

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Finance d'Entreprise

Intitulé :

**LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE
ENTREPRISE
CAS DE LA SONATRACH
LA DRGB**

Réalisé par :

BETTOUCHE YOUCEF

MESSAOUDI YOUGHOURTA

Encadré par :

M^{me} TRAKI DALILA

Soutenu devant le jury

Président: Mr Amalou. M

Examineur: Mm Kirouane

Rapporteur: TRAKI DALILA

Promotion 2018

REMERCIEMENTS

*Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé
santé et courage pour accomplir ce travail.*

*Nous tenons à formuler l'expression de notre profonde
reconnaissance à notre promoteur au sein de la DRGB Bejaia M^{me}
IDRESSOU pour ses pertinents conseils et ses orientations ainsi
que sa disponibilité au long de ce travail.*

*Nous remercions également Mme HAKIMI chef service des
ressources humaines ainsi l'ensemble de personnel de département
finance de la DRGB de Bejaia pour leurs accueil,*

*Nous remercions notre directrice de rapport Mme TRAKI pour
sa disponibilité et sa générosité, un grand merci aussi à nos
enseignants a l'université et a la tête Mme AYAD et Mme
MEKLAT pour leurs gentillesse, leurs patiences et leurs
aides pour amener en meilleur notre travail.*

*Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribués de prés ou de
loin afin que notre travail puisse voir le jour.*

Dédicaces

Je dédie ce travail a :

Mes parents :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

A mon père qui a toujours cru en moi et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour ma réussite dans ma vie .Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

A mon frère BOUKI.

Mes Sœurs HASSIBA, SOUHILA, et SALIMA

Mon neveu AMINE.

A toute la famille BETTOUCHE et MESSAHLI.

A tous les fans de la J.S.K,

A tous mes amis(es) Nabil, Yougou, Fakir, Faycel, Adel, Messoud, Mouhamed, Koukou, Faouzi, Soufian, Hicham, Abdelah, Saber, Amer, Anis, Djidji, Salim...

Amel, Karima, Siham, Bassma, Souhila, Katia, Ghanima, Rima, Zahira ...

A tous le personnel du l'entreprise « les charpentiers du sahel »

ETS : DJENANE.M

A tous l'effectif de mon équipe du tournoi « BOLVARD AMIMEUR »

A mon binôme YOUGHOURTA l'autre pair participante a la réalisation de ce travail.

Youcef

*Je dédie ce
travail*

Dédicaces

*A la personne qui à toujours été a mes côté m'engueulé et m'orienté, à toi ma chère
maman.*

A mon père qui à fait en sorte que rien ne me manquera durant toutes ma vie.

A mes frères et Sœurs qui m'ont toujours soutenu, Bassma, Sid ali et Lydia .

A la mémoire de ma grand-mère et mon grand-père de mes ancles

A Mon cher grand-père et chère grand-mère

A toute la famille MESSAOUDI et AGOUD

A mes cousins et cousines

A tous le personnel du la « BDL BEJAIA »

A Mon club préféré en Algérie JSKABILY

*A tous mes amis (es) sans exceptions (Imad ,Ayad, Rachid, Atou, Nazim, Hicham,
Abdelah, Anis, Soufian, KouKou, Samir, Ferhat ,Katia, Bassma, Sohila,
Ghanima, Rjma, Zahira)*

A mon binôme Youcef l'autre pair participante a la réalisation de ce travail.

Youghourta...

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie.

Introduction.....03

Section01 : Notions générales sur la trésorerie03

Section 02 : Origines des problèmes de la trésorerie.....07

Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....10

Section04: Les sources de financement de la trésorerie et les causes de la dégradation de la trésorerie.....13

Conclusion.....19

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière.

Introduction.....20

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel.....20

Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux.....26

Section 03 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie.....33

Section 04 : Prévion de trésorerie.....40

Conclusion48

Chapitre III : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH.

Introduction.....49

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....49

Section 02 : Etude de l'équilibre financier.....52

Section 03 : Analyse par les ratios.....58

Section 04 : Analyse par les flux.....62

Conclusion67

Conclusion générale.....68

Bibliographie.

Annexe.

Liste des tableaux et figure.

Table des matières.

Liste des abréviations

- ACE** : Actif circulant exploitation.
- ACHE** : Actifs circulant hors exploitation.
- AG** : Assemblée générale.
- BFR** : Besoin de fonds de roulement.
- BFRHE** : Besoin de fonds de roulement hors exploitation.
- BFRE** : Besoin de fonds de roulement d'exploitation.
- C.A** : Chiffre d'affaire.
- CAF** : Capacité d'autofinancement.
- CREDOC** : Crédit documentaire
- DAFIC** : Disponible après financement interne de la croissance.
- DCT** : Dettes à court terme.
- DE** : Dette d'exploitation.
- DHE** : Dettes hors exploitation
- DLMT**: Dettes à long moyen terme.
- DRGB**: Direction régionale Bejaia.
- EBE** : Excédent brut d'exploitation.
- ES**: Emplois stable.
- ETE** : Excédent de trésorerie d'exploitation.
- FR** : Fonds de roulement.
- FRNG** : Fonds de roulement net global.
- KTP**: Kondor trade processing
- OCCA** :O.
- RD**: Ressources durable
- RO** : Résultat opérationnel.
- RTC**: Régionale transport centre.
- TA** : Trésorerie active.
- TF**: Tableau de financement.
- TFT** : Tableau des flux de trésorerie.
- TP**: Trésorerie passive.
- TRC**: Transport par canalisation.
- TTC** : Tout taxes comprises.
- TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée.
- VMP** : Valeur mobilière de placement

Introduction générale

L'entreprise est une entité qui est appelée à faire des choix multiples, et à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs fixés préalablement. Le principal de ces derniers est la réalisation d'un profit financier. La plupart des décisions prises par l'entité sont des décisions opérationnelles qu'engagent l'entreprise sur le court terme et d'autres sur le moyen et long terme. Nous parlons alors d'une décision qui affecte directement la gestion des ressources financières de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont subi plus d'évolution, elle permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers, elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiements et de financement, et d'autre part à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût. Des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

De ce fait, la gestion de trésorerie qui constitue une pierre angulaire devient de nos jours, une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONATRACH, la DRGB BEJAIA ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, nous allons essayer de mieux comprendre la manière, dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonction de l'entreprise, pour y parvenir, nous tenterons d'apporter les éléments à la question fondamentale qui sera formulé comme suit :

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

Introduction générale

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la trésorerie et Quel est le processus de son élaboration ?
- Quelle est l'utilité de la gestion de trésorerie au quotidien ?

Pour répondre à ces problématiques nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONATRACH joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise.
Le processus de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONATRACH passe par plusieurs étapes importantes.
- **Hypothèse 02** : l'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

La réalisation de ce travail se base sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête de terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la de gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, ainsi que les sites internet de la finance et contrôle de gestion. Par contre l'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir le système de la gestion de trésorerie de l'entreprise grâce au stage pratique d'un mois qu'on a effectué au sein de l'entreprise SONATRACH (DRGB), et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Ainsi, notre travail est structuré en (03) trois chapitres. Le premier s'intitule généralités sur la trésorerie, et gestion de trésorerie et il porte sur les notions de bases de la trésorerie. La seconde parle de la trésorerie dans l'analyse financière grâce aux différents outils d'analyse comme le bilan fonctionnel, l'analyse par les flux et par les ratios et la gestion prévisionnelle et quotidien. Enfin, le troisième chapitre représente l'étude de cas au sein de la DRGB Bejaia SONATRACH, qui permet l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents au cas réel de l'entreprise.

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. Cette dernière est un élément du patrimoine de l'entreprise. Afin d'assurer une meilleure compréhension du thème, il serait judicieux, de passer par des généralités de la trésorerie, en mettant l'accent sur, sa fonction, ses différentes approches, ses typologies son importance...

Section 1 : Notions générales sur la trésorerie

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise.

La trésorerie, c'est le gilet de sauvetage des entreprises (au début, pendant et lors des phases de difficultés).

1.1. La gestion de trésorerie

Regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre cout, le maintien de l'équilibre financiers instantané de l'entreprise¹

1.2. La trésorerie

La trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »². Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- ✓ Liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation **optimale de ses flux** du cycle d'exploitation ;
- ✓ L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire³ ;
- ✓ La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise a remboursé a terme.

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment,

¹BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.5.

²HONORE L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 33.

³ROUSSELOT P & VERDIER J-F, « La gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 1999, P. 18.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

en maintenant une encaisse minimum et maximisant le rendement de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie.⁴

1.3. Les objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements.

Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.

Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.

L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période⁵. A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre.

1.4. Processus de la gestion de trésorerie :

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

1.4.1. Première phase : la prévision

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

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les

⁴HATTAB.f : La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entrepris, université de Bejaïa. , 2017, P3.

⁵In : [http:// www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.⁶

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

1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage

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

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

1.4.3. Troisième phase : le contrôle

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

1.5. Les missions du trésorier et les qualités requises

Les trésoriers sont chargés de certaines missions a exercé et de certaines qualités pour mieux exercer son activité.

1.5.1 Les missions du trésorier

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes⁷ :

• **Réduire le coût des services bancaires** : La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui

⁶J. FORGET : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris 2001, P15.

⁷Sion M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition Dunod, paris, 2001, P27.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

négoce directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

- **Améliorer le résultat financier** : Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes ;
- **Gérer les risques financiers à court terme** : Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois ;
- **Assurer la sécurité des transactions** : C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés ;
- **Assurer la solvabilité de l'entreprise** : Par la minimisation des frais financiers en finançant les besoins à court terme par l'utilisation des crédits les moins chers, et les maximisations des produits financiers en plaçant les excédents de trésorerie au meilleur taux et sur le meilleur horizon, et dans les deux cas cela implique d'avoir une vision précise sur l'évolution de son besoin. Donc le trésorier est le garant de la solvabilité permanente de l'entreprise.

1.5.2 Les qualités requises

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme :

- ✓ **Organisateur** : il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne⁸ ;

⁸Sion M, op.cite, P29.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

- ✓ **Technicien** : la gestion de la trésorerie est un domaine technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux ;
- ✓ **Communicateur** : le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces provisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu ;
- ✓ **Savoir anticiper** : la plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizon de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ces anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois ;

Section 2 : Origines des problèmes de trésorerie.

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

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

2.1. Problème structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement(FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles⁹ ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;

⁹Philippe Rousselot, Jean-François verdié, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, paris 2017, P25.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :

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

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

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

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

2. 2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement

Les principales causes indentifiables sont les suivants :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves ...etc ;
- Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage.

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

2. 3. Problèmes d'ordre organisationnel

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes¹⁰ :

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

2. 4. Les principales causes des crises de trésorerie

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

- Le cas d'une forte croissance de l'activité : le besoin en fonds de roulement augmentera inévitablement (augmentation des stocks, créances clients, ...)
- La mauvaise gestion du BFR : ce dernier représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs ; ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir¹¹:

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

Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie

¹⁰<https://www.memoireonline.com>.

¹¹ HANI A/H ; BOUCHIBANE.N : La gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas-Naftal district carburants Bejaia, mémoire de master fin de cycle en science de gestion, option finance et comptabilité : control comptable et audit, université de Bejaïa, 2017, P15.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

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

3.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités¹².

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 de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

3.2. L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

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

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

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

L'arbitrage entre les coûts de détention d'encaisse et les frais financiers devient singulièrement plus complexe, lorsque l'entreprise est domiciliée dans plusieurs banques, qui rend aussi le

¹²Desbrières. P, Poincelot. E , « La gestion de trésorerie », édition mangment, Paris,1999.P.16.

travail de trésorier plus difficile, et cela augmente le risque d'erreurs qui peut affecter la trésorerie, c'est erreurs peuvent se résumer en :

3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

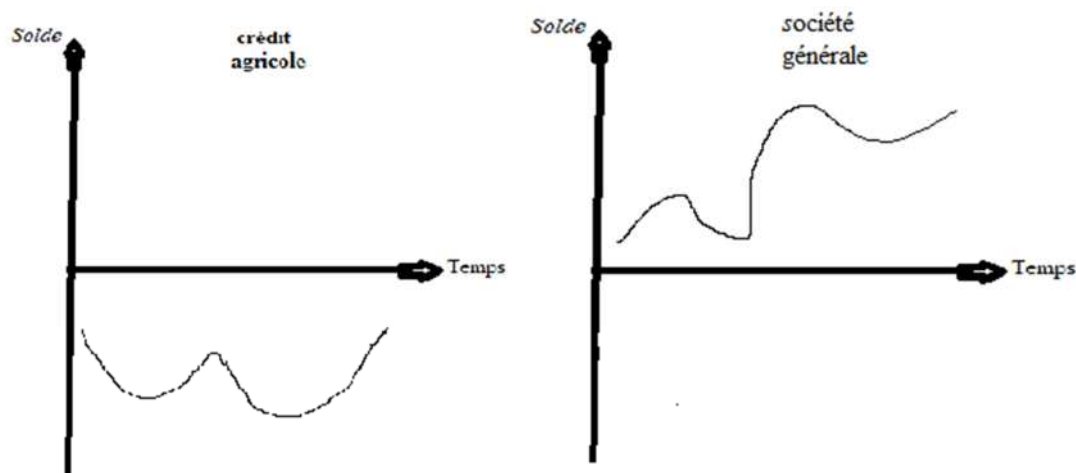
- L'erreur de l'équilibre ;
- L'erreur de sur mobilisation ;
- L'erreur de sous – mobilisation.

3.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre –phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.¹³

L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

Figure 01 :L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie » gestion de trésorerie, ed 2 dunod, 2017, P89.

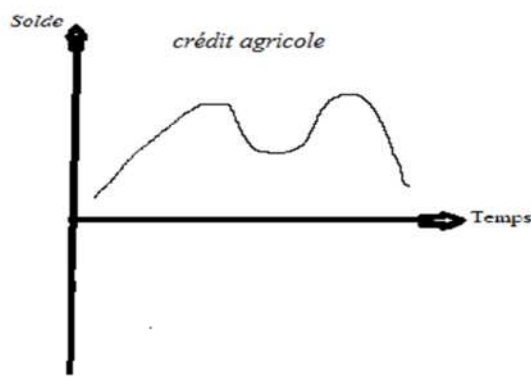
Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

¹³Philippe Desbrières , Evelyne Poincelot , « La gestion de trésorerie »,édition mangement, Paris,1999.P.18.

3.3.2 L'erreur de sur –mobilisation

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

Figure 02 :L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation

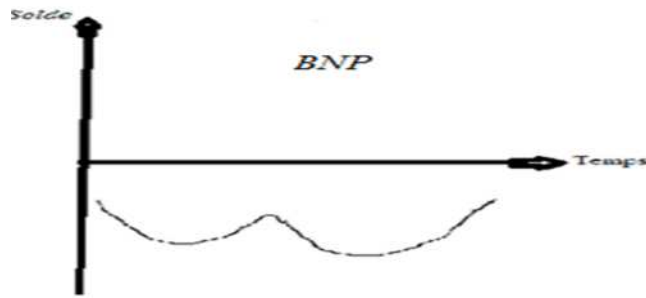


Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed 2 dunod, 2017, P. 90.

3.3.3. L'erreur de sous-mobilisation

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins couteux. Cette erreur est considérée comme la moins couteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatifs.

Figure 3 :L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed2 dunod, 2017, P. 91.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité

Section 04 : Les sources de financement de la trésorerie et les causes de la dégradation

Dans cette section on va citer les types de financement que dispose chaque entreprise pour financer sa trésorerie. Nous avons aussi cité les causes de la dégradation de la trésorerie.

4.1. 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.

4.1.1. Le financement interne

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

✓ 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 moyens¹⁴ :

¹⁴Hubert de La Bruslerie Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

- 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'exercice¹⁵.

- ✓ **Les ventes au comptant :** Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client.¹⁶ Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.
- ✓ **Les vente à terme :** Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise.

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

¹⁵Idem.

¹⁶<https://www.petite-entreprise.net>

4.1.2. Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve ¹⁷:

➤ 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.

➤ Les crédits bancaires à court terme

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

1) **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. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.

2) **Le financement par cession de créance à court terme**

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

➤ **L'affacturage (ou Factoring)**

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle

¹⁷Sion M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2001, P101.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

➤ **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 dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹⁸.

➤ **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).

➤ **Les placements bancaires et les placements sur le marché**

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

1) **Placements bancaires**

✓ **Dépôt à terme**

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

✓ **Bon de caisse**

Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

¹⁸ Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, la gestion de la trésorerie, édition DUNOD, Paris, 1999, p138.

2) Placement sur le marché

✓ Valeur mobilière de placement (VMP) :

Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

- **Action** : Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.
- **Obligation** : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent compris entre 5 et 10 ans.

4.2. La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences

Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine des conséquences fâcheuses voir désastreuses sur la situation de la trésorerie, ce qui nécessite la mise en place d'une panoplie d'orientations afin de sortir de l'engrenage.

