

*Université Abderrahmane mira de Bejaia*

*Faculté des sciences Economique, Commerciales, et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## *Mémoire de fin de cycle*

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

**Option : Comptabilité et Audit**

*Thème*

# **La Gestion de la trésorerie dans une entreprise Cas Du District Carburant NAFTAL Bejaia**

**Présenté par:**

BENCHEKHCHOUKH Malika

BENCHIKER Meriame

**Encadré par:**

Dr. FRISSOU Mahmoud

**Année universitaire : 2020/2021**

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

## **Chapitre I : la trésorerie et le risque**

Introduction du chapitre

**Section 01** : notion générale sur la trésorerie

**Section 02** : les origines et solutions aux problèmes de la trésorerie

**Section 03** : les éléments constitutifs et les sources de financement de trésorerie

**Section 04** : la gestion des risques liés à la trésorerie

Conclusion du chapitre

## **Chapitre II : la gestion de trésorerie dans l'analyse financière**

Introduction du chapitre

**Section 01** : l'analyse de la trésorerie par le bilan

**Section 02** : l'analyse par les flux de trésorerie

**Section 03** : l'analyse prévisionnelle

Conclusion du chapitre

## **Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia.**

Introduction du chapitre

**Section 01** : présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02** : l'analyse par l'approche statique

**Section 03** : l'analyse par l'approche dynamique

Conclusion du chapitre

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Liste des tableaux et figures**

**Table de matière**

# Remerciements

*A l'issu du cycle de notre formation nous tenons tout d'abord à remercier dieu le tout puissant de nous avoir donné la force d'accomplir ce travail ;*

*Nos remerciements les plus sincères à Mr. FRISSOU pour son encadrement affecté de sérieux et de motivation tout au long de nos préparatifs, sa patience, sa disponibilité et ses conseils sans cesse à fin de notre réussite*

*Nous tenons également à présenter nos vifs remerciements à :*

*A Mme. ADRAR.F de nous avoir encadrées tout au long du stage, pour sa disponibilité et sa générosité*

*A Mr. Le directeur général de NAFTAL district carburant de Bejaia, ainsi que Mr. Le chef service de finance et comptabilité*

*A Mme. Le chef service des ressources humaines*

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

# Dédicaces

*Je dédie ce travail,*

*A mes chers parents, mon père et ma mère que j'aime énormément qui sont toujours près de moi chaque second, minute et des heures, pour leurs soutiens et leurs conseils durant mon parcours universitaire.*

*Je ne saurai exprimer ma gratitude seulement par des mots. Que dieu vous protège et vous garde pour nous.*

*A mes deux frères Mohamed et el-Hachemi, ainsi que athmane et sa famille pour leurs encouragements, leurs assistance et leurs appuies sans cesse.*

*A mes oncles et tantes*

*A mes cousins(e), copines : Sofiane Lynda Ania Katia Leila Yasmine Imane  
Manel Melissa et Chahinez*

*A ma meilleure amie et ma binôme MERIAME, pour sa patience et sa compréhension  
tout au long de ce projet*

*Que ce modeste travail soit l'accomplissement de vos vœux tant affirmé et le résultat  
de votre soutien efficace*

*Merci d'être toujours à mes cotés.*

**Malika**

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui ont toujours été à mes côtés pendant toutes mes années d'étude et qui ont été une source de motivation et d'encouragement, je leur souhaite santé, bonheur et longue vie.*

*A la mémoire de mon grand père «SAID » qui a été toujours présent dans mon esprit et dans mon cœur que son âme repose en paix.*

*A mes chères sœurs: NASSIMA, KHADIDJA, AMINA, HAMIDA, ASMA ainsi qu'à leurs époux.*

*A mes chers frères : SOFIANE et BILAL.*

*A mes chers neveux et mes chères nièces.*

*A mon mari qui m'a toujours encouragé et soutenu et ma belle famille que j'aime et j'estime beaucoup.*

*A ma chère binôme MALIKA pour sa patience son sérieux et sa compréhension tout au long de ce projet et avec qui j'ai partagé de belles années d'étude.*

*A toutes mes amies : ASSIA, NADJET, LEILA, YASMINE et IMEN pour les moments agréables que nous avons passés ensemble.*

***Meriame***

## *Liste des abréviations*

<b>BFR:</b> Besoin de fonds de roulement.	<b>FTI:</b> Flux de trésorerie d'investissement.
<b>BFRE :</b> besoin de fonds de roulement d'exploitation.	<b>FTT:</b> Flux de trésorerie total.
<b>BFRG:</b> Besoin de fonds de roulement global.	<b>GPL:</b> Gaz de pétrole liquéfié.
<b>BFRHE:</b> Besoin de fonds de roulement hors exploitation.	<b>HT:</b> Hors taxes.
<b>CA:</b> Chiffre d'affaire.	<b>IAS:</b> international accounting standards.
<b>CAF:</b> Capacité d'autofinancement.	<b>IBS:</b> Impôt sur le bénéfice.
<b>CNAS:</b> Caisse national des assurés sociaux.	<b>RCAI:</b> Résultat courant avant impôt.
<b>CT:</b> Court terme.	<b>SF:</b> Stock final.
<b>DCBR:</b> District carburant Bejaïa.	<b>SI:</b> Stock initial.
<b>DCT:</b> Dettes court terme.	<b>SIG:</b> Solde intermédiaire de gestion.
<b>DHE:</b> Dettes hors exploitation.	<b>ST:</b> Solde de trésorerie.
<b>DLMT:</b> Dettes à long et moyen terme.	<b>TCR:</b> Tableau des comptes de résultat.
<b>EBE:</b> Excédent brut d'exploitation.	<b>TF:</b> Tableau de financement.
<b>FR:</b> Fonds de roulement.	<b>TFT:</b> Tableau des flux de trésorerie.
<b>FRNG:</b> Fonds de roulement net global.	<b>TN:</b> Trésorerie nette.
<b>FTE:</b> Flux de trésorerie d'exploitation.	<b>TR:</b> Trésorerie.
<b>FTF:</b> Flux de trésorerie de financement.	<b>TTC:</b> Tout taxes comprises.
	<b>TVA:</b> Taxe sur la valeur ajoutée.
	<b>VA :</b> La valeur ajoutée.
	<b>VNC :</b> valeur net comptable.

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Chaque entreprise quelque soit sa taille rencontre des flux financiers entrant ou sortant qui doivent être contrôlés quotidiennement. Ainsi, toute entreprise utilise la gestion de trésorerie comme base principale pour bien gérer ses flux, prévoir ses déficits et ses excédents, maintenir sa croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, assurer sa solvabilité et sa rentabilité à court terme.

Par conséquent, chaque entité tient à se performer dans sa gestion de trésorerie afin de minimiser les risques des pressions financières auxquelles elle peut être confrontée. Et donc, gérer sa trésorerie, c'est être en permanence avec les entrées et les sorties réels et prévisionnels des flux, et avec ses banque afin de pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires.

La mauvaise gestion de la trésorerie est particulièrement grave en période de crise. En effet la détention de fonds inactifs affaiblit considérablement la rentabilité de l'entreprise à une époque caractérisée par l'envolée des taux d'intérêts. A l'inverse, une trésorerie faible risque d'être fatale à l'entreprise car les difficultés d'obtention des crédits ne permettent pas de faire face à des besoins mal évalués et risque d'entraîner son insolvabilité .La crise n'a donc fait mettre en lumière, l'importance d'un aspect jusqu'à présent négligé de la gestion financière<sup>1</sup>

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les couts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société. Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particuliers en matière de gestion des risques.

La raison du choix de ce thème est d'une part de développer les connaissances acquis durant le cursus de master et d'autre part montrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise et présenter les différents calculs qui concernent la trésorerie que nous allons découvrir à travers le traitement de la problématique suivante :

---

<sup>1</sup> HUNAUULT.P; « Gestion de la trésorerie au jour le jour »; Editions d'Organisations 1987; page 132 ;



### **Quelles sont les méthodes et les techniques utilisées au sein de NAFTAL DGRB dans la gestion de sa trésorerie ?**

Des questions secondaires qui peuvent être posés qui sont :

- Qu'est ce que la trésorerie et quel est l'objectif de la gestion de trésorerie dans l'entreprise ?
- Quel sont les méthodes de calcul de la trésorerie ?
- l'entreprise NAFTAL DCBR génère t'elle une trésorerie optimale qui lui garantisse sa solvabilité ?

Pour répondre à ses questions nous proposons des hypothèses suivantes :

#### **Hypothèse01 :**

- la trésorerie rassemble toutes les sommes d'argents qui sont à la disposition de l'entreprise
- La gestion de trésorerie permet de contrôler tous les flux monétaire et de réagir en cas de nécessité

#### **Hypothèse 02 :**

- la trésorerie peut être calculée par des méthodes différentes

Pour réaliser notre travail nous avons adopté la méthodologie qui se base sur des recherches qui ont été faites à partir d'ouvrages, de publications sur internet, articles et des mémoires. Aussi, notre stage nous a permis d'avoir comme cible, le service trésorerie au sein de NAFTAL DCBR, où nous avons travaillé et eu des entretiens sur la méthode de gestion de sa trésorerie.

