

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences financières et comptabilité.

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité

**Option :** Comptabilité et Audit

**Thème**

# L'analyse de la gestion de la trésorerie

**Cas :** NAFTAL District GPL Bejaia

**Réalisé par :**

SMAILI AICHA

SLIMANI NESRINE

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> BOUAICHI NUMIDIA

**Membres de jury:**

**Présidente:** M<sup>me</sup> TAGUELMINT MZ

**Examinatrice :** M<sup>me</sup> MEKLAT K

**Rapporteur :** M<sup>me</sup> BOUAICHI N

**Promotion 2023- 2024**

## Remerciements

Au terme de notre travail de recherche, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, en espérant qu'il sera un guide pour les étudiants à venir.

Nous tenons à remercier en premier lieu, le bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre encadrante, Madame **NUMIDAI BOUAICHI**, pour avoir accepté de nous guider, pour son soutien précieux tout au long de notre travail. Nous sommes particulièrement reconnaissants pour sa patience et sa disponibilité, qui ont été des sources d'inspiration essentielles. Grâce à ses conseils éclairés, nous avons pu surmonter les défis et approfondir nos connaissances dans le domaine complexe de la gestion de trésorerie.

Par la même occasion, *Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers l'équipe de la direction GPL de NAFTAL à Bejaia pour leur accueil, et plus particulièrement pour Mr KHOULALENE, Mr HASAIEN et Mr YAHIAOUL. POUR Leur disponibilité et leur soutien pratique ont grandement facilité la réalisation de la partie empirique de ce mémoire.*

Enfin, un grand merci aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail

## Dédicaces

- ❖ À mes chers parents, qui sont toujours là pour moi, qui m'aident et m'encouragent chaque jour. Que Dieu leur accorde bonne santé et longue vie.
- ❖ À mes chères sœurs **Chahinez** et **Zineb**, et à mes chers frères **Abderrahmane** et **Farouk**, pour leur soutien inconditionnel. Vous êtes ma force et mon inspiration.
- ❖ À toutes mes cousines adorées, en particulier **Hanane**, qui m'a apporté un soutien inestimable et des encouragements précieux tout au long de ce parcours.
- ❖ Enfin, à tous les professeurs qui m'ont enseigné tout au long de mon parcours, je vous suis profondément reconnaissant pour votre savoir, votre guidance et votre patience.

**AICHA**

## Dédicaces

On premier lieu je remercie dieu qui m'a donnée du courage, la patience et la Volonté de réaliser ce mémoire de fin de cycle.

Je dédie ce travail :

**À ma chère grand'mère :** Qui a été une source infinie d'amour, de soutien et d'inspiration dans ma vie. À travers les années, ma grand-mère m'a encouragée à poursuivre mes rêves et à croire en moi-même .je suis profondément reconnaissante pour les souvenirs précieux que nous avons partagés et pour l'amour qu'elle m'a donné .Que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

**À mon grand-père « MADJID » :** Pour sa disponibilité, sa présence et qui est toujours prêt à nous aider, je lui confirme mon respect profond.

**Mon oncle « DJLOUL » :** Pour sa sagesse, son soutien inébranlable et sa présence constante dans ma vie.Et À tous les membres de ma famille pour leur constante bienveillance, leur soutien indéfectible et leur présence réconfortante à chaque instant.

**À mes copines :** Celina, Djidja, Narimane, Imene, Sara,Asma,Yasmine et Anais .

**À mon binôme « AICHA » :** Pour ses sacrifices et son courage pour couronner ce modeste travail.

## Sommaire

<b>Remerciements.....</b>	<b>2</b>
<b>Dédicaces .....</b>	<b>3</b>
<b>Dédicaces .....</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>1</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Fondements de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 01 : Notions générale de la trésorerie.....</b>	<b>4</b>
1. Définition de la trésorerie.....	4
2. Les Objectifs stratégiques et opérationnels de la gestion de trésorerie.....	6
3. Les missions de la gestion de trésorerie .....	6
4. Processus intégré de gestion de trésorerie.....	7
5. Fonctions et responsabilités du trésorier .....	8
<b>Section 02: Structuration, enjeux, problématiques et solutions en gestion de trésorerie. ....</b>	<b>9</b>
1-L'Organisation optimale des activités de trésorerie.....	9
1-1 L'organisation de matérielle .....	9
1-2 L'organisation structurelle :.....	9
2- Principaux défis et enjeux stratégiques à surmonter .....	10
3- Analyse des origines des dysfonctionnements de trésorerie .....	11
4- Approches et stratégies de résolution des problèmes de trésorerie .....	12
<b>Section 03 : Composantes essentielles de la trésorerie, sources de financement et gestion des risques financiers.....</b>	<b>14</b>
1-Éléments constitutifs essentiels de la trésorerie .....	14
1.1- la caisse.....	14
1.2- la banque.....	14
2- Les sources de financement de la trésorerie .....	15
2-1 Le financement interne : .....	15

2-2 Le financement externe : .....	16
3- La gestion des risques de trésorerie.....	17
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière .....</b>	<b>20</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 1 : Analyse de la trésorerie par bilan .....</b>	<b>22</b>
1. Le bilan fonctionnel .....	22
2. Présentation de bilan fonctionnel : .....	22
3. Détermination de la trésorerie .....	23
4. Les ratios liés à la trésorerie .....	26
<b>Section 2 : Analyse par les flux de trésorerie.....</b>	<b>28</b>
1. Le tableau des flux de trésorerie pluriannuels : .....	28
1.1 L'excédent de trésorerie d'exploitation .....	28
1.2 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers : .....	29
2. Le tableau de financement.....	30
3- Le tableau de flux de trésorerie (TFT) .....	32
3.1 Les composants de tableau de flux de trésorerie : .....	32
3.2 Le mode de calcul du tableau de flux de trésorerie.....	32
3.3 La structure du tableau des flux de trésorerie : .....	33
3.3.1 La reconstitution des flux réels de la trésorerie : .....	33
3.3.2 La suppression des pseudo-flux : .....	33
<b>CONCLUSION DE CHAPITRE : .....</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE III : Analyse de la gestion de trésorerie au sein de NAFTAL</b>	
<b>District GPL Bejaia .....</b>	<b>37</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>38</b>
<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>38</b>
1- Présentation du district GPL de BEJAIA .....	38
1.1 Définition du district et du GPL : .....	38
2 la structure organisationnelle du district GPL : .....	39
3. Les missions et objectifs Du district GPL Bejaia : .....	41
<b>Section 2 : L'Analyse Statique .....</b>	<b>43</b>
1. Le Bilan fonctionnel.....	43

2.	Analyse de l'équilibre financier :.....	44
3.	Analyse par les ratios .....	49
3.1	les ratios de liquidité .....	49
3-1-1	La liquidité générale :.....	51
3-1-2	La liquidité réduite : .....	51
3-1-3	Liquidité immédiate :.....	51
<b>Section 03 : Analyse dynamique .....</b>		<b>51</b>
1.	Les soldes intermédiaires de gestion .....	51
1.1	la marge commerciale .....	51
1.2	La production de l'exercice. ....	52
1.3	La valeur ajoutée (VA) .....	52
1.4	Excédent brut d'exploitation (EBE).....	53
1.5	Résultat Opérationnel et le résultat Financier .....	53
1-6	Résultat courant avant impôt (R.C.A.I).....	54
1.7	Résultat net de l'exercice .....	54
2.	Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF).....	55
2.1	La méthode soustractive (EBE) .....	55
2.2	La méthode additive (RN) .....	55
3.	Élaboration et analyse des tableaux de flux de trésorerie .....	57
3.1	Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles : .....	58
3.2	Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement .....	58
3.3	Les flux de trésorerie liés aux activités de financement .....	58
3.4	Les flux de trésorerie de la période global :.....	58
4.	L'évolution de la trésorerie .....	58
<b>Conclusion du chapitre :.....</b>		<b>60</b>
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>61</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>ACE</b>	Actif circulant exploitation
<b>ACHE</b>	Actifs circulant hors exploitation
<b>AT</b>	Active de trésorerie
<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en fonds de roulement d'exploitation
<b>BFRHE</b>	Besoin en fonds de roulement hors exploitation
<b>BOR</b>	Billet à ordre relevée
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CCP</b>	Compte chèque postal
<b>CDS</b>	Centre de distribution
<b>DA</b>	Dinars Algérien
<b>DAFIC</b>	Disponible après financement interne de la croissance
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DE</b>	Dettes d'exploitation
<b>DLMT</b>	Dettes à long moyen terme
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>ÉTÉ</b>	Excédent de trésorerie d'exploitation
<b>FR</b>	Fonds de roulement
<b>FRNG</b>	Fonds de roulement net global
<b>GPL</b>	Gaz de pétrole liquéfié
<b>GPL/C</b>	Gaz de pétrole liquéfié/ carburant
<b>HT</b>	Hors taxe
<b>IBS</b>	Impôt sur les bénéfices des Sociétés
<b>KDA</b>	Kilot dinars Algérien



<b>LCR</b>	Lettre de change relevée
<b>OPCVM</b>	Organisme de placement collectif en valeurs mobilière
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PMI</b>	Petites et moyennes industries
<b>PT</b>	Passif de trésorerie
<b>RCAI</b>	Résultat courant après impôts
<b>R</b>	Résultats
<b>RN</b>	Résultat net
<b>SC</b>	Solde courant
<b>SE</b>	Solde économique
<b>SF</b>	Solde financière
<b>SGC</b>	Système de gestion de comptabilité
<b>SIG</b>	Soldes intermédiaires de gestion
<b>SVCD</b>	Système de vente et de distribution
<b>TA</b>	Trésorerie actif
<b>TCR</b>	Tableau des comptes de résultat
<b>TFT</b>	Tableau des flux de trésorerie
<b>TN</b>	Trésorerie nette
<b>TTC</b>	Toutes taxes comprises
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>U/M</b>	Unité monétaire
<b>VA</b>	Valeur ajoutée
<b>VD</b>	Valeur disponibles
<b>VE</b>	Valeurs exploitations
<b>VR</b>	Valeur réalisable
<b>Δ BFR</b>	Variation besoin fonds de roulement

<b><math>\Delta</math> BFRE</b>	Variation besoin en fonds de roulement d'exploitation
<b><math>\Delta</math> Stock</b>	Variation du stock
<b><math>\Delta</math> TN</b>	Variation de la trésorerie nette

<b>Tableau 1 : Le bilan fonctionnel .....</b>	<b>23</b>
<b>Tableau 2: Ratios de liquidité .....</b>	<b>27</b>
<b>Tableau 3: Ratios de solvabilité .....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 4: Tableau pluriannuel des flux financiers .....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau 5 : Structure simplifiée du tableau de financement (1er partie) .....</b>	<b>31</b>
<b>Tableau 6: Structure simplifiée du tableau de financement (02ème partie).....</b>	<b>31</b>
<b>Tableau 7: Tableau de flux de trésorerie .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau 8 : La méthode soustractive.....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau 9 : La méthode additive .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 10: Structure plan de financement .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 11: Le budget de trésorerie.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 12: La fiche en valeur .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 13 : Des différentes opérations financières .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 14 : Bilan fonctionnel de l'actif. ....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau 15 : Bilan fonctionnel de passif.....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau 16 : Calcul de FRNG par le bas de bilan.....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 17 : Calcul BFR .....</b>	<b>46</b>
<b>Tableau 18 : Calcul BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFHE).....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 19 : Calcul TN du FRNG et BFR .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 20: Calcul TN du à partir du bilan financier .....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau 21: Calcul des ratios de liquidité .....</b>	<b>50</b>
<b>Tableau 22 : Calcul la marge commerciale.....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 23 : Calcul de la production de l'exercice .....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 24 : Calcul de la valeur ajouté.....</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 25: Calcul d'EBE .....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 26 : Calcul de Résultat Opérationnel et le Résultat Financier .....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 27 : Le résultat ordinaire avant impôt .....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 28 : Calcul résultat net de l'exercice.....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 29: Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE) .....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 30 : Calcul de la CAF par la méthode additive (RN) .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 31: Le TFF de l'année 2021,2022 et2023 Unité KDA.....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 32: L'évolution de la trésorerie de 2021à 2023 .....</b>	<b>59</b>
<b>Tableau 33: L'encaissement de l'année 2022 .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 34 : Décaissement de l'année 2022 .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 35: Encaissement de l'année 2023 .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 36 : Décaissement de l'année 2023 .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 37 : La fiche de suivi mensuelle des virements de fonds fournisseurs (achats et services) du mois de janvier 2023 (compte BEA 5120100) ....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 38 : La fiche de suivi des versements salaires du mois de janvier 2023 .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 39: La fiche de suivi des frais de commissions bancaires du mois de janvier 2023.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 40 : La fiche de suivi des frais de commissions bancaires du mois de janvier 2023.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1: La place du trésorier dans les moyennes entreprises .....</b>	<b>8</b>
<b>Figure 2 :La place du trésorier dans les grandes entreprises.....</b>	<b>9</b>

## Liste des graphiques

<b>Graphique 1 : FR par le bas du bilan.....</b>	<b>45</b>
<b>Graphique 2 : le BFR.....</b>	<b>46</b>
<b>Graphique 3 : TN à partir du FR et BFR .....</b>	<b>48</b>
<b>Graphique 4 : TN à partir du bilan financier.....</b>	<b>49</b>
<b>Graphique 5 : L'évolution des ratios de liquidité.....</b>	<b>50</b>
<b>Graphique 6 : La CAF .....</b>	<b>56</b>
<b>Graphique 7 : L'évolution de la trésorerie.....</b>	<b>59</b>

# **Introduction**

## **générale**

La gestion de trésorerie revêt une importance cruciale pour toute entité économique, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une entité gouvernementale ou d'une institution financière. Cette fonction stratégique permet de garantir la liquidité nécessaire pour honorer les obligations financières, d'optimiser l'utilisation des liquidités disponibles, de prévenir les risques de trésorerie et de maintenir la santé financière globale de l'entité. Une gestion efficace de la trésorerie offre la flexibilité nécessaire pour investir dans des opportunités stratégiques, pour gérer les fluctuations du marché et pour assurer une croissance durable. De plus, une gestion rigoureuse de la trésorerie renforce la crédibilité et la confiance des parties prenantes telles que les investisseurs, les fournisseurs et les créanciers, ce qui est essentiel pour assurer la pérennité et le succès à long terme de l'entité économique. La trésorerie, définie comme un élément du patrimoine de l'entreprise par Philippe (R) et Verdier (J-F) (2011), «*La trésorerie est définie comme un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissements*».

La gestion de trésorerie vise principalement à assurer la stabilité financière et la pérennité de l'entité en orchestrant efficacement sa position de trésorerie, ses besoins de financement et ses décisions d'investissement. Parmi les autres objectifs importants de la gestion de trésorerie figurent l'optimisation des liquidités, la réduction des coûts financiers, la gestion des risques, l'amélioration de la rentabilité, l'optimisation du cycle d'exploitation, l'évitement des cessations de paiement, la réalisation d'économies, le contrôle des flux de trésorerie, la planification des flux de trésorerie et l'optimisation de la trésorerie. Ces objectifs travaillent ensemble, soutenus par les activités telles que les prévisions de trésorerie, la collecte de liquidités, la gestion de la liquidité, la gestion des dettes en espèces et la gestion des investissements, pour aider une entreprise à rester financièrement stable et à durer dans le temps. En équilibrant sa position de trésorerie, ses sources de financement et ses décisions d'investissement, une entreprise peut mieux faire face aux difficultés financières et tirer parti des opportunités, ce qui contribue à son succès à long terme. L'ensemble de ces activités permettent à l'entreprise d'atteindre ou bien de réaliser les objectifs cités précédemment.

En raison de la délicatesse de la gestion de trésorerie, une mauvaise gestion peut sérieusement compromettre la santé globale de l'entreprise.

Actuellement, l'environnement économique difficile crée des tensions dans les relations entre les entreprises, avec des conséquences comme l'allongement des délais de règlement des clients ou la fluctuation des taux de change.

Vu l'importance de la gestion de trésorerie et pour mieux la cerner, nous avons choisi de formuler une problématique formulée comme suit :

**Comment la gestion de trésorerie est-elle effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL Bejaia?**

## Introduction générale

Dans le cadre de cette problématique centrale, notre travail tentera de répondre aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la gestion de trésorerie et pourquoi est-elle importante pour les entreprises ?
2. Quels sont les principaux objectifs visés par une gestion efficace de la trésorerie ?
3. Quels sont les outils et les stratégies disponibles pour aider les entreprises à optimiser leur gestion de trésorerie ?

Pour tenter de répondre à notre question centrale et les questions secondaires posées précédemment, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Une gestion proactive de la trésorerie, incluant des prévisions précises des flux de trésorerie et des stratégies efficaces de placement des liquidités, conduit à une amélioration de la stabilité financière de l'entreprise.

**Hypothèse 2 :** Une gestion passive de la trésorerie, caractérisée par un manque de suivi des flux de trésorerie et une absence de planification financière, n'a pas d'impact significatif sur la santé financière de l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde des notions générales sur la gestion de trésorerie, mettant en lumière les mouvements financiers associés.
- Le deuxième chapitre se penche sur les instruments de gestion de trésorerie tels que le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie.

Un cas pratique qui fera l'objet du troisième et dernier chapitre, dont l'étude est faite au sein de l'entreprise « **NAFTAL district GPL** » de Bejaia.

Enfin, notre méthodologie de recherche s'appuie sur :

- Premièrement, le volet conceptuel s'appuie sur une analyse approfondie de la littérature spécialisée sur le sujet.
- Deuxièmement, le volet empirique tire ses conclusions d'un stage pratique réalisé au sein l'entreprise "NAFTALdistrict GPL " à Bejaia.

**Chapitre I :**  
**Fondements**  
**théorique de la**  
**gestion de trésorerie**



## **Introduction du chapitre**

La trésorerie représente une préoccupation constante pour les entreprises, étant une ressource indispensable pour toutes leurs activités, qu'elles soient à court ou à long terme. Cela implique d'avoir des liquidités disponibles en permanence pour répondre aux besoins de l'entreprise ; La gestion de la trésorerie revêt une importance cruciale car elle permet de surveiller les flux financiers, d'anticiper les besoins en liquidités, de contrôler les entrées et sorties d'argent, et de maintenir des fonds prêts à être utilisés.

Elle joue un rôle clé dans l'équilibre financier de l'entreprise à court terme et pour le cycle d'exploitation.

Dans ce présent chapitre, nous allons voir certains aspects liés à la gestion de trésorerie à savoir :

- Notions générales de la trésorerie.
- Structuration, enjeux, problématiques et solutions en gestion de trésorerie.
- Composantes essentielles de la trésorerie, sources de financement et gestion des risques financiers

## **Section 01 : Notions générale de la trésorerie**

La trésorerie désigne le stock d'argent disponible sur les comptes bancaires de l'entreprise. Par conséquent, elle peut être positive ou négative.

### **1. Définition de la trésorerie**

**La gestion :** Est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour gérer une entreprise, une administration ou une association afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. La gestion implique un certain nombre de pratiques régulières et rigoureuses, telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés. La gestion est donc essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité d'une entreprise en optimisant l'utilisation des ressources qui lui sont confiées.