4.2.1. Les causes de dégradation

La dégradation de la trésorerie peut être la cause d'un ensemble de facteurs dont nous citons :

- **La crise de croissance** : une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance ¹⁹;
- **La mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement**: elle résulte essentiellement d'un gonflement des stocks ou d'une dégradation dans les délais de paiement des clients. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes, ce qui oblige l'entreprise à mettre en place des procédures de gestion des

¹⁹Sion M, op. Cite, P 19.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

éléments d'exploitation (gestion des stocks et des approvisionnement, négociation des délais de paiements clients, fournisseurs, demandes d'acomptes, résolution rapide des litiges administratifs et techniques, etc.) ;

- **Le mauvais choix de financement** : le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capitale et emprunt à long et moyen terme ;
- **La perte de rentabilité** : l'accumulation des pertes diminuent les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement net se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie. L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.
- **La réduction conjoncturelles de l'activité**: face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquentes. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible ;

4.2.2. Conséquences de la dégradation de la trésorerie

Les conséquences de la dégradation de la trésorerie se traduit souvent par²⁰ :

- Des découverts bancaires et bien sûr par une hausse des charges financières ;
- La rentabilité financière s'en ressent et par suite la CAF, cela vient réduire d'autant les ressources ;
- L'impossibilité de rembourser les dettes entraîne une dégradation de l'autonomie financière et une perte de confiance des banques ;
- L'entreprise se trouve dans des difficultés à financer ses nouveaux investissements, et à consolider ses crédits de trésorerie en dettes financières et c'est la spirale ;
- L'impossibilité de régler les fournisseurs entraîne un allongement des durées de crédits fournisseurs et la perte de leurs confiances ;
- L'augmentation du BFR générée par une forte augmentation de l'activité.

²⁰<http://www.pme-gestion.fr>.

Conclusion au chapitre

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer le financement de ses activités; avec ces disponibilités, qu'elle dispose, soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

L'analyse de la trésorerie est très importante afin d'apprécier sa pertinence et sa valeur, et de traiter ses situations pour pouvoir la contrôler et de trouver la meilleure façon de son fonctionnement.

Ce chapitre sera consacré à l'étude des méthodes utilisées pour l'analyse de la trésorerie par le bilan, pour ensuite développer les outils de gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien de la trésorerie.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan

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

1.1. Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation.)²¹, et il est divisé en deux parties :

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

²¹www.l-expert-comptable.com

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

1.2. Structure du bilan fonctionnel

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

Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
<u>Emplois stables (ES)</u> <ul style="list-style-type: none">- Immobilisations brutes- Immobilisations incorporelles- Immobilisation corporelles- Immobilisation financières	<u>Ressources stables :</u> Capitaux propres Amortissement et provisions Dettes financières
<u>Actif circulant d'exploitation brute (ACE)</u> <ul style="list-style-type: none">- Stocks- Avance et acomptes versés- Créances clients- Charges constatées d'avance	<u>Passif circulant :</u> Dettes d'exploitations Dettes hors exploitation Trésorerie passive
<u>Actif circulant hors exploitation (ACHE)</u> <ul style="list-style-type: none">- Créances diverses- Intérêts courus- Créances sur immobilisations	
Actif de trésorerie (AT) <ul style="list-style-type: none">- Disponibilités	

Source : BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, 2003, P149.

1.3. L'utilité du bilan fonctionnel : le bilan fonctionnel permet,

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité²² ;
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- De détecter le risque de défaillance.

Ce qui nous intéresse dans le bilan fonctionnel présenté au-dessus est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

- Trésorerie active : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital ;

²²BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, 2003.

- Trésorerie passive : comprend les dettes financière à court terme.

1.4. Détermination de la trésorerie :

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan²³.

1.4.1. Par le bas du bilan : la trésorerie résulte de la défiance entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE

1.4.2. Par le haut du bilan : Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

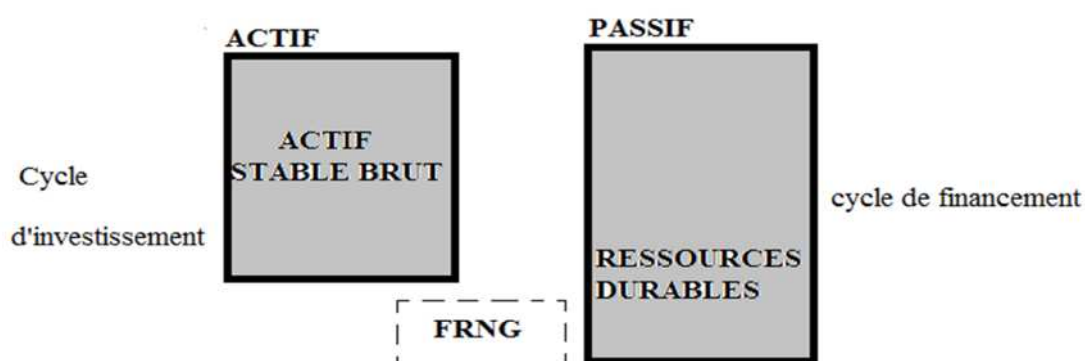
1.4.2.1. Le Fonds Roulement Net Global (FRNG): il représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

Mode de calcul : Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan :**

FRNG = ressources stables – emplois stables

Figure n°04 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source : HADBI F, Cours2016, analyse financière 3^{ème} année FC .université de Bejaia P32.

- **Par le bas du bilan :**

FRNG = actifs circulants – passifs circulants

²³ISSABELLE Chambost., Gestion financière, Eddunod, paris, 2006, p164.

Ou bien :

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

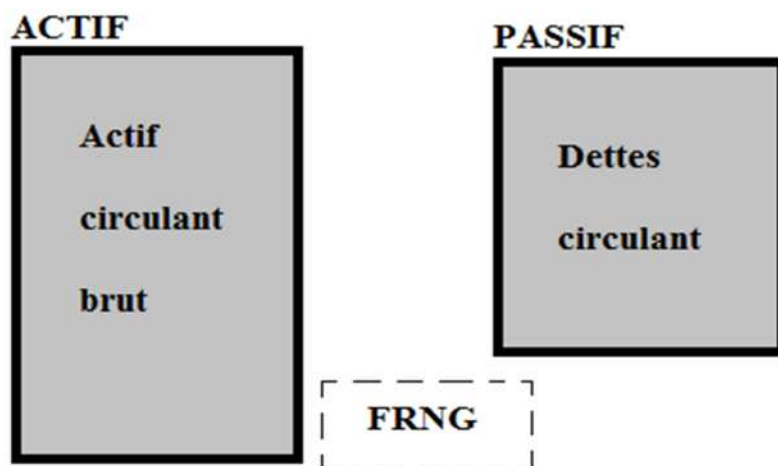
-ACE : actif circulant d'exploitations.

-TA : trésorerie active.

-ACHE : actif circulant hors exploitations.

-TP : trésorerie passive.

Figure n° 05 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : HADBI F, Cours2016, analyse financière 3^{ème} année FC .université de Bejaia P32

➤ Interprétation du FRNG :

❖ Le fonds de roulement est positif $\text{FRNG} > 0$

Dans ce cas, les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut c'est-à-dire que les ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent ressource stable qui lui permettra de financer ses autre besoins à court terme.

❖ Le fonds de roulement est négatif $\text{FRNG} < 0$

Dans cette situation ; les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses immobilisations par des ressources à court terme.

❖ Le fonds de roulement est stable $\text{FRNG} = 0$

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif stable, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispos d'aucun excédent de ressources à

long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financière précaire.

1.4.2.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR : Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente²⁴.

Le besoin de fond de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global. On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- **Le BFR d'exploitation (BFRE) :** besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise

$$\text{BFRE} = \text{Actif Circulant d'exploitaion} - \text{Passif Circulant d'exploitation}$$

- **Le BFR hors exploitation (BFRHE) :** besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif Circulant Hors Exploitation} - \text{Passif Circulant Hors Exploitation}$$

➤ **Interprétation économique du BFR :**²⁵

- ❖ **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'ya pas d'excédent ;
- ❖ **BFR supérieure à 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 financiers complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- ❖ **BFR inférieur à 0 :** signifie que les ressources circulants sont supérieurs aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'apas besoin

²⁴Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017, p29.

²⁵ISSABELchambost op. Cite, p166.

d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

1.5. Les ratios liés à la trésorerie

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

1.5.1. Définition d'un ratio

Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme²⁶.

1.5.2. L'objectif d'une analyse par les ratios

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

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants²⁷ :

- ❖ **Ratio de liquidité générale** : Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appeler pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Liquidité générale = actif circulant/dettes à court terme

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

Ratio de liquidité immédiate = valeur disponible / dettes à court terme

- ❖ **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances a moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobiliers de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Ce ratio se calcul comme suit :

Ratio de liquidité réduite = valeur disponible + valeur réalisable / dettes à court terme

- ❖ **Ratio d'endettement total** : Ratio d'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison

²⁶ Rivet A gestion financière. Ellipses édition marketing .a. 2003. P 43.

²⁷ Meunier pocher B. le diagnostic financier, 2edd'organisation, 2000, p, 170.

entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.5.

Ration d'endettement = total des dettes / total de l'actif

❖ **Ratio d'autonomie financière :** Le calcul de ce ratio est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ces besoins le biais de ces capitaux propres ou bien. Elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ces ressources totales.

Autonomie financière = capitaux propres / total passif

Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement. En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux ayant traversé l'entreprise sur une période comptable, les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont :

- Tableau pluriannuel des flux financiers ;
- Tableau de financement ;
- Tableau des flux de trésorerie.

2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers:

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de trésorerie d'Exploitation (ETE).²⁸

2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation :

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il

²⁸PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p122.

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \Delta\text{BFRE}$$

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

$$\text{EBE} = \text{Produits d'Exploitation (Encaissables)} - \text{Charges d'Exploitation (Décaissable)}$$

2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

Tableau N° 02 : tableau pluriannuel des flux financiers

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises	-	-	-
+ Production de l'exercice			
- Consommation intermédiaire	-	-	-
= Valeur ajouté	-	-	-
- Impôts et taxes	-	-	-
- Frais personnels	-	-	-
= Excédent brut d'exploitation	-	-	-
- Variation du BFR	-	-	-
= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)	-	-	-
- Investissement dans l'exploitation	-	-	-
= Solde économique ou DAFIC ^(a) (SE)			
Variation de dettes financières	-	-	-
- Frais financiers sur emprunts	-	-	-
- Impôt sur le bénéfice	-	-	-
- Participation	-	-	-
- Dividendes	-	-	-
= Solde financier (SF)	-	-	-
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 ^(b)	-	-	-
- Variation de BFR hors exploitation	-	-	-
= Variation du disponible			

Source : PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.

- (a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.
- (b) Y compris les charges à répartir.

2.1.3. Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente **l'excédent brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.
- Le deuxième solde est **le solde économique** ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.
- Le troisième solde **est le solde financier**, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.
- Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0) ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

2.2. Le tableau de financement : Seul un raisonnement en termes de flux permet d'appréhender la dynamique des flux financiers à l'intérieur d'une période. Le tableau de financement répond à cet objectif en analysant la variation des emplois et des ressources et en permettant de rapprocher les besoins de financement des ressources financières mises en œuvre pour répondre.

2.2.1. Définition :

Le tableau de financement décrit la manière dont, au cours d'une période, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de faire face à ses besoins. Il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classe selon leurs échéances²⁹

Le TF permet d'examiner l'équilibre entre les ressources et les emplois de fond, et suit l'évolution de la structure financière.

²⁹SANSRI. B : «Analyse financière », Edition chihab, 1996, P24.

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

Il indique la nature des ressources utilisées, et les emplois bénéficiaires par le biais des variations d'un exercice à un autre

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés.

Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie.

Le tableau de financement explique les variations d'emplois et de ressources survenues pendant un exercice. Il permet de suivre l'évolution du patrimoine, et de faire une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise, par l'étude des flux monétaires au cours de l'exercice.

2.2.2. Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement :

Le bilan et le compte de résultat perdent une partie des informations saisies par la comptabilité ; le premier parce qu'il ne mesure que des stocks de valeur à un instant, oubliant les flux dont ils sont l'aboutissement ; le second parce qu'il note seulement les soldes des flux de valeur qui ont une action sur le patrimoine, donc sur le résultat. Le tableau de financement apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux (variations), ressources et emplois, pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les emplois. Ce tableau est constitué de quatre parties incluses dans la trésorerie de financement.

2.2.3. Structure simplifiée du tableau de financement

La structure de la 1^{er} et 2^{ème} partie du tableau de financement se présente comme suit :

Tableau n°03 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (01^{er} partie)

EMPLOIS	RESSOURCES
Distribution de dividendes Diminution du capital Augmentation des immobilisations Remboursement DLMT Charge répartir sur plusieurs exercices	CAF Augmentation du capital Diminution des immobilisations Augmentation DLMT
TOTAL EMPLOIS	TOTAL RESSOURCES
VARIATION FRNG (ressources nette)	VARIATION FRNG (emplois nette)

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

La capacité d'autofinancement se calcule comme suite : $CAF = (\text{Résultat net de l'exercice} + \text{Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions} - \text{Les reprises sur amortissements} + \text{valeur net comptable des éléments actifs cédés} - \text{produits d'éléments d'actifs mobilisés})$.

Tableau n°04 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02^{ème} partie)

	Besoins	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
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	-	-	-
Total	-	-	-
Variation du BFRE (A)	-	-	-
<u>Hors Exploitation</u>			
V. Autre actif courant	-	-	-
V. Autre dettes	-	-	-
Total	-	-	-
Variation du BFRHE (B)	-	-	-
<u>Trésorerie</u>			
V. Trésorerie			
V. V.M.P	-	-	-
V. Concours bancaire	-	-	-
TOTAL	-	-	-
Variation du Trésorerie (C)	-	-	-
VARIATION DE FRNG A+B+C	-	-	-

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

2.3. Tableau des flux de trésorerie (TFT):

2.3.1. Définition :

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions.³⁰

2.3.2. Les composants du TFT :

Ce tableau est d'inspiration fortement américaine, il est en fait souvent le seul présenté dans les rapports annuels des grands groupes industriels avec comptes consolidés ; il est en effet explicitement adapté aux consolidations. Il est très axé sur les flux de liquidités.

³⁰ Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013, p24.

Sa logique est la suivante ; elle articule trois soldes fondamentaux selon sa présentation traditionnelle anglo-saxonne ou de l'OECCA.

1) Les flux de trésorerie d'exploitation : Les flux de trésorerie d'exploitation mesurent les flux de liquidités nés de l'exploitation mais aussi des produits et charges financières. La traduction française de "Cash Flows From Operating Activités" est en fait incorrecte : flux de trésorerie opérationnels ou d'activité serait plus correct. Et encore, le terme "Operating" reste impropre : le Résultat Opérationnel, le RO (en anglais "Operating Income") ne concerne que le résultat d'exploitation au sens strict, hors résultat financier. Les flux de trésorerie d'exploitation sont :

- la capacité d'autofinancement.

- corrigée des variations du Besoin en Fonds de Roulement, le BFR (variation des stocks, des créances clients et divers, moins variation des crédits fournisseurs et divers).

2) Les flux de trésorerie d'investissement : Les flux de trésorerie d'investissement indiquent le niveau des investissements nets des cessions.

3) Les flux de trésorerie de financement (externe) : Les flux de trésorerie de financement (externe), correspondent aux apports en capitaux propres, nets des dividendes versés, et aux emprunts nets des remboursements dont les crédits de trésorerie dans l'analyse la plus courante qui boucle sur la variation des liquidités. Ces flux couvrent ou non le premier solde ; il en découle le second solde (après incidence des variations de taux de change) : la variation des liquidités, c'est-à-dire les disponibilités et dépôts à court terme ("Cash and Cash équivalents").

2.3.3. Les principales étapes de construction du TFT : La constatation d'un TFT se fait en trois étapes³¹ :

- **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 : $\underline{FRNG - \Delta BFR = \Delta TN}$

Et comme le bilan est composé de deux parties (ressources et emplois), donc les variations sont classées en emplois et ressources.

- **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

³¹ Eric TORT, op, cit, p25.

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.

- **La suppression des pseudo-flux :** Certaines variations de postes du bilan traduisent des mouvements non monétaires, dans ce cas on doit les supprimer à cause de leur inutilité.

2.3.4. La structure du tableau des flux de trésorerie

Tableau n°05 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.

DESIGNATION	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	-	-
* Elimination 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	-	-
= Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)	-	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
+ 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	-	-
= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)	-	-
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement		
+ 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	-	-
= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	-	-
Variation de trésorerie (A + B + C)	-	-
Trésorerie à l'ouverture (D)	-	-
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)	-	-

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

2.3.5. Interprétation du tableau

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

- ✓ **Les flux de trésorerie lié à l'activité :** Ces flux correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations de l'investissement et de financement, mais à ceux concernant directement l'activité de l'entreprise et son exploitation.
- ✓ **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :** Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.
- ✓ **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement :** Ils sont constitués de sources de financement et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variation de capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.
- ✓ **La trésorerie :** Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :
 - Compte de caisse et compte courant ;
 - Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
 - Valeurs mobilières de placement ;
 - Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT ces de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions.

Section 03 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie

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

La gestion permanent, comme le préconisent les principes comptables, les opérations sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation.

3.1 La gestion prévisionnelle, définition et utilité

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

3.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :

La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise³². Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

3.1.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle

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

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

3.1.3. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

Pour bien remplir la mission de la gestion prévisionnelle, il doit se servir des outils indispensables à l'obtention du résultat escompté. En principe l'unité de temps requise pour établir des prévisions annuelles, mensuelles et par jour, en distingue ainsi, entre les prévisions à long terme c'est le plan de financement et celui à court terme c'est le budget de trésorerie et à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

3.2. La gestion de trésorerie au quotidien

Le financier est confronté quotidiennement à des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyens de paiement (espèces, virements...), et entre l'affectation des emplois et les ressources aux différentes banques qui gèrent les comptes de l'entreprise.

³²CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009. p 119.

3.2.1 Définition la gestion de trésorerie au quotidien

La gestion de la trésorerie au quotidien se traduit par un suivi au jour le jour de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations.³³

3.2.2 Utilité de la gestion de la trésorerie au quotidien

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

3.2.3 Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien

La gestion permanente de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs, et cela à travers les outils suivants :

1) La date de valeur

Les différents flux financiers ne sont pris en compte par les banques aux mêmes dates que celle où ils sont enregistrés dans la comptabilité des entreprises et cela pour plusieurs raison :

- ✓ L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple ; si l'entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise ;
- ✓ Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours.

Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opérations ». ³⁴

³³Hettab.f «la gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de l'etbh-tce, », mémoire de fin de cycle en science de gestion option finance d'entreprise, université de Bejaïa, 2017, P23.

³⁴Idem.

❖ **Structure d'un tableau de date de valeur**

Tableau N° 06 : Forme de date de valeur

OPERATION	DATE DE VALEUR
Retrait d'espèces	Date d'opération -1jour
Virement émis	Date d'opération -1 jour
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Versement d'espèce	Date d'opération + 1 jour
Virement reçu	Date d'opération + 1 jour
Effet à l'escompte	Date de remise + 1 jour
Effet à l'encaissement	Date d'échéance + 4 jours
Chèque sur place	Date de réception + 2 jours ouvrés
Chèque hors place	Date d'opération + 5 jours ouvrés

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

2) L'échelle d'intérêt trimestrielle

L'échelle d'intérêt trimestriel est document bancaire, périodiquement adressé aux entreprises (en principe, tous les trimestres, en fait, il est nécessaire de le réclamer pour l'obtenir de certaines banques). La banque l'établie afin de regrouper toutes les informations nécessaire au calcul des agios.

« L'échelle d'intérêt constitue l'instrument de base pour la vérification du calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise ; c'est également un moyen de contrôle de la gestion de trésorerie ». Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banques, permettant ainsi, un suivi en temps réel de la trésorerie, sous forme d'un tableau.

2.1 Structure du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Elle se présente sous la forme d'un tableau qui fait apparaitre les positions des capitaux en comptes débit ou crédit, les jours courus en date de valeur, les « nombres » correspondant, les intérêts débiteurs et créditeurs selon les cas, et les soldes effectifs des comptes. Les titres et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se répercutent généralement sur les comptes banques, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

2.2. Présentation du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Tableau N° 07 : Forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Date de valeur	Débit	Crédit	Solde débit	Solde crédit	Nombre de jours	Nombres	
						Débit	Crédit
1/4	-	-	-	-	-	-	-
4/4	-	-	-	-	-	-	-
10/4	-	-	-	-	-	-	-
26/4	-	-	-	-	-	-	-
10/5	-	-	-	-	-	-	-
11/5	-	-	-	-	-	-	-
21/5	-	-	-	-	-	-	-
22/5	-	-	-	-	-	-	-
7/6	-	-	-	-	-	-	-
24/6	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-
Total agios du trimestre = Intérêts + commission du plus fort découvert + commission de mouvement + TVA							

Source : tableau réalisée par nos mêmes à partir de la recherche bibliographique.

Remarque :

1. Les intérêts débiteurs sont calculés à partir du total des nombres débiteurs ;
2. Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant.
3. Les soldes créditeurs (ou excédents sur compte) permettent de déterminer les nombres créditeurs. Toutefois ceux-ci sont sans utilité, les banques ne rémunérant pas les soldes créditeurs ;
4. La commission du plus fort découvert est calculée pour chaque mois, à partir du plus fort découvert mensuel ;
5. La commission de mouvement est calculée à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA.

3.2.4 La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien

La gestion quotidienne de la trésorerie d'entreprise nécessite un suivi des besoins, et des disponibilités à court terme. Le trésorier doit au quotidien suivre les mouvements de la trésorerie (la vérification de la caisse, la tenue des échéances de factures, les états de rapprochements bancaires, l'enregistrement des chèques, des remises en banque...).

Cette gestion quotidienne est basée sur différents règlements :

1) La caisse : Afin de connaître les informations et les données régulières concernant les mouvements d'entrées et de sorties de caisse, le caissier doit effectuer un suivi journalier pour dégager le solde final, et ainsi avoir une information réelle sur la trésorerie.

Le caissier doit remplir chaque jour les deux fiches suivantes :

- **Procès verbale d'arrêté de caisse :** dans lequel est mentionné le nombre de billet et de pièce des différents types, et dégager le réel.
- **Fiche des recettes et des dépenses :** cette fiche comporte les opérations journalières d'encaissement et de décaissements.

2) La banque : Ce qui est important, c'est de connaître les conditions de la banque, les principes de tarification des systèmes bancaires : le taux exigé, les commissions et la date de valeur. La connaissance de ces conditions est indispensable au responsable de l'entreprise. Elle est nécessaire pour une bonne négociation avec le banquier, et à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie.

- **Le taux de financement :** le recours au financement à court terme implique des coûts financiers liés aux formes des crédits utilisés. Les taux de base sont fixés par la banque, servant de point de départ aux calculs des taux appliqués sur les entreprises.
- **Les commissions bancaires :** ces commissions rémunèrent les services et risques assumés par la banque. Elles peuvent être fixées, ou variées selon les banques ou selon l'application de taux.
- **Les jours de valeurs :** la gestion pour ce qui concerne les mouvements bancaires, se fait en 'jour de valeur'. Ce qui est important à l'entreprise, ce sont les dates auxquelles son compte bancaire est effectivement débité, ou crédité. Il convient donc de différencier la date de valeur de la date d'opération.

- **Date d'opération :** pour les banques c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leur service d'exploitation, appelé service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.
- **Date de valeur :** 'la date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels'³⁵. C'est la date qui sert de référence pour la prise en compte des mouvements débités, ou crédités sur les comptes bancaires.

Enfin le cout de financement est différent d'une banque a une autre, et d'un mode de financement a un autre.

3.2.5 Le contrôle de la trésorerie

Les contrôles ont pour objet de permettre une sécurisée de l'entreprise. Et de s'assurer de la bonne conservation des actifs comme de la fiabilité de l'information financière.

1) Le contrôle de la caisse : Il est effectué par le contrôleur de gestion de l'entreprise, il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle. Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux (2) soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés :

- ✓ Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.
- ✓ Le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

2) Le contrôle de la banque : Les opérations bancaires doivent être doublement contrôlées :

- ✓ Il est tout d'abord nécessaire de vérifier que tout est négocié, l'information assure un point de fiabilité presque totale. Il faut toutefois être vigilant lorsque de nouveau taux sont récemment négociés. Et vérifiés ainsi leur mis en œuvre immédiate.

³⁵ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999, p65.

Il faut également s'assurer que les diverses opérations ont été traités avec les bonnes dates de valeur, les erreurs sont ici plus fréquentes.

Section 04 : Prévion de trésorerie

Dans cette section on va citer les prévisions de la gestion de trésorerie comme le plan financement, le budget de trésorerie et la fiche de valeur.

4.1. Le plan de financement

Le plan de financement est l'un des tableaux prévisionnel le plus important dans la vie de l'entreprise, la durée idéal de ce dernier n'existe pas car il s'agit essentiellement d'une question de fait, et la durée du plan eut ainsi s'étaler sur 3, 4, 5, ou bien 6 ans.

4.1.1. Définition

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée plus de 3 ans et regroupant :

- Les ressources stables dont disposera l'entreprise pour chacune des années futures d'un projet ;
- Les emplois stables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années.

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle.³⁶

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre.³⁷

4.1.2. Objectif du plan de financement :

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

- Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;

³⁶ www.fsjes-agadir cours plan de financement.

³⁷ ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999, p42.

- Etabli sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Le tableau de financement peut être utilisé comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;
- La Vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

4.1.3. La structure du plan de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.

➤ **Coté ressources :**

- La capacité d'autofinancement (CAF) ;
- L'augmentation de capital en numéraire ;
- Les produits de cessions d'actif immobilisé ;
- Des emprunts bancaires ;
- Des subventions d'investissement.

➤ **Coté emplois :**

- Le besoin de financement généré par l'activité (capacité d'autofinancement lorsqu'elle est négative) ;
- Le paiement de dividendes ;
- Les dépenses d'investissement (nouvelles immobilisations) ;
- L'augmentation du besoin en fonds de roulement (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation) ;
- les remboursements d'emprunts (et éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital).

Tableau N° 08 : structure du plan de financement

Eléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
- Capacité d'autofinancement	-	-	-	-	-
- Augmentation de capital	-	-	-	-	-
- Prix de cession d'élément d'actif	-	-	-	-	-
- Subvention d'investissement	-	-	-	-	-
- Emprunt à long et moyen terme	-	-	-	-	-
- Autres ressources	-	-	-	-	-
Total de ressources (1)	-	-	-	-	-
Emplois					
- Dividendes	-	-	-	-	-
- Remboursement des emprunts	-	-	-	-	-
- Variation du BFR (augmentation)	-	-	-	-	-
- Investissements nouveau	-	-	-	-	-
- Autres besoin à financer	-	-	-	-	-
Total des Emplois (2)	-	-	-	-	-
=solde annuel (1)-(2)	-	-	-	-	-
=solde cumulé de la période	-	-	-	-	-

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

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoin de financement non prévus, le plan de financement que l'entreprise choisira sera celui qui ajustera au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entité et à la rentabilité à venir.

4.2. Le budget de trésorerie

Nous avons vu que le plan de financement s'étale sur plusieurs années, mais le budget de trésorerie lui, il est plus court terme, ne s'étalant que sur une seule année mais en calculant ses éléments mois par mois.

4.2.1. Définition

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable³⁸.

³⁸BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.40.

Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au cours de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

4.2.2. L'utilité de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet³⁹.

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie a court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaire, aux meilleurs conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- Le budget de trésorerie permet de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre) de manière a évité de trop grandes déséquilibres.

4.2.3. Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.

1) La détermination des encaissements

✓ Les encaissements d'exploitation

Les encaissements sont issu de budget des ventes, car les ventes représentent la partie ma plus importante des rentrées de fond dans l'entreprise et il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

✓ Les encaissements hors exploitation

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports de capital, et les subventions
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation)
- Autres opérations qui impliquent une rentrée des fonds pour l'entreprise.

³⁹BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, op. Cite, P.40.

2) La détermination des décaissements

✓ **Les décaissements d'exploitation**

Les décaissements d'exploitations sont issues de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

✓ **Les décaissements hors exploitation concernent :**

- L'acquisition des immobilisations ;
- Le remboursement des emprunts ;
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
- Les acomptes et solde de l'impôt sur la société.

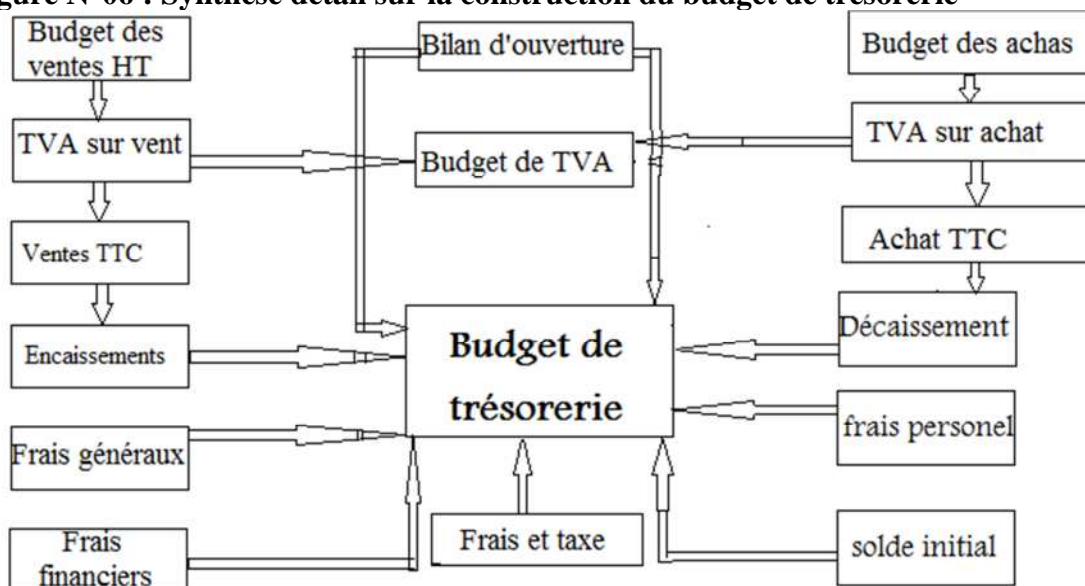
4.2.4. La structure du budget de trésorerie

Tableau n° 09 : budget de trésorerie

DESIGNATION	JANV.	FEV.	DEC.
1- Encaissements sur ventes (TTC)	-	-	-	-
2- Produits financiers à encaisser	-	-	-	-
3- Autres recettes (TTC) à encaisser	-	-	-	-
= Total des recettes d'exploitation (1)	-	-	-	-
1- Décaissements sur les achats (TTC)	-	-	-	-
2- Paiement des charges de personnel	-	-	-	-
3- Impôts et taxes d'exploitation	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
5- Charges financières à déboursier	-	-	-	-
6- Autres charges d'exploitation à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses d'exploitation (2)	-	-	-	-
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)	-	-	-	-
1- Cession d'immobilisation (TTC)	-	-	-	-
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)	-	-	-	-
= Total des recettes hors exploitation (4)	-	-	-	-
1- Immobilisations (TTC)	-	-	-	-
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)	-	-	-	-
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses hors exploitation (5)	-	-	-	-
= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)	-	-	-	-
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)	-	-	-	-
(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)	-	-	-	--
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)	-	-	-	-

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

Figure N°06 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie



Source : DELIENNE et KATH, 'gestion de trésorerie', ED ECONOMICA, Paris, 2003, P40.

4.2.5. Interprétation du budget de trésorerie

Dans le cas où la trésorerie est positive, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit songer à des placements rémunérateurs afin d'éviter de gaspiller de la valeur monétaire.

- Si la trésorerie est négative, ceci est traduit par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise doit trouver un moyen de financer sa trésorerie à court terme, cela peut se faire par des escomptes, des découverts bancaires ou des concours bancaire, mais ces derniers sont couteux en matière d'agios.

Selon CONSO & al, (2003 : 335), le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

4.3. La fiche en valeur

La rémunération des services bancaires aux entreprises se décomposent en taux, en commission mais aussi en date de valeurs. La connaissance de ces conditions est indispensable au trésorier d'une part pour négocier avec les banques et d'autre part pour doter l'entreprise de moyens pour gérer la trésorerie.

Parmi les conditions bancaires, la date de valeur fait souvent l'objet de moins d'attention de la part des trésoriers alors que c'est elle qui servira de base aux calculs des intérêts.

4.3.1. Définition

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.⁴⁰

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelque remarque :⁴¹

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

⁴⁰Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE « la gestion de trésorerie », Ed 2 Dunod 2017, Paris p73.

⁴¹Idem.

4.3.2. Structure du la fiche de valeur

Tableau N° 10 : la fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial	-	-	-	-
Mouvements créditeurs				
Remise chèque sur place	-	-	-	-
Remise chèque hors place				
Remis d'espèces	-	-	-	-
Effets à l'encaissement	-	-	-	-
Effets à l'escompte	-	-	-	-
Virement reçue autre	-	-	-	-
Total recette	-	-	-	-
Mouvement débiteurs				
Chèque émis	-	-	-	-
Effets domiciliés	-	-	-	-
Virement émis impayés	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total dépenses	-	-	-	-
Solde avant décision	-	-	-	-
Décision :				
Escompte	-	-	-	-
Placement	-	-	-	-
Agios	-	-	-	-
Virement	-	-	-	-
Virement banque à banque	-	-	-	-
Recettes	-	-	-	-
Charge recettes	-	-	-	-
Virement banque à banque	-	-	-	-
Dépenses	-	-	-	-
Charge dépenses	-	-	-	-
Solde après décision	-	-	-	-

Source : Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE « la gestion de trésorerie », Ed 2Dunod 2017.p74.

La gestion de trésorerie au quotidien est un outil qui nécessite un suivi précis, ce suivi doit être accompagné d'une bonne maîtrise des techniques bancaires pour prendre la meilleure décision.

Conclusion au chapitre

En conclusion, nous constatons que la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilitées de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière.

Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permette aussi à l'entreprise de faire un suivi au mouvement de la trésorerie et de la rendre plus proche de zéro.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Après avoir étudié la gestion de trésorerie dans son cadre théorique. Nous nous allons l'étudier son application sur le terrain réel au niveau de l'entreprise SONATRACH LA DRGB Bejaia.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise en général, et cela en passant par leur historiques, leur domaines d'activités, ainsi l'organisation structurelle de l'entreprise.

L'entreprise SONTRACH est la première entreprise à l'échelle africaine, elle est classée 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales. 2^{ème} explorateur de GNL et GPL 3^{ème} explorateur de gaz naturel. Sa production globale est de 202 millions de tonnes en 2002, ses activités constituent environ 30% du PNB algérienne, elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble de groupe.

La SONATRACH est la compagnie algérienne de la recherche d'exploitation de transport par canalisation et commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivés.

Cette entreprise possède plusieurs filiales, parmi elle on trouve la T.R.C (transport par canalisation) qui se situent à Bejaia DRGB et comme l'indique son nom. Elle a pour l'objet initial et unique d'assurer le transport des hydrocarbures dans les meilleures conditions.

1.1 Historique de la SONATRACH

L'entreprise SONATRACH (société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures) a été créée le 1963 par le décret N° 63/491. Cette société s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures. Les statuts de la SONATRACH ont été modifiés par le décret N° 66/292 pour devenir la société nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures.

Le 24 février 1971, la nationalisation s'étendra à tous les secteurs des hydrocarbures, ce qui amène à la restructuration de 1985. En effet cette restructuration a donné naissance à dix-huit (18) entreprises dont : NAFTAL, ENIP, ENAC ... etc.

Après toutes ces restructurations et les réorganisations, SONATRACH s'est recentrée sur ses métiers de base que constituent les activités suivantes :

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

- Exploration et recherche ;
- Exploration des gisements d'hydrocarbures ;
- Le transport par canalisation ;
- La commercialisation.