Notre travail est réparti en trois chapitres

Le 1<sup>er</sup> chapitre intitulé : la trésorerie et le risque à pour objectif de mieux cerner d'une manière globale un certain nombre de notions fondamentales dans la gestion de trésorerie et les risques.

Le 2<sup>eme</sup> chapitre qui parle sur l'analyse financière de la trésorerie a travers les différents outils de l'analyse comme le bilan, les flux de trésorerie et enfin l'analyse prévisionnelle

Le 3<sup>eme</sup> chapitre représente l'étude d'un cas pratique au sein de NAFTAL DCBR en appliquant les notions théorique cités dans les chapitres précédents.

# **Chapitre I : La trésorerie et le risque**

### Introduction du chapitre

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère telles que les investissements et le financement ont un impact certain sur la trésorerie. Cette dernière occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Elle veille à ce qu'aucune forme de capitaux dont dispose l'entreprise ne soit mal utilisée et à conduire à une gestion équilibrée, c'est-à-dire, gérer l'insuffisance et gérer l'excédent. La gestion de trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'amélioration des processus de transferts financiers et sur le développement du système d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers.

Afin d'assurer une meilleure compréhension et avoir une vision claire sur le thème, il est serait judicieux, de passer par des généralités sur la trésorerie.

La première section décrit les concepts de base de la trésorerie et les notions générales ainsi que les fonctions de trésorerie, la deuxième propose les solutions aux problèmes de la trésorerie, la troisième présente les éléments et les sources de la trésorerie et la quatrième traite les risque de la gestion de trésorerie.

### Section 01 : notion générale sur la trésorerie

La gestion de la trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle reprisant un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financière et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir la solvabilité, rentabilité et la sécurité.

## 1 La trésorerie

### 1.1 Définition de la gestion de la trésorerie

#### La gestion :

La gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour gérer une entreprise, une administration ou même une association afin d'obtenir

une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres.<sup>2</sup>

### **La trésorerie :**

La trésorerie est une partie du patrimoine de celle-ci (ensembles de ses emplois et ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissement et de décaissements de liquidités.<sup>3</sup>

Selon le lexique de gestion Dalloz « la trésorerie est l'ensemble de moyens de financements liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de tout nature, la trésorerie est constitué par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité».<sup>4</sup>

### **La gestion de trésorerie :**

La gestion de trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent a 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.<sup>5</sup>

Il s'agit pour une entreprise de respecter ses échéances financières à tout moment, en maintenant un encaissement minimum et maximum de rendement de ses placements de ses excédents éventuels de la trésorerie.

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et

---

<sup>2</sup> <https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management>

<sup>3</sup> PHILIPPE ET EVELYNE ; gestion de trésorerie ; 2<sup>ème</sup> édition; p9.

<sup>4</sup> DALLOZ ; lexique de gestion ; 5<sup>ème</sup> édition ; 2000 ; p36.

<sup>5</sup> 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 ; p15.

commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.<sup>6</sup>

### 1.2 Les objectifs de la gestion de trésorerie :<sup>7</sup>

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

- ❖ Consiste en la gestion et du contrôle en tous les flux monétaires de l'entreprise.
- ❖ Elle repose ainsi, sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.
- ❖ Elle à pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financier.
- ❖ La gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le cout et le volume des financements utilisés, en optimisant d'une part le placement des excédents de trésorerie à très court terme.
- ❖ Elle participe à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines ou la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

### 1.3 Le rôle de la gestion de trésorerie :<sup>8</sup>

La trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise. Pour mieux comprendre son rôle, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

Selon bruslerie ; le rôle de la trésorerie :

- La gestion des liquidités la maîtrise et la couverture des risques de change de taux.
- L'organisation et le contrôle de département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie).
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre cout.
- L'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

---

<sup>6</sup> MICKAEL PAGE ; le guide des nouveau métiers, mickaelpage.fr

<sup>7</sup> MILARD MBELO ; indicateur de l'équilibre financier d'une entreprise, institut supérieur de commerce de Kinshasa ; licence 2013

<sup>8</sup> HURBERT de la Bruslerie ; trésorerie d'entreprise ; édition DUNOD ; 2012

### 1.4 L'environnement de la trésorerie :

La détermination de la trésorerie effectuée, le trésorier doit maîtriser la connaissance de l'environnement au sein duquel il va exercer son activité.

Cet environnement est à la fois interne et externe à l'entreprise .le trésorier gère les fonds de l'entreprise en étroite relation avec des partenaires particuliers que sont les banques, établissement et marchés financiers.

Il doit donc connaître les modes et les moyens de paiement proposés, les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par ces établissements.

Les opération de trésorerie doivent également respecter certaines normes comptables en évolution et sont intégrées dans un système d'information informatisé.

Nous analyserons successivement les environnements financier, comptable et technologique de la trésorerie.

### 1.5 Le processus de gestion de la trésorerie :<sup>9</sup>

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action.

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

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes :

#### 1.5.1 La prévision

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 budgets d'exploitation, d'investissement et de financement

La qualité des décisions à prendre en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place comptabilité générale, analytique, budgets, etc. La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle

---

<sup>9</sup> <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gestion-la-gestion-de-tresorerie/startdown>

est bâtie : lorsque la qualité de la formation comptable ou des séries statistique élaborées est faible, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

### 1.5.2 Les ajustements nécessaires

Une fois les prévisions établies, on pourra apprécier la trésorerie prévisionnelle qui sera soit négative (décaissement supérieur aux encaissements), soit positive (encaissement supérieur aux encaissements)

L'entreprise devra alors prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas.

Dans le premier cas-déficit de la trésorerie il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre : demande de concours bancaires de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leur flexibilité, réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs, augmentation de la rotation des stocks.

Dans le deuxième cas, trésorerie plus ou moins abondante (encaissements supérieur aux décaissements), l'entreprises devra envisager soit le placement à cours terme de ses disponibilités oisives ou encore le paiement anticipé de ses dettes, soit la réalisation d'investissement de manière à rentabiliser les fonds disponibles.

Dans les deux cas, il s'agit d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant le coût des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

### 1.5.3 Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissement-décaissement, des concours bancaire nécessaire ou des placements financier à effectuer avec les réalisations grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

## 2 Les fonctions du trésorier

### 2.1 Définition du trésorier :

Le Trésorier est une personne qui se charge de gère les flux de l'entreprise. Tel est son quotidien. Il veille à la minimisation des dépenses et à l'équilibre des divers comptes dans une entreprise. Le trésorier est alors le responsable de la constante liquidité de l'entreprise.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [Guide-metier.ma/métier/trésorerie](http://Guide-metier.ma/métier/trésorerie)

### 2.2 Le rôle de trésorerie :<sup>11</sup>

Le trésorier joue un rôle essentiel dans une entreprise. Qui peut être résumé en quelque ligne :

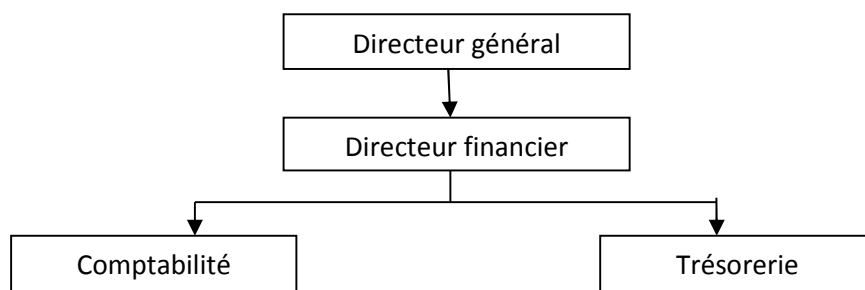
- Le trésorier est chargé de prévoir et gérer les flux et les risques,
- D'organiser les relations avec les banques pour réduire les couts
- D'optimiser les financements et les placements
- De garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société.

Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques.

### 2.3 La place du trésorier dans l'entreprise :

Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. D'un simple caissier à un gestionnaire de risques. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ainsi que l'adaptation de l'euro ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.<sup>12</sup>

**Figure N° 01 :** La place du trésorier dans les moyennes entreprises



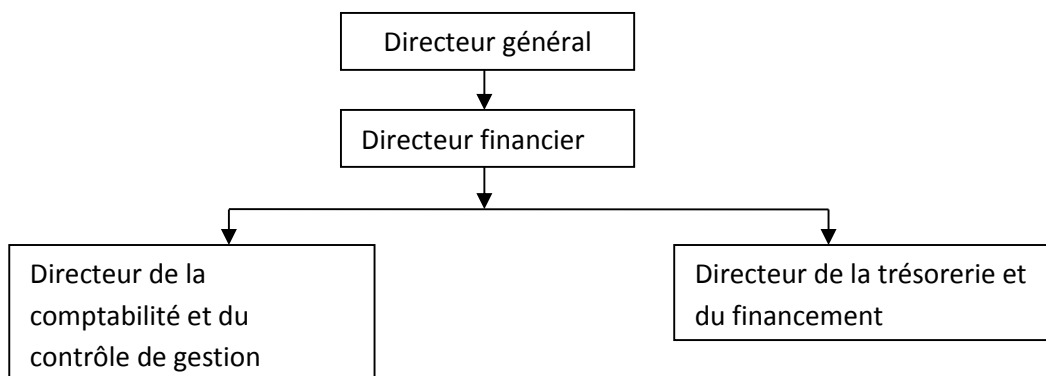
**Source :** Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, gestion de trésorerie, Ed Economica, 2005

<sup>11</sup> MARC GANI. Roselyne Sauvée-CRAMBERT ; gestion de la trésorerie ; édition ECONOMICA; 2004 ; p43

<sup>12</sup> Annie Bellier Delienne. SARUN KHATH, gestion de trésorerie , 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 2005 , p18



Figure N° 02 : la place du trésorier dans les grandes entreprises



Source : Annie BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, gestion de trésorerie, Ed ECONOMICA, 2005

### 2.4 Les missions de trésorier :<sup>13</sup>

Les cinq missions du trésorier :

- **assurer la liquidité de l'entreprise :**

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs, celle vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques...cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements ; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de tirer la sonnette d'alarme lorsque il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause ; cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontre pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier lorsque les encours de crédit court terme menacent de dépasser les plafonds de crédits autorisés.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante. La trésorerie étant la résultante de tout les flux financiers, le budget de trésorerie ne peut être réalisé qu'en bout de course, une fois que tous les autres budgets auront été réalisés.