**La trésorerie :** Il existe de multiples définitions sur la trésorerie, qui sont :

- La trésorerie peut être définie comme l'ensemble des liquidités et des actifs financiers rapidement convertibles en espèces disponibles pour une entreprise ou une organisation à un moment donné. Cela inclut l'argent liquide en banque, les chèques, les devises en circulation et les titres à court terme facilement convertibles en espèces.

- «La trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux financiers, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise»<sup>1</sup>
- « La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation. Elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier»<sup>2</sup>
- Ainsi, « La trésorerie d'entreprise (à une date déterminée) qu'elle est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité »<sup>3</sup>

**La gestion de trésorerie :** Se réfère à la gestion des liquidités d'une entreprise, qu'elles soient en caisse ou en banque, afin d'assurer sa solvabilité à court terme et d'optimiser la rentabilité de ses ressources financières. Plus précisément, elle permet de :

- Gérer les liquidités présentes en caisse ou en banque de l'entreprise.
- Assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme.
- Optimiser la rentabilité de ses ressources financières.

La gestion de trésorerie est essentielle pour la santé financière globale de l'entreprise. Elle implique la gestion des flux de trésorerie, la réduction des factures impayées, la sélection judicieuse des clients, la gestion des stocks, et l'augmentation de la trésorerie disponible.

Plus spécifiquement, la gestion de trésorerie consiste à prendre des décisions, à établir des règles et des procédures pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise au moindre coût. Cela implique la gestion des liquidités, des placements, des financements, et des risques associés.

D'après ces définitions, nous pouvons déduire que la gestion de trésorerie peut être analysée comme l'ensemble de ses capacités de paiement par rapport à l'ensemble de ses engagements financiers. La gestion de la trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de l'entreprise dans tous ses aspects, incluant la gestion des liquidités, des risques financiers et des placements pour assurer la pérennité et la stabilité financière de l'entreprise.

### **1. Le rôle crucial de trésorerie dans la performance financière**

La trésorerie occupe une place centrale dans l'entreprise en assurant:

---

<sup>1</sup> 1 François Bonnet, « Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie », Ed. ECONOMICA, 2003.p.9.

<sup>2</sup> FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme » Paris, Ed D'organisation, 2005, p 12.

<sup>3</sup> MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « La trésorerie des entreprises », 2ème édition DUNOD,Paris, 1975, P4.

- Gestion quotidienne des liquidités disponibles : Cela implique de surveiller constamment les soldes bancaires, les encaissements et décaissements prévus pour s'assurer d'avoir suffisamment de liquidités pour couvrir les besoins journaliers.
- Surveillance des entrées et sorties d'argent : Suivre de près les rentrées de cash (ventes, règlements clients) et les sorties (paiements fournisseurs, salaires, impôts, etc.) afin d'anticiper les déficits ou excédents ponctuels.
- Maintien d'un niveau adéquat de fonds : Définir et conserver une réserve de trésorerie suffisante pour faire face aux dépenses obligatoires à court terme
- Prévion des besoins en liquidités : Établir des projections de trésorerie à court et moyen terme pour prévoir les besoins futurs et pouvoir s'y préparer à l'avance.
- Gestion des comptes bancaires : Ouvrir, clôturer, transférer entre comptes, négocier les conditions avec les banques...etc.

### **2. Les Objectifs stratégiques et opérationnels de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie est le pilier financier essentiel qui donne vie à un projet et favorise la croissance de l'entreprise. Ses objectifs se concentrent sur :

- **Optimisation des liquidités** : Garantir un niveau adéquat de liquidités pour répondre aux besoins de l'entreprise tout en évitant les excédents de trésorerie non productifs.
- **Réduction des risques financiers** : Gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change pour assurer la stabilité financière de l'entreprise et sa résilience face aux imprévus.
- **Maximiser la rentabilité** : Implique d'investir habilement les excédents de trésorerie pour obtenir un rendement optimal, tout en conservant un équilibre entre liquidités disponibles et placements rentables.
- **Anticipation des besoins financiers** : Prévoir et planifier les besoins de financement à court et long terme de l'entreprise, en anticipant les périodes d'activité intense ou les investissements futurs nécessitant des ressources financières additionnelles.

### **3. Les missions de la gestion de trésorerie**

Se manifeste comme suit :

- Assurer la disponibilité des liquidités nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise
- Gérer les flux de trésorerie entrants et sortants de manière efficace
- Prévoir et anticiper les besoins de financement à court et long terme
- Optimiser les placements des excédents de trésorerie pour maximiser le rendement financier

- Réduire les risques liés à la liquidité, aux taux d'intérêt, aux changes et autres risques financiers
- Mettre en place des politiques et des procédures pour assurer une gestion transparente et efficace des fonds de l'entreprise
- Collaborer avec les banques et autres partenaires financiers pour obtenir des services et des produits financiers adaptés aux besoins de l'entreprise

#### **4. Processus intégré de gestion de trésorerie**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par (03) étapes importantes, sont les suivants :

##### **❖ Première phase : la prévision**

Les prévisions de l'entreprise et dépendent de la qualité du système d'information comptable et des séries statistiques utilisées. L'extrapolation proportionnelle se base sur le chiffre d'affaires pour prédire le besoin en fonds de roulement, tandis que l'extrapolation linéaire ajuste les données historiques sur une droite d'ajustement pour estimer le besoin en fonds de roulement ou en trésorerie. Ces méthodes supposent cependant que le BFR et la trésorerie observée correspondent à des niveaux optimaux. La gestion prévisionnelle permet d'anticiper les flux monétaires, d'identifier les difficultés potentielles et de prévoir les risques de cessation de paiement, offrant ainsi une capacité de réaction face aux événements inattendus et assurant la cohérence des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

##### **❖ Deuxième phase : Les ajustements nécessaires**

Une fois les prévisions établies, la situation de trésorerie peut être évaluée, conduisant à deux scénarios possibles :

- Une trésorerie négative (encaissements < décaissements)
- Une trésorerie positive (encaissements > décaissements).

Dans ces situations, des ajustements sont nécessaires car ils visent à améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise en réduisant les coûts liés aux crédits de trésorerie et en optimisant l'utilisation des excédents de trésorerie disponibles.

##### **❖ Troisième phase : le contrôle**

Cette étape finale nécessite d'analyser les différences entre les prévisions et les réalisations, ainsi que de surveiller les conditions bancaires à l'aide de documents comptables tels que les relevés de compte et les taux d'intérêt. Le contrôle de la trésorerie vise à comparer les prévisions d'encaissements, de décaissements, de besoins en financement bancaire ou de placements financiers avec les résultats réels.

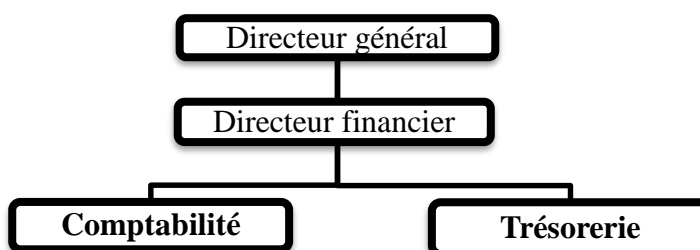
**5. Fonctions et responsabilités du trésorier**

Le trésorier est une personne chargée de détenir, de comptabiliser et parfois de gérer les deniers d'un État, d'une communauté...etc. En entreprise, le trésorier joue un rôle crucial dans la gestion des flux monétaires, veillant à la stabilité financière et à la pérennité de l'entreprise. Il prend en charge les encaissements, les décaissements, les placements financiers, et gère les risques associés. Il est aussi considéré comme :

- **Organisateur:** Il coordonne les flux financiers avec précision malgré la pression temporelle, assurant ainsi une gestion efficace de la trésorerie.
- **Communicateur et diplomate:** Il obtient les prévisions nécessaires et encourage la collaboration entre les services grâce à une communication de qualité.
- **Conseiller:** Il sensibilise les opérationnels aux impacts de leurs actions sur la trésorerie, agissant comme un pédagogue au sein de l'entreprise.
- **Anticipoateur:** Il anticipe les fluctuations financières et les aléas des flux, conciliant gestion présente et anticipation du futur pour optimiser les résultats financiers.
- **Technicien:** En plus de ses compétences en gestion et finance, il maîtrise les techniques bancaires et les outils informatiques spécialisés pour une gestion efficace de la trésorerie.

Comme indiqué précédemment, en raison de l'importance du rôle du trésorier dans l'entreprise, voici un schéma représentant la place du trésorier dans les moyennes entreprises :

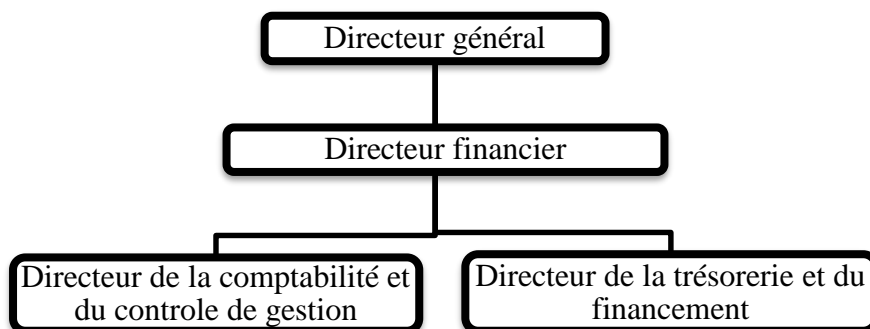
**Figure 1:** La place du trésorier dans les moyennes entreprises



**Source :** ANNIE BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, la gestion de la trésorerie, Préface de Hervé JOUANJEAN, Paris, 2000, P20.

Poursuivons notre exploration en examinant le rôle du trésorier dans les grandes entreprises :

**Figure 2** :La place du trésorier dans les grandes entreprises



Source : ANNIE

BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, la gestion de la trésorerie, Préface de Hervé JOUANJEAN, Paris, 2000, P20.

## Section 02: Structuration, enjeux, problématiques et solutions en gestion de trésorerie.

Dans cette section, nous abordons les organisations, les enjeux, les problèmes et les solutions liés à la gestion de trésorerie.

### 1-L'Organisation optimale des activités de trésorerie

Une gestion efficace des liquidités et l'amélioration de la performance financière nécessitent une organisation optimale des activités de trésorerie, incluant :

#### 1-1L'organisation de matérielle

Selon Rousselot P. Verdie. Jean François(1999)«*Les gestionnaires de l'entreprise trouvent à plusieurs reprises le souci de l'organisation matérielle à mettre en œuvre dans la partie informatique. Il est difficile de trouver un logiciel qui répond aux besoins de ces derniers pour gérer la gestion de trésorerie en date de valeur. Il est pratiquement connu que l'EXCEL et LOTUS que ces logiciels on fait un succès par l'efficacité de leurs calculs, mais pas à la hauteur de la gestion de la trésorerie parce que elle nécessite un travail bien précis vu qu'elle est le point le plus sensible dans l'entreprise. La plupart des entreprises utilisent le logiciel le plus adapté aux besoins de cette dernière. Le choix de logiciel retenu (SOFTWARE) qui dépendra de l'équipement informatique à mettre en œuvre (HARDWARE). Mais en réalité le meilleur choix appartient à la hiérarchie de l'entreprise tels que : (Le dirigeant, directeurs financier, le responsable comptable.) susceptible de trouvé seuls ou grâce à l'aide d'un consultant spécialiste. La solution adaptée aux impératifs et aux spécialités de la firme en question*».

#### 1-2 L'organisation structurelle :

Là encore, la taille de l'entreprise joue un rôle important quant à la mise en place de la structure retenue.

Ainsi, au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, nous retrouvons trois grands métiers :

- **Le front-office:** Est responsable de l'exécution des opérations sur les marchés des capitaux, notamment en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction est souvent externalisée à des partenaires financiers spécialisés par de nombreuses entreprises.
- **Le back-office :**Le métier du back-office est devenu indispensable, ayant ses racines dans le secteur bancaire et des sociétés de bourse pour désormais être présent dans de nombreuses entreprises équipées d'un système de gestion de trésorerie basé sur la date de valeur. Le back-office assure le traitement administratif et parfois comptable initial des transactions sur les marchés financiers, en se basant sur les fiches de transaction du front-office, dans le cadre du système d'information de l'entreprise.
- **Le middle-office :** Est chargé de sélectionner et de mettre en œuvre les stratégies de gestion de trésorerie à moyen et long terme. Cela inclut notamment le choix des fournisseurs de services financiers, des produits et des marchés autorisés pour les opérations.

## **2- Principaux défis et enjeux stratégiques à surmonter**

Les trésoriers et les responsables financiers accordent une grande importance à la réduction, voire à la stabilité, des frais financiers associés aux prêts bancaires. Cet aspect crucial de la gestion de trésorerie sera examiné et expliqué en détail dans cette section.

**A) Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation :** 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 « improductifs », ni solde débiteur coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités. La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage; l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.<sup>4</sup>

**B) Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers :** Lorsque l'entreprise a un solde créditeur sur son compte bancaire, elle supporte un coût d'opportunité, car ces liquidités ne sont pas utilisées de manière productive. En l'absence de financement spécifique, ce coût d'opportunité est généralement le coût moyen pondéré des ressources financières de l'entreprise. Ce coût peut être réduit, mais pas éliminé, en plaçant la trésorerie dans des OPCVM peu risquées. En revanche, lorsque l'entreprise a un solde débiteur, les frais de financement de ce découvert constituent un coût réel. Le trésorier doit alors arbitrer entre le coût de détenir une encaisse positive et le coût d'obtenir les liquidités nécessaires pour

---

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

équilibrer la situation financière. Cet arbitrage dépend principalement du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, à savoir les taux d'intérêt sur les marchés et la prime de risque exigée par les apporteurs de ressources. En général, cela conduit les trésoriers à viser un niveau d'encaisse légèrement négatif.

**C) Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation :** L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.<sup>5</sup>

- **L'erreur d'équilibrage :** La première est l'erreur d'équilibrage, qui provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants<sup>6</sup>

- **L'erreur de sur mobilisation:** Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu 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 est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement, et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elles auraient pu produire". Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés<sup>7</sup>.

- **L'erreur de sous-mobilisation :** Enfin, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux - inférieur - du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire<sup>8</sup>

### **3- Analyse des origines des dysfonctionnements de trésorerie**

Les problèmes de trésorerie dans les entreprises peuvent avoir des origines structurelles ou conjoncturelles, avec des impacts différents sur le bilan.

Les difficultés structurelles, ancrées dans le fonctionnement même de l'entreprise, affectent principalement le haut du bilan et les capitaux permanents (fonds de roulement).

---

<sup>5</sup> Desbrières. P, Poincelot. E , opcit , P.17.

<sup>6</sup> IDEM , P.17

<sup>7</sup> IDEM ,P .20

<sup>8</sup> IDEM ; P. 20



A l'inverse, les problèmes conjoncturels, issus de chocs ponctuels externes, se répercutent davantage sur le bas du bilan et les besoins de financement courants (besoins en fonds de roulement).

Dans les situations les plus graves, ces deux types de problèmes peuvent se combiner et fragiliser durablement l'entreprise. Distinguer leurs origines représente alors un enjeu majeur pour y remédier efficacement.

#### **A. Les problèmes structurels ou de long terme :**

Voici les principaux éléments à retenir concernant les problèmes structurels ou de long terme pouvant causer des problèmes de trésorerie :

Les problèmes de trésorerie peuvent être causés par un déséquilibre du haut de bilan, avec un fonds de roulement insuffisant ou négatif. En conséquence, la trésorerie doit non seulement répondre aux besoins d'exploitation, mais également pallier les lacunes du fonds de roulement.

Le secteur peut rencontrer des difficultés si les besoins de financement en immobilisations nettes sont trop élevés par rapport à la moyenne, en raison de délais de paiement clients trop longs, de stocks excessifs ou de délais de paiement fournisseurs trop courts. Il n'est pas question de financement à court terme, mais plutôt d'une restructuration du haut de bilan.

Aussi, il est possible que des problèmes de trésorerie structurels soient causés par des insuffisances de rentabilité de l'activité productive, ce qui empêche la génération d'autofinancement adéquat.

#### **B. les problèmes conjoncturels ou de court terme :**

Voici les points clés concernant les problèmes conjoncturels ou de court terme pouvant entraîner des problèmes de trésorerie :

Les problèmes conjoncturels résultent de fluctuations à court terme des mouvements de recettes et de dépenses.

Les variations saisonnières de l'activité peuvent conduire à d'importants besoins momentanés de trésorerie, comme pour des campagnes de production liées à des contraintes naturelles ou de marché.

Ainsi que de besoins financiers attribuables à des événements imprévus tels que des stocks momentanément excédentaires, des défaillances de clients ou une croissance importante et imprévisible du chiffre d'affaires.

#### **4- Approches et stratégies de résolution des problèmes de trésorerie**

Pour aborder efficacement les problèmes de trésorerie, plusieurs stratégies peuvent être envisagées. Parmi celles-ci :

**A) Augmenter le chiffre d'affaires**

- Lancer des campagnes marketing spécifiques pour attirer de nouveaux clients et fidéliser ceux déjà acquis.
- Élargir la gamme de produits ou services pour toucher un public plus large et répondre à de nouveaux besoins.
- Établir des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises pour accéder à de nouveaux marchés.
- Renforcer la qualité du service client pour accroître la satisfaction et fidéliser la clientèle.

**B) Optimiser les stocks et les immobilisations**

- Établir un système de gestion des stocks performant afin d'éviter les excès et les ruptures.
- Simplifier les processus de production pour minimiser les immobilisations superflues et en optimiser l'utilisation.
- Élaborer des prévisions de demande précises pour ajuster les niveaux de stocks selon les besoins réels du marché.

**C) Réduire les délais de paiement des clients**

- Offrir des incitations ou des avantages aux clients qui règlent rapidement leurs factures.
- Mettre en œuvre un processus de relance performant pour limiter les retards de paiement.
- Proposer des options de paiement souples pour simplifier les transactions et favoriser les règlements rapides.

**D) Négocier délais de paiement avec les fournisseurs**

- Développer une relation de confiance avec les fournisseurs pour faciliter les discussions.
- Offrir des garanties ou des engagements de paiement pour obtenir des conditions avantageuses.
- Réajuster régulièrement les termes des contrats avec les fournisseurs pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

**E) Accéder à des financements**

- Élaborer un dossier financier robuste à présenter aux banques ou aux investisseurs intéressés.

-Évaluer les différentes options de financement disponibles afin de sélectionner celle qui convient le mieux aux besoins de l'entreprise.

-Surveiller attentivement l'évolution de la situation financière et anticiper les besoins de financement à court et moyen terme.

**Section 03 : Composantes essentielles de la trésorerie, sources de financement et gestion des risques financiers**

Dans cette section, nous aborderons les éléments clés de la trésorerie, les moyens de financement disponibles, et les stratégies de gestion des risques financiers pour assurer la stabilité et la croissance de l'entreprise.

**1-Éléments constitutifs essentiels de la trésorerie**

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque.

**1.1- la caisse**

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle regroupe toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès immédiat et sans avoir besoin de se déplacer.

La caisse est le solde des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

**1.2- la banque**

Les éléments de la banque sont le rapprochement bancaire et les comptes bancaires.

**A) Le rapprochement bancaire :** Consiste à comparer le solde réel du compte bancaire à une date donnée avec le solde indiqué par la banque dans le relevé de compte pour la même date. Les montants enregistrés en débit et en crédit sont vérifiés par l'entreprise à travers ce processus, et les divergences sont résolues à l'aide d'un document appelé "état de rapprochement bancaire".

