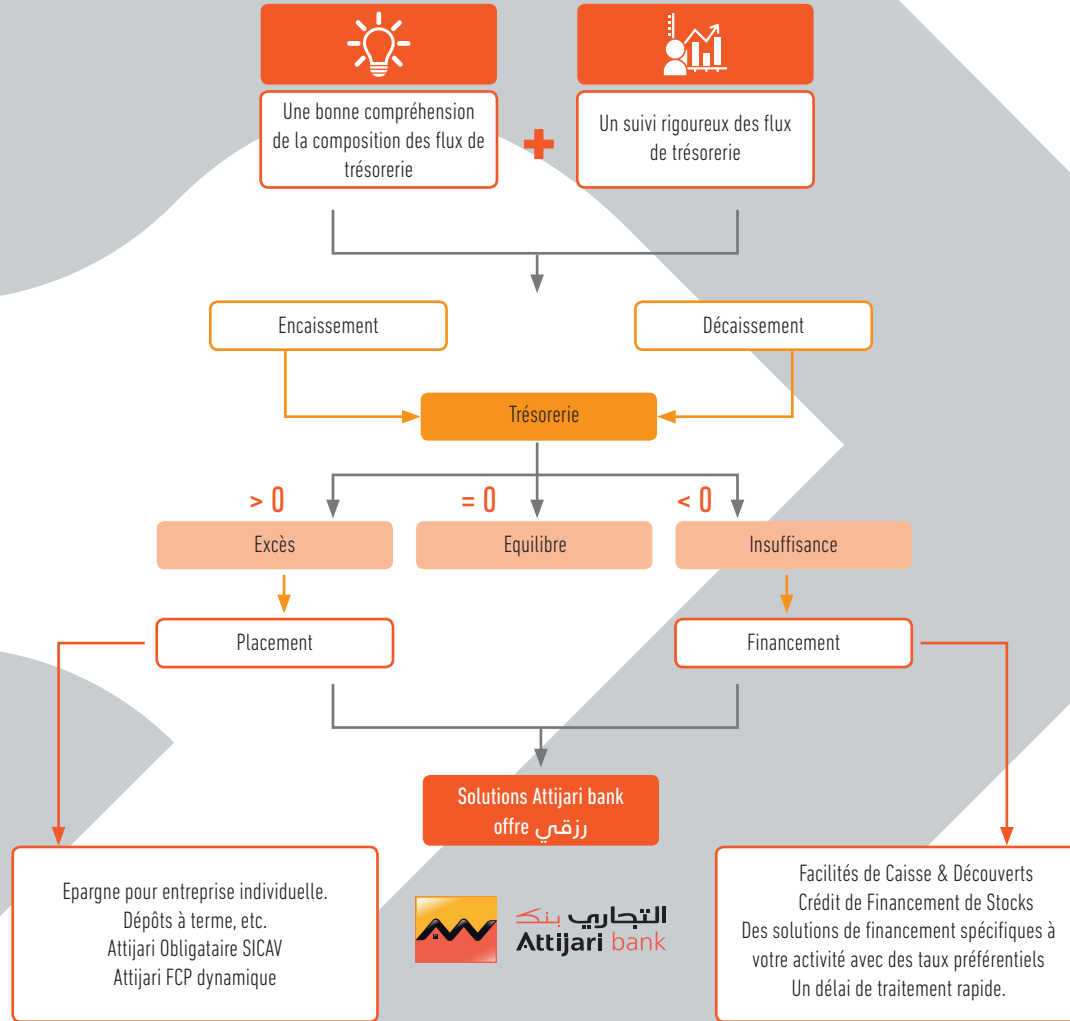


COMMENT DÉTERMINER MA TRÉSORERIE NETTE ?



La trésorerie est une ressource essentielle qui vous permet d'accomplir les activités et d'effectuer les transactions nécessaires à la bonne marche de votre entreprise.

COMMENT ASSURER UNE GESTION OPTIMALE DE MA TRÉSORERIE ?



Gérez votre relation avec la banque !

La relation avec votre banque s'appuie sur des convictions partagées basées sur la confiance, l'accompagnement et la confidentialité

→ Attijari bank : « Croire en vous ».

- ✓ Optimisez la relation avec votre banque.
- ✓ Soyez transparent pour inspirer la confiance.
- ✓ Communiquez régulièrement avec votre banque.
- ✓ Evitez les retards de remboursement de vos engagements et en cas de difficulté alertez en avance.
- ✓ N'hésitez pas à demander des conseils de votre banquier.
- ✓ Evitez de retirer la trésorerie de votre société pour couvrir des besoins personnels.



COMMENT ÉTABLIR MON PLAN DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNEL ?

Le plan de trésorerie prévisionnel donne une vision projetée des excédents et des déficits de trésorerie, provenant des encaissements et décaissements prévisionnels. Généralement il est établi annuellement.

Ce plan permettra de piloter votre trésorerie et de connaître facilement la situation de vos disponibilités.

Le plan de trésorerie est construit à travers les compositions suivantes :



Ne mettez pas dans votre budget de trésorerie les charges et les produits non décaissables (dotations aux amortissements, provisions).

Le plan de trésorerie un outil indispensable pour piloter mon activité

- ✓ Me donne un éclaircissement sur mes besoins de trésorerie futurs.
- ✓ Un outil pour me faciliter l'accès au financement.
- ✓ Me permet d'éviter les tensions de trésorerie et éviter le refinancement à la dernière minute.
- ✓ Optimise mes charges financières.
- ✓ Me permet d'anticiper le bon moment pour investir.
- ✓ Permet de détecter le besoin saisonnier de trésorerie.



Exemple d'un modèle de budget de trésorerie annuel (simplifié)

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Décembre
Encaissements : Ventes au comptant Encaissements d'effets Emprunts, etc									
Total Encaissements									
Décaissements : Achat au comptant Règlements aux fournisseurs Règlements d'effets Salaires Charges sociales, etc									
Total Décaissements									
Trésorerie initiale									
Total des encaissements									
Total des décaissements									
Solde de trésorerie du mois									
Trésorerie cumulée									

دار المشاريع 

 **التجاري بنك**
Attijari bank

 **MAZARS**