<sup>13</sup> Michel Sion ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; édition DUNOD ; paris ; 1998 ; p27

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédits correspondantes. Lorsque la trésorerie est « tendue », il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédits.

De même, il vérifiera régulièrement la liquidité a terme de l'entreprise grâce au plan de trésorerie glissant, a un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchement un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené a sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financiers. Il interviendra par exemple sur les flux du cycle d'exploitation pour éviter que leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stock ou de créances client mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra le soin de sensibiliser les différents responsables opérationnels, en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie.

- **réduire le cout des services bancaires :**

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail du « maquis » des conditions bancaires. Elle attend toute fois du trésorier qu'il réduise le cout de la relation bancaire. Pour réduire les couts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera de faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire l'amélioration de conditions procurant un maximum d'économies a l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application. La réduction du cout de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler a moindre coût.

- **améliorer le résultat financier :**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers. 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 2,3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou de placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la couteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les inciter à améliorer la trésorerie.

- **gérer les risques financiers CT :**

Il s'agit essentiellement du risque de change et du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à CT. 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. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mise 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.

### **Section 02 : les origines et solutions aux problèmes de la trésorerie**

#### **1 Les origines des problèmes de la trésorerie :<sup>14</sup>**

À 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

---

<sup>14</sup> **Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE** ; gestion de trésorerie ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris ; 2017; p25

roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certain cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

### 1.1 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 incorporelles
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.)
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - A la faiblesse du capital social de la société ;
  - 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 de bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

### 1.2 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 d'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 ;

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

### 1.3 Problèmes d'ordre organisationnel

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 suivantes :

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

## 2 Les solutions aux problèmes de trésorerie

Pour palier a toute situation de crise, il convient avant tout de créer plusieurs scénarios d'anticipation d'une trésorerie. Ceux-ci aident à rendre les bonnes décisions au vu du contexte et mieux gérer les imprévus.

### 2.1 Augmenter le chiffre d'affaire :

- Prospectez davantage : cette solution est la plus évidente. La vente est souvent considérée comme le nerf de la guerre pour une entreprise.
- Augmenter le prix dans la mesure possible

### 2.2 Optimiser les stocks et les immobilisations :

- Améliorer la rotation des stocks
- Réduire le niveau des stocks
- Instaurer un logiciel de suivi des stocks et temps réel

### 2.3 Réduisez les délais de paiements des clients, et les négociations des délais de paiements auprès des fournisseurs :

- Limiter les délais de paiement : quand une entreprise doit faire face à des problèmes de trésorerie, la priorité pour le dirigeant est de faire rentrer de l'argent dans les caisses, afin de ne pas se retrouver en cessation de paiement vis-à-vis de ses différents créanciers. Il est donc nécessaire de mettre en place une compression du BFR afin d'assurer de rentrées d'argent rapides.

- Payer les fournisseurs le plus tard possible : à négocier des délais de paiement avec les fournisseurs et les sous traitants en avançant des arguments tels que l'établissement d'un partenariat de long terme, ou le fait que les clients payent très tard.

### 2.4 Accédez à des financements :

- Négocier un prêt bancaire
- Obtenir un découvert autorisé
- D'autre mode de financement :
- Affacturage : c'est une alternative très utile dans le cas où les clients bénéficient de délais de paiement importants alors que la trésorerie est plus basse.
- Le financement participatif.

## Section 03 : les éléments constitutifs et les sources de financement de trésorerie

### 1 Les éléments constitutifs de la trésorerie :

Il s'agit des éléments suivants

#### 1.1 La caisse :<sup>15</sup>

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement.

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise. Il s'agit des éléments suivants :

##### 1.1.1 Les recettes

**Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :** elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèques ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponibles. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

**Les recettes hors activité principale :** elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc. Il existe un problème particulier à ces recettes : le débiteur a

---

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

l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

**Les produits financiers** : il s'agit généralement des intérêts bancaires créditeurs... Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placements). Parmi ces produits, on trouve « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dettes.

**Les subventions de l'Etat** : ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

### 1.1.2 Les dépenses :

**Les salaires et les pensions des retraités** : réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale ;

**L'alimentation des caisses** : la trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond : elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires ;

**Les règlements en relation directe avec l'activité principale** : il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme allouée pour dédommager d'un préjudice), et des remboursements (billets non utilisés...).

**Les règlements des fournisseurs national et international** : le mandatement est fait par le service de la comptabilité et le paiement par la trésorerie. Le paiement est effectué par chèque bancaire, postal ou par lettre de virement.

**Les impôts** : les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et les pensions ;
- Impôts sur l'activité (exemple : transport,...)
- Impôts fonciers

· Les patentes et les taxes diverses.

**La taxe douanière** : elle comprend en particulier la douane réglée pour le matériel importé.

### 1.2 La banque :<sup>16</sup>

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

#### 1.2.1 Le rapprochement bancaire

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

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

#### 1.2.2 Les comptes bancaires

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

## 2 Les sources de financement de la trésorerie :

Le financement des entreprises se fait à partir des sources de financements internes ou externes.

### 2.1 Le financement interne

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

---

<sup>16</sup> **BOUMESSEHEL R** ; mémoire master science de gestion ; « gestion de trésorerie dans une entreprise cas de l'ERID » ; université de Bejaia ; 2017 ; p 11



### 2.1.1 Les vente 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 ou l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.<sup>17</sup>

### 2.1.2 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.

## 2.2 Le financement externe<sup>18</sup>

On distingue plusieurs moyens externes qui financent la trésorerie de l'entreprise

### 2.2.1 Les emprunts bancaires à long terme :

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

### 2.2.2 Les crédits bancaires à court terme :

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

- **L'escompte commercial** : c'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte

---

<sup>17</sup> <https://www.petite-entreprise.net>

<sup>18</sup> SION M ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris ; 2001 ; p 101

permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours.<sup>19</sup>

- **Le financement par cession de créance à court terme** : c'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Il se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque.<sup>20</sup>

### 2.2.3 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 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.

### 2.2.4 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 ».<sup>21</sup>

### 2.2.5 Crédit spot

Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> IDEM ; p 106

<sup>20</sup> IDEM ; p 110

<sup>21</sup> ROUSSELOT Philippe. Jean-François ; gestion de trésorerie ; édition DUNOD ; Paris ; 1999 ; p 138

<sup>22</sup> SION M ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; Paris ; 2001 ; p 121

### 2.2.6 Les placements bancaires et les placements sur le marché

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

#### 2.2.6.1 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.

#### 2.2.6.2 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, là durée des obligations est souvent compris entre 5 et 10 ans.

### Section 04 : la gestion des risques liés à la trésorerie

Toute entreprise est soumise à de multiples risques aux conséquences variables. Les décisions financière et la structure de trésorerie en devises génèrent différents risques : Les risques de change, taux d'intérêt et de crédit. Que chaque trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité pour les analyser.

### 1 Le risque de change:<sup>23</sup>

Le risque de change peut être<sup>24</sup> défini comme l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. Cette dernière peut être exposée au risque de change lors d'opération d'investissement ou lors d'une opération financière en devise ; on distingue trois types de risques liés aux fluctuations de change constatées et/ou prévisionnelles :

- Le risque de change d'exploitation : risque commercial ou financier résultants de la variation de cours de devises entre deux dates
- Le risque de change comptable : risque affectant les postes du bilan et risque de consolidation des comptes des filiales
- Le risque de change économique : risque comptable ou d'exploitation avec interrogation du risque sur des opérations futures en devises.

Ces trois catégories de risques liés au change permettent de prendre en compte les effets de fluctuations de change sur les flux gérés par l'entreprise.