**B) Les comptes bancaires :** Les entreprises possèdent généralement plusieurs comptes répartis dans différentes banques, ce qui entraîne une concurrence accrue entre les établissements bancaires. Le suivi de la trésorerie doit prendre en compte l'ensemble des soldes disponibles sur les divers comptes. Par exemple, lorsque des prêts sont sollicités, une banque prêteuse peut exiger l'ouverture d'un compte.

**2- Les sources 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.

**2-1 Le financement interne :**

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On distingue quatre (4) modalités de financement interne qui sont définie comme suit :

**❖ La capacité d'autofinancement CAF**

La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :<sup>9</sup>

(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).

**❖ L'autofinancement**

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice<sup>10</sup>

**A) Les ventes au comptant :** Nécessitent que le client paie la facture avant la livraison des marchandises, par espèces ou virement bancaire, et le reçu de paiement remis par la caisse ou l'avis de virement remis par la banque doit être présenté au gestionnaire des stocks pour la livraison des marchandises aux clients. Ces ventes au comptant sont avantageuses pour le fonctionnement car elles procurent des liquidités immédiates à l'entreprise.

**B) Les vente à terme :** Il s'agit d'une politique de vente qui permet au client de bénéficier d'un délai de paiement pour ses achats, c'est-à-dire d'obtenir la marchandise et de payer à une date déterminée en raison de l'importance du montant de la transaction. Le client peut régler une partie du montant à la date de livraison, cette dernière étant appelée un acompte ou une avance.

---

<sup>9</sup> Hubert de La BRUSLERIE « Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation » 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2010, p176.

<sup>10</sup> IDEM ; P176

**2-2 Le financement externe :**

On distingue plusieurs moyens externes qui financent la trésorerie de l'entreprise<sup>11</sup>

**A) 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.

**B) 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 réglemens des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaire, frais de mission, etc.). Il existe plusieurs types de prêts bancaires auxquels les entreprises ont le plus souvent recours.

• **L'escompte commercial :** C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours <sup>12</sup>

• **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. Il se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque <sup>13</sup>

**c) L'affacturage (ou Factoring) :** L'affacturage est une technique de recouvrement, il constitue un type de crédit un peu particulier. Bien qu'essentiellement utilisé dans le domaine des échanges extérieurs, il ne concerne que les sociétés de vente de biens de consommation ou de services. Les sociétés d'affacturage peuvent accepter l'ensemble des créances commerciales d'une entreprise. En pratique le risque d'impayés est trop important, elles y refusent. L'affacturage a donc trois fonctions : le financement des créances clients ; leurs garantie de paiement ; ainsi que leur gestion<sup>14</sup>.

**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 remboursé par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire 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

---

<sup>11</sup> SION M ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; 2eme édition DUNOD ; paris ; 2001 ; p 101

<sup>12</sup> IDEM ; p 106

<sup>13</sup> IDEM ; p 110

<sup>14</sup> Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981 p.105

dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé ligne d'escompte<sup>15</sup>.

**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)<sup>16</sup>

**F) Les placements bancaires et les placements sur le marché :** En dehors des crédits bancaires, il existe diverses sources de financement de la trésorerie de l'entreprise, notamment les placements de fonds dans les banques et sur le marché financier.

• **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. Ce capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance. C'est une forme de financement appelé "capital risque" ou "venture capital" qui permet à l'entreprise d'avoir accès à des fonds supplémentaires sans augmenter son endettement.
- **Bon de caisse :** C'est un instrument financier remis à l'entreprise en échange du prêt qu'elle a consenti à une banque, avec une durée de validité dépassant un mois.

• **Placement sur le marché**

- **Valeur mobilière de placement (VMP) :** Elles peuvent être de nature à long terme ou à moyen terme. Elles se déclinent principalement en deux catégories :

**Les actions :** représentent une part de propriété dans une entreprise. Les détenteurs d'actions sont des actionnaires de l'entreprise, leur conférant ainsi le droit à une partie des bénéfices de la société. En cas de dissolution de l'entreprise, les actionnaires ont droit à une part du produit de la liquidation. Ils ont également le droit de voter lors des assemblées générales, leur influence étant proportionnelle au nombre d'actions détenues.

**Les obligations :** Sont des titres de créance émis par une entreprise ou une entité publique. Les détenteurs d'obligations ont le droit de réclamer le remboursement de la dette à l'échéance. Ils reçoivent généralement des paiements d'intérêts périodiques jusqu'à cette date. La durée typique des obligations est souvent de 5 à 10 ans.

### **3- La gestion des risques de trésorerie**

La gestion des risques de trésorerie implique la prise en compte de plusieurs risques majeurs, notamment le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

---

<sup>15</sup> ROUSSELOT Philippe. Jean-François ; gestion de trésorerie ; édition DUNOD ; paris ; 1999 ; P 13.

<sup>16</sup> SION M ; opcit ; P 121.

Ces risques sont essentiels à évaluer et à gérer pour assurer la stabilité financière et la liquidité d'une organisation

**A) Risque de change**

- Le risque de change correspond à l'impact financier des fluctuations des taux de change sur les transactions ou les résultats d'une entreprise. Il survient dès lors qu'une entreprise réalise des opérations impliquant des devises étrangères, que ce soit dans un cadre commercial (importations, exportations) ou financier (investissements, emprunts).
- Ce risque doit être évalué avec précision, en mesurant son incidence potentielle sur des factures, flux de trésorerie ou positions spécifiques. Il concerne non seulement les transactions déjà engagées, mais aussi les opérations futures dépendant de facteurs externes comme les appels d'offres ou prévisions de ventes.
- Le trésorier doit quantifier rigoureusement ce risque pour en mesurer les enjeux financiers. Sur cette base, il pourra définir la stratégie de couverture la plus adaptée, combinant éventuellement différentes techniques.
- Une gestion active du risque de change est cruciale pour les entreprises internationales, afin de limiter son impact négatif sur leurs performances financières, leur compétitivité et la valeur de leurs actifs.

**B) Risque de taux d'intérêt**

- Le risque de taux d'intérêt est devenu une préoccupation majeure pour les trésoriers en raison de la volatilité accrue des taux. Il concerne tout emprunt, prêt ou placement à taux fixe ou variable.
- Une hausse des taux pénalisera les dettes à taux variable via un renchérissement du coût de la dette. Une baisse impactera négativement la rentabilité des placements à taux fixe.
- L'évaluation de ce risque repose sur la mesure de la position de taux nette de l'entreprise, en ventilant ses postes bilanciaires à taux fixes par échéance.
- La gestion interne passe par l'identification précise des expositions en termes d'encours, durées et types de taux.
- En externe, le trésorier peut recourir à différents instruments comme les échanges de taux, contrats à terme ou options sur taux pour se couvrir contre les fluctuations défavorables.
- Une politique active de suivi et couverture du risque de taux permet d'optimiser le coût de financement, de sécuriser les revenus financiers et de protéger la structure financière.

**C) Risque de crédit :**

- L'examen des défaillances d'entreprises révèle souvent une gestion déficiente comme principale cause, notamment en raison de problèmes de trésorerie. L'un des principaux facteurs de ces difficultés de trésorerie est l'insolvabilité résultant des retards de paiement des créances clients.
- La surveillance des délais de règlement par les clients est cruciale pour les entreprises accordant des crédits fournisseurs, car ces retards sont indicatifs du risque client.
- Pour prévenir ce risque, son identification et son évaluation rigoureuse sont indispensables. L'identification commence par une bonne connaissance du profil de chaque client. L'évaluation consiste ensuite à collecter et analyser des informations pertinentes afin de déterminer un niveau de risque spécifique par client.
- Cette évaluation doit permettre de prendre les décisions appropriées pour éliminer ou du moins réduire au maximum l'impact potentiel de ces risques clients.
- Le risque client découle fondamentalement de la relation commerciale entre fournisseurs et clients, lorsque les fournisseurs acceptent d'accorder des délais de paiement à leurs clients. Une gestion précise de ce risque est primordiale pour éviter les problèmes d'insolvabilité menaçant la pérennité de l'entreprise.

**Conclusion du chapitre**

En conclusion, il est crucial de souligner que la gestion de trésorerie est un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise.

L'analyse de la trésorerie est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises. Aujourd'hui, en raison de son importance croissante, la gestion de trésorerie requiert une approche spécialisée et approfondie, capable de prendre en considération de manière précise l'environnement interne et externe de l'entreprise, tout en maîtrisant en détail les mécanismes de la gestion financière.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons l'analyse de la trésorerie à travers le bilan financier. Ensuite, nous explorerons des outils d'analyse complémentaires, tels que l'analyse par les flux de trésorerie et la gestion prévisionnelle.



**Chapitre II :**

**La trésorerie dans  
l'analyse financière**

**Introduction du chapitre**

Pour une gestion efficace et une évaluation précise de la santé financière de l'entreprise, il est essentiel que le responsable de la gestion de trésorerie identifie avec soin les outils et les méthodes appropriés.

Cela permettra d'apprécier leur pertinence et leur valeur, et de prendre les mesures nécessaires pour contrôler et examiner les situations financières de manière approfondie.

Ce chapitre se concentrera sur l'étude des méthodes d'analyse de la trésorerie à travers :

Le bilan fonctionnel, les indicateurs d'équilibres financier (FR, BFR ...etc.) dans la première section puis nous avons exploré les outils de gestion prévisionnelle dans la deuxième section

## Section 1 : Analyse de la trésorerie par bilan

Le bilan est une méthode statique utilisée pour analyser la situation financière et évaluer l'utilisation des ressources à un moment précis. L'objectif de cette étude est de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et d'évaluer son risque financier. En se concentrant sur l'activité et les cycles économiques, le bilan fournit une image cruciale de la santé financière de la société.

### 1. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un outil comptable crucial qui fournit un aperçu précis de la santé financière d'une organisation à un instant précis, en mettant en lumière la manière dont les ressources et le financement sont alloués. Il organise les opérations selon leurs fonctions (telles que les opérations, le financement et les investissements), facilitant ainsi la compréhension de l'origine et de l'utilisation des fonds, notamment pour ce qui est du financement des investissements et des activités opérationnelles.

Dans ce cadre :

- L'actif se compose des éléments précieux que l'entreprise possède et est divisé en actif courant (par exemple, les liquidités, les stocks et les comptes clients) et en actif fixe (par exemple, le matériel et l'immobilier). Ces actifs constituent ce dont l'entreprise dispose pour mener ses opérations.
- Le passif englobe les divers moyens de financement de l'entreprise, répartis entre passif courant (comme les prêts à court terme) et passif non courant (comme les emprunts à long terme). Le passif indique d'où proviennent les ressources dont l'entreprise a besoin pour fonctionner.

Cette classification facilite une meilleure assimilation de la structure financière de l'entreprise, ainsi que de l'équilibre entre ses ressources et son financement.

#### • Son utilité

- Le bilan fonctionnel permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise en calculant le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), en évaluant la trésorerie et en analysant les ratios de rotation.
- il permet aussi de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'évaluer ses risques en calculant le FR, le BFR et la trésorerie<sup>17</sup>.


### 2. Présentation de bilan fonctionnel :

Pour réaliser une analyse fonctionnelle du bilan, il est essentiel de reclasser ou de retraiter certaines rubriques du bilan comptable. Ce processus permet d'obtenir une vision plus précise de la structure financière de l'entreprise et de mieux comprendre ses besoins en ressources.

---

<sup>17</sup> BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financier », 14e édition, DUNOD, Paris, 2005, P 147-148.

Tableau 1: Le bilan fonctionnel

Actif	Passif
<b>Empois Stable</b> <b>Actif immobilisé brut</b> - Immobilisation Incorporelle - Immobilisation Corporelle - Immobilisation Financières <b>Charges à répartir</b> Primes de remboursement des obligations	<b>Ressources durables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Provision pour risque et charges</li> <li>• Amortissements et provisions de l'actif</li> <li>• Dettes financières</li> </ul> <b>FRNG</b> <div style="text-align: center;">  </div>
<b>Actif circulant d'exploitation brut (ACE)</b> - Stocks - Avances et acomptes versé - Créances clients - Créances fiscales - Charges constatées d'avances	<b>Dettes d'exploitation (DE)</b> -Avances et acomptes reçus - Intérêts courus -Dettes fiscales - Produits constatés d'avances
<b>Actif circulant hors d'exploitation brut (ACHE)</b> - Créances diverses - Intérêts courus - Créances d'IS - Créances sur immobilisation	<b>Dettes hors d'exploitation (DHE)</b> - Créances diverses - Intérêts courus - Créances d'IS - Créances sur immobilisation
<b>Actif de trésorerie (AT)</b> - Disponibilité	<b>Passif de trésorerie (PT)</b> -Concours bancaire courants et soldes - Créditeurs de banques

Source:MANUEL, APPLICATIONS, Gestion financière, 10eme édition, DUNOD, 2008, p145.

### 3. Détermination de la trésorerie

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan :

- ❖ **Par le bas du bilan** : la trésorerie résulte de la défiance entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

<b>Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive</b>
--

- Une trésorerie positive indique que des capitaux permanents sont investis dans les actifs circulants de trésorerie.
- En revanche, une trésorerie négative signifie que les dettes financières à court terme financent tout ou partie de l'actif circulant, comblant ainsi le besoin de trésorerie par le crédit à court terme.

- ❖ **Par le haut du bilan** : Dans cette approche, la trésorerie est calculée à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

### Le fonds de roulement (FR)

Le fond de roulement est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, indiquant la capacité d'une entreprise à financer ses activités à court terme. Un FR positif signifie que l'entreprise a plus d'actifs liquides que de dettes à court terme, favorisant ainsi sa stabilité financière. Un FR négatif peut signaler une dépendance excessive aux dettes à court terme pour ses opérations.

- **Formule de calcul**

Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

- **Par le haut de bilan**

<b>Fonds de roulement = ressources stables - emplois stables</b>
--

- **Par le bas de bilan**

<b>FRNG = actifs circulants – passifs circulants</b>
--

- **Ou bien :**

<b>FRNG = (ACE + ACHE + TA) – (DE + DHE + TP)</b>
---

- **Interprétation du FRNG** : Les trois cas de FRNG sont les suivants :

- **FR > 0** : Signifie que les ressources financières disponibles de l'entreprise dépassent ses engagements à court terme, ce qui lui confère une certaine marge de sécurité financière et une capacité à investir ou à répondre aux besoins opérationnels sans recourir à un endettement supplémentaire.
- **FR < 0** : Indique que l'entreprise a plus de dettes à court terme que d'actifs à court terme. Cela peut signaler des difficultés financières, car l'entreprise pourrait avoir du mal à honorer ses obligations financières à court terme sans recourir à un financement supplémentaire. peut également indiquer une mauvaise gestion de la trésorerie ou des investissements non rentables.
- **FR = 0** : La règle d'équilibre financier minimum ; cela veut dire que la totalité des valeurs immobilisées sont financées les ressource permanentes.

### Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente<sup>18</sup>

Il représente le montant de financement permanent nécessaire pour faire face au décalage de trésorerie existant entre le cycle d'exploitation (délai entre les décaissements liés aux achats et les encaissements liés aux ventes) et les autres emplois et ressources cycliques de l'entreprise.

- **Formule de calcul**

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

- **Il se compose du :**

- **Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :** Qui représente le décalage temporel entre les règlements des charges d'exploitation et les encaissements des ventes

$$\text{BFRE} = \text{Actifs circulant d'exploitation} - \text{Dettes passif}$$

- **Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :** Qui englobe les éléments du cycle d'exploitation non liés à l'activité principale.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dette hors exploitation}$$

- **Le BFR global :** Est la somme du BFRE et du BFRHE, et correspond au montant que l'entreprise doit financer durablement pour assurer son cycle d'exploitation.

- **Interprétation économique du BFR :**

- **BFR = 0 :** Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent ;
- **BFR > 0 :** 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 (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- **BFR < 0 :** Signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin.

➤ Et la relation entre ces trois agrégats détermine l'équilibre du bilan fonctionnel

<sup>18</sup> Philippderousselot / jean-françoisverdié, la gestion de trésorerie , ED, dunod, paris 1999, P 17

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

- **TN > 0** : Signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible ; ce qui est généralement considéré comme une situation financière favorable.
- **TN < 0** : Indique que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, ce qui peut révéler une situation financière délicate nécessitant une gestion prudente de la trésorerie.

#### **4. Les ratios liés à la trésorerie**

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise aussi plusieurs ratios liés à la trésorerie.

- **Définition des ratios :**

Les ratios financiers sont des instruments d'analyse utilisés pour évaluer la performance, la santé financière et l'efficacité opérationnelle d'une entreprise. Ils sont dérivés des données financières présentes dans les états financiers et sont largement utilisés par les investisseurs, les analystes financiers, les gestionnaires et d'autres parties prenantes afin de prendre des décisions éclairées.

Ces ratios fournissent des indicateurs clés sur divers aspects de la performance et de la situation financière d'une entreprise, permettant ainsi d'évaluer sa rentabilité, sa solvabilité, son efficacité opérationnelle, sa gestion des liquidités, entre autres. En utilisant ces ratios, les parties prenantes peuvent mieux comprendre la situation financière d'une entreprise et prendre des décisions informées en matière d'investissement, de financement, et de gestion.

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, nous utilisons les ratios suivants :

- ❖ **Ratios de liquidité**

Les ratios de liquidité sont des outils essentiels pour évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme en utilisant ses actifs liquides.

Tableau 2: Ratios de liquidité

Ratios	Calculs	Interprétations
<b>Ratio de liquidité</b>	$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio doit être > à 1, il permet d'exprimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par la transformation progressive de son actif circulant
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	$\frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilité à l'échéance il est calculé sans tenir compte des valeurs d'exploitation dont leurs transformations en liquidité est difficile.
<b>Ratio de liquidité Immédiate</b>	$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme immédiatement.

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.141

### Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont des outils clés permettant d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes et à maintenir une structure financière saine à long terme.



Tableau 3: Ratios de solvabilité

Ratios	Calculs	Interprétations
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être >1, il indique le degré de dépendance de l'entreprise par rapport à ses créanciers. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande
<b>Ratio de solvabilité général</b>	$\frac{\text{Total actifs}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes

**Source:**Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.142

## Section 2 : Analyse par les flux de trésorerie

L'analyse du bilan doit être accompagnée d'une évaluation des flux de trésorerie, ce qui permet de comprendre la dynamique financière d'une entreprise. L'analyse par les flux de trésorerie offre un aperçu détaillé de la manière dont les liquidités entrent et sortent de l'entreprise, fournissant ainsi des informations cruciales sur sa santé financière, sa capacité à investir et à faire face à ses obligations financières. Les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont :

- 1- Tableau pluriannuel des flux financiers
- 2- Tableau de financement
- 3- Tableau des flux de trésorerie

### 1. Le tableau des flux de trésorerie pluriannuels :

Le tableau des flux de trésorerie pluriannuels est un outil de planification financière qui présente les flux de trésorerie attendus sur plusieurs années. Il est utilisé pour observer la dynamique de la position de liquidité d'une entreprise, où il est possible de séparer différents types de transactions et de déterminer si elles ont un impact positif ou négatif sur la liquidité globale de l'organisation. Il est construit à partir de concept Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE).