1.2. Domaines d'activités de la DRGB :

L'activité de transport des hydrocarbures par canalisation est assurée par cinq régions composantes de l'entreprise SONATRACH, à savoir d'Arzew, de Skikda, d'Oued el Hamra, Ain Amenas et Bejaia, Dans cette dernière on trouve la direction régionale de Bejaia DRGB, chargée notamment de l'exploitation des oléoducs et d'un port pétrolier.

Son effectif est d'environ 840 travailleurs, répartis sur deux géographiques : Touggourt, Djamaa, Dumache, Biskra, Ain el Khedra, M'sila, Beni Mensour, Sidi Areine, Medjdil, Bordj Menail et Bejaia.

La DRGB a pour mission le transport des hydrocarbures depuis le terminal Sud jusqu'au terminal Nord pour construire un grand réseau de canalisation muni d'un parc de stockage situé sur plusieurs points de réseau.

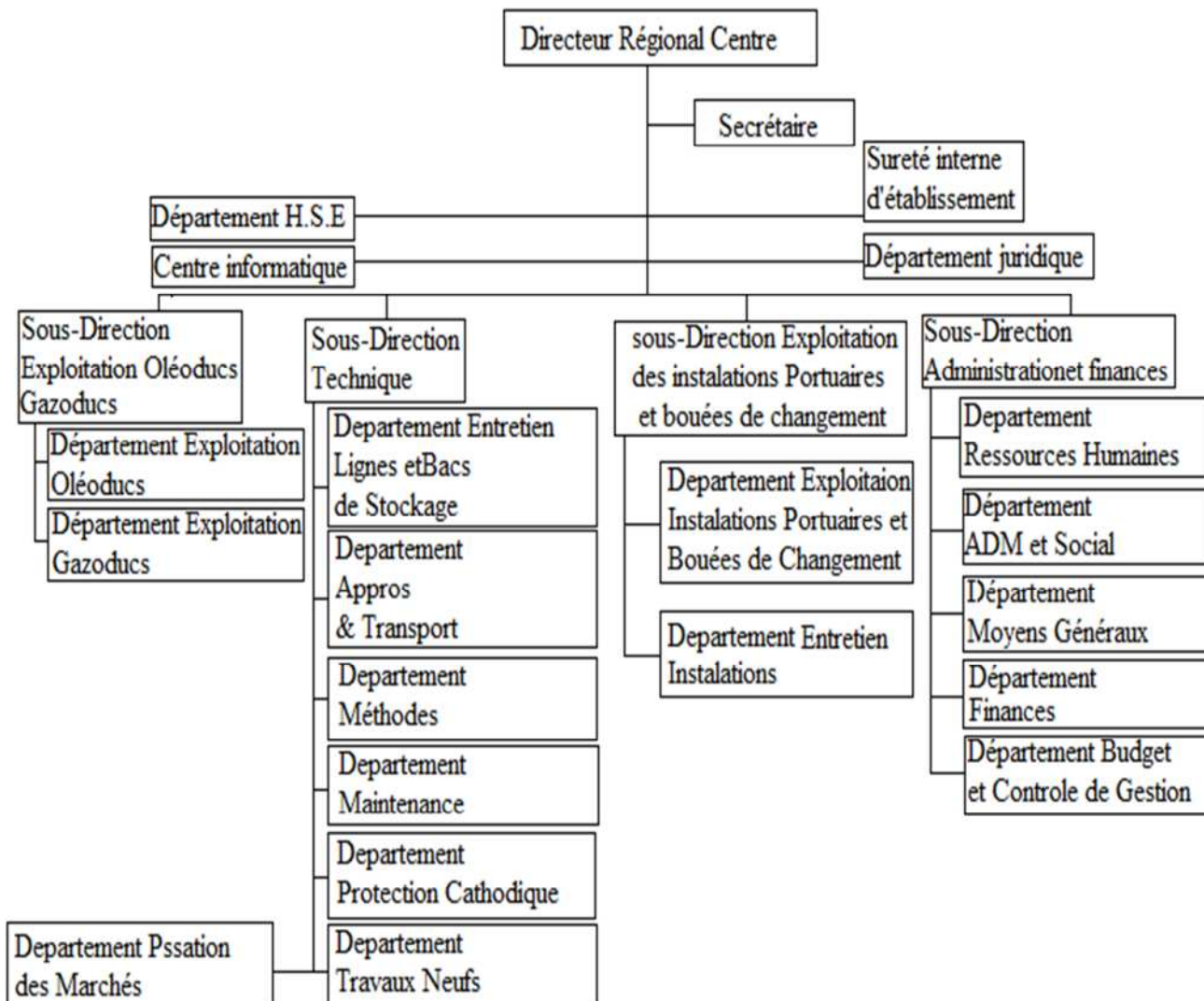
La DRGB est subdivisé en plusieurs départements et sous-direction :

- ✓ Département H.S.E ;
- ✓ Département juridique ;
- ✓ Centre informatique ;
- ✓ Sous- direction d'exploitation ;
- ✓ Sous-direction administration et finance ;
- ✓ Sous-direction technique ;

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

1.3. Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC

Schéma n° 01 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



Source : Schéma réalisé par les responsables de la DRGB.

1.4. Présentation du département finance

Ce département prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, il comprend comme le montre l'organigramme ci-dessous les deux services :

- Service comptabilité générale ;
- Service trésorerie.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

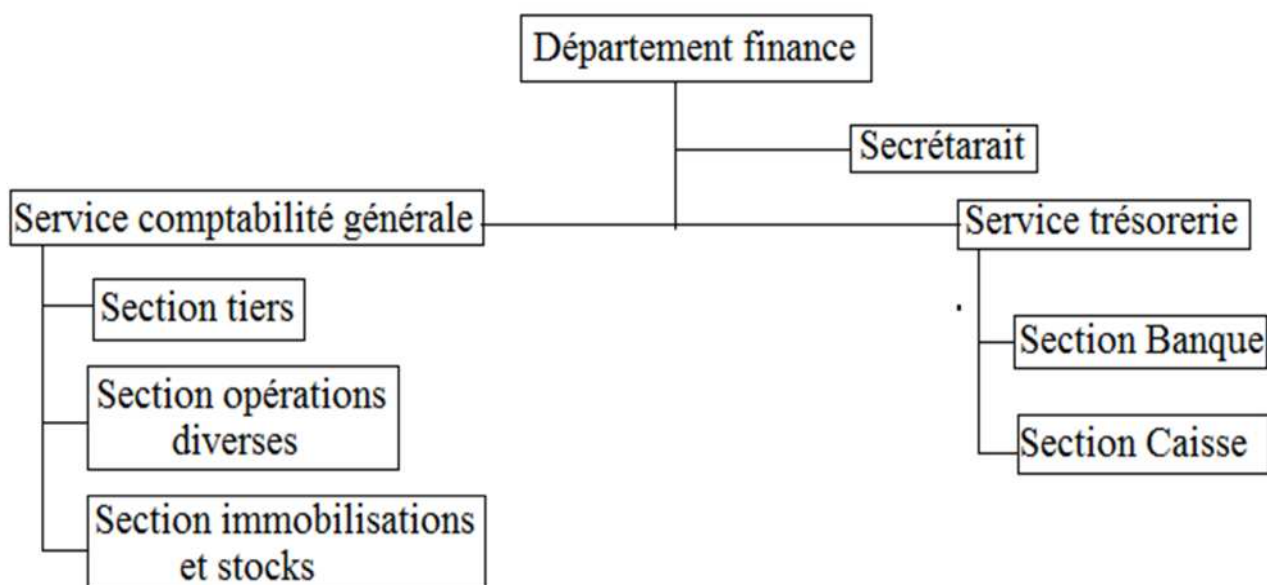
1.4.1. Service comptabilité générale : il comprend trois sections

- Section tiers ;
- Section immobilisations ;
- Section opération divers.

1.4.2. Service trésorerie : il comprend deux sections

- Section banque ;
- Section caisse.

Schéma n° 02 : Organigramme de département finance



Source : Réalisée par nous même a partir des documents de la DRGB.

Section 2 : Etude de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement net global(FRNG) , besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'autres part, cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour donner une vraie valeur pour l'entreprise.

Au long, de cette section, nous calculerons le bilan fonctionnel pour les 03 années et les indicateurs de l'équilibre financier.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

2.1. Calcul du bilan fonctionnel

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable de l'année 2014 ,2015 et 2016, nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Tableau N° 11 : bilan fonctionnel de l'actif.

ACTIF Désignation	EXERCICE		
	2014	2015	2016
• <u>Emplois stables :</u>			
- Immobilisation brut			
- Immobilisations incorporelles	6 193 359.75	45 343 909.52	45 343 909.52
- Immobilisations corporelles	42 388 672 865.89	42 660 130 316.52	43 903 213 939.35
- Immobilisations en cours	356 957 654.56	809 496 584.30	1 301 510 753.09
- Immobilisations financière	78 160 203.65	130 191 742.14	140 095 529.34
Total emplois stables	42 829 984 083.85	43 645 162 552.48	45 390 164 131.30
• <u>Actif circulant d'exploitation (ACE) :</u>			
- Stocks et encours	858 219 817.69	1 370 924 761.06	1 414 819 897.15
- Impôts et assimilés	00	00	00
- Créances sur clients	348 714.90	816 370.45	3 427 679.29
Total ACE	858 568 532.59	1 371 741 131.51	1 418 247 576.44
• <u>Actifs circulant hors exploitation :</u>			
Autre actif courant	23 221 170.68	29 627 207.14	19 859 330.40
Autres débiteurs	30 387 584.87	314 265 445.87	234 005 933.36
Total ACHE	53 608 755.55	343 892 653.00	253 865 263.76
• <u>Actif trésorerie (TA) :</u>			44 270 020.43
- Disponibilité	198 542 253.97	47 329 322.02	
Total TA	198 542 253.97	47 329 322.02	44 270 020.43
Total Actif	43 940 703 625.9	45 408 125 659.02	47 106 546 991.9

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Tableau N° 12 : Bilan fonctionnel de passif

PASSIF	EXERCICE		
	2014	2015	2016
Désignation			
• <u>Ressources durables :</u>			
- Capitaux propres	6 603 375 160.33	4 873 904 633.63	2 465 384 292.23
- Dettes financière	2 893 555 757.49	3 734 499 365,14	4 991 779 704.15
- Amortissements et provisions	32 577 024 891.98	34 976 122 474,56	37 635 160 210.1
Total ressources durables	42 073 955 809.7	43 584 526 473.33	45 092 323 986.4
• <u>Passif circulant d'exploitation (PCE) :</u>			
- Dette de stock fournisseur	578 001 447.30	291 329 058,18	643 193 825.78
- impôt	328 542.92	65 121,65	582 131.53
Total PCE	578 329 990.22	291 394 179.83	643 775 957.31
• <u>Passif circulant hors exploitation :</u>			
- Autre dettes	1 288 417 825.94	1 532 205 005,86	1 370 447 048.2
Total PCHE	1 288 417 825.94	1 532 205 005,86	1 370 447 048.2
• <u>Passif trésorerie (TP) :</u>	//	//	//
Total TP	//	//	//
Total Passif	43 940 703 625.9	45 408 125 659.02	47 106 546 991.9

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers

2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

✓ **Le FRNG à partir du haut de bilan :**

FRNG = Ressources stables – Emplois stables.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Tableau N° 13 : Le FRNG à partir du haut de bilan

Désignation	2014	Exercice 2015	Exercice 2016
RS	42 073 955 809.7	43 584 526 473.33	45 092 323 986.42
ES	42 829 984 083.85	43 645 162 552.48	45 390 164 131.30
FRNG = Ressources stable - Emplois stables	-756 028 274.2	-60 636 079.15	-297 840 144.9

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

✓ **Le FRNG à partir du bas de bilan :**

FRNG = (Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation + Trésorerie active) – (Dettes d'exploitation + Dettes hors exploitation + Trésorerie passif)

Tableau N° 14 : Le FRNG à partir du bas de bilan

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
ACE + ACHE + AT	858 568 532.59 +53 608 755.55 + 198 542 253.97 =1 110 719 542.11	1 371 741 131.51 + 343 892 653.00 + 47 329 322.02 = 1 762 963 107.02	1 418 247 576.44 + 253 865 263.76 + 44 270 020.43 = 1 716 382 860.63
PCE + PCHE + PT	578 329 990.22+ 1 288 417 825.94+ 00 = 1 866 747 816.16	291 394 179.83 + 1 532 205 005,86 + 00 =1 823 599 185.69	2 013 640 873.98 + 582 131.53 + 00 = 2 014 223 005.51
FRNG=(ACE+ACHE+TA) -(DE+DHE+TP)	-756 028 274.2	-60 636 079.15	--297 840 144.9

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

❖ **Commentaire :** Nous remarquons que l'entreprise dégage un FRNG négatif pour l'exercice 2014, 2015 ,2016 dans ce cas les ressources durable (RD) de l'entreprise sont inférieure à l'actif immobilisé constitués, c'est-à-dire les RD ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. Cette dernière doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque d'insolvabilité.

• **La variation du FRNG 2016 et 2015**

✓ **Pour l'année 2016 :** FRNG 2016 – FRNG 2015
(-297 840 144.9) – (-60 636 079.15) = **-237 204 066.75**

✓ **Pour l'année 2015 :** FRNG 2015 – FRNG 2014
(-60 636 079.15) – (-756 028 274.2) = **695 392 195.05**

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

2.2.2. Le Besoin de Fond de Roulement (BFR)

- **Le BFR à partir du bilan**

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

Tableau N° 15 : Le BFR à partir du bilan

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
ACE + ACHE	858 568 532.59 + 53 608 755.55 = 912 177 288.14	1 371 741 131.51 + 343 892 653.00 =1 715 633 784.52	1 418 247 576.44 + 253 865 263.76 =1 672 112 840.2
DE + DHE	578 329 990.22 + 1 288 417 825.94 =1 866 747 816.16	291 394 179.83 + 1 532 205 005,86 =1 823 599 185.69	2 013 640 873.98 + 582 131.53 =2 014 223 005.51
BFR = (ACE + ACHE – (DE + DHE)	-954 570 528.02	-107 965 400.76	-342 110 165.31

Source :Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

- ❖ **Commentaire :** nous remarquons que le BFR est négatif pour les trois exercices 2014/2015/ 2016 qui sont : - 954 570 528.02, -107 965 400.76, et -342 110 165.31 car les actifs circulant sont inférieures aux ressources circulantes, donc l'entreprise n'as aucune marge de sécurité.

- **Calcul de BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)**

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

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

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

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Tableau N° 16 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
BFRE = ACE-PCE	858 568 532.59 - 578 329 990.22 = 310 626 127.24	1 371 741 131.51 - 291 394 179.83 = 1 394 612 397.55	1 418 247 576.44 - 643 775 957.31 = 1 008 477 552.49
BFRHE = ACHE -PCHE	53 608 755.55 - 1 288 417 825.94 = - 1 265 196 655.26	343 892 653.00 - 1 532 205 005,86 = - 1 502 577 798.72	253 865 263.76 - 1 370 447 048.20 = - 1 350 587 717.8
BFR = BFRE + BFRHE	- 954 570 528.02	- 107 965 400.76	-342 110 165.31

Source :Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

➤ La variation du BFRE : 2016 et 2015

Pour l'année 2016

BFRE 2016 – BFRE 2015

$(1\ 008\ 477\ 552.49) - (1\ 394\ 612\ 397.55) = 386\ 134\ 845.06$

Pour l'année 2015

BFRE 2015 – BFRE 2014

$1\ 394\ 612\ 397.55 - 310\ 626\ 127.24 = 1\ 083\ 986\ 270.31$

➤ La variation du BFRHE : 2016 et 2015

Pour l'année 2016

BFRHE 2016 – BFRHE 2015

$(-1\ 350\ 587\ 717.8) - (-1\ 502\ 577\ 798.72) = 151\ 990\ 080.92$

Pour l'année 2015

BFRHE 2015 – BFRHE 2014

$(-1\ 502\ 577\ 798.72) - (-1\ 265\ 196\ 655.26) = -237\ 381\ 143.46$

2.2.3 La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

➤ La TN à partir du FRNG et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Tableau N° 17 : La TN à partir du FRNG et BFR

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
FRNG	-756 028 274.2	-60 636 079.15	-297 840 144.9
BFR	- 954 570 528.02	-107 965 400.76	-342 110 165.31
TN = FRNG – BFR	198 542 253.97	47 329 321.61	44 270 020.43

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

➤ **La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

TN = Trésorerie active – Trésorerie passive

➤ **Tableau N° 18 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
TA	198 542 253.97	47 329 322.02	44 270 020.43
TP	00	00	00
TN = TA – TP	198 542 253.97	47 329 322.02	44 270 020.43

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

❖ **Commentaire :** La TN est positif pour les trois exercices 2014, 2015, et 2016, car le FRNG est supérieure au BFR malgré leurs négativités, cela nous indique que l'entreprise est en situation instable, ainsi le FRNG ne couvre pas la totalité du BFR à savoir sa valeur. En effet nous concluons finalement que la TN reste positive sur les trois exercices étudiés.

Nous remarquons une diminution de TN en 2015 et 2016 à **(47 329 322.02)** et **(44 270 020.43)** et ça par rapport à l'exercice 2014 qui est de : **(198 542 253.97DA)**, ce qui signifie que les décaissements au cours de l'exercice 2016, et 2015, sont supérieurs aux décaissements de l'exercice 2014.

Section 03 : Analyse par les ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne se fait pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyen de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios on trouve les ratios de financement, ratio d'autonomie financière, ratio de l'indépendance financière, ratios de liquidité immédiate, ratios de liquidités générales et réduite, ratios de rentabilité économique et financière.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

3.1. Les ratios de liquidités

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (ce qui peuvent être transformés rapidement en monnaie) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigible) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

- **Ratio de liquidité générale :**

Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.

- **Ratio de liquidité immédiate :**

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

- **Ratio de liquidité réduite :**

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.