#### 1.1 La mesure du risque de change :<sup>25</sup>

- ✓ **Mesure du risque d'exploitation** : la mesure du risque d'exploitation repose sur la connaissance de la position de change de l'entreprise. La position de change peut être définie comme le solde entre les avoirs (créances) et les engagements (dettes) en devises de l'entreprise à un instant donné.
- ✓ **Mesure du risque comptable** : au plan comptable le risque est un risque de conversion mesuré, à un instant donné pour les postes du bilan exposés aux fluctuations monétaires, à partir des documents comptables à deux dates différents, et un risque de consolidation si l'entreprise a des filiales à l'étranger.
- ✓ **Mesure du risque économique** : le risque économique a été défini comme un risque de prix résultant de fluctuations de change. C'est un risque de variation des cash-flows futurs de l'entreprise et un risque de compétitivité pour une entreprise dont la valeur peut s'apprécier ou se déprécier en fonction des fluctuations de change.

---

<sup>23</sup> Marc GUAGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT ; gestion de la trésorerie; édition ECONOMICA; Paris 2004; p 197

<sup>25</sup> IDEM ; p197.

### 1.2 La gestion du risque de change

Gérer le risque de change peut apparaître comme une obligation ou une nécessité pour le trésorier d'une entreprise. Le choix de couverture et non couverture est décision stratégique prise par le trésorier qui repose sur deux éléments :

- Des éléments objectifs comme la taille de l'entreprise, la concurrence, le risque potentiel maximal, le coût de risque et sa gestion.
- Des éléments subjectifs tels l'aversion au risque du trésorier, le coefficient de risque acceptable, les prévisions de risque.

Si le trésorier décide de couvrir le risque de change, soit il va gérer le risque de manière traditionnelle, soit recourir à des produits dérivés.

**1.2.1 La gestion traditionnelle du risque de change :** elle repose soit sur des techniques internes qui sont mises en œuvre par l'entreprise elle-même, sans recours aux services de banques ni intervention sur des marchés spécialisés, soit sur des opérations bancaires, soit sur le recours à l'assurance du risque de change.

- Les techniques internes

- Les choix des devises de facturations et règlement : l'importance de ce risque est liée à la volatilité des devises de facturation et règlement. Ce choix doit contribuer à limiter le risque de change, à faciliter la recherche de moyens de financement à taux d'intérêt faible, à accroître la compétitivité et la rentabilité globale de l'entreprise.
- Le termaillage : appelé « leads and lags », est une opération qui consiste à faire varier les termes de paiements pour bénéficier de variations de cours favorables ou pour limiter l'incidence de variations de cours défavorables
- la compensation des engagements en devises : une entreprise qui détient des actifs et des passifs en devises peut envisager une compensation de ces actifs ou passifs par des dettes ou création d'une application qui permet à un opérateur détenant des devises de le utiliser pour un règlement en devises.

Cette technique est utilisable au sein d'un groupe, pour améliorer la gestion des liquidités, par contre couverture totale ou partielle des besoins de certaines sociétés du groupe avec les excédents des autres sociétés.

- Les opérations bancaires

- La couverture au comptant : elle consiste en l'achat ou l'emprunt d'une devise baissière, au comptant, pour payer une dette à terme. selon le différentiel de taux entre

l'emprunt en devise et le placement en monnaie nationale jusqu'à l'échéance de la dette, l'entreprise bénéficie d'un gain plus ou moins important.

- La couverture à terme interbancaire : cette opération, qualifiée de « forward » est une opération de « comptant-différé ». l'achat et la vente à terme de devises sont réalisés à un cours fixé lors de la transaction avec une banque, pour un échange effectif des devises à l'échéance convenue.
- L'avance en devise : peut être à la fois une technique de financement et de gestion du risque de change.
  - L'assurance du risque de change

L'assurance des flux en devises garantit aux entreprises un cours de change égal au cours à terme interbancaire à la date de souscription de la police.

**1.2.2 Produits dérivés et gestion du risque de change :** la gestion optimale sur le marché interbancaire de la position de change des entreprises et des banques ne permet pas de déboucler une position sans incidence sur la trésorerie de la société.

- Les marchés à terme de contrats de devises :
- Les options sur contrat à terme et sur devises : les options on les mêmes caractéristiques générales quel que soit le support, contrat à terme de devises ou devise « cash ». donnent le droit mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre le support de l'opération.
- Les swaps de devises : c'est une opération de gré à gré entre deux parties qui veulent échanger une devise contre une autre devise.

## 2 Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est resté un risque de second plan pour des trésoreries d'entreprise.

Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient dans un premier temps à constater l'incidence d'une variation de taux sur actif financier, dette ou créance.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> IDEM ; p 232

### 2.1 La mesure du risque de taux d'intérêt :

Une étape préalable à la couverture du risque de taux consiste à les mesurer. Le principale outil permettant cette mesure est la durée (parfois appelée durée) qui est une mesure de sa sensibilité aux variations du taux d'intérêt : la sensibilité des obligations zéro-coupon aux variations du taux d'intérêt augmente ainsi avec leur maturité.<sup>27</sup>

### 2.2 La gestion du risque de taux d'intérêt

#### 2.2.1 La gestion interne du risque de taux d'intérêt

##### 2.2.1.1 L'évaluation du risque de taux :

L'évaluation de ce risque repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise, la position de taux est déterminée en considérant le solde ou à taux fixe figurant au bilan échéance par échéance. Selon que le solde par échéance est nul ou non nul, positif ou négatif.

Cette appréciation de la position et du risque de taux peut être réalisée en utilisant les concepts de « gap » comptable ou actualisé.

L'évaluation du risque de taux peut être aussi reposée sur une approche actuarielle qui met en évidence la plus ou moins grande sensibilité des actifs financiers à une variation de taux en fonction de leurs durées de vie.

---

<sup>27</sup> Jonathan BERK. Peter DEMARZO ; finance d'entreprise ; Pearson éducation ; paris 200 ; p 987

### Conclusion du chapitre

La gestion de trésorerie est très importante au sein de l'entreprise, elle intéresse non seulement le trésorier mais aussi tous les autres membres de la société Parce qu'ils ont indirectement contribué à sa gestion.

Cependant, le trésorier doit rester fréquemment en contact avec ses acteurs de son environnement interne et externe, car la plupart de ses décisions dépendront de ces derniers par conséquent, il doit maintenir une bonne relation afin de pouvoir Les avantages qu'ils procurent



## **Chapitre II : la gestion de la trésorerie dans l'analyse financière**

### Introduction du chapitre

L'analyse de la trésorerie est très importante elle vise à s'assurer que l'entreprise est en capacité d'honorer l'ensemble des engagements pris à court, moyen et long terme. Elle permet aussi d'identifier la marge de sécurité financière dont dispose l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présentons les deux approches (statique et dynamique) utilisées pour l'analyse de la trésorerie, c'est-à-dire le passage de l'analyse par le bilan à l'analyse par les flux, puis nous continuerons avec l'analyse prévisionnelle.

### Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique qui étudie les données liées à un seul exercice. Pour cela, le bilan, le TCR et les documents annexes se révèlent être des sources de données plus qu'indispensables à l'analyste.

#### 1 Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel il s'agit d'un bilan avant répartition le résultat de l'exercice est inclus dans les capitaux propres. Toutes les provisions font partie des ressources durables y compris les provisions pour dépréciation d'éléments d'actifs. L'approche fonctionnelle considère en effet que le volume de ces provisions reste approximativement stable dans le temps.<sup>28</sup>

Le bilan présente une image du patrimoine à un moment donné. Il donne un tableau des moyens de l'entreprise sous deux aspects :

- Leur origine juridique ou ressources au passif.
- Leur destination économique ou emploi à l'actif.

Les informations fournies, en outre, en pied de bilan et dans l'annexe contribuent à mieux définir l'image de l'entreprise.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Philippe ROUSSELOT. Jean François VERDIE ; gestion de trésorerie ; 2<sup>ème</sup> édition ; p 17

<sup>29</sup> J.Y.EGLEM. A Philips. C.RAULT ; analyse comptable et financière ; 8<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris 200 ; p51

### 1.1 Présentation du Bilan fonctionnel <sup>30</sup>

Le bilan fonctionnel est un tableau qui reprend les mêmes données que le bilan comptable mais les classées par fonction. C'est-à-dire il est établi à partir de bilan comptable où les données sont réorganisées en termes de ressources et emplois.

**Figure N°03 : bilan fonctionnel**

<i>EMPLOIS DURABLES</i>	IMMOBILISATIONS BRUTES (-) Frais d'établissement (+) Immobilisations nettes en crédit-bail*	CAPITAUX PROPRES (-) Frais d'établissement (+) Amortissements et provisions (-) Dividendes	<i>CAPITAUX PERMANENTS</i>
		DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME*** (+) Immobilisations nettes en crédit-bail*	
<i>ACTIF CIRCULANT D'exploitation</i>	STOCKS CRÉANCES D'EXPLOITATION hors provisions (clients et comptes rattachés, autres créances d'exploitation : avances fournisseurs, TVA sur achats, etc.) (+) Charges constatées d'avance (+) Effets escomptés non encore échus**	DETTES FOURNISSEURS (fournisseurs et comptes rattachés, autres dettes d'exploitation) DETTES FISCALES ET SOCIALES (TVA à payer, charges sociales à payer, etc.) (+) Produits constatés d'avance	<i>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</i>

<sup>30</sup> Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE ; gestion de trésorerie ; 2<sup>ème</sup> édition ; p 16

Actif Circulant Hors	AUTRES CRÉANCES hors provisions (acompte d'IS versé, créances sur cessions d'actifs, etc.)	AUTRES DETTES (dettes sur immobilisations, IS à verser, intérêts courus non échus, etc.) (+) Dividendes	passif circulant hors Exploitation exploitation
Trésorerie Actif	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT DISPONIBILITÉS	DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME*** (concours bancaires courants et soldes créditeurs) (+) Effets escomptés non encore échus**	Trésorerie Passif

\*Valeur indiquée dans le contrat moins amortissements selon la durée d'utilisation.