#### 1.1 L'excédent de trésorerie d'exploitation

Une mesure importante pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des liquidités à partir de ses activités principales est l'excédent de trésorerie opérationnelle (ETE). La surveillance de ses tendances peut aider à identifier les risques et même les menaces de faillite.

En outre, il fait référence au total des entrées et sorties de trésorerie provenant des activités de l'entreprise au cours d'un exercice particulier. Il est calculé de la manière suivante :

$$ETE = EBE + \Delta BFRE$$

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation :

$$EBE = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}$$

**1.2 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers :**

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

**Tableau 4:** Tableau pluriannuel des flux financiers

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = <b>Valeur ajouté</b> - Impôts et taxes - Frais personnels = <b>Excédent brut d'exploitation</b> - Variation du BFR = <b>Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> - Investissement dans l'exploitation = <b>Solde économique ou DAFIC <sup>(a)</sup> (SE)</b>			
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = <b>Solde financier (SF)</b>			
Solde courant SC = SE + SF + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées <sup>(b)</sup> - Variation de BFR hors exploitation = <b>Variation du disponible</b>			

**Source : MARC. G, ROSELYNE.S.C, Gestion de la trésorerie, ECONOMICA, 2004, p33.**

<sup>(a)</sup> **DAFIC** = Disponible après financement interne de la croissance.

<sup>(b)</sup> **Y** Compris les charges à répartir.

Le tableau des flux de fonds pluriannuels comporte quatre soldes principaux :

- **Résultat Brut d'Exploitation (EBE)** : Il représente la première ressource de financement et regroupe les flux économiques liés aux opérations. Il doit normalement être supérieur à zéro.
- **Solde Économique ou «disponible après financement interne de la croissance» - DAFIC)** : Obtenus en retirant les investissements de l'EBE, les besoins de financement liés aux opérations peuvent être évalués et doivent être légèrement positifs.
- **Solde financier** : Calculé en soustrayant les frais financiers de la variation de la dette, il doit être légèrement négatif.
- **Solde courante** : La somme de la balance économique et de la balance financière doit être proche de zéro, indiquant un équilibre entre les opérations et le financement

## 2. Le tableau de financement

Le tableau de financement est un document financier annuel qui retrace l'ensemble des opérations affectant les emplois et les ressources de l'entreprise au cours d'un exercice donné, Contrairement au bilan, qui reflète l'état des emplois et des ressources à un moment donné, le tableau de financement indique les variations des emplois et des ressources au Cours d'une période de référence. Il s'agit d'une notion de flux plutôt que de stocks, à Chaque opération liée à l'activité sont associés deux types de flux : Les flux physiques où Réels et les flux monétaires de contrepartie, ces flux sont essentiellement de deux natures : Des flux de trésorerie qui correspondent à des flux d'entrée et de sortie et des flux de fonds Relatifs à des variations des emplois et des ressources dans le contexte d'un bilan fonctionnel.<sup>19</sup>

- **Les objectifs du tableau de financement**

Le tableau de financement a plusieurs objectifs importants qui peuvent être résumés comme suit :

- Montrer les nouvelles ressources financières dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice financier et ses nouveaux efforts.
- Représenter l'état de transition entre le bilan d'ouverture et le bilan de fin.
- Analyser les changements affectant le patrimoine de l'entreprise.
- Définir l'impact des activités opérationnelles sur les flux de trésorerie au cours de l'année en cours.
- Mesurer la capacité de remboursement.

Le tableau de financement se décompose en deux parties :

- **Le tableau des emplois et des ressources** : Analyser la variation du FR par le haut de bilan à partir des ressources et des emplois de l'exercice.

---

<sup>19</sup> MONDHER BELLALAH, Gestion financière, ECONOMICA, 2eme édition, 2004, P 165

**Tableau 5:** Structure simplifiée du tableau de financement (1er partie)

<b>EMPLOIS</b>	<b>RESSOURCES</b>
Distribution de dividendes	CAF <sup>(a)</sup>
Diminution du capital	Augmentation du capital
Augmentation des immobilisations	Diminution des immobilisations
Remboursement DLMT	Augmentation DLMT
Charge réparti sur plusieurs exercices	
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>TOTAL RESSOURCES</b>
<b>VARIATION FRNG (ressources nette)</b>	<b>VARIATION FRNG (emplois nette)</b>

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

<sup>(a)</sup> 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).

- **Le tableau de variation du fond de roulement** : Selon Béatrice et Francis (2006) «Permet d'expliquer comment la variation positive du fond de roulement net global a été utilisée ou comment la variation négative du fond de roulement net global a été couverte. Et analyser les variations des actifs et passifs d'exploitation et d'hors exploitation et de la trésorerie le tableau des emplois et des ressources est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat), il décrit comment les ressources de l'entreprise ont permet de financer les emplois réalisés au cours de l'exercice, et il permet de calculer la variation du fonds de roulement net global »

**Tableau 6:** Structure simplifiée du tableau de financement (02ème partie)

	<b>Besoins</b>	<b>Dégagement</b>	<b>Solde</b>
<b>Exploitation</b>			
Variation des stocks			
V. Créances client, comptes rattaché			
V. Avance et acomptes versé sur commandes			
V. Des dettes d'exploitation			
V. Avance et acomptes reçus sur commande			
V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché			
<b>Total</b>			
<b>Variation du BFRE (A)</b>			
<b>Hors Exploitation</b>			
V. Autre actif courant			
V. Autre dettes			
<b>Total</b>			
<b>Variation du BFRHE (B)</b>			
<b>Trésorerie</b>			
V. Trésorerie			
V. V.M.P			
V. Concours bancaire			
<b>Total</b>			
<b>Variation du Trésorerie (C)</b>			
<b>VARIATION DE FRNG A+B+C</b>			

Source ANTRAIGUE Daniel, gestion de la trésorerie et diagnostic, 7eme édition, 1998, p8

### **3- Le tableau de flux de trésorerie(TFT)**

- Selon GAUGAIN, ROSELYNE SAUVEE-CRAMBERT(2004) «Le tableau des flux de trésorerie est un tableau de financement organisé qui a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ».

#### **3.1 Les composants de tableau de flux de trésorerie :**

Il se compose généralement de trois sections :

- **Les activités d'exploitation :** les activités d'investissement et les activités de financement. La section des activités opérationnelles comprend les flux de trésorerie provenant des principales opérations commerciales de l'entreprise, tels que les revenus, les dépenses et les variations du fonds de roulement. Cette section reflète la trésorerie générée ou utilisée par les activités principales de l'entreprise.
- **Les activités d'investissement :** la section des activités d'investissement du tableau des flux de trésorerie comprend les flux de trésorerie liés à l'achat ou à la vente d'actifs à long terme, tels que les immobilisations corporelles. Cette section comprend également les flux de trésorerie liés aux investissements en titres, prêts et autres instruments financiers. Les activités d'investissement reflètent l'utilisation de liquidités par l'entreprise pour acquérir ou céder des actifs à long terme.
- **Les activités de financement :** La section des activités de financement du tableau des flux de trésorerie comprend les flux de trésorerie liés aux activités de financement de l'entreprise, telles que l'émission ou le rachat de titres de participation ou de créance, le versement de dividendes et le remboursement de prêts. Cette section reflète la trésorerie générée ou utilisée par les activités de financement de l'entreprise.

#### **3.2 Le mode de calcul du tableau de flux de trésorerie**

Afin de construire le tableau des flux de trésorerie d'une entreprise, deux méthodes sont privilégiées : la méthode directe et la méthode indirecte.

- **La méthode directe :** Cette méthode consiste à déterminer les entrées et sorties de fonds effectivement réalisées au cours de la période considérée et directement liées aux opérations courantes de l'entreprise. Pour ce faire, on additionne tous les encaissements provenant des activités opérationnelles (ventes au paiement, recouvrements de créances clients, etc.) et on en soustrait tous les décaissements liés à ces mêmes activités (achats au paiement, paiements des charges, etc.). La vente représente ainsi obtenu le flux net de trésorerie généré ou consommé par les activités d'exploitation pendant la période.
- **La méthode indirecte :** Cette méthode consiste à partir du résultat net comptable de l'exercice, déterminé selon la comptabilité d'exercice, et à y apporter des ajustements pour tenir compte des éléments sans impact sur la trésorerie (dotations aux

amortissements, variations des actifs et passifs circulants, etc.). Cela permet de rapprocher le résultat net des flux de trésorerie réellement générés par les activités opérationnelles.

### **3.3 La structure du tableau des flux de trésorerie :**

La constatation d'un TFT se fait en trois étapes :

**Le calcul du bilan différentiel :** Cette étape consiste à calculer les variations des postes du bilan d'une année sur celle qui la précède, toutes ces variations sont regroupées dans l'équation suivante :

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

Comme le bilan est composé de deux parties les ressources et les emplois alors les variations sont classées selon cette distinction :

- Les variations des emplois (actif)
- Les variations des ressources (passif)

#### **3.3.1 La reconstitution des flux réels de la trésorerie :**

La variation d'un poste du bilan résulte le plus souvent par deux flux en sens inverse : une augmentation et une diminution, à l'aide des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.

#### **3.3.2 La suppression des pseudo-flux :**

Certaines variations de postes du bilan sont la traduction des mouvements qui ne sont pas monétaire, dans ce cas, il faudra les supprimer car ils sont sans utilité.

**Tableau 7:** Tableau de flux de trésorerie

DESIGNATION	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat de l'exercice * Élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + Amortissement et provision + Valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = Marge brut d'autofinancement - Variation de BFR lié à l'activité = <b>Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> + Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles + Cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières * Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations = <b>Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues * Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé = <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>		

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

❖ **La capacité d'autofinancement (la CAF) :**

Dans le cadre du Tableau des Flux de Trésorerie (TFT), la Capacité d'Autofinancement (CAF) occupe une place centrale en tant qu'indicateur crucial de la santé financière d'une entreprise.

- La CAF représente les fonds générés par l'entreprise au cours d'une période donnée grâce à ses activités de gestion.
- Il existe deux méthodes pour calculer la CAF à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) ou bien à partir de (TCR).

- **La méthode soustractive (EBE)**

Pour calculer la CAF par la méthode soustractive, nous commençons par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et déduisons les charges financières nettes ainsi que les impôts sur les bénéfices pour obtenir la CAF.

**Tableau 8 : La méthode soustractive**

Désignation	N	N+1
Excédent brut d'exploitation		
+ autres produits d'exploitation		
-autres charges d'exploitation		
+transferts de charge		
- /+quote-part sur opérations faites en commun		
+produits exceptionnels		
-charge exceptionnels		
-participation des salaires		
-impôt sur les bénéfices		
<b>=Capacité d'autofinancement de l'exercice</b>		

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

- **La méthode additive**

La méthode additive pour déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) commence par le résultat net, auquel nous ajoutons les charges calculées, la valeur ajoutée (VA), les reprises de charges calculées et les produits provenant des immobilisations.



**Tableau 9 : La méthode additive**

Désignation	N	N+1
Résultats net		
+dotation aux amortissements et provisions		
-reprise sur amortissements et provision		
-produits des cessions d'éléments d'actif		
+valeurs comptables des éléments d'actifs cédés		
-quote-part des subventions d'investissements virées au résultat		
<b>=Capacité d'autofinancement de l'exercice</b>		

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

**CONCLUSION DE CHAPITRE :**

À la clôture de ce chapitre ; on constate que la prévision de trésorerie est fiable et cruciale pour une gestion financière efficace. Il permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière, d'anticiper les besoins de financement, de planifier les investissements et de gérer les liquidités. Elle est essentielle pour maintenir la stabilité financière et assurer la continuité des opérations.

Les différentes modalités mises en œuvre par l'entreprise pour gérer la trésorerie telles que les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de gestion de trésorerie, une traduction chiffrée de ces modalités dans une étude pratique au sein du district GBL de Bejaia de NAFTAL sera présentée de manière détaillée dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE III :**  
**Analyse de la gestion**  
**de trésorerie au sein**  
**deNAFTAL District**  
**GPL Bejaia**

## **Introduction du chapitre**

La gestion efficace de la trésorerie est cruciale pour assurer la stabilité et optimiser les performances économiques d'une entreprise. Après avoir développé notre cadre théorique sur le thème de la gestion de trésorerie en deux chapitres, nous entamons maintenant le troisième chapitre dédié à une étude de cas pratique au sein de l'unité district GPL de NAFTAL à Bejaia.

Dans ce chapitre, notre objectif est de fournir une vue détaillée de la manière dont l'unité GPL de NAFTAL gère sa trésorerie, en mettant en lumière l'impact de ces pratiques sur sa santé financière. Ce troisième chapitre est structuré en quatre sections principales, chacune se concentrant sur des aspects clés de la gestion de trésorerie : présentation de l'organisme d'accueil, analyse statique de sa structure financière, analyse dynamique de sa capacité à générer des ressources, et analyse prévisionnelle.

## **Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil**

L'activité économique induit la création d'entreprises diverses. Celles-ci correspondent en théorie économique à des entités autonomes dont la fonction principale est de produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit. De nombreux critères interviennent dans la distinction des entreprises les unes des autres pour ce faire nous tenterons de présenter à travers ce chapitre l'entreprise NAFTAL et son district GPL de Bejaia où s'est déroulé notre stage pratique.

### **1- Présentation du district GPL de BEJAIA**

La présentation du district GPL va se faire à travers trois points notamment la définition du produit de l'entreprise (le GPL), sa structure organisationnelle, ses missions et objectifs.

#### **1.1 Définition du district et du GPL :**

La branche GPL de NAFTAL est subdivisée en plusieurs districts GPL (gaz de pétrole liquéfié) dont le district de Bejaia qui se situe à l'arrière port BP123 cette position est stratégique, du fait que le district a une façade vers le port ce qui lui donne l'avantage de faciliter l'approvisionnement direct de la raffinerie vers le port par cabotage. Ce district comprend aussi géographiquement, Jijel et quelques communes de Bouira.

#### **GPL :( gaz de pétrole liquéfié) :**

Le GPL est un produit pétrolier au même titre que le gasoil ou l'essence, on le trouve soit à l'état naturel dans les nappes du pétrole, soit il résulte du raffinage du pétrole, il est composé de 80% de propane et de 20% de butane, c'est un hydrocarbure c'est-à-dire qu'il est composé du carbone et du pétrole et fait partie des corps les plus légers, 100 tonnes de pétrole brut donnent 3 à 5 tonnes de GPL.

## **Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL** **District GPL Bejaia**

Le GPL est incolore, il est extrêmement inflammable est volatile et il est plus lourd que l'air. Pour déceler d'éventuelle fuites on lui donne odeur particulière en moyens mercaptan à base de soufre.

Le GPL liquide dépend de la pression et de la température auquel il est stocké. Pour l'utilisateur automobile le GPL/C est constitué d'un mélange de butane et de propane, dans une proportion variant les saisons

### **2 la structure organisationnelle du district GPL :**

Le district comprend cinq départements qui sont gérés par la direction générale avec un service d'information de gestion qui assure le lien entre eux. Les cinq départements sont les suivants :

#### **❖ Département personnel et moyen communs :**

- assurer le bon fonctionnement des moyens généraux du district ;
- mettre à la disposition du district des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances ;
- établir en collaboration avec les responsables des centres, des dépôts et service du district les estimations, les évaluations des annuels en personnel et assurer que ces derniers sont bien conformes aux plans de développement et d'encadrement ;
- diriger et animer le personnel, lui attribuer des tâches...

#### **❖ Département commercial :**

- contrôler les activités de commercialisation ;
- suivre en permanence l'évolution du marché des GPL ;
- identifier les opportunités de développement ;
- assurer la coordination des services ;
- établir les rapports d'activités mensuels, annuels relevant de sa compétence ;
- coordonner et superviser les procédures de passation de marché.

#### **❖ Département technique et maintenance :**

- coordonner et superviser les activités des services sous sa responsabilité ;
- veiller au respect des procédures en matière de maintenance dans le but de rationaliser la consommation en pièce de rechange et diminuer les coûts d'entretien ;
- veiller à l'intégration progressive de la fabrication locale en matière de pièce de rechange en collaboration avec la branche GPL ;

## **Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL** **District GPL Bejaia**

- contrôler et prendre les mesures nécessaires à l'exécution des plans de charge dans les délais ;
- assurer le suivi et participer à la concrétisation dans les délais de réalisation des travaux de rénovation ou d'extension programmés au niveau des centres emplisseurs attachés au district ;
- responsabiliser le personnel du département de l'exécution de ses tâches, maintenir la discipline, créer et entretenir un esprit d'équipe au niveau des services.

### **❖ Département exploitation :**

- définir les moyens humains et matériels nécessaire pour atteindre les objectifs de production de stockage à court terme et moyen terme des unités relevant de la zone ;
- suivre les performances des moyens de transport au niveau de l'ensemble des centres relevant du district ;
- mener ou participer a tout étude d'opportunité de développement des capacités d'emplissage de stockage et d'amélioration des performances de production et productivité ;
- analyser les performances de production et de stockage des (CDS), proposer et engager des actions de redressement ;
- assurer le suivi des performances de la flotte et analyser les écarts par rapport aux objectifs de performances établis et élaborer des recommandations destinées aux chefs de centre et dépôts relais.

**❖ Département finance et comptabilité :**Le département finance et comptabilité est subdivisé selon la nouvelle structure en trois services : service comptabilité, service trésorerie et service budget et coût.

#### **a. Service comptabilité**

- Coordonner les activités du service ;
- Assurer les travaux d'analyse comptable ;
- Coordonner la préparation périodique et annuelle de situations comptables ;
- Assurer la saisie et la production informatique des états de synthèse de la zone ;
- Assurer le suivie, la coordination et la bonne gestion des systèmes (SVCD, SGC et la comptabilité analytique).
- Élaborer le bilan comptable de la zone ;
- Veiller au rapprochement des liaisons inter unité ;

## **Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL** **District GPL Bejaia**

- Suivre l'application de la législation fiscale ;
- Assurer tous les problèmes fiscaux au niveau de la zone, notamment le bilan fiscal.

### **b. Service trésorerie :**

- Coordonner les activités du service ;
- Suivre et contrôler les opérations financières et comptables ;
- Effectuer des appels de fonds ;
- Entretenir des relations avec les banques ;
- Veiller au contrôle des états de rapprochement ;
- Suivre les chèques impayés des clients ;
- Superviser les opérations liées aux dépenses et recettes.

### **c. Service budget et coûts :**

- Élaborer le budget de la zone ;
- Suivre le plan de production de la zone ;
- Suivre l'évolution des prix ;
- Valoriser les prix de productions ;
- Suivre le budget alloué à la zone ;
- Suivre la comptabilité analytique ;
- Étudier et analyser les ratios de gestion et de rentabilité de la zone.
- Évaluer les coûts de l'analytique ;
- Calculer les coûts de distributions.

### **3. Les missions et objectifs Du district GPL Bejaia :**

Les missions et objectifs du district GPL de Bejaia se définissent comme suit :

**Les missions :** Le district à plusieurs missions on peut citer parmi elles les principales :

- L'approvisionnement, le stockage, le conditionnement et la distribution des produits GPL. Pour la satisfaction des besoins de clients à sa zone ;
- L'Assurance de la gestion des activités et du patrimoine de l'entreprise qui lui est rattaché ;

### Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

- L'Application des politiques et procédure de l'entreprise en matière de gestion, de maintenance et de sécurité ;
- Le bon suivi du développement des infrastructures ;
- La réalisation des plans directeurs de distributions arrêtés par l'entreprise et assistés les autres unités en cas de besoin.