Tableau N°19 : Les ratios de liquidités

Désignation	Formule	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant réelle à moins d'un an}}{\text{dettes à court terme}}$	$\frac{781\,316\,235.42}{1\,866\,747\,816.16}$	$\frac{1\,433\,547\,162.11}{1\,823\,599\,185.69}$	$\frac{1\,392\,283\,859.30}{2\,014\,223\,005.51}$
Total	//	0.42	0.78	0.69
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité + VMP}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$	$\frac{198\,542\,253.97}{1\,866\,747\,816.16}$	$\frac{47\,329\,322.02}{1\,823\,599\,185.69}$	$\frac{44\,270\,020.43}{2\,014\,223\,005.51}$
Total	//	0.11	0.025	0.020
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(\text{Actif circulant – stock})}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$	$\frac{(781\,316\,235.42 - 528\,816\,511)}{1\,866\,747\,816.16}$	$\frac{392\,638\,345.6}{1\,823\,599\,185.69}$	$\frac{301\,562\,963.5}{2\,014\,223\,005.51}$
Total	//	0.14	0.21	0.14

Source :Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

❖ Les commentaires :

- **Ratio de liquidité générale :** Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 pour les 3 exercices 2014/2015/2016 donc l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.
- **Ratio de liquidité réduite :** Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 pour tous les années cela nous indique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et disponibilités, ainsi l'existence d'un manque d'encaissement pour les trois exercices.
- **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les 3 exercices 2014/2015/2016 ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

3.2. Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 0.5.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

Tableau N° 20 : Ratio d'autonomie financière

Désignation	Formule	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres /	6 603 375 160.33	4 873 904 633,63	2 465 384 292,23
	Total passif	11 363 678 733.98	10 432 003 184.46	9 471 386 781.83
Total		0.58	0.47	0.26

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

- ❖ **Commentaire :** Le ratio d'autonomie financière est supérieure à 0.5 en 2014 est du principalement d'une forte valeur dans capitaux propres par rapport aux dettes de l'entreprise qui veut dire que l'entreprise est autonome par contre en 2015/2016 est inférieur à 0.5 est due principalement à une faible valeur dans capitaux propres, contrairement les dettes de l'entreprise sont très élevées au cours des exercices, donc l'entreprise n'est autonome en 2015/2016.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

❖ 3.3. Ratio de l'indépendance financière :

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une autonomie financière vis-à-vis des bailleurs des fonds.

Ratio de l'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanent

Tableau N° 21 : Ratio de l'indépendance financière

Désignation	Formule	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propres	6 603 375 160.33	4 873 904 633,63	2 465 384 292,23
	/	/	/	/
	Capitaux permanent	(6 603 375 160.33 + 2 893 555 757.49)	8 608 403 998.77	7 457 163 776.32
Total		0.70	0.56	0.33

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

❖ **Commentaire :** Le ratio de l'indépendance financière est supérieur à 0.5 pour les 2 exercices 2014 et 2015 cela signifie que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport à ses dettes. Concernant l'exercice 2016, la drgb n'est pas indépendante financièrement dû principalement à une forte valeur des dettes à long terme par rapport aux capitaux propres.

3.4. Ratio de solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

Ratio de solvabilité général = Total actif / Total des dettes

Tableau N° 22 : Ratio de solvabilité générale

Désignation	Formule	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Ratio de solvabilité général	Total actifs	11 363 678 733.98	10 432 003 184.46	9 471 386 781.83
	/	/	/	/
	Total des dettes	(2 893 555 757.49 + 1 866 747 816.16)	5 558 098 550.83	7 006 002 489.60
Total		2.39	1.87	1.35

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Commentaire : Nous remarquons que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois exercices 2014 (2.39), 2015(1.87), et 2016(1.35) , cela indique que la SPA SONATRACH est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par rapport au total des dettes.

Section 04 : Analyse par les flux

Le long de cette section, nous présenterons l'analyse par les flux de la trésorerie.

4.1. Le Tableau de Financement.

4.1.1. Présentation du tableau de financement de l'année 2016

A) La 1^{er} partie du tableau de financement

Tableau N° 23 : 1^{er} partie du TF 2016

Emplois		Ressources	
Augmentation des immobilisations	2 853 213 552.77	CAF	4 036 334 018.88
Rapport a nouveau & comptes liaison	9 605 064 768.60	Augmentation du capital	7 076 528 262.81
		Diminution des immobilisations	1 108 211 973.95
Total	12 458 278 321.3	Total	12 221 074 255.6
-	-	Variation du FRNG (emplois nette)	237 204 066.75

Source :Elaborés par nous-mêmes à partir des documents de LA DRGB.

B) LA 2^{ème} partie du tableau de financement

Tableau N° 24 : 2^{ème} partie du TF 2016

	Besoin	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
Variation du stock	43 895 136.09		
// du client	2 611 308.84		
// autre débiteur		80 259 512.51	
// des fournisseurs		351 864 767.6	
// des impôts		517 009.88	
Total	46 506 444.93	432 641 289.99	//
Variation du BFRE(1)	//	//	386 134 845.06
<u>Hors exploitation</u>			
Variation Autres Actifs Courants		9 767 876.74	
// autres dettes	161 757 957.66		
Total	161 757 957.66	9 767 876.74	//
Variation du BFRHE(2)	//	//	-151 990 080.92
Trésorerie		3 059 301.59	
Total	00	3 059 301.59	
Variation du TN(3)	//	//	3 059 301.59
Variation du FRNG (1+2+3)	//	//	237 204 066.75

Source : Elaborés par nous-mêmes à partir des documents de LA DRGB.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

4.1.2. Présentation du tableau de financement de l'année 2015

A) LA 1^{er} partie du tableau de financement

Tableau N° 25 : 1^{er} partie du TF 2015

Emplois		Ressources	
Augmentation des immobilisations	3 472 749 329.96	CAF	-3 836 487 072.58
Diminution du capital	4 128 070 041.06	Diminution des immobilisations	2 657 570 861.33
		Rapport a nouveau & comptes liaison	9 475 127 777.17
Total	7 600 819 371.02	Total	8 296 211 565.92
Variation du FRNG (ressources nette)	695 392 195.05	//	//

Source : Elaborés par nous-mêmes à partir des documents de LA DRGB.

B) La 2^{ème} partie du tableau de financement

Tableau N° 26 : 2^{er} partie du TF 2015

	Besoin	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
Variation du stock	512 704 943.37		
// du client	467 655.55		
// autre débiteur	283 877 861	//	
// des fournisseurs	286 672 389.12		
// des impôts	263 421.27		
Total	1 083 986 270.31	00	//
Variation du BFRE(1)	//	//	-1 083 986 270.31
<u>Hors exploitation</u>			
Variation Autres Actifs Courants	6 406 036.46		
// autres dettes		243 787 179.92	
Total	6 406 036.46	243 787 179.92	//
Variation du BFRHE(2)	//	//	237 381 143.46
Trésorerie		151 212 931.95	
Total	00	151 212 931.95	//
Variation du TN(3)	//	//	151 212 931.95
Variation du FRNG (1+2+3)	//	//	-695 392 195.05

Source : Elaborés par nous-mêmes à partir des documents de LA DRGB.

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

4.2. Le Tableau des Flux de Trésorerie TFT

4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie

Tableau N° 27 : Le TFT

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE			
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2015	Exercice 2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
- Résultat net de l'exercice	120 016 164.39	-7 076 528 262.81	4 128 070 041.06
- Ajustement pour :			
- Amortissements et prévisions	3 916 317 854.49	3 240 041 190.23	3 372 319 354.78
- Variation des impôts différés			
- Quote-part des subventions virées au résultat	-43 895 136.09	-512 704 943.37	-78 030 004.63
- Variation des stocks	8 036 567.90	20 507 839.49	1 337 219 108.00
- Variation des clients & autres créances	270 003 332.33	-354 408 022.97	418 858 228.98
- Variation des fournisseurs & autres dettes			
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts			
- Report à nouveau & comptes de liaisons	-9 605 064 768.60	9 475 127 777.17	-5 285 516 073.47
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-5 334 585 985.58	4 792 035 577.74	3 892 920 655.62
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
- acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 784 212 070.66	-3 381 492 655.06	-1 060 209 264.89
- cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	1 049 114 279.04	2 618 345 724.92	291 370 942.14
- acquisition d'immobilisations financières	-69 001 482.11	-91 256 674.90	-58 082 003.60
- cessions d'immobilisations financières	59 097 694.91	39 225 136.41	22 336 853.86
- subventions d'équipement & d'investissement			
- incidence des variations de périmètre de consolidations (1)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-1 745 001 578.82	-815 178 468.63	-804 583 472.49
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
- Variation des capitaux propres			
- Variation des emprunts et dettes financières			
- Affectations du résultat (n-1)			
- Coupons et Dividendes			
- Réserves facultatives	7 076 528 262.81	-4 128 070 041.06	-2 909 857 280.40
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	7 076 528 262.81	-4 128 070 041.06	-2 909 857 280.40
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	-3 059 301.59	-151 212 931.95	178 479 902.73
- Trésorerie d'ouverture	47 329 322.02	198 542 253.97	20 062 351.24
- Trésorerie de clôture	44 270 020.43	47 329 322.02	198 542 253.97
- Incidence des variations de cours de devises (1)			
Variation de trésorerie	-3 059 301.59	-151 212 931.95	178 479 902.73
Contrôle Ecart>>>	0.00	0.00	0.00
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.			

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Source : Elaborés par nous-mêmes à partir des documents de LA DRGB.

4.2.2. Les commentaires du Tableau des Flux de Trésorerie TFT :

❖ Pour l'année 2014 :

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (3 892 920 655,62 DA), dû principalement à la réalisation d'une capacité d'autofinancement positive d'une valeur de (7 500 389 395.84 DA), et un BFR positive d'une valeur de (1 678 047 332.35 DA), malgré l'enregistrement d'un rapport a nouveau négative d'une valeur de (-5 285 5016 076.47 DA).
- Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-804 583 472 .49 DA), suit à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (1 118 291 268.49DA), malgré l'encaissement réaliser par la vente des immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (313 707 796 DA).
- Les flux issus des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-2 909 857 280.40 DA), suit a l'enregistrement des réserves négatives d'une valeur de (-2 909 857 280.40 DA). On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2014, une variation positive de trésorerie d'une valeur de (178 479 902.73 DA)

❖ Pour l'année 2015 :

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (4 792 035 577.74DA), dû principalement à la réalisation d'une fort valeur du rapport a nouveau qui est de (9 475 127 777.17 DA). Malgré, la réalisation d'un résultat nette négative d'une valeur de (-7 076 528 262.81 DA), Et une variation du BFR négative d'une valeur (-846 605 126.85 DA) On

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

remarque aussi que du montant des flux de trésorerie générés par l'activité à augmenter par rapport à celui de l'année 2014.

- Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-815 178 468.63 DA), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (-3 472 749 329.96 DA), malgré l'encaissement réalisé par la vente des immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (2 657 570 861.33DA).
- Les flux issus des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-4 128 070 041.06 DA), suite à l'enregistrement des réserves négatives d'une valeur de (-4 128 070 041.06 DA), On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2014, une variation négative de trésorerie d'une valeur de (-151 212 931.95 DA).

❖ Pour l'année 2016 :

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (-5 334 585 985.58 DA), dû principalement à la réalisation d'une valeur négative du rapport à nouveau d'une valeur de (-9 605 064 768.60), malgré la réalisation d'une capacité d'autofinancement positive d'une valeur de (4 036 334 018.88 DA), et BFR positive d'une valeur de (234 144 764.14).
- Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-1 745 001 578.82 DA), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (-2 853 213 552.77 DA), malgré l'encaissement réalisé par la vente des immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (1 108 211 973.95 DA).
- Les flux issus des activités de financement ont affectées positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de (7 076 528 262.81DA), suite à l'enregistrement des réserves positive d'une valeur de

CHAPITRE 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

(7 076 528 262.81DA), On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2016, une variation négative de trésorerie d'une valeur de (-3 059 301.59 DA).

Conclusion du chapitre

En conclusion, ce travail en étude d'un cas pratique nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle.

Sachant que la gestion de la trésorerie de la SONATRACH est centraliser au niveau de siège Alger ce qui nous a pas permis d'étudier quelques outils importants de la gestion de la trésorerie tel que : le budget de la trésorerie, le plan de financement ... etc.

Nous constatons aussi que les ratios de liquidité sont généralement inférieur a 1 ce qui montre l'incapacité de l'entreprise à payer ces dettes à court terme et il peut traduit des difficultés de sa trésorerie.

Dans ce cas la DRGB (direction régionale de Bejaia) à atteins son équilibre financier pour les 03 exercices 2014, 2015, et 2016, et elle a réalisé une trésorerie positive.

Conclusion générale

Au terme de cette étude, la gestion de trésorerie d'une manière générale un domaine très sensible qu'il y a lieu de gérer au quotidien à l'appui de certains outils d'analyse approprié et en développant une variable stratégique qui permettra aux managers d'être en contacts direct permanent avec les flux réels et prévisionnels entrants et sortants et d'optimiser la gestion financière de son entreprise à court terme notamment avec l'aide de ses partenaires financières comme les banques.

Donc, la gestion de la trésorerie est devenu aux cours de ces dernières années une fonction de première importance qui influence a la gestion financière de l'entreprise, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'as pas de liquidités disparaît rapidement ».

La gestion de la trésorerie constitue un vrais tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maitrisée ces résultats qui permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueraient une nouvelles source de financement. C'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

Sachant que la gestion de la trésorerie de la SONATRACH est centraliser au niveau de siège Alger ce qui nous a pas permis d'étudier quelques outils importants de la gestion de la trésorerie tel que : le budget de la trésorerie, le plan de financement ... etc.

Et d'après le calcul des deux ratios (Solvabilités et Liquidités), nous constatons les points suivants :

- Nous déduisons d'après le ratio de solvabilité que l'entreprise est solvable et elle possède assez de liquidité pour s'autofinancer.
- Par contre nous déduisons par celle de liquidité que l'entreprise n'arrive pas a remboursé ces dettes à court terme (DCT) par l'actif a moins d'un an.

Actuellement la DRGB a mis en place un système d'information pour la trésorerie qui est le KTP (Kondor Trade Processing). C'est un progiciel qui vise à améliorer la circulation des flux de trésorerie.

Ce stage nous a permis de faire connaissance sur le processus de la gestion de trésorerie a l'entreprise SONATRACH la DRGB (direction régionale de Bejaia) qui passe par trois

Conclusion générale

étapes essentiels (prévision, réalisation, et rapprochement). Ce qui confirme la première hypothèse.

La DRGB Bejaia à éviter de tomber dans certaines erreurs dans la gestion de ca trésorerie Ce qui a conduit la DRGB à la réalisation d'une trésorerie positive ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, on a recommandé à celle-ci de prendre un certains nombres de mesures dont les plus importantes sont :

- Vu la positivité de la trésorerie, l'entreprise devrait faire des placements ;
- Le suivi des risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;
- Suivre la trésorerie quotidiennement ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.

Nous concluons en confirmant que le stage passé au sein de l'entreprise la DRGB Bejaia SONATRACH nous a procuré une grande satisfaction car il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre cursus universitaire et d'apporte notre modeste contribution quant aux questions pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise.

Bibliographie

1) Les ouvrages

- ✓ BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, 2003.
- ✓ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Ed 2, Economica, 2005.
- ✓ CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009.
- ✓ Desbrières. P, Poincelot. E , « La gestion de trésorerie »,édition mangment, Paris,1999.
- ✓ FORGET : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, éd ecou, paris 2001.
- ✓ HADBI F, Cours2016, analyse financière 3^{ème} année FC .université de Bejaia.
- ✓ HONORE L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000.
- ✓ Hubert de la Bruslerie Analyse financière Information financière, 4ème éd Dunod, 2010.
- ✓ ISSABELLE Chambost., Gestion financière, Eddunod, paris, 2006.
- ✓ Meunier pocher B. le diagnostic financier, 2 ed d'organisation, 2000.
- ✓ PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.
- ✓ Rivet A gestion financière. Ellipses édition marketing .a. 2003.
- ✓ ROUSSELOT P & VERDIER J-F, « La gestion de trésorerie », 2 Ed, Dunod, 2017.
- ✓ ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »Ed dunod, 1999.
- ✓ SANSRI. B : «Analyse financière », Edition chihab, 1996.
- ✓ SION Michel : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2ème Edition Dunod, paris, 2001

2) Les mémoires

- ✓ HANI A/H ; BOUCHIBANE.N, La gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas-Naftal district carburants Bejaia, mémoire de master fin de cycle en science de gestion option finance et comptabilité : control comptable et audit finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017.
- ✓ HATTAB.f, La gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de l'etbh-tce, mémoire de fin de cycle en science de gestion option finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017.

3) Sites internet et articles

- ✓ <http://www.pme-gestion.fr>
- ✓ In : [http:// www.petite-entreprise .net](http://www.petite-entreprise.net)
- ✓ www.l-expert-comptable.com
- ✓ Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013.

4) Autres documents

- ✓ Documents internes de la DRGB Bejaia SONATRACH.