\*\*Montant figurant en annexe du bilan.

\*\*\*La répartition dettes financières à long (moyen) terme et à court terme est donnée en annexe du bilan.

## 1.2 Déterminations des indicateurs d'équilibre financier

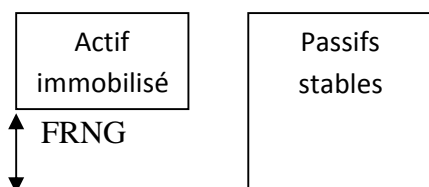
### 1.2.1 Le fond de roulement net global appelé FRNG :<sup>31</sup>

C'est l'excédent des passifs stables sur les actifs immobilisés, ou encore la partie des passifs stables employés à financer l'actif circulant. Et on distingue deux modes de calcul :

**Mode de calcul :**

➤ **Par le haut de bilan :**

Figure N°04. 1<sup>er</sup> mode



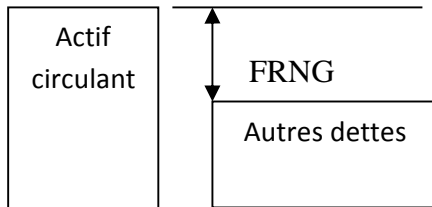
<sup>31</sup> IDEM ; p 58

- **Formule de calcul :**

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

- **Par le bas de bilan :**

Figure N°05. 2<sup>ème</sup> mode



- **Formule de calcul :**

$$\text{FRNG} = \text{actifs circulants} - \text{passifs circulants}$$

- **Interprétation du FRNG :<sup>32</sup>**

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

L'entreprise est en bonne santé financière. Elle couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

- ✓ **Le fonds de roulement est négatif  $\text{FRNG} < 0$**

L'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour supporter l'intégralité de ses investissements. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

- ✓ **Le fonds de roulement est stable  $\text{FRNG} = 0$**

Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation, c'est à dire celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation.

<sup>32</sup> [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)

### 1.2.2 Le besoin de fond de roulement global appelé BFRG

Le besoin de fond de roulement prend toute sa signification pour l'entreprise lorsqu'elle se rend compte qu'il est la somme d'éléments constitutifs qui peuvent s'imposer à elle pour un fonctionnement normal ou qui résultent de décision de gestion.<sup>33</sup>

Le BFRG est un élément central de l'analyse de la trésorerie des entreprises. Nous pensons que l'absence de sa prise en compte dans les prévisions de trésorerie constitue un des éléments centraux de la faillite des entreprises, notamment en phase de création ou de fort développement. En effet, de fait, le BFRG évolue avec le chiffre d'affaires de l'entreprise.<sup>34</sup>

- **Formule de calcul :**

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

Le BFRG est formé de deux composantes afin d'améliorer son analyse, on trouve :

- **BFRG d'exploitation:** il représente la composante la plus importante du BFR. Supposé directement lié au chiffre d'affaire, il est une variable de gestion primordiale.

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

- **BFRG hors exploitation :** l'activité de l'entreprise génère également des dettes et des créances hors exploitation. Leur solde correspond de la même manière à un besoin de fond de roulement hors exploitation.

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

#### ➤ **Interprétation économique du BFR** <sup>35</sup>

- **BFR > 0** signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires)
- **BFR < 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes

<sup>33</sup> J.Y.EGLEM, A.PHILIPPS, C. RAULT, analyse comptable et financière, 8<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2000, p 59

<sup>34</sup> JEAN BARREAU, JACQUELINE DELAHAYEN gestion financière, 12<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2003, p 152

<sup>35</sup> ISSABEL chambost ; p 166

- **BFR=0** : signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent

### 1.2.3 La trésorerie nette :<sup>36</sup>

#### ➤ Par le bas de bilan :

La position de trésorerie nette par le bas de bilan se calcul comme suit :

- **Formule :**  $\text{Trésorerie nette} = \text{TR active} - \text{TR passive}$

#### ➤ Par le haut de bilan :

Dans ce cas, la trésorerie se détermine à partir du calcul des deux agrégats suivant : Fonds de roulement net global (FRNG) et besoin en fonds de roulement (BFR).

La trésorerie nette permet d'ajuster le FR et BFR. En ce sens, elle a une fonction d'équilibre des emplois et des ressources. Elle se détermine par la formule suivante :

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

On distingue deux hypothèses de la trésorerie :

- **La 1<sup>ère</sup> hypothèse** : TN négative

C'est-à-dire le FR est positive, il finance la majeure partie du BFR

- **La 2<sup>ème</sup> hypothèse** : TN positive

C'est-à-dire le FR est très largement positif, il finance intégralement le BFR et laisse un excédent de trésorerie.

La trésorerie nette de l'exercice se calcul par deux méthodes soit avec le bas de bilan ou bien le haut de bilan.

#### ➔ Solde trésorerie (ST) :

Le ST représente, s'il est positif, l'excédent de la trésorerie disponible, place ou non, sur les concours bancaires courants et soldes créditeurs octroyés par les banques. En raison de l'égalité emplois ressources du bilan, on caractérise l'équilibre financier de l'entreprise par la relation:

$$\text{ST} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

<sup>36</sup> Michel SION ; gérer la trésorerie et la relation bancaire ; 6<sup>ème</sup> édition DUNOD ; p 8.

### ➤ **Interprétation des cas possibles :**

- **Lorsque  $FRN > BFR$  :** C'est une situation recherchée, car l'entreprise dans ces conditions a pu financer l'intégralité de son besoin en fonds de roulement et dégager un excédent qu'on retrouve dans ses disponibilités.
- **Lorsque  $FRN < BFR$  :** Dans ce cas de figure, le FRN n'a financé qu'une partie du BFR exprimé. Le solde restant est financé par des concours bancaires (DCT).
- **Lorsque  $FRN = BFR$  :** Cette situation représente une harmonisation parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, de sorte que ces derniers ont été financés de justesse. Et c'est justement ici que réside le risque car ce cas de figure stipule implicitement que l'entreprise a épuisé la totalité de son FRN. Elle court dès lors le risque d'être déséquilibré à tout moment car comme nous le savons tous 'tout déséquilibre est éphémère'.

### **1.3 Les ratios liés à la trésorerie**

#### **1.3.1 Définition d'un ratio :<sup>37</sup>**

Les ratios de trésorerie, sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, pour tirer des indications de tendances, fournissent une information qui permet d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, liquidité, et structure financière.

L'objectif primordial de la méthode des ratios consiste à évaluer précisément l'importance des qualités et défauts de l'entreprise et à mieux la connaître. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité des prévisions.

Les ratios de trésorerie ont pour objectif de mesurer la solvabilité à CT qui dépend du volume de FR, mais aussi la composition des capitaux circulants et des dettes à CT

#### **1.3.2 Les types des ratios :**

Pour effectuer l'analyse financière d'une entreprise on utilise les indicateurs des ratios financiers qui sont souvent utilisés par le dirigeant d'une société.

Faisons le point sur les différents types des ratios financiers :

- ❖ Les ratios de structure financière
- ❖ Les ratios de rotation
- ❖ Les ratios de rentabilité

---

<sup>37</sup> [www.cours.gratuit.com](http://www.cours.gratuit.com)



### 1.3.3 L'objectifs 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.

On présente ci-dessus les différents ratios utilisé dans l'analyse de la trésorerie :

- **Le ratio de financement permanent** : Également appelé (ratio de fonds de roulement), du fait qu'il utilise à l'identique les mêmes termes que ceux utilisés lors du calcul de fonds de roulement net.

- **Formule de calcul :**

$$\text{Le ratio de financement permanent} = \text{capitaux permanents} / \text{actif fixe} \geq 1$$

L'intérêt de ce ratio est de pouvoir estimer la partie de l'actif immobilisé (actif fixe) financé par des capitaux longs (permanents).

- **Le Ratios d'autonomie financière**: Grace à ce ratio, nous pouvons savoir si l'entreprise est indépendante financièrement ou bien elle aura besoin de faire appel aux des dettes à long terme.

- **Formule de calcul :**

$$\text{Le ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{capitaux permanent}$$

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.

- **Ratio de liquidité générale**: Cet indicateur estime le degré de liquidité de l'actif du bilan. Ainsi, plus sa valeur est plus élevée, plus l'entreprise est liquide.