**Les objectifs :** Les objectifs de l'entreprise sont :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers ;
- Connaître les différents marchés GPL et les besoins actuels et potentiels de la clientèle ;
- Satisfaire sa clientèle dans les meilleures conditions d'efficacité et de coût ;
- Promouvoir, participer veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits ;
- Organiser et coordonner les activités de programmation des approvisionnements, des ravitaillements et de distribution des différents centres de stockage repartis à travers trois wilayas (Bejaia, Jijel, Bouira).
- assurer l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL sur l'ensemble des trois wilayas ;
- élaborer des plans en liaisons avec d'autres districts visant la couverture du marché national en produit GPL.

Le bon fonctionnement du district dépend du bon fonctionnement de ses services et de leurs coordinations.

Le district GPL de Bejaia exerce son activité en étant en relation continue avec des fournisseurs et des clients. D'une part, il dépend de deux principaux fournisseurs, la raffinerie d'ARZEW et SKIKDA. D'autre part, il bénéficie d'une clientèle diversifiée répartie par secteur d'activité dont le secteur d'agriculture, d'énergie, de revendeurs distributeurs, d'administration, domestique etc. les paiement de ces clients se font généralement au comptant excepté les établissement public qui payent à terme (délai de 30jours), Par l'intermédiaire de deux banques la BADR (banque agriculture et de développement rurale) et BEA (banque étrangère d'Algérie).

À l'écoute du marché et face aux réformes économiques nationales, NAFTAL s'apprêtent à s'adapter aux mutations du marché national et international ; Le lifting des infrastructures, les méthodes de gestion, un vaste programme de formation et de marketing et une mise en place d'une nouvelle organisation afin d'atteindre les objectifs.

## Section 2 : L'Analyse Statique

L'objectif de cette analyse est de fournir une vue d'ensemble structurée des ressources et des responsabilités de l'entreprise à un instant donné. À cette fin, des outils analytiques tels que le bilan financier, l'analyse de l'équilibre financier et l'analyse par les ratios financiers seront étudiés pour atteindre cet objectif. Ces instruments permettront de diagnostiquer la santé financière de l'entreprise, d'identifier ses points forts et faibles, et de fournir une base solide pour les analyses futures.

### 1. Le bilan financier

Les deux bilans financiers sont établis en se fondant sur les données de district GPL Bejaia des deux années de référence 2022 et 2023.

Le tableau suivant indique le bilan financier de l'année 2022 :

**Tableau 10: Bilan financier de l'année 2022**

<b>EMPLOIS</b>	<b>Montant</b>	<b>RESSOURCES</b>	<b>Montant</b>
<b><u>Emplois stables</u></b>	<b>665409835.03</b>	<b><u>Capitaux permanents</u></b>	-
Valeurs immobilisées	665409835.03	Capitaux Propres	-
		Écart négatif	-999,2
<b><u>Emplois Courant</u></b>	<b>243558337.88</b>	Résultat net	-734 562 380,93
Valeurs		DLMT	478 500
D'exploitation	182871497.79	<b><u>Ressources</u></b>	
Valeurs réalisables	17 470 661,02	<b><u>Courantes</u></b>	<b>1 643 053 053,84</b>
Valeurs Disponibles	43216179.07	DCT	1 643 053 053,84
		Passif trésorerie	0
<b>Total</b>	<b>908968172.91</b>	<b>Total</b>	<b>908968172.91</b>

Source : Établie par nous même à partir des documents de Le district GPL de Bejaia

Le tableau suivant indique le bilan financier de l'année 2023 :

**Tableau 11: Bilan financier de l'année 2023**

<b>EMPLOIS</b>	<b>Montant brut</b>	<b>RESSOURCES</b>	<b>Montant</b>
<b><u>Emplois stables</u></b>	<b>682034592.20</b>	<b><u>Capitaux permanents</u></b>	-
Valeurs immobilisées	682034592.20	Capitaux Propres	-
		Écart positif	8348000000
<b><u>Emplois Courant</u></b>	<b>245421430.96</b>	Résultat net	- 934 991 847,30
Valeurs		DLMT	407 100
D'exploitation	175937494.15	<b><u>Ressources</u></b>	
Valeurs réalisables	17057408.41	<b><u>Courantes</u></b>	<b>1 862 040 770,46</b>
Valeurs Disponibles	52426528.40	DCT	1 862 040 770,46
		Passif trésorerie	
<b>Total</b>	<b>9275456023.16</b>	<b>Total</b>	<b>9275456023.16</b>

Source : Établie par nous même à partir des documents de Le district GPL de Bejaia



## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

### 2. Analyse de l'équilibre financier :

Pour évaluer la situation financière de l'entreprise en 2022 et 2023, nous allons déterminer les indicateurs de l'équilibre financier à différents niveaux. Les indicateurs clés à prendre en compte sont le Fonds de Roulement (FR) pour l'évaluation à long terme, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour l'évaluation à court terme, et la Trésorerie Nette (TN) pour l'évaluation à très court terme.

#### ✚ Le fond de roulement (FR) :

Le FR représente la différence entre les actifs circulants (ceux qui sont les plus liquides, c'est-à-dire qui peuvent être convertis en monnaie en moins d'un an) et les dettes à court terme.

- ✓ Pour calculer le FRNG à partir du haut de bilan, nous adoptons les formules suivantes :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif stable} \dots (1)$$

$$\text{Capitaux permanent} = \text{Capitaux propres} + \text{Dette à long et moyen terme} (2)$$

- Dans le cas de l'unité NAFTAL district GPL de Bejaia, le montant des capitaux propres est une information indisponible vu que la rubrique de ces derniers n'apparaît que dans le bilan consolidé au niveau de la direction centrale à Alger.

- ✓ Pour calculer le FRNG à partir du bas de bilan, nous adoptons la formule suivante :

$$\text{FR} = (\text{Actif circulant d'exploitation} + \text{Actif circulant hors exploitation} + \text{Trésorerie active}) - (\text{Dettes d'exploitation} + \text{Dettes hors exploitation} + \text{Trésorerie passif})$$

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

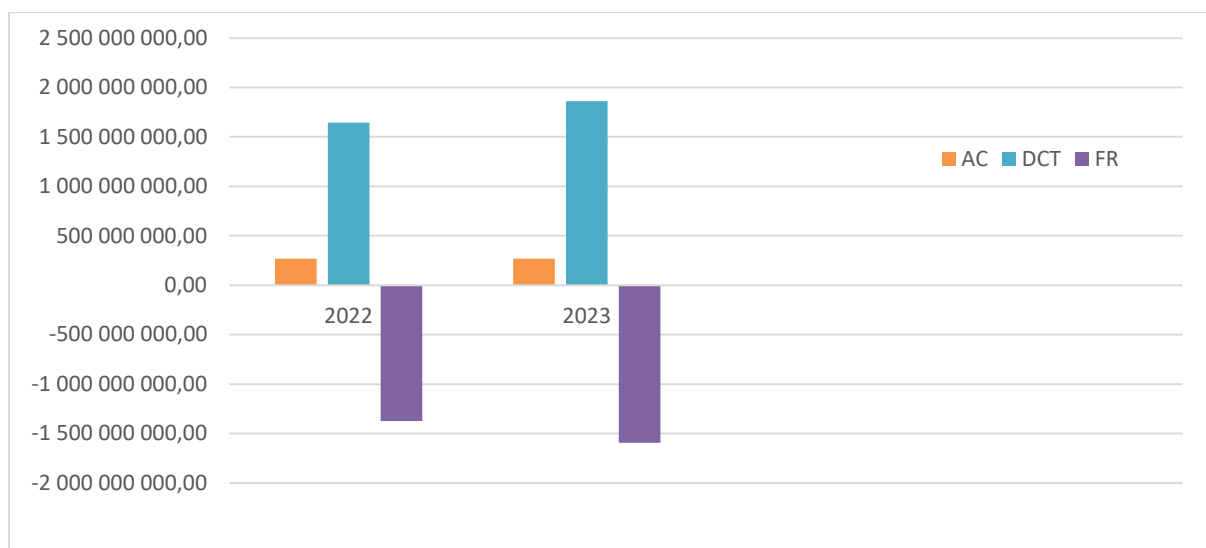
**Tableau 12 : Calcul de FRNG par le bas de bilan**

Désignation	2022	2023
ACE + ACHE + AT= (1)	243558337.88	245421430.96
PCE + PCHE + PT= (2)	1 643 053 053,84	1 862 040 770 ,46
FRNG = (1)-(2)	<b>-1399494715,96</b>	<b>- 1 616 619 339,5</b>

Source : Établie par nous même à partir des tableaux N°01 et 02.

Ces mêmes résultats peuvent également être présentés dans une figure, et ce comme suit :

**Graphique 1:FR par le bas du bilan**



**Source :** Établie par nous même à partir des tableaux précédents

**Commentaire :**

Le FRNG négatif pour les deux années 2022 et 2023, avec des montants respectifs de - 1399494715,96 DA et - 1 616 619 339,5 DA, indique que les actifs courants (ACE + ACHE + AT) sont inférieurs aux passifs courants à court terme (PCE + PCHE + PT).

Cette situation suggère que l'entreprise est financièrement vulnérable, car elle ne dispose pas des fonds à court terme nécessaires pour payer ses obligations financières à court terme.

**✚ Le besoin en fond de roulement (BFR)**

Le BFR se calcul par deux méthodes à partir du bilan, en utilisant ces décompositions (BFRE, BFRHE).

✓ Pour évaluer le BFR à partir du bilan, nous nous appuyons sur la formule suivante :

$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaire})$
---

**Chapitre III**      **Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL**  
**District GPL Bejaia**

Le BFR de l'entreprise étudiée est présenté dans le tableau suivant :

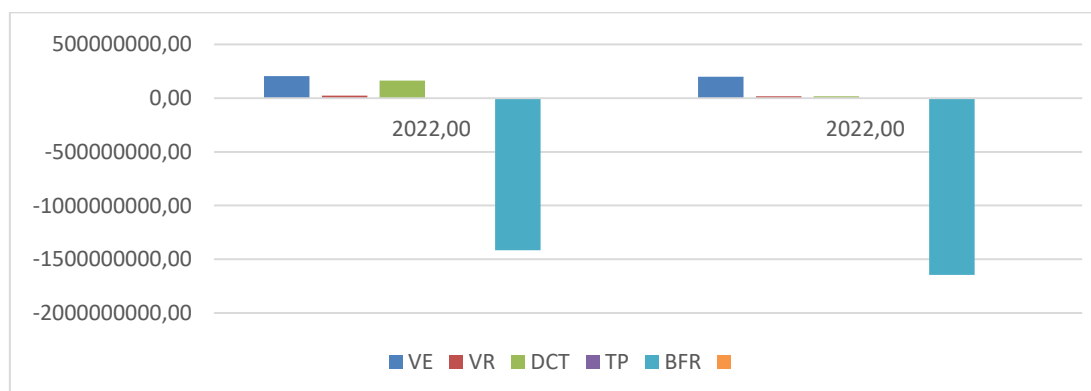
**Tableau 13: Calcul BFR**

Désignation	2022	2023
<b>Valeurs d'exploitation</b> + <b>Valeurs réalisables</b>	182871497.79 + 17 470 661,02 <b>= 200 342 158,81</b>	175937494.15 + 17057408.41 <b>= 192 994 902,56</b>
<b>DCT - concours bancaire</b>	1 643 053 053,84- 0 <b>= 1 643 053 053,84</b>	1 862 040 770,46 – 0 <b>=1 862 040 770,46</b>
<b>BFR= (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) - (DCT - concours bancaire)</b>	<b>= -1 442 710 895,03</b>	<b>= - 1 669 045 867,9</b>

Source : Établie par nous-même à partir des documents des bilans fonctionnels

Le BFR peut être également présenté dans le graphique suivant :

**Graphique 2 : le BFR**



Source :Établie par nous même à partir de tableau précédent

- ✓ Le BFR peut également se calculer à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE), en adoptant les formules suivantes :

$$\mathbf{BFR = BFR\ d'exploitation(BFRE) + BFR\ hors\ exploitation\ (BFRHE)}$$

$$\mathbf{BFRE =\ actif\ circulant\ d'exploitation - dettes\ d'exploitation}$$

**Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL**  
**District GPL Bejaia**

**BFRHE = actifs circulant hors d'exploitation - passifs circulant hors d'exploitation**

**Tableau 14 : Calcul BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)**

Désignation	2022	2023
<b>BFRE = ACE-PCE</b>	140 610 060, 74	128 280 555 ,1
<b>BFRHE = ACHE – PCHE</b>	-1 558 238 306,68	-1 774 550 089,6
<b>BFR = BFRE + BFRHE</b>	<b>-1 442 710 895,03</b>	<b>- 1 669 045 867,9</b>

Source : Établie par nous même à partir des documents des bilans fonctionnels

**Commentaire :**

L'analyse des besoins en fonds de roulement (BFR) pour les exercices 2022 et 2023 révèle des BFR négatifs, respectivement - 1 442 710 895,03 -- 1 669 045 867,9DA.

Cela indique un excès de liquidités par rapport aux besoins opérationnels à court terme. Autrement dit, les besoins de l'unité GPL sont inférieurs à ses ressources.

**✚ La trésorerie nette (TN)**

La trésorerie nette représente le solde financier global d'une entreprise, est un indicateur de sa santé financière. Elle reflète l'excédent ou l'insuffisance des Fonds de Roulement Net Globaux (FRNG) après le financement du Besoin en Fonds de Roulement (BFR). La trésorerie nette se calcul à partir de deux méthodes:

- ✓ La trésorerie nette, calculée à partir du FRNG et du BFR, s'exprime par la formule suivante :

<b>TN = FRNG – BFR</b>
------------------------

Le résultat obtenu est comme suit :

**Tableau 15 : Calcul TN du FRNG et BFR**

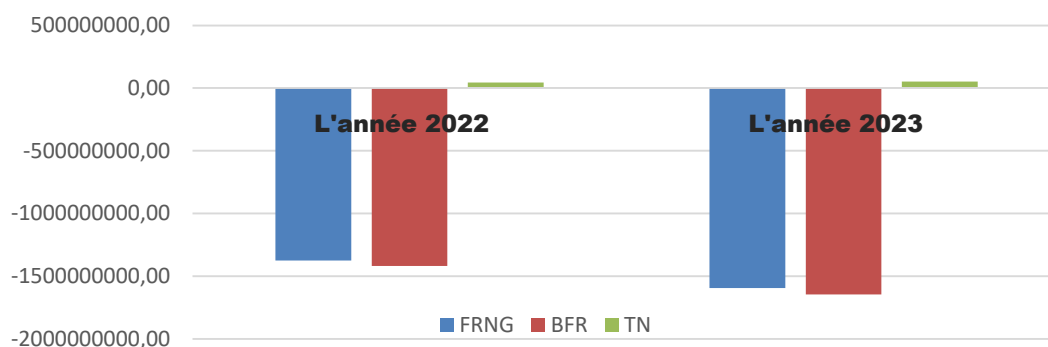
Désignation	2022	2023
<b>FRNG</b>	-1399494715,96	- 1 616 619 339,5
<b>BFR</b>	-1 442 710 895,03	-1 669 045 867,9
<b>TN = FRNG – BFR</b>	<b>43 216 179,07</b>	<b>52 426 528,40</b>

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

**Source :** Établie par nous même à partir des documents des bilans financiers

La trésorerie nette en fonction du FRNG et du BFR est illustrée dans le graphique ci-dessous :

**Graphique 3 : TN à partir du FR et BFR**



**Source :**

Établie par nous même à partir des tableaux précédents

- ✓ La trésorerie nette à partir du bilan financier se calcule comme suit :

<b>TN = Trésorerie active – Trésorerie passive</b>
--

Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous :

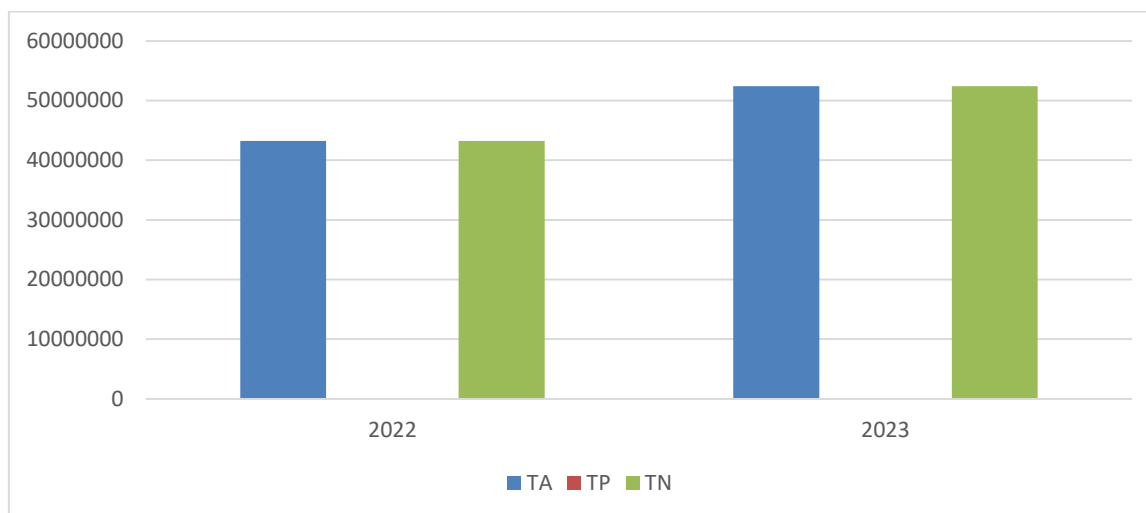
**Tableau 16: Calcul TN à partir du bilan financier**

Désignation	2022	2023
<b>Actif trésorerie</b>	43 216 179,07	52 426 528,40
<b>Passif trésorerie</b>	0	0
<b>TN =TA – TP</b>	<b>43 216 179,07</b>	<b>52 426 528,40</b>

**Source :** Établie par nous même à partir des documents des bilans financiers

La présentation graphique de la trésorerie nette, basée sur le bilan, est illustrée dans le graphique ci-dessus :

**Graphique 4 : TN à partir du bilan financier**



**Source :** Établie par nous même à partir des tableaux précédents.

**Commentaire :**

L'actif de trésorerie a augmenté de 9 210 349,33 DA entre 2022 et 2023, ce qui représente une hausse de 21,31%. Il est également remarquable qu'aucun passif de trésorerie n'a été enregistré au cours de ces deux années.

En analysant les exercices 2022 et 2023, nous constatons que malgré les fluctuations négatives du FRNG et du BFR, le TN reste positif pour le district GPL de NAFTAL à Bejaia. Cela indique que l'entreprise traverse une période d'instabilité, car le FRNG ne couvre pas entièrement la totalité du BFR. En conclusion, la TN demeure positive pour les deux exercices étudiés.

**3. Analyse par les ratios**

L'analyse de l'équilibre financier seul est insuffisante pour évaluer la situation financière de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation de ratios financiers est essentielle pour obtenir une perspective plus précise de sa santé financière.