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Forme du bilan Fonctionnel.....	21
Tableau N° 02 : La forme tableau pluriannuel des flux financiers.....	27
Tableau N°03 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (01 ^{er} partie).....	29
Tableau N°04 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02 ^{ème} partie).....	30
Tableau N°05 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.....	32
Tableau N° 06 : La forme de date de valeur.....	36
Tableau N° 07 : La forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle.....	37
Tableau N° 08 : structure du plan de financement.....	42
Tableau N° 09 : La forme du budget de trésorerie.....	44
Tableau N° 10 : La forme du fiche en valeur.....	47
Tableau N° 11 : bilan fonctionnel de l'actif.....	53
Tableau N° 12 : Bilan fonctionnel de passif.....	54
Tableau N° 13 : Le FRNG à partir du haut de bilan.....	55
Tableau N° 14 : Le FRNG à partir du bas de bilan.....	55
Tableau N° 15 : Le BFR à partir du bilan.....	56
Tableau N° 16 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE).....	57
Tableau N° 17 : La TN à partir du FRNG et BFR.....	58
Tableau N° 18 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel.....	58
Tableau N°19 : Les ratios de liquidités.....	59
Tableau N° 20 : Ratio d'autonomie financière.....	60
Tableau N° 21 : Ratio de l'indépendance financière.....	61
Tableau N° 22 : Ratio de solvabilité générale.....	62
Tableau N° 23 : 1 ^{er} partie du TF 2016.....	62
Tableau N° 24 : 2 ^{ème} partie du TF 2016.....	63

Liste des tableaux et des figures

Tableau N° 25 : 1er partie du TF 2015.....	63
Tableau N° 26 : 2 ^{ème} partie du TF 2015.....	64
Tableau N° 27 : Le TFT de 2014, 2015, 2016.....	65

Liste des figures

Figure N° 01 : L'erreur d'équilibrage.....	11
Figure N° 02 : L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation.....	12
Figure N° 03 : L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation.....	13
Figure N° 04 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....	22
Figure N° 05 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....	23
Figure N° 06 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie.....	45
Schéma N° 01 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC.....	51
Schéma N° 02 : Organigramme de département finance.....	52

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	120 016 164,39	-7 076 528 262,81
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	3 916 317 854,49	3 240 041 190,23
Variation des impôts différés		
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-43 895 136,09	-512 704 943,37
Variation des clients & autres créances	8 036 567,90	20 507 839,49
Variation des fournisseurs et autres dettes	270 003 332,33	-354 408 022,97
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-9 605 064 768,60	9 475 127 777,17
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-5 334 585 985,58	4 792 035 577,74
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-2 784 212 070,66	-3 381 492 655,06
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 049 114 279,04	2 618 345 724,92
Acquisitions d'immobilisations financières	-69 001 482,11	-91 256 674,90
Cessions d'immobilisations financières	59 097 694,91	39 225 136,41
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-1 745 001 578,82	-815 178 468,63
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	7 076 528 262,81	-4 128 070 041,06
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	7 076 528 262,81	-4 128 070 041,06
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	-3 059 301,59	-151 212 931,95
Trésorerie d'ouverture	47 329 322,02	198 542 253,97
Trésorerie de clôture	44 270 020,43	47 329 322,02
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	-3 059 301,59	-151 212 931,95
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

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



SONATRACH

CENTRALISATION

AU 31 DECEMBRE 2016

TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EN DINARS

COTE	DESIGNATION	N		N-1	
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	4 609 951,80	13 217 320 251,44	13 221 930 203,24	2 385 890,23
72	Production stockée ou destockée	- 37 403 732,86		- 37 403 732,86	
73	Production immobilisée				- 36 446 421,23
74	Subventions d'exploitation				14 761 549 878,53
77	Eléments extraordinaire (produits)				
77	Eléments extraordinaire (charges)				
69/73	Impôts exigibles sur résultats ordinaires				
69/73	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires				
69/73	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	760 311 880,66	13 218 589 891,44	13 978 901 772,10	747 310 964,60
69/73	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	10 494 950 854,82	3 363 934 752,89	13 858 885 607,71	10 116 512 479,50
	VIII RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	9 734 638 974,16	9 854 655 138,55	120 016 164,39	9 369 201 514,90
76	Produits financiers				51 115,59
66	Charges financières				51 115,59
	VII RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (v-vi)	9 734 638 974,16	9 854 655 138,55	120 016 164,39	9 369 201 514,90
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	726 240 855,40		726 240 855,40	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	3 860 210 852,84		3 860 210 852,84	
65	Autres produits opérationnels	66 864 806,32	1 269 640,00	68 134 446,32	459 166 676,53
65	Autres charges opérationnels	184 977 727,87	694 602,20	185 672 330,07	94 293 507,26
75	Autres produits opérationnels	66 864 806,32	1 269 640,00	68 134 446,32	459 166 676,53
75	Autres charges opérationnels	184 977 727,87	694 602,20	185 672 330,07	94 293 507,26
64	Charges de personnel	4 403 741 941,68		4 403 741 941,68	4 650 031 024,36
64	Impôts, taxes et versements assimilés	414 516 877,30		414 516 877,30	377 216 906,31
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	6 487 556 055,77	9 854 060 100,75	1 371 524 045,58	6 495 131 002,85
63	Charges de personnel	4 403 741 941,68		4 403 741 941,68	4 650 031 024,36
63	Impôts, taxes et versements assimilés	414 516 877,30		414 516 877,30	377 216 906,31
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (iii)	1 664 297 436,19	9 854 060 100,75	8 189 702 864,56	11 467 883 072,28
62	Autres services extérieurs	580 030 014,30	3 143 818 910,95	3 723 848 925,25	3 54 671 070,02
61	Services extérieurs	622 056 720,41	150 130 783,29	772 187 503,70	643 295 532,49
60	Achats consommés	429 416 720,42	69 230 456,45	498 707 176,87	435 855 938,77
	II CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 631 503 455,13	3 363 240 150,69	4 994 743 605,82	1 433 832 541,28
62	Autres services extérieurs	580 030 014,30	3 143 818 910,95	3 723 848 925,25	3 54 671 070,02
61	Services extérieurs	622 056 720,41	150 130 783,29	772 187 503,70	643 295 532,49
60	Achats consommés	429 416 720,42	69 230 456,45	498 707 176,87	435 855 938,77
	I PRODUCTION DE L'EXERCICE	32 092 781,06	13 217 320 251,44	13 184 526 470,38	14 060 541,00
72	Production stockée ou destockée	- 37 403 732,86		- 37 403 732,86	
73	Production immobilisée				- 36 446 421,23
74	Subventions d'exploitation				14 761 549 878,53
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	9 734 638 974,16	9 854 655 138,55	120 016 164,39	9 369 201 514,90
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	9 734 638 974,16	9 854 655 138,55	120 016 164,39	9 369 201 514,90



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 23/04/17 15:14:08

SONATRACH s.p.a		TABLEAU DE DETAIL DES FRAIS DE GESTION									1/3
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2016									EN DINARS
CPTE	DESIGNATION	CHARGES DE L'EXERCICE			CHARGES SUR EXERCICES ANTERIEURES			CHARGES CUMULEES			
		EXTERNE	INTERNE	TOTAL	EXTERNE	INTERNE	TOTAL	COMPTE 111X	EXTERNE	INTERNE	TOTAL
		1	2	3 = 1+2	4	5	6 = 4+5	7	8 = 1+4+7	9 = 2+5	10 = 8+9
61	SERVICES EXTERIEURES										
1	Sous-traitances générale	413 741 308,20	493 516,34	414 234 824,54		142 902,20	142 902,20		413 741 308,20	636 418,54	414 377 726,74
20	Travaux de génie civil & de topographie										
21	Forages & prestations annexes										
22	Opérations spéciales dans les puits										
23	Opération mise en production & contr. puits en prod.										
25	Etudes & engineering										
29	Opération de production										
31	Redevance sur production d'hydrocarbure										
32	Locations	28 844 612,00		28 844 612,00					28 844 612,00		28 844 612,00
4	Charges locatives et de copropriété										
5	Entretien, réparations et maintenance	144 196 504,50	149 637 266,95	293 833 771,45		551 700,00	551 700,00		144 196 504,50	150 188 966,95	294 385 471,45
6	Primes d'assurances	32 494 606,96		32 494 606,96	336 878,12		336 878,12		32 831 485,08		32 831 485,08
74	Recherches géologiques & géophysiques										
75	Travaux à façon & prestations divers										
76	Participation de la recherche scientifique & technique										
79	Travaux de recherche & de mise en production										
8	Documentation et divers	2 779 688,75		2 779 688,75					2 779 688,75		2 779 688,75
9	Rabais, remises et ristournes										
	TOTAL 61	622 056 720,41	150 130 783,29	772 187 503,70	336 878,12	694 602,20	1 031 480,32		622 393 598,53	150 825 385,49	773 218 984,02
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS										
0	Frais accessoires d'achats sur immobilisations	391 722,90		391 722,90	25 071,43		25 071,43		416 794,33		416 794,33
1	Personnel extérieur à l'entreprise										
2	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	459 781 936,22	3 141 763 160,95	3 601 545 097,17	134 344 559,19		104 044 559,19		563 826 495,41	3 141 763 160,95	3 705 589 656,36
3	Publicité, publications, relations publiques	1 414 820,00		1 414 820,00					1 414 820,00		1 414 820,00
40	Frêt et transport sur ventes										
41	Autres frêts & transports	2 596 947,04		2 596 947,04					2 596 947,04		2 596 947,04
50	Déplacements, frais de voyage	29 450 889,75	20 250,00	29 471 139,75					29 450 889,75	20 250,00	29 471 139,75
51	Déplacements, frais de séjour	51 975 279,17		51 975 279,17					51 975 279,17		51 975 279,17
52	Indemnités sur transports	8 526 585,65		8 526 585,65					8 526 585,65		8 526 585,65
55	Réceptions - frais d'hébergement										
56	Réceptions - autres frais										
6	Frais postaux et de télécommunications	24 378 583,70	2 035 500,00	26 414 083,70					24 378 583,70	2 035 500,00	26 414 083,70
710	Frais sur titres										
711	Frais sur effets										
715	Commissions divers	1 173 954,60		1 173 954,60					1 173 954,60		1 173 954,60
716	Frais de change										
72	Commissions s/ouv. De crédits, cautions, avals	228 814,07		228 814,07					228 814,07		228 814,07
8	Cotisations et divers	110 481,20		110 481,20					110 481,20		110 481,20
9	Rabais, remises et ristournes										
	TOTAL 62	580 030 014,30	3 143 818 910,95	3 723 848 925,25	104 069 630,62	694 602,20	104 069 630,62		684 099 644,92	3 143 818 910,95	3 827 918 555,87
	A REPORTER	1 202 086 734,71	3 293 949 694,24	4 496 036 428,95	104 406 508,74	694 602,20	105 101 110,94		1 306 493 243,45	3 294 644 296,44	4 601 137 539,89



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 23/04/17 15:14:08

SONATRACH s.p.a		TABLEAU DE DETAIL DES FRAIS DE GESTION										2/3
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2016										EN DINARS
CPTE	DESIGNATION	CHARGES DE L'EXERCICE			CHARGES SUR EXERCICES ANTERIEURES				CHARGES CUMULEES			
		EXTERNE	INTERNE	TOTAL	EXTERNE	INTERNE	TOTAL	COMPTE 111X	EXTERNE	INTERNE	TOTAL	
		1	2	3=1+2	4	5	6=4+5	7	8=1+4+7	9=2+5	10=8+9	
	REPORT 61 + 62	1 202 086 734,77	3 293 949 694,24	4 496 036 428,99	104 406 508,74	694 602,20	105 101 110,94		1 306 493 243,45	3 294 644 296,44	4 601 137 539,89	
63	CHARGES DE PERSONNEL											
10	Traitements et salaires	1 510 959 588,14		1 510 959 588,14					1 510 959 588,14		1 510 959 588,14	
11	Heures supplémentaires	20 984 066,87		20 984 066,87					20 984 066,87		20 984 066,87	
12	Primes	275 507 455,24		275 507 455,24					275 507 455,24		275 507 455,24	
13	Congés payés	1 593 065,13		1 593 065,13					1 593 065,13		1 593 065,13	
14-A	Indemnités divers	1 475 418 426,15		1 475 418 426,15					1 475 418 426,15		1 475 418 426,15	
142	Prestations directes	28 989 616,56		28 989 616,56					28 989 616,56		28 989 616,56	
3	Intressement des salaires	260 418 759,55		260 418 759,55					260 418 759,55		260 418 759,55	
4	Rémunérations de l'exploitant individuel											
50	Cotisations de sécurité sociale	358 129 972,22		358 129 972,22					358 129 972,22		358 129 972,22	
51	Cotisations aux mutuelles											
52	Cotisations aux caisses de retraite	306 570 253,35		306 570 253,35					306 570 253,35		306 570 253,35	
53	Cotisation assurance chômage (CNAS)	27 696 605,93		27 696 605,93					27 696 605,93		27 696 605,93	
54	Contribution P.C.R./M.I.P	36 846 476,67		36 846 476,67					36 846 476,67		36 846 476,67	
6	Charges sociales de l'exploitant individuel											
7	Autres ch. sociales (contrib. au fds oeuvres sociales)	100 627 655,87		100 627 655,87					100 627 655,87		100 627 655,87	
8	Autres charges de personnel											
	TOTAL 63	4 403 741 941,68		4 403 741 941,68					4 403 741 941,68		4 403 741 941,68	
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES											
1	Impôts, taxes & versements assimilés sur rémunérations	8 460 949,37		8 460 949,37					8 460 949,37		8 460 949,37	
20	Taxes sur l'activité professionnelle (TAP)	323 869 271,89		323 869 271,89					323 869 271,89		323 869 271,89	
21	FNME - Fonds national de maîtrise de l'énergie	400 595,98		400 595,98					400 595,98		400 595,98	
51	Droits d'enregistrement et de timbre	32 600,00		32 600,00					32 600,00		32 600,00	
520	Taxe foncière	9 167 650,00		9 167 650,00	263 065,00		263 065,00		9 430 715,00		9 430 715,00	
523	Droits et taxes de péage à l'exploitation											
528	Taxe sur activités polluantes	68 704 607,50		68 704 607,50					68 704 607,50		68 704 607,50	
52-A	Autres droits, impôts et taxes	3 881 202,56		3 881 202,56					3 881 202,56		3 881 202,56	
610	Taxe superficière											
611	Taxes sur le revenu pétrolier (TRP)											
612	Droit sur transfert des droits & obligations											
613	Taxe sur torchage du gaz											
614	Taxe sur l'utilisation de l'eau potable											
615	Taxe sur cession de crédit gaz à effet de serre											
62	Droits de douanes à l'exportation											
	TOTAL 64	4 14 516 877,30		4 14 516 877,30	263 065,00		263 065,00		4 14 779 942,30		4 14 779 942,30	
	A REPORTER	6 020 345 553,69	3 293 949 694,24	9 314 295 247,93	104 669 573,74	694 602,20	105 364 175,94		6 125 015 127,43	3 294 644 296,44	9 419 659 423,87	



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 23/04/17 15:14:08

SONATRACH s.p.a		TABLEAU DE DETAIL DES FRAIS DE GESTION										3/3
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2016										EN DINARS
C/PTE	DESIGNATION	CHARGES DE L'EXERCICE			CHARGES SUR EXERCICES ANTERIEURES				CHARGES CUMULEES			
		EXTERNE	INTERNE	TOTAL	EXTERNE	INTERNE	TOTAL	COMPTE 111X	EXTERNE	INTERNE	TOTAL	
		1	2	3=1+2	4	5	6=4+5	7	8=1+4+7	9=2+5	10=8+9	
	REPORT 61 + 62 + 63 + 64	6 020 345 853,69	3 293 949 694,24	9 314 295 547,93	104 669 573,74	694 602,20	105 365 175,94		6 135 015 127,43	3 294 644 296,44	9 419 659 423,87	
65 0	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES											
1	RDV/Cessions, brevets, licences, log, droits & valeurs similaires											
2	Moins valeurs sur sortie/Actifs immobilisés non financiers											
3	Jetons de présence											
4	Créances irrécouvrables											
5	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun											
60	Subventions accordées											
61	Amendes et pénalités				1 000,00		1 000,00		1 000,00		1 000,00	
62	Dons et libéralités											
63	Pénalités de chargement											
64	Pénalités de douane	457 756,85		457 756,85					457 756,85		457 756,85	
72	Erreurs de caisse											
77	Dotation exceptionnelle aux amortissements	2 632 755,90		2 632 755,90					2 632 755,90		2 632 755,90	
79	Autres charges exceptionnelles gestion courante	74 037 572,78		74 037 572,78					74 037 572,78		74 037 572,78	
83/4	Malis sur emballages / Débits sur achats & ventes											
87	Reprise sur produits des Exercices antérieures	3 150 546,68		3 150 546,68					3 150 546,68		3 150 546,68	
9	Divers autres charges de gestion courante											
	TOTAL 65	80 278 632,21		80 278 632,21	1 000,00		1 000,00		80 278 632,21		80 278 632,21	
66	CHARGES FINANCIERES											
1	Charges d'intérêts											
4	Pertes sur créances liées à des participations											
5	Ecart d'évaluation sur actifs financiers - Moins Values											
6	Pertes de change											
7	Pertes nettes sur cessions d'actifs financiers											
8	Autres charges financières											
	TOTAL 66											
67	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES											
	TOTAL 67											
68	DOT. AMORT. PROV. ET PERTES DE VALEUR											
11	Dotations aux pertes de valeur, actifs non courants (hors financiers)											
12	Dotations aux amortissements, actifs non courants	1 882 006 821,59		1 882 006 821,59					1 882 006 821,59		1 882 006 821,59	
2	Dot. Amort., provisions & pertes de valeurs des biens en concession											
3	Dotations aux provisions	1 977 806 632,54		1 977 806 632,54					1 977 806 632,54		1 977 806 632,54	
5	Dotations aux pertes de valeur - actif courant	397 398,71		397 398,71					397 398,71		397 398,71	
6	Dotations aux amortissements & pertes de valeur - éléments financier											
	TOTAL 68	3 860 210 852,84		3 860 210 852,84					3 860 210 852,84		3 860 210 852,84	
69	IMPOTS SUR LES RESULTATS & ASSIMILES											
2	Imposition différée actif											
3	Imposition différée passif											
5	Impôts s/bénéfices basés / résultats activités ordinaires											
8	Autres impôts sur les résultats											
	TOTAL 69											
	TOTAL GENERAL	9 960 835 038,74	3 293 949 694,24	13 254 784 732,98	104 670 573,74	694 602,20	105 365 175,94		10 065 505 612,48	3 294 644 296,44	13 360 149 908,92	