- **Formule de calcul :**

$$\text{Le ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité réduite** : Il est surnommé « ratio de liquidité réduite » car il est réduit aux éléments les plus liquides de l'actif circulant, en l'occurrence les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

- **Formule de calcul :**

$$\text{Le ratio de liquidité réduite} = \text{valeur réalisable} + \text{valeur disponible} / \text{DCT}$$

Ce ratio caractérise la liquidité de l'entreprise à court terme. En général, s'il est supérieur à 1, il peut être considéré comme satisfaisant mais des disparités d'échéances entre numérateur et dénominateur peuvent lui ôter tout intérêt.

- **Ratio de liquidité immédiate:** Ce ratio estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer le part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.
- **Formule de calcul :**

$$\text{Le ratio de liquidité immédiate} = \text{valeur disponible} / \text{DCT}$$

Il caractérise la liquidité à vue de l'entreprise. Il est pratiquement toujours inférieur à 1 compte tenu des échéances échelonnées des dettes à moins d'un an. Une valeur trop élevée indique une trésorerie trop abondante.

### Section 02 : l'analyse par les flux de trésorerie

L'analyse de bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs.

A ce titre l'analyse dynamique a constitué une innovation majeure et a généré des développements importants tant en matière de diagnostic financier que de mesure de la performance globale de l'entreprise.

Cette dernière elle permet d'analyser la variation de la trésorerie, en étudiant, les conséquences financières de décisions adaptées au niveau des politiques d'investissement, du processus d'exploitation et des autres opérations financières.

#### 1 Les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion, sont des indicateurs de gestion qui permettent de calculer le résultat de l'entreprise.

Le PCG, dans son système développé, met en évidence sept SIG dont l'objectif est de montrer le résultat de l'entreprise et d'analyser sa composition.

Parmi ces soldes on trouve :

### 1.1 La marge commerciale:

Est l'indicateurs des entreprises de négoce, il traduit l'activité commerciale de l'entreprise. La MC s'obtient par différence entre les ventes de marchandise et le cout d'achat des marchandises vendue.<sup>38</sup>

**-formule de calcul :**

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente de marchandise} - \text{cout d'achat des marchandises}$$

A son tour le cout d'achat de marchandise se calcul comme suit : achat de marchandise – Δ des stocks.

### 1.2 La production de l'exercice:<sup>39</sup>

Mesure l'activité productrice de biens et de services au cours de l'exercice. Elle la production vendue, stockée ou déstockée et la production immobilisée. Ce solde hétérogène car il cumule la production vendue au prix de vente et les productions stockées et immobilisées au coût de production.

• **Formule de calcul :**

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stocké} + \text{production immobilisée}$$

### 1.3 La valeur ajoutée :<sup>40</sup>

Cet indicateur patinent pour mesurer la productivité de l'entreprise et son aptitude à crée de la valeur, est obtenu par différence entre la production et les consommations en provenance de tiers qui regroupent toutes les consommations intermédiaire achetées à l'extérieur de l'entreprise.

• **Formule de calcul :**

$$\text{Valeur ajouté} = \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice.}$$

---

<sup>38</sup> Ferri BRIQUET ; plans de financement ; édition ECONOMICA ; paris 1997 ; p 14

<sup>39</sup> IDEM

<sup>40</sup> Alain MARION ; analyse financière ; 3<sup>eme</sup> édition DUNOD ; p 48

### 1.4 Excédent brute d'exploitation:<sup>41</sup>

Cet indicateur représente la ressource fondamentale que l'entreprise tire de son exploitation sur laquelle elle doit maintenir et développer son outil de production, rémunérer les capitaux engagés propres et empruntés. À ce titre il constitue un solde caractéristique du secteur d'activité.

- **Formule de calcul :**

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} - \text{impôt et taxe} - \text{charge de personnel}$$

### 1.5 Le résultat d'exploitation :<sup>42</sup>

Est égal à l'EBE corrigé des charges et produits calculés liés à l'exploitation ainsi que des charges et produits de gestion courante. Il permet la mesure de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

- **Formule de calcul :**

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{reprise sur provision d'exploitation} + \text{autre produit d'exploitation} - \text{dotation aux amortissements et provision et perte} - \text{autre charge d'exploitation.}$$

### 1.6 Le résultat courant avant impôt :<sup>43</sup>

Provient des opérations courantes effectuées par l'entreprise. Il exclut les opérations exceptionnelles qui ne sont pas liées à son exploitation normale. Ce solde constitue néanmoins une grandeur utile pour l'analyse du résultat de l'entreprise sur plusieurs exercices en éliminant les perturbations par les éléments exceptionnels.

- **Formule de calcul :**

$$\text{R.C.A.I} = \text{résultat d'exploitation} + \text{quote-part des résultats en commun} + \text{produit financier} - \text{charge financier}$$

### 1.7 Le résultat de l'exercice :<sup>44</sup>

Correspond au solde du compte de résultat de l'exercice. Il intervient après affectation d'une part des richesses dégagées par l'activité aux salariés et à l'état.

<sup>41</sup> Ferri BRIQUET ; plans de financement ; édition ECONOMICA ; paris 1997 ; p 15

<sup>42</sup> IDEM

<sup>43</sup> IDEM ; p 16

<sup>44</sup> IDEM

## Chapitre II : la gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

- **Formule de calcul :**

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{R.C.A.I} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur bénéfice}$$

**Tableau N°01 : Les soldes intermédiaire de gestion (SIG)**

SIG	N
1. chiffre d'affaires	
2. ventes de marchandises -achat de marchandises -variation du stock de marchandises (SI-SF)	
2a. marge commerciale	
Production vendue +production stockée (SF-SI) +production immobilisée	
3. production de l'exercice +marge commerciale +production de l'exercice -achats de mat. premières et autre approvisionnement -variation de stock de matière premières et autre approvisionnements (SI-SF) -autres achats et charges externes	
4. valeur ajoutée +subvention d'exploitation -impôts et taxes -salaires et traitements -charges sociales	
5. E.B.E +reprise sur charges +autres produits -dotation aux amortissements et provisions -autres charges	
6. résultat d'exploitation ±quote-part de résultat sur opérations faite en commun +produits financiers -charges financières	
7. résultat courant avant impôts +produits exceptionnels _ charges exceptionnelles	
8. résultat exceptionnel +résultat courant avant impôts +ou- résultat exceptionnel -participations des salariés -impôts sur les bénéfices	
9. résultat de l'exercice +produits de cession des éléments d'actif -valeur comptable des éléments d'actif cédés	
9. plus ou moins-value de cession	

Source : FERRI BRIQUET ; « les plans de financement » ; édition ECONOMICA ; paris 1997 ; p.13

### 2 La capacité d'autofinancement<sup>45</sup>

La capacité d'autofinancement (CAF) constitue une ressource interne dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice. Elle sera à la disposition de la société dès que les produits (charges) sont effectivement encaissés (débourrés).

La plan comptable général propose deux méthode pour calculer la CAF :

- La méthode additive : elle sera reconstituée à partir du résultat de l'exercice.
- La méthode soustractive : elle est calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation.

#### 2.1 La méthode additive :<sup>46</sup>

Cette méthode, non recommandée par le plan comptable, conduit à partir du résultat net auquel il est ajouté les charges calculées, la VA, les reprises de charges calculées ainsi que les produits des immobilisations.

- **Formule de calcul :**

Résultat net	
+dotation aux amortissements et provisions	
-reprise sur amortissements et provision	
-produits des cessions d'éléments d'actif	
+valeurs comptable des éléments d'actifs cédés	
-quote-part des subventions d'investissement virées au résultat	
= Capacité d'autofinancement de l'exercice	

Source : élaborer par nous même

#### 2.2 La méthode soustractive :<sup>47</sup>

Dans cette approche, la CAF ressort comme le solde de l'excédent brut d'exploitation, après imputation des charges décaissables et des produits encaissables.

<sup>45</sup> **Mondher BELLALAH** ; gestion financière ; édition ECONOMICA ; paris 1998 ; p 55

<sup>46</sup> **Alain MARION** ; analyse financière ; 3<sup>me</sup> édition DUNOD ; paris 2004 ; p 52

<sup>47</sup> IDEM

- **Formule de calcul :**

Excédent brut d'exploitation	
+autres produits d'exploitation	
-autres charges d'exploitation	
+transferts de charges	
-/+quote-part sur opérations faites en commun	
+produits financiers	
-charges financiers	
+produits exceptionnels	
-charges exceptionnelles	
-participation des salaires	
-impôts sur les bénéfices	
= capacité d'autofinancement de l'exercice	

Source : élaborer par nous même

### 3 Tableau des flux de trésorerie :

#### 3.1 Définition :

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) a été adopté par la Commission Nationale de la Comptabilité (CNC) dans un nouveau mode de consolidation des comptes. À l'international, il fait partie intégrante des états financiers. Par conséquent, IAS 7 impose aux entreprises de l'inclure dans leurs états financiers.

Le tableau des flux de trésorerie analyse l'évolution des flux de trésorerie en fonction de trois catégories (flux de trésorerie liés aux activités, flux de trésorerie liés au financement et flux de trésorerie liés à l'investissement). Ces derniers doivent être déterminés par la différence entre la trésorerie de clôture et la trésorerie d'ouverture de l'exercice.