**3.1 les ratios de liquidité**

Nous passons désormais aux indicateurs clés permettant d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Voici une description concise de chacun :

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

- **Ratio de liquidité générale:** Mesure la capacité à faire face aux dettes à court terme.
- **Ratio de liquidité réduite:** Exclut les stocks pour évaluer la liquidité immédiate.
- **Ratio de Liquidité immédiate :** Indique le niveau de trésorerie disponible pour rembourser les dettes.

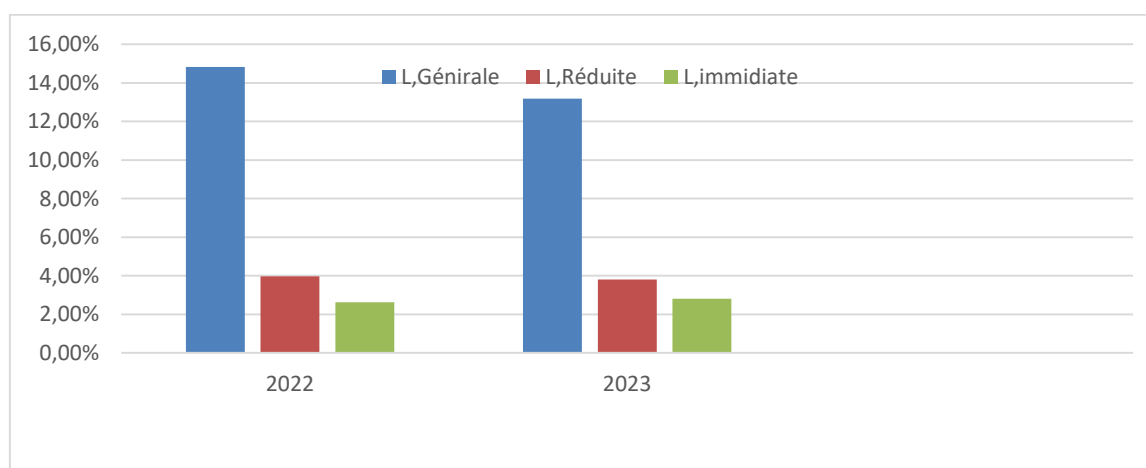
**Tableau 17: Calcul des ratios de liquidité**

RATIOS	Formule	2022		2023	
		Application	Résultat	Application	Résultat
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{AC}{DCT}$	$\frac{243\,559\,337.88}{1\,643\,053\,053.84}$	<b>14,82 %</b>	$\frac{245\,421\,430.96}{1\,862\,040\,770.46}$	<b>13,18%</b>
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{VR+VD}{DCT}$	$\frac{65\,211\,182.33}{1\,643\,053\,053.84}$	<b>3,97 %</b>	$\frac{70\,790\,666.6}{1\,862\,040\,770.46}$	<b>3,80%</b>
<b>Liquidité immédiate</b>	$\frac{VD}{DCT}$	$\frac{43\,216\,179.07}{1\,643\,053\,053.84}$	<b>2,63 %</b>	$\frac{52\,426\,528.40}{1\,862\,040\,770.46}$	<b>2,81 %</b>

**Source :** Établie par nous sur la base des données des bilans condensés précédents

Pour évaluer la santé financière de l'unité district GPL, voici une représentation graphique des ratios de liquidité qui nous fournit une vision précise sur l'évolution de sa situation financière à court terme :

**Graphique 5 : L'évolution des ratios de liquidité**



**Source :** élaboré par nous même à partir de tableau précédent.

**Commentaire :**

**3-1-1 La liquidité générale :**

Le ratio de Liquidité générale de l'entreprise est inférieur à 1 pour les deux exercices 2022 et 2023, ce qui permet de conclure que l'actif circulant est insuffisant pour couvrir la totalité des dettes à court terme et cette situation s'explique principalement par les créances élevées de l'entreprise, qui n'ont pas pu être compensées malgré le remboursement de certaines dettes à court terme.

De plus, nous observons une diminution du ratio de liquidité générale en 2023 par rapport à 2022 de 1.64%, en raison d'une baisse des valeurs d'exploitation 667 177 427,44 DA.

Donc globalement, l'entreprise fait face à un manque de liquidité à court terme sur ces deux exercices, ce qui ne lui permet pas de respecter les normes de liquidité (ratio > 1).

**3-1-2 La liquidité réduite :**

Pour les deux exercices 2022 et 2023, le district GPL a obtenu des ratios (< 1) 3,97 % et 3,80 % respectivement donc, elle est dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme. Car le recours à ses valeurs d'exploitation ne constitue pas une solution dans ce cas.

**3-1-3 Liquidité immédiate :**

Durant les années 2022 et 2023, l'unité district GPL enregistre une liquidité immédiate de 2,63% en 2022 et 2,81% en 2023, ce qui est inférieure à 1, qui traduit que la trésorerie de l'entreprise est en difficulté.

Cela signifie qu'elle n'arrive à rembourser qu'une faible fraction de ses dettes dans l'immédiat.

**Section 03 : Analyse dynamique**

Cette section se concentre sur l'analyse dynamique des finances de l'entreprise. Elle examine les flux de trésorerie et la capacité de l'entreprise à générer des ressources internes pour soutenir ses activités opérationnelles. À travers des outils tels que le Solde Intermédiaire de Gestion (SIG) et l'analyse de la capacité d'autofinancement, nous évaluerons la performance opérationnelle et la santé financière du district NAFTAL GPL Bejaia. Cette analyse est cruciale pour comprendre comment l'entreprise gère activement ses ressources financières.

**1. Les soldes intermédiaires de gestion**

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs qui permettent d'analyser le résultat net d'une entreprise et d'obtenir des informations sur son activité. Ils sont calculés à partir de TCR. (Voir annexe N°02)

**1.1 la marge commerciale**

S'exprime ainsi :

<b>Marge commerciale = vente de marchandise – cout d'achat de marchandise</b>
---



## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

**Cout d'achat de marchandise = (achat marchandise + Δ de stock).**

**Tableau 18 : Calcul la marge commerciale**

Désignation	2021	2022	2023
Vente de marchandise	951 953 954,35	1 001 852 883,63	998 974 110,17
Cout d'achat de marchandise	404 005 378,32	776 528 367,55	861 639 666,54
<b>Marge commerciale</b>	<b>547 948 576,03</b>	<b>225 324 516,08</b>	<b>137 334 443,63</b>

Source : Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- La marge commerciale mesure la rentabilité des activités de vente de l'entreprise. Pour ce cas, nous remarquons qu'il y a une diminution de la marge commerciale d'une année à l'autre, ce qui peut signifier qu'il y a une augmentation des coûts d'achat, une baisse des prix de vente, ou une combinaison des deux.

### 1.2 La production de l'exercice

La production de l'exercice est définie par la formule suivante :

**Production de l'exercice = production vendu + production stocké + production immobilisée.**

**Tableau 19 : Calcul de la production de l'exercice**

Désignation	2021	2022	2023
Production vendu	951 953 954,35	1 001 852 883,63	998 974 110,17
Production stocké	63 066 542,98	137 875 625,38	123 679 546,56
Production immobilisée	-	-	-
<b>Production de l'exercice</b>	<b>1 015 020 497,33</b>	<b>1 139 728 509,01</b>	<b>1 122 653 656,73</b>

Source : Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- La production de l'exercice 2021 s'est élevée à 1 015 020 497,33DA, représentant le montant total généré par l'entreprise au cours de cette période.

En 2022, une augmentation significative de 12,3% a été enregistrée, la production atteignant 1 139 728 509,01 DA. Cette croissance témoigne une dynamique positive de l'activité de l'entreprise pour cet exercice. Cependant, en 2023, la production a légèrement diminué de 1,5% par rapport à 2022, s'établissant à 1 122 653 656,73 DA. Bien que toujours à un niveau élevé, Cette baisse pourrait indiquer un ralentissement de l'activité ou des difficultés rencontrées par l'entreprise.

### 1.3 La valeur ajoutée (VA)

La VA se présente sous la forme suivante :

**VA = production de l'exercice – consommation de l'exercice**

**Tableau 20: Calcul de la valeur ajouté**

Désignation	2021	2022	2023
Production de l'exercice	1 015 020 497,33	1 139 728 509,01	1 122 653 656,73

### Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

consommation de l'exercice	684 355 497,78	756 923 903,77	853 487 408,83
<b>VA</b>	<b>330 664 999,55</b>	<b>382 804 605,24</b>	<b>269 166 247,90</b>

Source :Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- La valeur ajoutée du district GPL était positive en 2021, s'élevant à 330 664 999,55 DA. En 2022, elle a augmenté pour atteindre 382 804 605,24, ce qui représente une hausse de 15,8%. Cependant, en 2023, une baisse importante de 113 638 357,34 DA de la valeur ajoutée d'exploitation a été observée, soit une diminution de 29,7%.

Cette diminution peut s'expliquer par la diminution de la production de l'exercice et l'augmentation de la consommation de l'exercice.

#### 1.4 Excédent brut d'exploitation(EBE)

L'EBE se calcule selon la formule suivante :

<b>EBE= valeur ajouter – charge de personnel – impôts et taxes</b>
--

**Tableau 21: Calcul d'EBE**

Désignation	2021	2022	2023
<b>VA</b>	<b>330 664 999,55</b>	<b>382 804 605,24</b>	<b>269 166 247,90</b>
Charges de personnel	953 354 096,28	929 241 290,95	1 046 628 313,74
Impôts, taxes	27 505 551,01	25 108 780,15	23 669 023,28
<b>EBE</b>	<b>-650 194 647,74</b>	<b>-571 545 465,86</b>	<b>-801 131 089,12</b>

Source :Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- L'EBE est négatif pendant les trois années il est de-650 194 647,74 en 2020 pour passer à -571 545 465,86 en 2021et -801 131 089,12 en 2022. Cette situation traduit que l'exploitation de l'entreprise est insuffisante, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires généré ne permet pas de couvrir l'intégralité des charges de l'entreprise .cette insuffisance brute d'exploitation est le symbole de difficultés ou d'une mauvaise gestion de l'entreprise.

#### 1.5Résultat Opérationnel et le résultat Financier

Sont calculés respectivement selon les formules suivantes :

<b>Résultat Opérationnel= EBE+autre produit opérationnels – autre chargeopérationnels – dotation aux amortissements et provision + reprise sur provision opérationnels.</b>
---

<b>RESULTAT FINANCIER = Produits financiers - Charges financières</b>
---

Les deux résultats, le Résultat Opérationnel et le Résultat Financier, sont consignés dans ce tableau :

**Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL**  
**District GPL Bejaia**

**Tableau 22 : Calcul de Résultat Opérationnel et le Résultat Financier**

Désignation	2021	2022	2023
EBE	-650 194 647,74	-571 545 465,86	-801 131 089,12
Autres produits opérationnels	31 731 824,24	13 985 024,30	31 051 582,86
Autres charges opérationnels	1 032 240,02	402 366,94	1 438 134,99
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	193 334 556,02	180 015 206,49	168 733 157,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions	27 954,86	1 712 785,87	3 837 860 90
<b>R.OPERATIONNEL</b>	<b>-812 801 664,68</b>	<b>-736 265 229,12</b>	<b>-936 412 937,67</b>
Produits financiers	4 237 035,47	1 980 538,57	1 659 749,94
Charges financières	1 848 211,11	277 690,38	238 659,57
<b>R.FINANCIER</b>	<b>2 388 824,36</b>	<b>1 702 848,19</b>	<b>1 421 090 37</b>

Source :Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- Le résultat opérationnel est négatif chaque année, ce qui signifie que l'entreprise subit des pertes dans ses activités principales. De plus, le résultat financier diminue chaque année, probablement en raison d'une baisse des ventes et d'une augmentation des coûts de production.

**1-6 Résultat courant avant impôt (R.C.A.I)**

Le R.C.A.I est formulé de cette manière :

<b>R.C.A.I = Résultat opérationnel + résultat financier</b>
---

**Tableau 23:Le résultat ordinaire avant impôt**

Désignation	2021	2022	2023
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>-810 412 840,32</b>	<b>-734 562 380,93</b>	<b>-934 991 847,30</b>

Source :Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- Ce solde exprime que l'entreprise n'est pas rentable sur son activité normale car les revenus générés par l'activité ne sont pas suffisants pour couvrir l'ensemble des charges d'exploitation (coûts de production, charges de personnel, frais généraux... etc.).

**1.7 Résultat net de l'exercice**

Pour déterminer le R.N de l'exercice, il convient d'appliquer la formule suivante :

<b>Résultat de l'exercice = R.C.A.I + résultat exceptionnel – participation des salaires – impôt sur bénéfices.</b>
---

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

**Tableau 24 : Calcul résultat net de l'exercice**

Désignation	2021	2022	2023
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>-810 412 840,32</b>	<b>-734 562 380,93</b>	<b>-934 991 847,30</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	-	-
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	-	-
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-810 412 840,32</b>	<b>-734 562 380,93</b>	<b>-934 991 847,30</b>

Source :Extrait du TCR du NAFTAL district GPL Bejaia

- Le résultat net est également resté négatif sur les trois années, se dégradant de- 810 412 840,32 DA en 2021 à -934 991 847,30 DA en 2023. Ce qui indique que l'entreprise enregistre des pertes nettes importantes, mettant en évidence des difficultés financières sérieuses.

### 2. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)

LaCAF est un critère financier évaluant la capacité d'une entreprise à générer des ressources internes pour financer ses projets et sa croissance. Son importance est cruciale dans l'évaluation de la santé financière et l'orientation des choix stratégiques. Deux méthodes de calcul peuvent être utilisées

#### 2.1 La méthode soustractive (EBE)

Cette méthode est déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

Dans ce tableau, nous déterminons la CAF par la méthode soustractive :

**Tableau 25: Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE)**

Désignation	2021	2022	2023
<b>EBE</b>	<b>-650 194 647,74</b>	<b>-571 545 465,86</b>	<b>-801 131 089,12</b>
(+)Autre produit opérationnel	31 731 824,24	13 985 024,30	31 051 582,86
(-)Autre charge opérationnel	1 032 240,02	402 366,94	1 438 134,99
(+)Produit financier	4 237 035,47	1 980 538,57	1 659 749,94
(-)Charge financier	1 848 211,11	277 690,38	238 659,57
(+)Produit exceptionnel	-	-	-
(-)Charge exceptionnel	-	-	-
(-)IBS	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>-617 106 239,16</b>	<b>-556 259 960,31</b>	<b>-770 096 550,88</b>

Source :Établie par nous même à partir de TCR fournis par le district GPL NAFTAL de Bejaia

#### 2.2 La méthode additive (RN)

Cette approche complémentaire à la méthode soustractive permet de déterminer la part de résultat pouvant être autofinancée. Elle consiste à y ajouter les charges sans impact sur la

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

trésorerie, comme les amortissements et provisions, et à en déduire les produits encaissés mais non encore comptabilisés.

Dans ce tableau, nous avons utilisé la méthode additive pour déterminer la CAF.

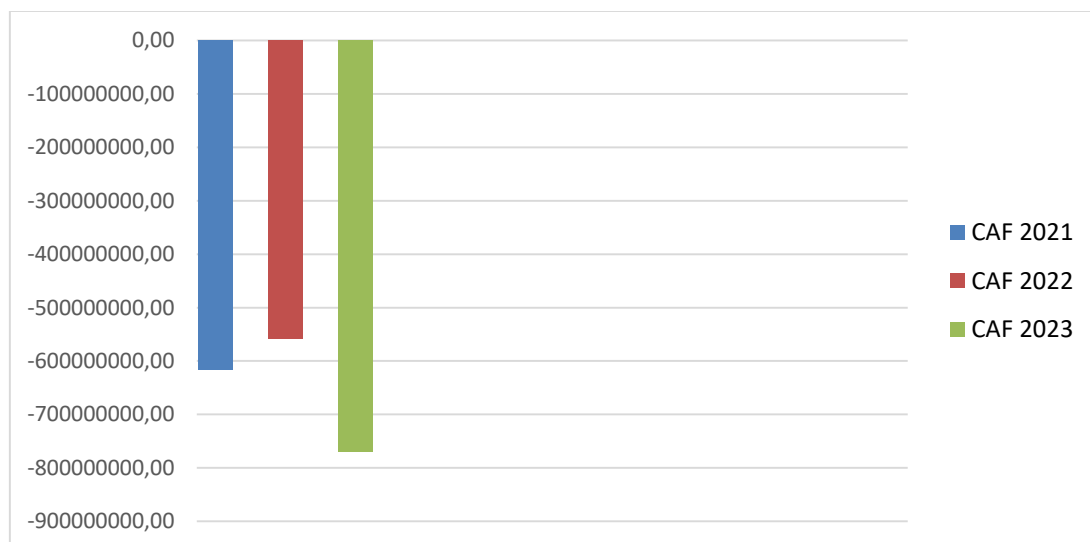
**Tableau 26: Calcul de la CAF par la méthode additive (RN)**

Désignation	2021	2022	2023
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-810 412 840,32</b>	<b>-734 562 380,93</b>	<b>-934 991 847,30</b>
(+) Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	193 334 556,02	180 015 206,49	168 733 157,32
(-) Reprise sur pertes de valeur et provisions	27 954,86	1 712 785,87	3 837 860,90
(-) Charges d'amortissement et autres provisions reçue	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>-617 106 239,16</b>	<b>-556 259 960,31</b>	<b>-770 096 550,88</b>

Source : Établie par nous même à partir de TCR fournis par NAFTAL district GPL de Bejaia

Ce graphique montre les résultats de la CAF sur une période de trois ans (2021, 2022 et 2023) :

**Graphique 6 : La CAF**



Source : Établie par nous même à partir des tableaux précédents

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

Suite à la détermination de la CAF et sa représentation graphique, nous pouvons observer ce qui suit :

La capacité d'autofinancement (CAF) de l'unité district GPL est restée négative sur les 3 années étudiées, en raison de résultats déficitaires et d'un résultat brut d'exploitation insuffisant. Cette incapacité à générer de l'autofinancement traduit des difficultés financières pour l'entreprise, qui sera contrainte de recourir à la société mère pour couvrir ses besoins. Cette dynamique négative de la CAF souligne les problèmes structurels de rentabilité opérationnelle.

### 3. Élaboration et analyse des tableaux de flux de trésorerie

À partir des données du le document NAFTAL district GPL Bejaia, ce tableau présente une analyse détaillée de la trésorerie de l'entreprise pour les années 2021, 2022 et 2023.