(*) Hors charges sur exercices antérieurs



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 23/04/17 15:08:28

SONATRACH

PROVISIONS ET PERTES DE VALEURS

EN DINARS

CENTRALISATION

AU 31 DECEMBRE 2016

CPTE	DESIGNATION	SOLDE 01-01- 2016	MOUVEMENTS DE L'EXERCICE				SOLDE 31-12 2016
			DOTATIONS	UTILISATIONS	REPRISES	TOTAL	
15	Provisions pour charges passifs non courants						
1	Provisions pour risques	547 939 532,87	1 633 977 979,05		- 66 675 113,65	1 567 302 865,40	2 115 242 398,27
3	Provisions pour pensions & obligations similaires						
5	Provisions pour impôts	799 603 179,88			- 653 851 399,94	- 653 851 399,94	145 751 779,94
6	Provisions p/renouvellement des immobilisations (Concessions)						
81	Provisions pour abandon & restitution de sites	2 386 956 652,39	343 828 653,45			343 828 653,49	2 730 785 305,88
82	Provisions pour gratification medaille du travail						
89	Autres provisions pour charges						
	TOTAL 15	3 734 499 365,14	1 977 806 632,54		- 720 526 513,59	1 257 280 118,95	4 991 779 464,09
39	Pertes de valeurs sur stocks et en-cours						
0	Stocks de marchandises						
1	Matières premières et fournitures						
2	Autres approvisionnements	329 415 944,43	397 398,71		- 5 714 341,81	- 5 316 943,10	324 099 001,33
3	En-cours de production de biens						
4	En-cours de production de services						
5	Stocks de produits (intermédiaires, Finis, Déchets & Rebutis)						
6	Stocks provenant des immobilisations						
7	Stocks à l'étranger						
	TOTAL 39	329 415 944,43	397 398,71		- 5 714 341,81	- 5 316 943,10	324 099 001,33
49	Pertes de valeur sur comptes de tiers						
1	Comptes clients						
5	Comptes groupe & sur associés						
6	Comptes débiteurs divers						
8	Autres comptes tiers						
	TOTAL 49						
59	Pertes de valeurs sur actifs financiers courants						
1	Valeurs en banques & établissement financiers						
4	Régies d'avances & accreditifs						
	TOTAL 59						
	TOTAL 39+49+59	329 415 944,43	397 398,71		- 5 714 341,81	- 5 316 943,10	324 099 001,33
	TOTAL GENERAL	4 063 915 309,57	1 978 204 031,25		- 726 240 855,40	1 251 963 175,85	5 315 878 485,42



SONATRACH CENTRALISATION		PRODUCTION STOCKEE ET DESTOCKEE Au 31 Décembre 2016										En Dinars
Compte	Désignation	unité Mesure	PRODUCTION DESTOCKEE					PRODUCTION STOCKEE		VARIATION DE STOCKS		
			72		8972		TOTAL (1)		72 (2)		(1) > (2) Chiffre (1) < (2) Chiffre	
			Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs
723	VAR DE STOCKS D'EN-COURS											
	Total 723											
724	VAR DE STOCKS DE PRODUITS											
3	Produits Intermédiaires											
5010	Pétrole Brut	TM										
5011	Condensat (H.R.720)	TM										
5020	G.P.L extrait	TM										
5021	Gaz Naturel extrait	103M3		37 403 732,86					37 403 732,86			- 37 403 732,86
5100	Essence Super	TM										
5101	Essence Normale	TM										
5102	Naphta lourd	TM										
5103	Kérosène	TM										
5104	Gas - Oil	TM										
5105	Fuels BTS	TM										
5106	Fuels HTS	TM										
5110	Gaz naturel liquéfié (G.N.L)	TM										
5120	Butane	TM										
5121	Propane	TM										
5140	Naphta Léger	TM										
5141	Ethane	TM										
5142	Pentane	TM										
515	Produits chimiques	TM										
516	Autres Produits chimiques	TM										
52	Isobutane	TM										
561	Bitume	TM										
569	Autres produits traités	TM										
6	Dechets & rebuts	TM										
	Total 724			37 403 732,86					37 403 732,86			- 37 403 732,86
	TOTAL GENERAL			37 403 732,86					37 403 732,86			- 37 403 732,86



CUMUL RTC

CENTRALISATION

B I L A N

Exercice 2015

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	45 343 909,52	11 413 433,05	33 930 476,47		Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	42 660 130 316,52	34 635 293 097,08	8 024 837 219,44	10 147 244 640,35	Prime et réserves (Réserves consolidées(1))		
Immobilisations en cours	809 496 584,30		809 496 584,30	356 957 654,56	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	130 191 742,14		130 191 742,14	78 160 203,65	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Résultat net(Résultat net part du groupe(1))	-7 076 528 262,81	4 128 070 041,06
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau	-445 131 872,21	
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	12 395 564 768,65	2 475 305 119,27
Prêts et autres actifs financiers non courants	130 191 742,14		130 191 742,14	78 160 203,65	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actifs					Part des minoritaires (1)		
TOTAL ACTIF NON COURANT	43 645 162 552,48	34 646 706 530,13	8 998 456 022,35	10 582 362 498,56	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	4 873 904 633,63	6 603 375 160,33
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	1 370 924 761,06	329 415 944,43	1 041 508 816,63	528 816 511,00	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	799 603 179,88	
Clients	816 370,45		816 370,45	348 714,90	Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	314 265 445,87		314 265 445,87	30 387 584,87	Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 934 896 185,26	2 893 555 757,49
Impôts					TOTAL PASSIF NON COURANT-II	3 734 499 365,14	2 893 555 757,49
Autres actifs courants	29 627 207,14		29 627 207,14	23 221 170,68	PASSIF COURANTS		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	291 329 058,18	578 001 447,30
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts	65 121,65	328 542,92
Trésorerie	47 329 322,02		47 329 322,02	198 542 253,97	Autres dettes	1 532 205 005,86	1 288 417 825,94
TOTAL ACTIF COURANT	1 762 963 106,54	329 415 944,43	1 433 547 162,11	781 316 235,42	Trésorerie Passif		
TOTAL ACTIF	45 408 125 659,02	34 976 122 474,56	10 432 003 184,46	11 363 678 733,98	TOTAL PASSIF COURANT III	1 823 599 185,69	1 866 747 816,16
					TOTAL PASSIF	10 432 003 184,46	11 363 678 733,98

Contrôle équilibre Actif & Passif >>> 0,00 0,00

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-7 076 528 262,81	4 128 070 041,06
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	3 240 041 190,23	3 372 319 354,78
Variation des impôts différés		
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-512 704 943,37	-78 030 004,63
Variation des clients & autres créances	20 507 839,49	1 337 219 108,90
Variation des fournisseurs et autres dettes	-354 408 022,97	418 858 228,98
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	9 475 127 777,17	-5 285 516 073,47
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	4 792 035 577,74	3 892 920 655,62
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-3 381 492 655,06	-1 060 209 264,89
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	2 618 345 724,92	291 370 942,14
Acquisitions d'immobilisations financières	-91 256 674,90	-58 082 003,60
Cessions d'immobilisations financières	39 225 136,41	22 336 853,86
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-815 178 468,63	-804 583 472,49
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-4 128 070 041,06	-2 909 857 280,40
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-4 128 070 041,06	-2 909 857 280,40
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	-151 212 931,95	178 479 902,73
Trésorerie d'ouverture	198 542 253,97	20 062 351,24
Trésorerie de clôture	47 329 322,02	198 542 253,97
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	-151 212 931,95	178 479 902,73
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

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



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 05/04/16 14:47:56

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		31 DECEMBRE 2015						
CPTE	DESIGNATION	N			N-1			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	2 385 890,23	14 761 549 878,53	14 763 935 768,76	2 113 353,25	18 059 543 265,25	18 061 656 618,50	
72	Production stockée ou destockée	- 36 446 421,23		- 36 446 421,23	- 29 924 746,09		- 29 924 746,09	
73	Production immobilisée							
74	Subventions d'exploitation							
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		34 060 531,00	14 761 549 878,53	14 727 489 347,53	27 811 392,84	18 059 543 265,25	18 031 731 872,41	
60	Achats consommés	435 855 938,77	81 168 013,79	517 023 952,56	383 260 352,63	49 791 855,99	433 052 208,62	
61	Services extérieurs	643 295 532,49	126 123 124,51	769 418 657,00	739 136 799,12	49 509 826,56	788 646 625,68	
62	Autres services extérieurs	354 671 070,02	2 897 048 246,96	3 251 719 316,98	416 831 296,67	3 414 678 661,83	3 831 509 958,50	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 433 822 541,28	3 104 339 385,26	4 538 161 926,54	1 539 228 448,42	3 511 980 344,38	5 053 208 792,80	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 1 467 883 072,28	11 657 210 493,27	10 189 327 420,99	1 567 039 841,26	14 545 562 920,87	12 978 523 079,61	
63	Charges de personnel	4 650 031 024,36		4 650 031 024,36	4 889 902 349,69		4 889 902 349,69	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	377 216 906,31		377 216 906,31	623 154 541,14		623 154 541,14	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 6 495 131 002,95	11 657 210 493,27	5 162 079 490,32	7 080 096 732,09	14 545 562 920,87	7 465 466 188,78	
75	Autres produits opérationnels	459 166 676,53	1 793 356 328,79	2 252 523 005,32	134 208 773,62	2 408 622,88	136 617 396,50	
65	Autres charges opérationnels	94 293 507,26	11 157 893 569,97	11 252 187 077,23	155 143 747,29	19 375 876,08	174 519 623,37	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	3 561 148 500,29		3 561 148 500,29	3 323 326 945,86		3 323 326 945,86	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	322 153 703,48		322 153 703,48	23 582 201,60		23 582 201,60	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		9 369 252 630,49	2 292 673 252,09	7 076 579 378,40	10 400 776 450,02	14 528 595 667,67	4 127 819 217,65	
76	Produits financiers	51 115,59		51 115,59	465 117,34		465 117,34	
66	Charges financières				214 293,93		214 293,93	
VI. RESULTAT FINANCIER		51 115,59		51 115,59	250 823,41		250 823,41	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		9 369 201 514,90	2 292 673 252,09	7 076 528 262,81	10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires							
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE (c)	747 310 964,60	16 554 906 207,32	17 302 217 171,92	130 444 699,72	18 061 951 888,13	18 192 396 587,85	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE (d)	10 116 512 479,50	14 262 232 955,23	24 378 745 434,73	10 530 970 326,33	3 533 356 220,46	14 064 326 546,79	
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRE (c-d)		- 9 369 201 514,90	2 292 673 252,09	- 7 076 528 262,81	- 10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)							
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE								
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 9 369 201 514,90	2 292 673 252,09	- 7 076 528 262,81	- 10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	



CUMUL RTC

CENTRALISATION

B I L A N

Exercice 2014

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	6 193 359,75	6 193 359,75			Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	42 388 672 865,89	32 241 428 225,54	10 147 244 640,35	12 083 276 646,25	Prime et réserves (Réserves consolidées(1))		
Immobilisations en cours	356 957 654,56		356 957 654,56	256 827 210,73	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	78 160 203,65		78 160 203,65	42 415 053,91	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Résultat net (Résultat net part du groupe(1))	4 128 070 041,06	2 909 857 280,40
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau		
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	2 475 305 119,27	7 760 821 192,74
Prêts et autres actifs financiers non courants	78 160 203,65		78 160 203,65	42 415 053,91	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actifs					Part des minoritaires (1)		
TOTAL ACTIF NON COURANT	42 829 984 083,85	32 247 621 585,29	10 582 362 498,56	12 382 518 910,89	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	6 603 375 160,33	10 670 678 473,14
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	858 219 817,69	329 403 306,69	528 816 511,00	483 041 016,81	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)		
Clients	348 714,90		348 714,90	1 359 754 023,49	Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	30 387 584,87		30 387 584,87	434 640,99	Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 893 555 757,49	2 158 230 797,97
Impôts				537 019,00	TOTAL PASSIF NON COURANT-II	2 893 555 757,49	2 158 230 797,97
Autres actifs courants	23 221 170,68		23 221 170,68	30 154 153,86	PASSIF COURANTS		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	578 001 447,30	491 259 907,35
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts	328 542,92	2 947 703,90
Trésorerie	198 542 253,97		198 542 253,97	20 062 351,24	Autres dettes	1 288 417 825,94	953 385 233,92
TOTAL ACTIF COURANT	1 110 719 542,11	329 403 306,69	781 316 235,42	1 893 983 205,39	Trésorerie Passif		
TOTAL ACTIF	43 940 703 625,96	32 577 024 891,98	11 363 678 733,98	14 276 502 116,28	TOTAL PASSIF COURANT III	1 866 747 816,16	1 447 592 845,17
					TOTAL PASSIF	11 363 678 733,98	14 276 502 116,28

Contrôle équilibre Actif & Passif >>> 0,00 0,00

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2013
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	4 128 070 041,06	2 909 857 280,40
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	3 372 319 354,78	3 058 766 473,36
Variation des impôts différés		
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-78 030 004,63	-3 867 240,57
Variation des clients & autres créances	1 337 219 108,90	-22 551 474,64
Variation des fournisseurs et autres dettes	418 858 228,98	-319 832 455,68
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		9 209 900,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-5 285 516 073,47	7 760 821 192,74
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	3 892 920 655,62	13 392 403 675,61
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-1 060 209 264,89	-1 150 437 353,79
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	291 370 942,14	558 390 040,69
Acquisitions d'immobilisations financières	-58 082 003,60	-34 867 454,66
Cessions d'immobilisations financières	22 336 853,86	39 255 383,39
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-804 583 472,49	-587 659 384,37
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-2 909 857 280,40	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-2 909 857 280,40	
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	178 479 902,73	12 804 744 291,24
Trésorerie d'ouverture	20 062 351,24	77 680 677,76
Trésorerie de clôture	198 542 253,97	20 062 351,24
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	178 479 902,73	-57 618 326,52
Contrôle Ecart >>>	0,00	12 862 362 617,76

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



CUMUL RTC

EDITE PAR: Direction Finances TRC

EDITE LE: 06/04/15 13:57:41

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS					EN DINARS
CENTRALISATION		31 DECEMBRE 2014					
CPTE	DESIGNATION	N			N-1		
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	2 113 353,25	18 059 543 265,25	18 061 656 618,50	10 941 326,49	16 583 814 626,70	16 594 755 953,19
72	Production stockée ou destockée	- 29 924 746,09		- 29 924 746,09	- 29 763 897,70		- 29 763 897,70
73	Production immobilisée						
74	Subventions d'exploitation						
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	27 811 392,84	18 059 543 265,25	18 031 731 872,41	18 822 571,21	16 583 814 626,70	16 564 992 055,49
60	Achats consommés	383 260 352,63	49 791 355,59	433 052 208,62	370 938 878,88	27 107 275,91	398 046 154,79
61	Services extérieurs	739 136 799,12	49 509 326,56	788 646 625,68	665 831 469,99	308 429 655,22	974 261 125,21
62	Autres services extérieurs	416 831 296,67	3 414 678 661,83	3 831 509 958,50	449 269 071,82	3 254 240 230,82	3 703 509 302,64
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 539 228 448,42	3 513 980 944,98	5 053 208 792,80	1 486 039 420,69	3 589 777 161,95	5 075 816 582,64
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 587 039 841,26	14 545 562 920,47	12 978 523 079,61	1 504 861 991,90	12 994 037 464,75	11 489 175 472,85
63	Charges de personnel	4 889 902 349,69		4 889 902 349,69	4 846 476 695,41		4 846 476 695,41
64	Impôts, taxes et versements assimilés	623 154 541,14		623 154 541,14	586 582 304,86		586 582 304,86
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7 080 096 732,09	14 545 562 920,47	7 465 466 188,78	6 937 920 992,17	12 994 037 464,75	6 056 116 470,58
75	Autres produits opérationnels	134 208 773,62	2 408 622,88	136 617 396,50	203 153 710,20	942 048,90	204 095 759,10
65	Autres charges opérationnels	155 143 747,29	19 375 876,08	174 519 623,37	81 694 478,64	525 425,29	82 219 903,93
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	3 323 326 945,86		3 323 326 945,86	3 621 594 301,07		3 621 594 301,07
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	23 582 201,60		23 582 201,60	365 949 947,61		365 949 947,61
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 10 400 776 450,02	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	10 072 106 114,07	12 994 454 088,56	2 922 347 974,29
76	Produits financiers	465 117,34		465 117,34			
66	Charges financières	214 293,93		214 293,93	12 490 693,89		12 490 693,89
	VI. RESULTAT FINANCIER	250 823,41		250 823,41	12 490 693,89		12 490 693,89
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	- 10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	10 084 596 807,96	12 994 454 088,56	2 909 857 280,40
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires						
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	130 444 699,72	18 061 951 888,13	18 192 396 587,85	550 281 086,60	16 584 756 675,60	17 135 037 762,20
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	10 530 970 326,33	3 533 356 220,46	14 064 326 546,79	10 634 877 894,56	3 590 302 587,24	14 225 180 481,80
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	10 084 596 807,96	12 994 454 088,56	2 909 857 280,40
77	Eléments extraordinaire (produits)						
67	Eléments extraordinaire (charges)						
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 10 400 525 626,61	14 528 595 667,67	4 128 070 041,06	10 084 596 807,96	12 994 454 088,56	2 909 857 280,40