L'utilité fondamentale de ce type de tableau est de montrer clairement la disparité qui peut exister entre les charges (les emplois et les décaissements) d'une part, et entre les produits (les ressources et les encaissements) d'autre part. Il permet aussi de :

- Apprécier les conséquences de la stratégie d'entreprise sur sa trésorerie
- Informer sur la capacité d'entreprise à générer de la trésorerie

- Evaluer la solvabilité de l'entreprise
- Analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie
- Etudier l'utilisation des ressources de trésorerie
- Mesurer le besoin de financement externe
- Effectuer des prévisions <sup>48</sup>

Le regroupement des flux en trois catégories doit permettre de juger :<sup>49</sup>

- La capacité de l'entreprise à générer des liquidités,
- Son aptitude à faire face à ses engagements,
- L'incidence sur la structure financière des opérations d'investissement et de financement

### 3.2 Construction du tableau des flux de trésorerie :<sup>50</sup>

Le tableau de flux de trésorerie est bâti sur une approche par fonction : exploitation, investissement et financement. Ces trois catégories s'appréhendent plus intuitivement que le classement par nature (exploitation, financier, exceptionnel) adopté en comptabilité générale.

De ce fait, cette division en trois grands postes (activité, investissement et financement) favorise la compréhension des administrateurs, quelles que soient leurs connaissances

#### ➤ **L'activité d'exploitation :**

Les activités d'exploitations fournissent une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à rembourser les emprunts, payer les dividendes et procéder à de nouveaux investissements, sans faire appel à des sources de financement externes. Elles sont les principales activités génératrices de trésorerie et donc ce type d'activité comprend l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement

#### **Exemples de flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :**

- les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services;
- les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- les sorties de trésorerie à des fournisseurs de biens et services ;
- les sorties de trésorerie aux membres du personnel ou pour leur compte ;

---

<sup>48</sup> Bruno POLONIATO. DIDIER VOYENNE; La nouvelle trésorerie d'entreprise ; 2<sup>ème</sup> DUNOD

<sup>49</sup> Alain MARION ; analyse financière ; 3<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris 2004 ; p 160

<sup>50</sup> Bruno POLONIATO. DIDIER VOYENNE; La nouvelle trésorerie d'entreprise ; 2<sup>ème</sup> DUNOD



- les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat, à moins qu'ils ne puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement ;

### ➤ **L'activité d'investissement :**

Constituent des activités d'investissement, l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ainsi que tout investissement non inclus dans les équivalents de liquidités.

Exemples de flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :

- Sorties de trésorerie effectuée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- Entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties ;

### ➤ **L'activité de financement**

Les activités de financement sont celles qui entraînent des changements dans l'ampleur et la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés de l'entreprise.

Exemples de flux de trésorerie provenant des activités de financement :

- Entrées de trésorerie provenant de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- Sorties de trésorerie faites aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- Produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court ou à long terme ;
- Sorties de trésorerie pour rembourser des montants empruntés

### ➤ Décomposition des Flux :

Flux net de trésorerie généré par l'activité d'exploitation + Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement + Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement = **Variation de trésorerie**

Et peuvent se vérifier comme suit :

Trésorerie à la clôture + Trésorerie à l'ouverture = **Variation de trésorerie**

### 3.3 Présentation du tableau simplifié des flux de trésorerie

**Tableau N°02 : flux de trésorerie**

ACTIVITE	<i>N</i>	<i>N-1</i>
<b>Produits d'exploitation</b> - charges d'exploitation - Δ BFRE = <b>Flux de trésorerie d'exploitation</b> + Produits hors exploitation - Charges hors exploitation - Δ du <b>BFRHE</b> (sauf dettes et créances sur immobilisations) = <b>(I) Flux de trésorerie liée a l'activité</b>		
<b>INVESTISSEMENTS</b> -Acquisition d'immobilisations + Cessions d'investissements + Δ dettes moins créances sur immobilisations = <b>(II) Flux de trésorerie liés a l'investissement</b>		
<b>FINANCEMENT</b> Augmentation en numéraire de capital (appelé et versé) + Nouveaux emprunts (hors primes de remboursement) -Remboursement d'emprunts = <b>(III) Flux de trésorerie liés au financement</b>		
<b>TRESORERIE</b> Trésorerie à la clôture - Trésorerie d'ouverture = <b>Variation de la trésorerie (I+II+III)</b>		

Source: **PONCET. P** ; Gestion de trésorerie ; Ed. ECONOMICA ; paris 2004; P 36.

### 4 Le tableau de financement :

Le tableau de financement est un document financier annuel qui retrace l'ensemble des opérations affectant les emplois et les ressources de l'entreprise au cours d'un exercice donné. Contrairement au bilan, qui reflète l'état des emplois et des ressources à un moment donné, le tableau de financement indique les variations des «emplois et ressources au cours d'une période de référence. Il s'agit d'une notion de flux plutôt que de stocks. A chaque opération liée à l'activité sont associés deux types de flux : flux physique ou réels et les flux monétaire de contrepartie.<sup>51</sup>

Le tableau de financement indique l'ensemble des ressources durables nouvelles et les emplois stables de l'année.

Les emplois représentent les achats d'actifs, les dividendes et les remboursements d'emprunts. Ainsi il pallie les inconvénients du caractère statique du bilan. Il est composé de deux parties :

- La première récapitule les nouveaux emplois stables et les nouvelles ressources stables de l'exercice ;
- La seconde fournit des indications sur la variation du besoin en fond de roulement et de la trésorerie nette qui sera expliquée par les variations respectives du fonds de roulement global et du besoin en fonds de roulement.

---

<sup>51</sup> Mondher BELLALAH, gestion financière, édition ECONOMICA, paris 1998, p 143

**Tableau N°03 : La partie (I) du tableau : l'explication de la variation du fonds de roulement net global**

<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressources durables</b></li> <li>- CAF</li> <li>- Cessions ou réductions d'éléments de l'Actif immobilisé :</li> <li>- Immobilisation corporelles</li> <li>- Immobilisation incorporelles</li> <li>- Financières</li> <li>- Augmentation des capitaux propres</li> <li>- Augmentation des dettes financières</li> </ul>	
<b>Total des ressources durables.....(I)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Emplois stables</b></li> <li>- Distributions mises en paiement au cours de l'exercice</li> <li>- Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé</li> <li>- Immobilisation corporelles</li> <li>- Immobilisation incorporelles</li> <li>- Financières</li> <li>- Charges à répartir sur plusieurs exercices</li> <li>- Réductions des capitaux propres</li> <li>- Remboursement des dettes financières</li> </ul>	
<b>Total des emplois durables.....(II)</b>	
<b>Variation du FRNG = total (I) – total (II)</b>	

Source : élaboré par nous même

Ce tableau est basé sur l'équilibre financier suivant :

Variation du FR = Variation des Ressources Stables – Variation des Emplois Stables

➤ **Interprétation : <sup>52</sup>**

L'augmentation des capitaux propres : renforce la solvabilité de l'entreprise et reflète une bonne image aux banquiers.

Les cessions d'immobilisation : génèrent des ressources stables à l'entreprise et peuvent contribuer au financement de nouvelles immobilisations qui participeront à la croissance de l'entreprise.

Les réductions d'immobilisation financières : représentent des ressources pour l'entreprise complémentaires au financement stable.

L'augmentation des dettes de financement : l'endettement à long terme peut s'avérer nécessaire pour financer un important programme d'investissement, ou remédier à une insuffisance de fonds propres. Le poids des dettes de financement ne doit pas excéder les capitaux propres afin que les tiers disposent de garanties convenables.

L'augmentation des immobilisations financières : ce point explique la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe ou comme un signe de placement.

**Tableau N°04 : La partie II du tableau : L'explication de la variation du besoin en fond de roulement**

Désignation	montant
<b>Variation d'exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs d'exploitation</li> <li>• Stock en cours</li> <li>• Clients</li> <li>• Passifs d'exploitation</li> <li>• Dette fournisseur et compte rattaché</li> <li>• Autre dette d'exploitation</li> </ul>	
<b>variation BFRE .....(I)</b>	
<b>Variation hors exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autre débiteur</li> <li>✓ Impôts et assimilé</li> </ul>	
<b>Variation BRFFE .....(II)</b>	
<b>Variation BFR total (I) + total (II)</b>	
<b>Variation TR</b> Variation des disponibilités Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	

**Source :** élaborer par nous même

<sup>52</sup> Bruno POLONIATO ; la nouvelle trésorerie d'entreprise ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD

La seconde partie a pour objectif d'expliquer comment cette variation de FRNG a été employée en étudiant les variations de BFR et de la trésorerie.

Les principes de base de cette construction de table de financement peuvent être résumés comme suit :

-Toute augmentation des éléments d'actif est considérée comme nécessitant un financement, et toute augmentation des éléments de passif constituent les ressources de l'entreprise.

-Contrairement à ce qui précède, la diminution des éléments d'actif constitue des ressources, tandis que la diminution des éléments de passif est considérée comme un besoin de financement.

-La logique utilisée ici est purement fonctionnelle, et toutes les valeurs sont approximatives.

-La valeur des factures escomptées qui n'ont pas encore expiré doit être ajoutée au montant des comptes débiteurs du client et des comptes liés. Le nombre de ces éléments est fourni en annexe

### Section 03 : L'analyse prévisionnelle

Il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation permettant d'apporter une correction et éviter certains risques futurs.