**Tableau 27: Le TFT de l'année 2021,2022 et2023 Unité KDA**

LIBELLE	2021	2022	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	8 670 516,69	11 9796 099,93	14 510 531,45
Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
Encaissement reçus des clients	1 113 110 492,12	1 176 565 779,82	1 207 169 626,75
Sommes versées aux fournisseurs	-87 844 786,39	-142 483 547,54	-80 916 846,60
Intérêts et autres frais financiers payés	-2 427 349,30	-2 013 463,95	-1 734 949,68
Appel de Fonds Reçu	852 510 026,00	899 210 522,00	911 040 836,00
Sommes versées aux personnels	-719 356 709,80	-716 568 190,88	-789 567 639,72
Remontés de fonds Émis	-113 277 098,60	-1 193 032 951,74	-1 220 780 752,22
État, collectivités publiques, organismes internat	-10 582 103,1	-10 945 500	-12 811 943,37
Valeurs à l'encaissement	-4 461 954,24	1243330.22	2 112 200,29
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>8 670 516,96</b>	<b>11 976 099,93</b>	<b>14 510 531,45</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-2 435 436,49	-10 721 466,09	-5 300 182,12
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles <30000	-342 458	-21 260,50	-634 169,52
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 092 978,49	-10 700 205,59	-4 666 012,60
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-2 435 436,49</b>	<b>-10 721 466,09</b>	<b>-5 300 182,12</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)</b>	<b>6 235 080,20</b>	<b>1 254 633,84</b>	<b>9 210 349,33</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>35 726 465,03</b>	<b>41 961 545,23</b>	<b>43 216 179,07</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à</b>	<b>41 961 545,23</b>	<b>43 216 179,07</b>	<b>52 426 528,40</b>

## Chapitre III      Analyse de gestion de trésorerie au sein de NAFTAL District GPL Bejaia

<b>la clôture de l'exercice</b>			
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>6 235 080,20</b>	<b>1 254 633,84</b>	<b>9 210 349,33</b>

Source : Document fournis par NAFTAL district GPL Bejaia

Après avoir examiné le tableau des flux, nous avons déduit ces interprétations

### **3.1 Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles :**

La rubrique des flux provenant de l'activité opérationnelle montre une tendance à la hausse chaque année (8 670 516,69 DA en 2021, 11 976 099,93 DA en 2022, 14 510 531,45 DA en 2023). Cette croissance pourrait refléter une gestion plus efficace des revenus clients, des réductions de coûts auprès des fournisseurs, et une maîtrise des frais financiers, contribuant potentiellement à une rentabilité accrue à long terme.

### **3.2 Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement**

Les flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement ont montré une fluctuation significative d'une année à l'autre : -2 435 436,49 DA en 2021, -10 721 466,09 DA en 2022, et -5 300 182,12 DA en 2023. Cette variation principalement due aux décaissements pour l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles, reflète une gestion adaptative des investissements en actifs. La diminution observée en 2023 par rapport à 2022 suggère une stratégie plus conservatrice, visant potentiellement à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles tout en maintenant la capacité d'investissement de l'entreprise.

### **3.3 Les flux de trésorerie liés aux activités de financement**

Le flux de trésorerie net provenant des activités de financement est de 0 pour toutes les années mentionnées (2021, 2022, 2023). Cela indique qu'il n'y a pas eu de flux net résultant des activités de financement telles que l'émission ou le remboursement d'emprunts, l'émission ou le rachat d'actions, ou le paiement de dividendes.

### **3.4 Les flux de trésorerie de la période global :**

La variation positive des flux de trésorerie sur la période (6 235 080,20DA en 2021, 1 254 633,84 DA en 2022, et 9 210 349,33DA en 2023) reflète une gestion efficace des liquidités au sein de l'entreprise. Malgré des activités d'investissement et de financement qui ont globalement équilibré leurs effets sur la trésorerie, cette croissance constante des liquidités disponibles (passant de 35 726 465,03 DA au début de 2021 à 52 426 528,40 DA à la fin de 2023) témoigne de la capacité accrue de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs à partir de ses activités opérationnelles.

## **4. L'évolution de la trésorerie**

Voici l'évolution de la trésorerie sur les années 2021, 2022 et 2023, accompagnée des variations en valeur et en pourcentage :

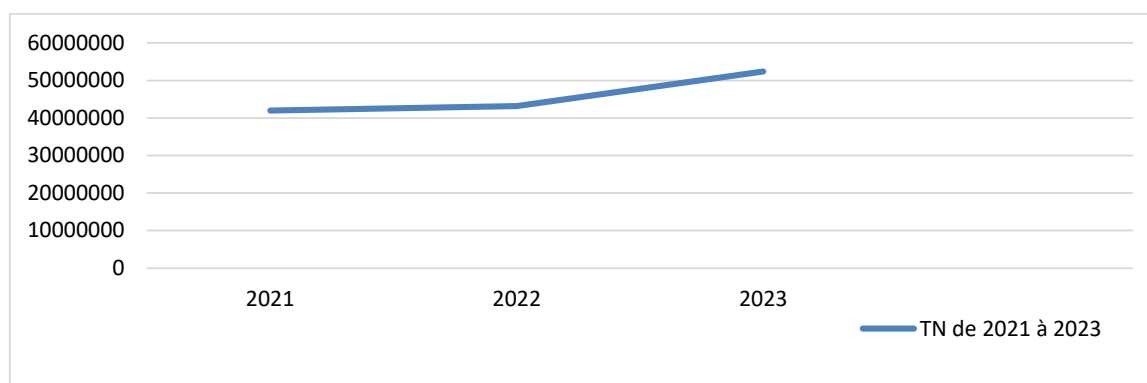
**Tableau 28: L'évolution de la trésorerie de 2021 à 2023**

Année	2021	2022	2023
<b>Trésorerie</b>	<b>41 961 545,23</b>	<b>43 216 179,07</b>	<b>52 426 528,40</b>
<b>Variation de Trésorerie en valeur</b>	-	1 254 633,84	9 210 349,33
<b>Variation en %</b>	-	2,99	21,32
<b>Variation entre 2021 et 2023 en %</b>	<b>24,94</b>		

Source : Établie par nous à partir des données du TFT des années 2021, 2022 et 2023

L'évolution de la trésorerie de 2021 à 2023 peut être présentée dans le graphique suivant :

**Graphique 7 : L'évolution de la trésorerie**



Source :Établie par nous même à partir de tableau précédent

En analysant l'évolution de la trésorerie de 2021 à 2023, dérivée des données du tableau de flux de trésorerie des années 2021, 2022 et 2023, nous pouvons constater plusieurs points :

En 2021,la trésorerie de l'entreprise était de 41 961 545,23 DA au cours de l'année suivante, en 2022, elle a légèrement augmenté pour atteindre 43 216 179,07 DA avec une progression de 2,99 % .En 2023,la trésorerie a connu une augmentation pour atteindre 52 426 528,40 DA, marquant ainsi une hausse de 21,32 % par rapport à 2022, au total, sur ces trois ans la trésorerie a affiché une augmentation de 24,94 %.

Ces points soulignent une amélioration persistante et significative de la trésorerie de district GPL sur la période analysée



**Conclusion du chapitre :**

Différentes méthodes de calcul de la trésorerie permettent d'analyser l'équilibre financier d'une entreprise et de déterminer sa situation financière actuelle.

Notre stage pratique au sein de l'EntrepriseNAFTAL et son district GPL de Bejaia nous a permis de mieux cernerle fonctionnement de la gestion de trésorerie dans un cas concret. Mais comme la fonction est centralisée au siège d'Alger, nous n'avons pas eu l'opportunité d'étudier certains outils importants de gestion de trésorerie telle que le ratio de solvabilité générale, les bilans en grande masse...etc.

Durant notre étude nous avons constaté que DISTRICT GPL représente une situation financière instable, malgré que la trésorerie positive, Les déficits en fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement négatifs signalent des difficultés fin à gérer ses obligations à court terme, Il est important de souligner que DISTRICT GPL est une unité de l'entreprise centrale basée à Alger, laquelle bénéficie d'une santé financière solide.

# **Conclusion**

## **générale**

Dans ce présent travail, nous avons entrepris une étude sur la gestion de trésorerie en choisissant le cas de l'entreprise DISTRICT GPL NAFTAL.

La gestion de trésorerie a une influence directe sur la gestion financière globale de l'entreprise. Maîtrisée efficacement, elle contribue à obtenir de bons résultats, améliorant ainsi la rentabilité et ouvrant de nouvelles sources de financement. Elle joue donc un rôle crucial dans l'amélioration de la santé financière de l'entreprise, garantissant sa liquidité et sa solvabilité. C'est pourquoi une gestion efficace des flux de trésorerie est essentielle.

Pour répondre aux questions posées dans notre introduction, nous avons adopté deux méthodes. Tout d'abord, une méthode théorique, englobant deux chapitres : le premier, "Fondement de la gestion de trésorerie", où nous avons abordé les bases théoriques et les notions liées à la gestion de trésorerie, et le deuxième, "La trésorerie dans l'analyse financière", où nous avons exploré l'analyse de la trésorerie à travers le bilan, l'analyse des flux de trésorerie et les pratiques de gestion prévisionnelle de la trésorerie. Ces deux chapitres nous ont servi de socle pour mieux appréhender la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise DISTRICT GPL NAFTAL.

Ensuite, nous avons passé à notre étude pratique au sein de DISTRICT GPL, où nous avons réalisé des analyses statistiques et dynamiques de la trésorerie. Nous avons effectué une analyse prévisionnelle détaillée, incluant le calcul de différents indicateurs financiers tels que le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement et la trésorerie nette.

L'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise DISTRICT GPL a été une opportunité précieuse pour évaluer nos hypothèses initiales. Notre première hypothèse, selon laquelle la gestion proactive de la trésorerie, accompagnée d'une planification précise et de décisions d'investissement stratégiques, favoriserait la stabilité financière, a été confirmée par les résultats obtenus. En revanche, notre deuxième hypothèse, qui postulait qu'une gestion passive de la trésorerie n'aurait pas d'impact significatif sur la santé financière de l'entreprise, a été réfutée. En effet, l'analyse détaillée de la trésorerie au sein de l'entreprise DISTRICT GPL a montré que cette approche passive peut exposer l'entreprise à des risques accrus de liquidité et à des difficultés financières imprévues.

Enfin, nous pouvons dire que notre travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances enrichissantes qui vont nous aider dans notre vie professionnelle, ou bien pour poursuivre notre travail de recherche ultérieurement.

# **Annexes**







TABIEAU DES COMPTES DE RESULTATS

(Par Millions) Au 31 décembre 2022

Tableau des Comptes de Résultats

Table

Période 13/2022

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Exercice N - 1	
			Extérie	Intérie	Extérie	Intérie
70	Revenus financiers		832 823 867	318 098 256	510 622 154	850 992 894
72	Revenus de la vente d'actifs		1 314 045 152	1 428 700 36	71 278 710	1 710 324 35
73	Produits de cession					
74	Subvention d'équipement					
100	1 PRODUCTION DE L'EXERCICE		970 255 912	756 818	572 118 772	1 015 319 477
6102	Salaires et charges sociales		62 641 107	15 792 615	31 149 912	4 406 112
6103	Salaires et charges sociales		6 36 370	17 32 292	388 23 635	35 275 495
2	2- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		705 992 872	50 931 425	639 149 867	44 735 218
3	3- VALEUR AJOUTEE (EXPLOITATION)		264 260 045	118 513 679	332 968 914	59 180 261
60	Charges de personnel		72 59 276	13 006 074	24 111 911	33 210 332
64	Impôts, taxes et versements assimilés		11 48 311	2 074 437	7 63 182	9 113 155
6-	6- ENCOURS SUR INVESTISSEMENT		645 239 990	-2 244 385	-513 473 954	-34 710 140
75	7- Des dépenses opérationnelles		7 118 600	3 310 349	9 419 343	39 413 649
65	Amortissements		114 207	308 767	21 153	1 001 113
66	Dotations aux amortissements		104 253 573	11 721 215	1 99 23 643	1 110 574
68	Expenses de recherche et développement		351 290	1 010 451	67 113	65 35
5-	5- RESULTAT OPERATIONNEL		267 637 715	24 627 257	-753 274 972	-29 543 697
76	Revenus financiers		1 075 79	1 100 777	1 638 151	4 238 200
77	Charges financières		77 203	77 203	1 848 211	1 848 211
8-	8- RESULTAT FINANCIER		1 002 70	1 701 185	1 734 50	2 393 859
9-	9- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		-947 631 957	78 228 442	-753 275 187	-27 116 838
65908	Impôts additionnels sur les bénéfices					
65909	Impôts additionnels sur les bénéfices					
8-	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-947 631 957	78 228 442	-753 275 187	-27 116 838

Tableau des Comptes de Résultats

**TABIEAN DES COMPTES DE RESULTATS**

( Par Nature ) Au 31 décembre 2023

Annex 200 - BETAIGUE PH. BERRIA

888

Période 13/2023

Compte	LIBELLE	Nobr	Exercice N			Exercice N-1		
			Extérie	Interne	Total	Extérie	Interne	Total
70	Produit de ventes		527 659 170,77	177 374 433,70	705 033 604,47	545 833 889,17	308 026 696,76	853 860 585,93
72	Produit de ventes de produits finis		121 451 602,61	2 297 654,75	123 749 257,36	2 364 250,34	1 170 206,96	173 377 005,30
73	Produits, intérêts etc							
74	Produit de cession d'actifs							
75	Produit de cession		946 151 573,29	173 522 033,39	1 119 673 606,68	976 283 882,89	189 474 706,02	1 165 758 588,91
60	Produit de cession		726 729 373,28	1 776 793,52	728 506 166,80	646 829 107,36	1 108 571,11	849 357 278,17
61	Produit de cession de valeurs en portefeuille		31 422 200,01	3 745 239,87	35 167 439,88	5 054 775,53	57 897 594,91	139 377 310,00
2	CONSOMMATION DE PRODUITS		310 294 675,72	43 192 735,11	353 487 410,83	705 992 877,24	50 931 926,88	756 929 804,12
3	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (4-7)		136 635 549,65	130 029 346,24	266 664 895,89	264 266 526,75	118 542 678,40	382 824 605,24
62	Produit de cession		611 011 171,04	175 581 138,70	786 592 309,74	792 262 212,22	306 685 214,88	1 098 947 427,10
63	Produit de cession de valeurs en portefeuille		26 892 371,14	2 635 173,95	29 527 545,09	21 227 210,72	2 870 469,72	24 397 680,44
4	EXERCICE DE L'ACTIVITE D'EXPLOITATION		-80 319 518,77	1 679 029,65	-78 640 489,12	-545 225 034,79	-22 214 855,07	-571 545 605,86
76	Produit de cession de valeurs en portefeuille		2 026 270,01	629 5 833	2 655 803,84	1 465 170,39	614 241,51	2 079 411,90
77	Produit de cession de valeurs en portefeuille		2 026 270,01	629 5 833	2 655 803,84	1 465 170,39	614 241,51	2 079 411,90
8	Produit de cession de valeurs en portefeuille, provisions d'impôts		1 171 579,94	1 211 222,46	2 382 802,40	36 293 255,69	12 721 310,57	49 014 566,26
9	Produit de cession de valeurs en portefeuille		1 171 579,94	1 211 222,46	2 382 802,40	36 293 255,69	12 721 310,57	49 014 566,26
10	Produit de cession de valeurs en portefeuille		1 171 579,94	1 211 222,46	2 382 802,40	36 293 255,69	12 721 310,57	49 014 566,26
5	RESULTAT GLOBAL (4+8+9)		327 046 432,88	-9 308 501,74	317 737 931,14	-707 637 718,10	-26 637 510,72	-236 235 222,12
64	Produit de cession		1 101,04	1 636 630,32	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36
65	Produit de cession		1 101,04	1 636 630,32	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36
66	Produit de cession		1 101,04	1 636 630,32	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36
67	Produit de cession		1 101,04	1 636 630,32	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36	1 637 731,36
7	RESULTAT GLOBALE AVANT IMPOTS (5+6)		-227 055 285,95	7 908 512,75	-219 146 773,20	-747 636 951,70	-40 246 225,24	-787 883 176,94
68	Produit de cession							
69	Produit de cession							
70	Produit de cession							
71	Produit de cession							
72	Produit de cession							
73	Produit de cession							
74	Produit de cession							
75	Produit de cession							
76	Produit de cession							
77	Produit de cession							
78	Produit de cession							
79	Produit de cession							
80	Produit de cession							
81	Produit de cession							
82	Produit de cession							
83	Produit de cession							
84	Produit de cession							
85	Produit de cession							
86	Produit de cession							
87	Produit de cession							
88	Produit de cession							
89	Produit de cession							
90	Produit de cession							
91	Produit de cession							
92	Produit de cession							
93	Produit de cession							
94	Produit de cession							
95	Produit de cession							
96	Produit de cession							
97	Produit de cession							
98	Produit de cession							
99	Produit de cession							
100	Produit de cession							
101	Produit de cession							
102	Produit de cession							
103	Produit de cession							
104	Produit de cession							
105	Produit de cession							
106	Produit de cession							
107	Produit de cession							
108	Produit de cession							
109	Produit de cession							
110	Produit de cession							
111	Produit de cession							
112	Produit de cession							
113	Produit de cession							
114	Produit de cession							
115	Produit de cession							
116	Produit de cession							
117	Produit de cession							
118	Produit de cession							
119	Produit de cession							
120	Produit de cession							
121	Produit de cession							
122	Produit de cession							
123	Produit de cession							
124	Produit de cession							
125	Produit de cession							
126	Produit de cession							
127	Produit de cession							
128	Produit de cession							
129	Produit de cession							
130	Produit de cession							
131	Produit de cession							
132	Produit de cession							
133	Produit de cession							
134	Produit de cession							
135	Produit de cession							
136	Produit de cession							
137	Produit de cession							
138	Produit de cession							
139	Produit de cession							
140	Produit de cession							
141	Produit de cession							
142	Produit de cession							
143	Produit de cession							
144	Produit de cession							
145	Produit de cession							
146	Produit de cession							
147	Produit de cession							
148	Produit de cession							
149	Produit de cession							
150	Produit de cession							
151	Produit de cession							
152	Produit de cession							
153	Produit de cession							
154	Produit de cession							
155	Produit de cession							
156	Produit de cession							
157	Produit de cession							
158	Produit de cession							
159	Produit de cession							
160	Produit de cession							
161	Produit de cession							
162	Produit de cession							
163	Produit de cession							
164	Produit de cession							
165	Produit de cession							
166	Produit de cession							
167	Produit de cession							
168	Produit de cession							
169	Produit de cession							
170	Produit de cession							
171	Produit de cession							
172	Produit de cession							
173	Produit de cession							
174	Produit de cession							
175	Produit de cession							
176	Produit de cession							
177	Produit de cession							
178	Produit de cession							
179	Produit de cession							
180	Produit de cession							
181	Produit de cession							
182	Produit de cession							
183	Produit de cession							
184	Produit de cession							
185	Produit de cession							
186	Produit de cession							
187	Produit de cession							
188	Produit de cession							
189	Produit de cession							
190	Produit de cession							
191	Produit de cession							
192	Produit de cession							
193	Produit de cession							
194	Produit de cession							
195	Produit de cession							
196	Produit de cession							
197	Produit de cession							
198	Produit de cession							
199	Produit de cession							
200	Produit de cession							





















Annexe 1

FLUX FINANCIERS											
<b>ENGAGEMENTS FINANCIERS</b>											
ENCAISSÉ PRODUIT US. A. M. IPRS											
REMONTES DES FONDS											
APPEL DE FONDS											
<b>REVENUS FINANCIERS</b>											
REVENUS FINANCIERS											
FRABE FINANCIERS DET. 30 JOURS											
AUTRES REVENUS FINANCIERS											
APPEL DE FONDS											
REVENUS D'ESTONIE											
<b>FLUX FINANCIERS</b>											
<b>SOLDE DES FLUX</b>											
<b>SOLDE BANCAIRES</b>											