سوناطراك



sonatrach

ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS

Division Exploitation

Région Transport Béjaïa

Béjaïa, le 18/03/2018

BEA - AG BEJAIA 2

Réf : 18372 / N° OV ~~631111~~ / 18

Montant : DZD ~~400000~~

Compte à débiter : 002 00041 0412200009 95

Au bénéfice de : ~~PRO-MONTEUR~~

Messieurs,

Nous vous prions de bien vouloir exécuter par le débit de notre compte cité ci-dessus, le virement de la somme de :

Quarante mille six cent soixante et un Dinars Algériens vingt-trois centimes

En date de valeur : 15/03/2018

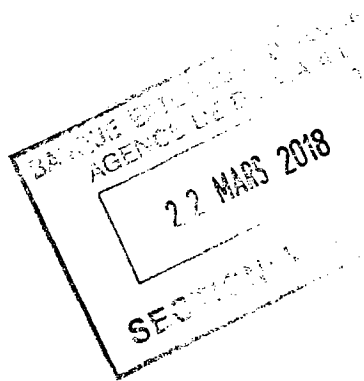
Au compte du bénéficiaire ouvert chez :

BEA

RIB : 002 00040 0402200042 80

En règlement du décompte ci-dessous

REGL FE N° 189697



Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Sous-directeur
Administration et Finances
Y. KRIM

Le Chef du Département Juridique

L. BOUDRAHAM



REF : N° OV N° 631NE2018

MONTANT DA

40.661,23

Compte à débiter : 002 00041 0412200009 95

Au bénéfice de

[REDACTED]

Messieurs,

Par le debit de notre compte chez vous cité ci-dessus, veuillez virer la somme de :

**(QUARANTE MILLE SIX CENT SOIXANTE ET UN DINARS ET VINGT TROIS
 CENTIMES)**

Au compte du bénéficiaire ouvert à :

BEA AGENCE 040 BÉJAIA COMPTE N° 002 00040 0402200042 80

En règlement du décompte ci-dessous :

	Montant DA	Montant\$	N° FE	CGle	CTiers
V/facture N° 012/17/SNT du 31/12/2017	40.661,23/		0,00 / 189697 /	401010 /	207578

TOTAL

40.661,23

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

POUR LA SONATRACH

Période	Numéro FE	Code Tiers	Compte Général
02 / 2018	189697	207578	401010

Montant en DA	Sens
XXXXXXXXXX	C

Montant devise	CM

Référence Document Fournisseur			Réf. document d'Engagement		Départ Responsable	
Nat. F	N° Fact.	Date	Type	Num	Code	Date
	012/17/SNT	31/12/2017	C	01COMMO	19	27/02/2018

DEPARTEMENT FINANCES

LIGNE	COMPTES GENERAUX	COMPTE ANAL	COMPTE TIERS	MONTANT DEBIT	MONTANT CREDIT
1	408010		207578	40 661.23	
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAUX				40 661.23	0.00

COMPTABILISE PAR

Nom	DEBBIHI
Date	27/02/2018
VISA	<i>[Signature]</i>

CONTROLE PAR

Nom	<i>[Signature]</i>
Date	27-02-18
VISA	<i>[Signature]</i>

Cadre Reservé au Département Responsable	IMPUTATION Compte Analytique	Montant Facture	40 661.23
			Avance Contrat
		Avance FRS	
		Retenue de Garantie	
		Montant IBS	
		Montant net à payer	40 661.23

VERIFICATEUR

Nom	<i>[Signature]</i>
Date	01/03/18
VISA	<i>[Signature]</i>

LIQUIDATEUR

Nom	<i>[Signature]</i>
Date	01/03/18
VISA	<i>[Signature]</i>

Cadre Reservé au Service Trésorerie	REFERENCES DE REGLEMENT		
	Chq/Vir N°	Date Réglement	Registre Trésorerie
	DU N° = 631NE 2018		

ORDONNATEUR

Nom	<i>[Signature]</i>
Date	04 MARS 2018
VISA	<i>[Signature]</i>

OBSERVATIONS: prestations de reprographie et tirage de plans

05 MARS 2018

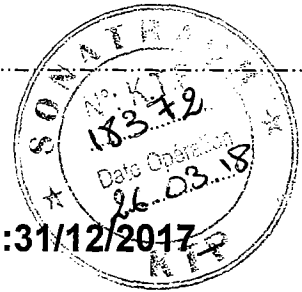
12/2017

189694

Ets Mokrani

ROUTE SIDI AHMED - Bejaia
 Nis N°Nis :198206010259140
 N° Art: 06511699062
 RC N°:06A06/01-0945805

CLIENT
 Nom: SONATRACH
 Adresse: BEJAIA
 RCN°:
 Nis N°:



compte BEA agence Béjaia 040 N°: 002000400402200042 80
 Tél: 0552-04-75-38 / 0660-42-00-29

Du:31/12/2017

FACTURE 012/17/SNT

Réf : ATTACHEMENT N° 12/17 DU 31/12/2017

réf	Désignation	U,M	Q	P-u	Montant H,T
1	PHOTOCOPIE SUR A4	U	6901	2.50	17252.50
2	TIRAGE DE PLAN SUR PAPIER BLANC	ML	87.45	68.00	5946.60
3	IMPRESSION NOIR ET BLANC FORMAT A4	U	445	4.00	1780.00
4	CONFECTION DE CARTE DE VŒUX PERSONALISEES	U	50	120.00	6000.00
5	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 18	U	3	45.00	135.00
6	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 22	U	12	50.00	600.00
7	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 14	U	37	40.00	1480.00
	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 28	U	15	65.00	975.00
					34169.10

Total H,T: 34 169.10
 Total T,V,A: 6 492.13
 Total T,T,C: ~~40 661.23~~

Arrêté (e) à la somme de:

QUARENTE MILLE SIX CENT SOIXANTE UN DINARS ET VINGT TROIS CENTIMES

TIRAGE DE PLAN
 ETS MOKRANI
 Cité El-Hameda N°11 Bejaia
 BEJAIA / RCN°: 06A06/01-0945805
 Tél: 0552-04-75-38

ORIGINAL
 Dpt. Finances

Ms Mokrani
ROUTE SIDI AHMED - Bejaia
N° Nis : 198206010259140
N° Art: 06511699062
C N°: 06A06/01-0945805

CLIENT
Nom: SONATRACH
Adresse: BEJAIA
RCN°:
Nis N°:

tél: 0552-04-75-38 / 0660-42-00-29

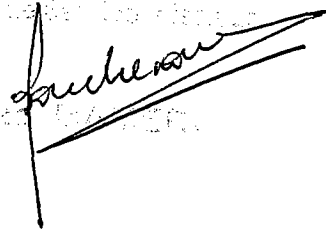
ATTACHEMENT 12/17

Du: 31/12/2017


CONTRAT BON DE COMMANDE N° 01/RTC/2017

léf	Désignation	U,M	Quantité
1	PHOTOCOPIE SUR A4	U	6901
2	TIRAGE DE PLAN SUR PAPIER BLANC	ML	87.45
3	IMPRESSION NOIR ET BLANC / FORMAT A4	U	445
4	CONFECTION DE CARTE DE VŒUX PERSONALISEES AVEC ENVELOPPE	U	50
5	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 18	U	3
6	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 22	U	12
7	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 14	U	37
8	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIA 28	U	15

Cachet & Signature



TIRAGE DE PLAN
Ets. MOKRANI
Créé à Bejaia le 10/01/2017
Bejaia / Algérie - 095206010259140



ORIGINAL
Dpt. Finances

DATE	N° B.L	DATE B.L	PH A4	TIRAGE PLAN	IMP A4 n/b	CONFECTION VCEUX	Rr Ø18	Rr Ø22	Rr Ø14	Rr Ø28
01/12/2017										
02/12/2017										
03/12/2017										
04/12/2017										
05/12/2017	082/17	05/12/2017	1331						24	
06/12/2017										
07/12/2017										
08/12/2017										
09/12/2017										
10/12/2017										
11/12/2017	083/17	11/12/2017	3652		212				13	15
12/12/2017										
13/12/2017										
14/12/2017										
15/12/2017										
16/12/2017										
17/12/2017										
18/12/2017	084/17	18/12/2017	466	87.45	233		3			
19/12/2017										
20/12/2017										
21/12/2017										
22/12/2017	085/17	22/12/2017	1452					12		
23/12/2017										
24/12/2017										
25/12/2017										
26/12/2017										
27/12/2017										
28/12/2017										
29/12/2017										
30/12/2017										
31/12/2017	086/17	31/12/2017				50				
			PH A4	TIRAGE PLAN	IMP A4 n/b	CONFECTION VCEUX	Rr Ø18	Rr Ø22	Rr Ø14	Rr Ø28
TOTAL			6901	87.45	445	50	3	12	37	15

TIRAGE DE PLAN
 DECEMBRE 2017
 MOKRANI
 086/17

ORIGINAL
 Dpt. Finances

ETS MOKRANI ARCHI PRODUCTION
ROUTE SIDI AHMED
06000 BEJAIA
ALGERIE

Contrat N° :201600004

Intitulé :REPRODUCTION, IMPRESSION DE DOCUMENTS ET SUPPORTS DE COMMUNICATION

Imputation : -

Item	Désignation	Qté	Unité	Px. Unit	Montant
1	PHOTOCOPIES FORMAT A4	6901		2.50	17 252.50
2	TIRAGE DE PLANS SUR PAPIER BLANC	87.45		68.00	5 946.60
3	IMPRESSION EN NOIR ET BLANC FORMAT A4	445		4.00	1 780.00
4	CONFECTION DE CARTES DE VOEUX PERSONNALISÉES AVEC ENVELOPPES	50		120.00	6 000.00
5	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIAM 18	3		45.00	135.00
6	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIAM 22	12		50.00	600.00
7	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIAM 14	37		40.00	1 480.00
8	RELIURE DE DOCUMENTS FORMAT A4 DIAM 28	15		65.00	975.00

Affaire suivie par : MAMERI FAIZA CHEF SERVICE INTERIEUR

Mode de Paiement :

Date de livraison prévue : 22-FEB-18

Total HT : **34 169.10**

Total T.V.A : 6 492.13

Total TTC : **40 661.23** ✓

Le présent bon de commande est arrêté à la somme de quarante mille six cent soixante et un dinars algeriens et vingt trois centimes



(Signature)
Le Directeur Regional,
(Signature)
N. ABBAS

Table de matières

Introduction générale	1
------------------------------------	---

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie

Introduction.....	3
Section 01 : Notions générale sur la trésorerie	3
1.1. La gestion de trésorerie.....	3
1.2. La trésorerie.....	3
1.3. Les objectifs de la gestion de la trésorerie.....	4
1.4. Processus de la gestion de trésorerie.....	4
1.4.1. Première phase : la prévision.....	4
1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage.....	5
1.4.3. Troisième phase : le contrôle.....	5
1.5. Mission de trésorier et les qualités requises.....	5
1.5.1 Les missions du trésorier.....	5
1.5.2 Les qualités requises.....	7
Section 02 : Origines des problèmes de la trésorerie	7
2.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	7
2.2. Problèmes conjecturels de trésorerie.....	8
2.3. Problèmes d'ordre organisationnel.....	9
2.4. Les principales causes des crises de trésorerie.....	9
Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie	10
3.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financière.....	10
3.2. Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financière.....	10
3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	11
3.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre –phase.....	11
3.3.2 L'erreur de sur –mobilisation.....	12
3.3.3. L'erreur de sous-mobilisation.....	12
Section04: Les sources de financement de la trésorerie et les cause de la dégradation ...13	
4.1. Les sources de financement de la trésorerie.....	13
4.1.1. Le financement interne.....	13
4.1.2. Le financement externe.....	15
4.2. Les cause de la dégradation de la trésorerie.....	17
4.2.1. Les cause de dégradation.....	17
4.2.2. Conséquences de la dégradation de la trésorerie.....	18
Conclusion au chapitre.....	19

Table de matières

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière.

Introduction.....	20
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel.....	20
1.1. Notion du bilan fonctionnel.....	20
1.2. Structure du bilan fonctionnel.....	21
1.3. L'utilité du bilan fonctionnel.....	21
1.4. Détermination de la trésorerie.....	22
1.4.1. Par le bas du bilan.....	22
1.4.2. Par le haut du bilan.....	22
1.4.2.1. Le fonds roulement net global (FRNG).....	22
1.4.2.2. Besoin de Fonds de Roulement (BFR).....	24
1.5. Les ratios liés à la trésorerie.....	25
1.5.1. Définition d'un ratio.....	25
1.5.2. L'objectif d'une analyse par les ratios.....	25
Section 02 : Analyse par les flux.....	26
2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers.....	26
2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation.....	26
2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	27
2.1.3. Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes.....	28
2.2. Le tableau de financement.....	28
2.2.1. Définition.....	28
2.2.2. Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement.....	29
2.2.3. Structure simplifiée du tableau de financement (1 ^{er} et 2 ^{ème} partie).....	29
2.3. Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT).....	30
2.3.1. Définition.....	30
2.3.2. Les composants du TFT.....	30
1) Les flux de trésorerie d'exploitation.....	31
2) Les flux de trésorerie d'investissement.....	31
3) Les flux de trésorerie de financement (externe).....	31
2.3.3. Les principales étapes de construction du TFT.....	31
2.3.4. La structure du tableau des flux de trésorerie.....	32
2.3.5. Interprétation du tableau des flux de trésorerie.....	33
1) Les flux de trésorerie lié à l'activité.....	33
2) Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement.....	33
3) Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.....	33
4) La trésorerie.....	33

Table de matières

Section 03 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie.....	33
3.1 La gestion prévisionnelle, définition et utilité.....	34
3.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	34
3.1.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle.....	34
3.1.3. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	34
3.2. La gestion de trésorerie au quotidien.....	34
3.2.1 Définition la gestion de trésorerie au quotidien.....	35
3.2.2 Utilité de la gestion de la trésorerie au quotidien.....	35
3.2.3 Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien.....	35
1) La date de valeur.....	35
2) L'échelle d'intérêt trimestrielle.....	36
2.1. Structure du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle.....	36
2.2. Présentation du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle.....	37
3.2.4 La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien.....	38
1) La caisse.....	38
2) La banque.....	38
3.2.5 Le contrôle de la trésorerie.....	39
1) Le contrôle de la caisse.....	39
2) Le contrôle de la banque.....	39
Section 04 : Prévision de trésorerie.....	40
4.1. Le plan de financement.....	40
4.1.1. Définition.....	40
4.1.2. Objectif du plan de financement.....	40
4.1.3. La structure du plan de financement.....	41
4.2. Le budget de trésorerie.....	42
4.2.1. Définition.....	42
4.2.2. L'utilité de budget de trésorerie.....	43
4.2.3. Elaboration du budget de trésorerie.....	43
1) La détermination des encaissements.....	43
2) La détermination des décaissements.....	44
4.2.4. La structure du budget de trésorerie.....	44
4.2.5. Interprétation du budget de trésorerie.....	45
4.3. La fiche en valeur.....	45
4.3.1. Définition.....	46
4.3.2. Structure du la fiche de valeur.....	47

Table de matières

Conclusion au chapitre.....	48
CHAPITRE III : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise	
SONATRACH	
SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	49
1.1 Historique de la SONATRACH.....	49
1.2. Domaines d'activités de la DRGB.....	50
1.3. Présentation du l'organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC.....	51
1.4. Présentation du département finance.....	51
1.4.1. Service comptabilité générale.....	52
1.4.2. Service trésorerie.....	52
Section 2 : Etude de l'équilibre financier.....	52
2.1. Calcul du bilan fonctionnel.....	53
2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers.....	54
2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	54
2.2.2. Le Besoin de Fond de Roulement (BFR).....	56
2.2.3 La trésorerie nette (TN).....	57
Section 03 : Analyse par les ratios.....	58
3.1. Les ratios de liquidités.....	59
3.2. Ratio d'autonomie financière.....	60
3.3. Ratio de l'indépendance financière.....	61
3.4. Ratio de solvabilité générale.....	61
Section 04 : Analyse par les flux.....	62
4.1. Le Tableau de Financement.....	62
4.1.1. Présentation du tableau de financement de l'année 2016.....	62
A) La 1 ^{er} partie du tableau de financement.....	62
B) LA 2 ^{ème} partie du tableau de financement.....	62
4.1.2. Présentation du tableau de financement de l'année 2015.....	63
A) LA 1 ^{er} partie du tableau de financement.....	63
B) La 2 ^{ème} partie du tableau de financement.....	63
4.2. Le Tableau des Flux de Trésorerie TFT.....	64
4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie.....	64
4.2.2. Les commentaires du Tableau des Flux de Trésorerie TFT.....	65
Conclusion au chapitre.....	67

Table de matières

Conclusion générale.....68

La bibliographie.

Annexes.

Tables de matières.

Résumé

Le but de ce mémoire est de démontrer les meilleurs outils et méthodes utilisés par le trésorier qui permet à une entreprise d'avoir une bonne trésorerie et atteindre ses objectifs et on a résumé ce travail dans ces trois chapitres

La gestion de la trésorerie constitue un vrai tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maîtrisée ces résultats qui permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueraient une nouvelle source de financement. C'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

Le stage effectué et l'étude détaillée des différents documents, ainsi que les instruments adoptés nous a permis de décrire la façon avec laquelle la trésorerie est gérée. La DRGB (direction régionale de Bejaia) a atteint son équilibre financier pour les 03 exercices 2014, 2015, et 2016, et elle a réalisé une trésorerie positive.

Sachant que la DRGB est une entreprise spécialisée en transport par canalisation des hydrocarbures et ses dérivées, et qui ne fait pas la commercialisation donc elle contient une liquidité insuffisante qui confirme l'incapacité de couvrir ses dettes à court terme soit par l'utilisation des l'actif circulant ou bien uniquement par les disponibilités et les valeurs mobilières de placements ou bien par les disponibilités et les créances clients.

Mots clés : La trésorerie, La gestion de la trésorerie, Liquidité, Solvabilité, Sonatrach (DRGB).