LE CHEF SERVICE TRASORERIA

LE CHEF DEPERIEMENT FINANCES

LE DIRECTEUR DISTRICT

plan de presupuesto 2023



MAFTAL SPA  
BRANCHE G.P.L  
District : DEJAJA

ANNEXE N°5



BROUILLARD DE BANQUE DEPENSES

MAFTE DE JAJAJA 2022

Compte DEB N° 60200051941220006427

5120100

N° Ordr	Date Opération	N° CHQ OR VIRT	Date A/D ou A/C	Libellé de l'opération	Mouvements		SOLDE	MIP
					DEBITS	CREDITS		
				SOLDE AU 01/01/2023			13 197 222,42	
1	04/01/2023	6876588		ALIMENTATION CAISSES SIEGE-ENCE CHIRCA-UN ABBOUMCE TAHER		-200 000,00	13 197 222,42	
2	"	6876589		ALIMENTATION CAISSE CE 081 DEJAJA		40 000,00	13 197 222,42	
3	"	6876589		AVANCE/SALAIRE MR RENLAKENAL SIMAL		35 000,00	13 172 222,42	
4	05/01/2023	6876591		RECONSIGNATION B13 MR MOHAMMED CHERIF MOUSSA		175 000,00	12 997 222,42	
5	"	01V 001		SALAIRE AFFRANCHI MR AMARA ABDELKRIM		60 279,05	12 877 943,34	
6	"	A/D	05/01/2023	COMMISSION/01V N°002/2023		28,75	12 877 913,59	
7	10/01/2023	6876592		AGENCE IMP MADONEN DE GENÈBRE 2022		958 494,46	11 919 419,13	
8	11/01/2023	A/C		APPEL DE FONDS	26 670 894,00		38 590 313,13	
9	"	6876603		DECOGNATION P13 MR BENAMARA HANOU		14 400,00	38 545 913,13	
10	"	6876584		AVANCE/SALAIRE MR SIHOUM MUHAND		33 000,00	38 515 913,13	
11	"	6876595		AVANCE/SALAIRE MR KIENNOUN RIAD		33 000,00	38 485 913,13	
12	"	6876588		AVANCE/SALAIRE MR HAMDOUNE RAMI		30 000,00	38 155 913,13	
13	"	6876597		AVANCE/SALAIRE MR OUSSAID ABDELGHAN		30 000,00	38 425 913,13	
14	"	6876598		AVANCE/SALAIRE MR CHEMAMOUNI SALAM		30 000,00	38 395 913,13	
15	"	6876599		AVANCE/SALAIRE MR BENDOUCHERT AEDJ HAKKI		30 000,00	38 365 913,13	
16	"	6876600		AVANCE/SALAIRE MR MASROUNE ZIDANE		30 000,00	38 335 913,13	
17	"	6876601		AVANCE/SALAIRE MR CHOUVA SOFIANE		30 000,00	38 305 913,13	
18	"	6876602		AVANCE/SALAIRE MR CHOUVA SOFIANE		30 000,00	38 275 913,13	
19	"	6876603		AVANCE/SALAIRE MR GACI BRAHIM		30 000,00	38 245 913,13	
20	"	6876604		AVANCE/SALAIRE MR OUBAB RAOUANE		30 000,00	38 215 913,13	
21	"	6876605		AVANCE/SALAIRE MR ALI CHERIF AEDHVALCEP		30 000,00	38 185 913,13	
22	"	6876606		AVANCE/SALAIRE MR CHALAL HOCINE		30 000,00	38 155 913,13	
23	"	6876607		AVANCE/SALAIRE MR RHOUZ FADIC		30 000,00	38 125 913,13	
24	"	6876608		AVANCE/SALAIRE MR HANOU SAOU		30 000,00	38 095 913,13	
25	"	6876609		AVANCE/SALAIRE MR MOUICOUY LAMME		30 000,00	38 065 913,13	
26	"	6876610		AVANCE/SALAIRE MR CHAMEN MOUFRAD		30 000,00	38 035 913,13	
27	15/01/2023	6876611		ANNULATION CHEQUE		20 000,00	38 015 913,13	
28	"	6876612	SIECF	ADE DE BEJAJA (Consommation eau potable)		65 142,40	37 950 770,73	CF
29	"	6876613		ADE DE BOUIRA (Consommation eau potable)		27 330,11	37 693 439,62	CF
30	16/01/2023	6876614	CE 001	ADE DE BEJAJA (Consommation eau potable)	13 534 418,00	85 480,25	37 507 951,37	CF
31	"	01V 002		APPEL DE FONDS		16 560,00	37 491 391,37	CF
32	"	A/D	16/01/2023	HOTEL LE ZEPHYR (Hébergement-restaurant-agence n°04)		28,75	37 491 362,62	
				COMMISSION/01V N°002/2023	40 205 313,00	2 175 854,80	37 121 818,62	

TOTAL A CREDITER

N° Ordre	Date Opération	N° CHQ OR/WRT	Date A/D ou A/C	Libellé de l'opération	Mouvements		SOLDE	MP
					DEBITS	CREDITS		
				REPORT	40 205 312,00	2 115 864,80	51 426 979,62	
33	16/01/2023	OV 003		F.J.S. BENKECHKACHE SMAIN (Achat PUR MRO)		83 245,00	51 343 734,62	CF
34	"	A/D	18/01/2023	COMMISSION/OV N°003/2023		28,75	51 314 989,87	CF
35	"	OV 004		E.N.G.T.P. SKKDA (Remplacement tronçonneuse nr. 64 ML)		362 474,00	50 952 515,87	CF
36	"	OV 005		GSP SERFORT SPA (Prestations de sécurité)		243 125,00	50 709 390,87	CF
37	"	A/D	18/01/2023	COMMISSION/OV N°005/2023		28,75	50 680 642,12	CF
38	"	OV 006		SARL HAMMOUJHC FRERES T.E.A. (Entretien préventif)		178 161,78	50 502 480,34	CF
39	"	A/D	19/01/2023	COMMISSION/OV N°006/2023		29,75	50 472 730,59	CF
40	"	OV 007		MEDDAS LAMNE (Réparation pneumatique)		15 800,00	50 456 930,59	CF
41	"	A/D	19/01/2023	COMMISSION/OV N°007/2023		29,75	50 427 180,84	CF
42	"	OV 008		FRADU MOHAMMED (Achat articles de quincaillerie-pon-besle)		20 797,80	50 396 383,04	CF
43	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°008/2023		28,75	50 367 604,29	CF
44	"	OV 009		SAIDI HAKIM "BOSCH DIESEL" (Réparation pompe d'injection)		52 500,00	50 315 104,29	CF
45	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°009/2023		25,75	50 289 354,54	CF
46	"	OV 010		F.I.S. CHERFAOUJ (Entretien réparation VHL)		76 656,00	50 212 700,54	CF
47	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°10/2023		29,75	50 182 940,79	CF
48	"	OV 011		DJAILI ADEL (Réparation-fourniture-passe POR MRO)		54 400,00	50 128 540,79	CF
49	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°11/2023		29,75	50 108 791,04	CF
50	"	OV 012		AMS MERCEDES-BENZ SPA (Entretien préventif)		146 736,47	49 962 054,57	CF
51	"	OV 013		BERGHEAT MONROYEUR (Réparation tracteur - véhicule)		503 454,12	49 458 600,45	CF
52	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°13/2023		29,75	49 428 840,70	CF
53	"	OV 014		A.B.I BUREAUTIQUE INFORMATIQUE (Achat consommable info)		320 752,60	49 108 088,10	CF
54	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°14/2023		29,75	48 878 335,35	CF
55	"	OV 015		ETARIJASSEMENT DE SANIE AHMIF (Frais Matricule du travail)		11 075,00	48 867 260,35	CF
56	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°15/2023		29,75	48 837 480,60	CF
57	"	OV 016		SNC CTV SAHEL (Contrat technique)		58 394,86	48 779 085,74	CF
58	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°16/2023		28,75	48 750 306,99	CF
59	"	OV 017		ABDOUN KARIM (Achat fournitures-articles de bureaux)		345 350,86	48 404 956,13	CF
60	"	A/D	17/01/2023	COMMISSION/OV N°17/2023		28,75	48 376 187,38	CF
61	18/01/2023	OV 018		SALAIRES F.PERMANCEMENTS JANVIER 2023		23 807 639,17	24 568 548,21	
62	"	A/D	18/01/2023	COMMISSION/OV N°18/2023		4 748,10	24 573 296,31	
63	"	OV 019		PRESTATION MIP MR ALLAOUJA SACHR		20 000,00	24 593 296,31	
64	"	A/D	18/01/2023	COMMISSION/OV N°19/2023		29,75	24 623 046,06	
65	"	6878615		CNAS AGENCE BEJAJA		15 000 050,31	9 622 995,75	
66	"	6878616		CNAS AGENCE AJEL		3 422 392,95	6 200 602,80	
67	"	6878617		CNAS AGENCE BOUIRA		3 089 210,20	3 111 392,60	
68	"	6878618		NAFTAL DASC DECEMBRE 2022		304 000,00	2 807 392,60	
69	"	6878619		ANNULATION CHEQUE			2 807 392,60	
70	"	6878620	01/08/2023	S.A.D.C.D BEJAJA (Consumation energie électrique)		14 422,15	2 792 970,45	CF
				TOTAL A TRAVERSER	40 705 312,00	45 523 300,57	8 108 210,52	

N° Ordre	Date Opération	N° CHQ DR. VIRT	Date A/D ou A/C	Libellé de l'opération	Mouvements		SOLDE	M/P
					DEBITS	CREDITS		
				REPORT	40 205 312,00	45 523 300,57	3 457 988,57	
71	16/01/2023	6876621		ADE DE JUEL (Consommation eau potabile)		10 166,93	8 922 465,84	CF
72	"	6876622	LE 001	S.A D.E.G. BEJAIA (Consommation energie électrique)		465 823,41	7 802 240,91	CF
73	22/01/2023	6876623		DECOMINATION CITERNE MR BELHOUL FARD		470 000,00	7 132 240,91	
74	23/01/2023	A/C		APPEL DE FONDS	10 152 003,00		11 254 243,91	
75	"	6876624		AVANCE SALAIRE MR BOUOUDEN GOUAD		40 000,00	17 244 243,91	CF
76	"	6876625		ANNULATION CHEQUE			17 244 243,91	
77	"	6876626		O.M.L (Modification périodique véhicule/contrat)		6 200,00	15 388 043,91	
78	"	OV 020		RISTOURNE RD AMARA_SEDDIK		35 688,37	15 703 352,14	
79	"	OV 021		RISTOURNE RD HANAYA MOHAMED		54 053,59	15 143 298,56	
80	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°021/2023		29,75	17 149 271,80	
81	"	OV 022		RISTOURNE RD BUL JUEL		322 503,15	15 826 768,65	
82	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°022/2023		59,50	16 826 709,15	
83	"	OV 023		RISTOURNE RD SAYAD ABDEL A77		88 391,35	16 738 317,80	
84	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°023/2023		28,75	16 738 408,05	
85	"	OV 024		RISTOURNE RD CPA REJAJA		161 201,45	16 577 206,60	
86	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°024/2023		47,50	16 529 959,10	
87	"	OV 026		RISTOURNE RD CPA JUEL		103 370,26	16 426 588,84	
88	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°025/2023		47,60	16 378 941,24	
89	"	OV 026		RISTOURNE RD CCP AU GER		419 401,14	16 229 540,10	
90	"	A/D	25/01/2023	COMMISSION/OV N°026/2023		107,10	16 032 433,00	
91	24/01/2023	6876627		R.D.B.L D.D BOUIRA (Consommation energie électrique)		505,82	15 526 927,18	CF
92	"	6876628	DR 067	ALGERIE TELECOM SPA (Réserve (téléphonique)		12 484,78	14 382 442,40	CF
93	"	6876629		R.D.B.L D.D BOUIRA (Consommation energie électrique)		61 202,22	14 221 240,18	CF
94	"	6876630		ALGERIE TELECOM JUEL (Réserve (téléphonique)		10 153,91	14 119 086,27	CF
95	"	6876631		ANNULATION CHEQUE			14 119 086,27	
96	"	OV 027		COURL TECHNOLOGIE (fouriture-installation fibres)		155 027,25	14 274 113,52	CF
97	"	OV 028		C.F.I.B. INFORMATIQUE (Aluak; peintures)		270 000,00	14 544 113,52	CF
98	"	A/D	29/01/2023	COMMISSION/OV N°027/2023		29,75	14 822 410,79	CF
99	"	OV 029		BOUKHALCA YASSINE (Rapprochement pneumatique)		63 800,00	15 426 210,79	CF
100	"	A/D	29/01/2023	COMMISSION/OV N°028/2023		29,75	15 455 940,54	CF
101	"	OV 030		HÔTEL BRAHMI (Achat agent nafat-missionnaire)		157 190,97	16 203 131,51	CF
102	"	A/D	29/01/2023	COMMISSION/OV N°029/2023		29,75	16 359 121,76	CF
103	"	OV 031		ETS GUELMANI SWAI (Achat PDR MRC)		93 300,40	16 265 821,36	CF
104	"	A/D	29/01/2023	COMMISSION/OV N°030/2023		29,75	16 226 051,61	CF
105	"	OV 032		SARL GOURAYA TOURS (Achat billets d'avion)		39 906,00	16 186 145,61	CF
106	"	OV 033		SARL SAV-EST V JENREDOU préventif cambodj		309 284,62	16 157 860,99	CF
107	"	A/D	29/01/2023	COMMISSION/OV N°031/2023		29,75	16 058 581,24	CF
108	"	OV 034		ENACT DE BEJAIA (Contrôle technique-Incra avant approuv)		141 372,00	16 199 953,24	CF
109	"			TOTAL N° 108 SCOPER	50 357 312,00	49 037 045,22	16 112 641,22	

N° Ordre	Date Opération	N° C/PO OR.VIRT	Date A/D OU A/C	Libellé de l'opération	Mouvements		SOLDE	M/P
					DEBITS	CREDITS		
				REPORT	50 357 312,00	49 037 043,22	14 757 445,24	
109	24/01/2023	AD	29/01/2023	COMMISSION/OV N°034/2023		28,75	14 786 234,00	
110	"	OY 035		SOLDE PIFLES (Achat PDR INFRO)		63 866,00	14 850 100,00	CF
111	"	A/C	29/01/2023	COMMISSION/OV N°035/2023		25,75	14 875 875,00	
112	"	OY 036		SFC CIV SAHEL (Contrôle téléphonique)		14 639,36	14 910 514,36	CF
113	"	A/C	29/01/2023	COMMISSION/OV N°036/2023		28,75	14 939 293,11	
114	"	OY 037		BERGERAT MONROYEUR (Réparation Packbox)		32 388,09	15 001 681,20	CF
115	"	AD	29/01/2023	COMMISSION/OV N°037/2023		29,75	15 031 460,95	
116	"	OY 038		AMS MERCEDES-BENZ SPA (Entretien préventif)		78 108,83	15 109 569,78	CF
117	"	OY 039		ARAP J AID (Restauration agents nettoie)		45 600,00	15 155 169,78	CF
118	23/01/2023	6876632		LE RECEVEUR DES CONTRIBUTIONS DIVERSES ASSAT (DIR)		278 126,00	15 433 295,78	
119	"	6876637		LE RECEVEUR DES CONTRIBUTIONS DIVERSES ASSAT (DIR)		25 805,00	15 459 100,78	
120	28/01/2023	A/C		APPEL DE FONDS	111 091 112,00		15 570 212,78	
121	"	OY 040		SALAIRES P. TEMPORAIRES JANVIER 2023		8 463 013,77	16 413 226,55	
122	"	AD	29/01/2023	COMMISSION/OV N°040/2023		1 523,20	16 414 749,75	
123	"	OY 041		AVANCES SALAIRE DCP ALGEP		40 000,00	16 454 749,75	
124	"	AD	30/01/2023	COMMISSION/OV N°041/2023		35,70	16 490 549,45	
				TOTAL	61 018 424,00	59 069 985,17	16 375 661,25	

Arrêté le solde au 31/01/2023 à la somme de : Quinze Millions Trois Cent Soixante Quinze Mille  
Six Cent Quatre Vingt Et Un Dinars Et Vingt Cinq Centimes.

FAIT LE : 01/02/2023  
PAR : M<sup>r</sup> RFIKHARFALLAH

LE CHEF DE SCE TRESORERIE

LE CHEF DPT FINANCES ET COMPTABILITE

**Référence  
bibliographique**



- ✓ **ANTRAIGUE Daniel**, gestion de la trésorerie et diagnostic, 7eme édition, 1998.
- ✓ **ANNIE BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH**, la gestion de la trésorerie, Préface de Hervé JOUANJEAN, Paris, 2000.
- ✓ **BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F**, « Gestion financier », 14e édition, DUNOD, Paris, 2005.
- ✓ **Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT**, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006.
- ✓ **Bruno SOLNIK** ; gestion financière ; 6eme édition ; 2001.
- ✓ **DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne**, "gestion financière", édition EME, Paris 1999.
- ✓ **DESBRIERES. P, Poincelot. E**, « La gestion de trésorerie », édition management, Paris, 1999.
- ✓ **FORGET JACK**, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, Ed D'organisation, 2005.
- ✓ **François Bonnet**, « Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie », Ed. ECONOMICA, 2003.
- ✓ **HUBERT DE LA BRUSLERIE**, « Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation », 4ème édition DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ **K. CHIHA**, finance d'entreprise, éditions Houma, 2009.
- ✓ **MANUEL, APPLICATIONS**, Gestion financière, 10eme édition, DUNOD, 2008.
- ✓ **MARC. G, ROSELYNE.S.C**, Gestion de la trésorerie, ECONOMICA, 2004.
- ✓ **MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P)**, « La trésorerie des entreprises », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975.
- ✓ **MONDHER BELLALAH**, Gestion financière, ECONOMICA, 2eme édition, 2004.
- ✓ **Noel Gauthier & Geneviève Causse**, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981.
- ✓ **Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE**, la gestion de trésorerie, Ed 2Dunod, 2017
- ✓ **Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE**, Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 1999
- ✓ **PHILIPPE (R) ET VERDIE (J-F)**, Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 2011
- ✓ **ROUSSELOT.P et VERDIE.JF** ; Gestion de trésorerie ; 2eme édition ; Paris ; 1999.
- ✓ **SION M** ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; 2eme édition DUNOD ; paris ; 2001.

## Résumé

La gestion de trésorerie est essentielle pour assurer la santé financière d'une Entreprise, elle consiste à gérer les liquidités et les flux financière afin de s'assurer que l'Entreprise Dispose des fonds nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise.

Durant notre recherche, nous avons adopté deux approches distinctes. La première porte sur les généralités de la gestion de trésorerie, fournissant un cadre théorique et une analyse conceptuelle. La seconde approche est une étude pratique approfondie menée au sein de NAFTAL District GPL permettant d'appliquer et de tester les principes théoriques dans un contexte réel.

Après une analyse approfondie, il ressort que la gestion de trésorerie occupe une place centrale dans la structure financière de toute entreprise.

**Mots clés :** La gestion de trésorerie, NAFTAL District GPL, la structure financière

## Abstrac

Cash mangement is crucial for maintaining the financial well-being of a business, as it involves overseeing liquidity and financial transactions to ensure that the company has sufficient funds to meet its operational requirements.

Throughout our research, we pursued two distinct methodologies. The first centered on the fundamentals of cash management, offering a theoretical framework and conceptual examination. The second approach encompassed an extensive practical investigation conducted within the NAFTAL District GPL, enabling us to implement and assess theoretical principles in a real-world setting.

Following thorough analysis, it is apparent that cash management plays a pivotal role in the financial framework of every enterprise.

**Keywords:** Cash mangement , the NAFTAL District GPL, financial framework.