#### 1 Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie<sup>53</sup>

Comme nous l'avons vu précédemment, les investissements de l'entreprise sont de deux natures, immobilisations et cycle d'exploitation. Avant d'adopter une politique financière, les dirigeants doivent avoir une vue précise de l'ensemble des besoins de fonds de l'entreprise dans les années à venir. Puisque il s'agit d'une vision à long terme. Il n'est pas question de se préoccuper des variations saisonnières de ces besoins.

Une des tâches principales du financier d'entreprise est de s'assurer du bon approvisionnement de fonds. Il lui faut donc prévoir les montants nécessaires et choisir le type de financement qui sera le mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix, Il est nécessaire d'établir un plan de financement a long terme qui, sur une base

---

<sup>53</sup> Bruno SOLNIK ; gestion financière ; 6<sup>eme</sup> édition ; p 117

pluriannuelle, simulera les besoins permanents de l'entreprise et les ressources internes générées par son activité. De même, les variations saisonnières des besoins de financement seront étudiées dans un budget de trésorerie mensuelle.

## 2 Les outils de la gestion prévisionnelle

### 2.1 Le plan de financement

#### 2.1.1 Définitions et objectifs du plan de financement :

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée de 3 à 5 ans et regroupant :

- Les ressources durables dont disposera l'entreprise pour chacune des années considérées ;
- les emplois durables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années.<sup>54</sup>

Lors de la création d'une entreprise, le plan de financement est indispensable pour juger de sa viabilité et pour négocier, auprès des banques, les concours financiers nécessaires.

Au cours de son existence, l'entreprise doit élaborer des plans de financement pour :

- ❖ vérifier la pertinence de sa stratégie ...laquelle doit permettre d'équilibrer le plan ;
- ❖ rechercher, par ajustements successifs, la meilleure combinaison possible des ressources et des emplois (par exemple : substitution emprunt/crédit bail, report ou annulation de certains projets d'investissement, etc...)
- ❖ justifier le recours aux financements externes ;
- ❖ évaluer la capacité de distribution de dividendes.<sup>55</sup>

#### 2.1.2 L'élaboration du plan de financement

L'élaboration du plan de financement nécessite au minimum deux étapes :

- l'établissement d'un plan sans les financements externes. Il permet, à partir des soldes obtenus en fin de période, de déterminer les financements externes nécessaires aux besoins à couvrir ;

- l'établissement d'un plan de financement prenant en compte les financements externes.

---

<sup>54</sup> J.BARREAU. J. Delahaye ; gestion financière ; 12<sup>ème</sup> édition DUNOD ; p 424

<sup>55</sup> IDEM ; p 430

## Chapitre II : la gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

Le plan qui en résulte doit être équilibré, c'est-à-dire présenter rapidement une trésorerie globale positive.<sup>56</sup>

**Tableau N°05: Plan de financement prévisionnel et pluriannuel**

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Ressources</b>					
1/Capacité d'auto financement (CAF)					
2/Prix de cession des éléments d'actif cédés					
3/Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4/Subventions d'investissements					
5/Apports d'associés en comptes courants					
6/Nouveaux emprunts souscrits					
7/Prélèvements sur le fond de roulement (a)					
8/Autres ressources					
<b>=Total des ressources (1)</b>					
<b>Emplois</b>					
1/Dividendes à payer					
2/programme d'investissements (nouvelles immobilisation)					
3/Besoin supplémentaires en BFR (+ou-) à financer (b)					
4/Reconstitution du fonds de roulement (c)					
5/Remboursements du capital des anciens emprunts					
8/Autres besoins à financer					
<b>=Total des emplois ou besoins (2)</b>					
<b>=Solde annuel (1) – (2)</b>					
<b>=Solde cumul é sur la période</b>					

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

Source : Philippe Rousselot. Jean-François VERDIE. Gestion trésorerie ;

- ❖ Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.

<sup>56</sup> IDEM ; p 428



- ❖ Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé.
- ❖ Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR.  
Elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

### 2.1.3 Analyse du contenu<sup>57</sup>

#### ➤ Ressources prévisionnelles

Il s'agit de toutes les ressources durables (internes et externes) dont peut bénéficier l'entreprise. On retrouve donc les mêmes éléments que ceux qui figurent dans la 1<sup>ère</sup> partie du tableau de financement.

- **La CAF** : le calcul de la CAF

- **Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé** : les cessions d'éléments de l'actif immobilisé sont génératrices de plus ou moins-value avec les implications fiscales correspondantes : supplément d'impôt, économie d'impôt.

Deux cas doivent être envisagés :

Hypothèses	Somme à porter dans le plan de financement
Cession prise en compte dans calcul CAF prévisionnelle	Montant HT des produits de cession
Cession non prise en compte dans calcul CAF prévisionnelle	Montant HT des produits de cession - impôt sur plus-values + économie d'impôt sur moins-values

**Les réductions d'actifs immobilisés correspondent :**

-soit à des remboursements de prêts,

-soit à des restitutions de cautions ou de dépôts de garantie.

- **L'augmentation de capital** : Seule l'augmentation de capital par apports en numéraires et à concurrence des seules sommes libérées, constitue ressource réelle susceptible de financer des emplois. Toute fois ces derniers devant figurer dans le compte d'actif « frais

<sup>57</sup> J.BARREAU. J.DELAHAYE ; gestion financière ; 12<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris 2003 ; p 425

d'établissement », il est préférable de prendre la somme totale en ressources et de faire apparaître les frais dans les emplois (on utilise le poste « frais d'établissement »).

- **Les subventions** : l'année où elle est perçue par l'entreprise, la subvention constitue une ressource pour son montant total.

Son imposition, qu'elle intervienne l'année du versement ou de façon étalée dans le temps, est automatiquement prise en compte dans le résultat de l'exercice et donc dans la CAF

- **L'augmentation des dettes financières** : Il s'agit des dettes d'une durée supérieure à un an. Si des frais sont supportés, ils peuvent soit être déduits du montant emprunté, soit être portés en emplois dans une rubrique « charges à répartir ».

### ➤ **Emplois prévisionnels**

Ce sont les emplois de caractère durable qui vont affecter la trésorerie de l'entreprise (ce sont des flux financiers négatifs).

-**Les acquisitions d'immobilisations** : les investissements prévus en immobilisations incorporelles, corporelles ou financières sont à considérer pour leur montant HT majoré de la TVA non déductible fiscalement. S'il existe une production immobilisée, elle doit figurer au même titre qu'une acquisition.

- **Les distributions de dividendes** : sur ce point, deux attitudes sont possibles :

-soit les porter d'emblée dans les emplois (c'est le cas lorsque l'entreprise a défini les montants prévisionnels qu'elle envisage de distribuer et qu'elle a l'assurance de pouvoir y faire face) ;

-soit les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, en fonction des soldes obtenus

-**Les variations du BFR** : les soldes annuels du plan de financement dont des soldes de trésorerie. Or, la CAF, portée en ressources, n'est pas un flux de trésorerie à 100%. Le flux de trésorerie correspondant est donné par la relation  $CAF - \Delta BFR$ . C'est pourquoi les variations positives de BFR doivent être portées en emplois et les variations négatives en ressources (ou en emplois négatifs).

### 2.2 Le budget de trésorerie :

#### 2.2.1 Définition<sup>58</sup>

La fonction du financier est tout d'abord d'assurer la disponibilité d'argent lorsque les besoins se font sentir. Il est donc nécessaire d'établir une prévision relativement précise de ces besoins. Ces prévisions sont généralement établies sur un budget de trésorerie prévisionnel.

Le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement qui a été présenté précédemment. Le plan de financement est un tableau des emplois et des ressources permanents obtenu en confrontant les investissements et les besoins d'exploitation permanents aux financements à caractère permanent. Le solde de ces besoins doit être financé par des ressources de trésorerie et c'est ce qui apparaît au budget de trésorerie, qui étudie l'évolution des besoins de trésorerie sans préjuger de la manière dont sera financé ce besoin (découvert, escompte, etc.)

Comme ce besoin évolue avec une composante saisonnière, il est important de l'évaluer fréquemment et les budgets de trésorerie ont généralement une périodicité mensuelle et couvre plusieurs mois (trois à six mois et parfois plus).

En fait, le budget de trésorerie va simplement tenir la comptabilité de tous les mouvements, recettes ou dépenses, qui affectent la caisse de l'entreprise et qui donc génèrent un besoin de trésorerie. Puisque le budget de trésorerie doit tenir compte du solde des investissements moins les financements permanents, il faut intégrer tous les mouvements de trésorerie générés par ces postes à la date où ils affectent la caisse de l'entreprise (cession d'actif, produit ou remboursement d'emprunts, paiement de dividendes ...). Parmi les recettes et dépenses de l'entreprise interviennent bien sûr les encaissements et décaissements liés au cycle d'exploitation. Les achats, les ventes et tous les flux d'exploitation doivent être inscrits à leur date de règlement effectif.

#### 2.2.2 L'établissement du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est établi sur la base de deux sortes de prévisions (encaissement et décaissement), qui sont à la base des deux premières parties du budget de trésorerie.

---

<sup>58</sup> Bruno SOLNIK ; gestion financière ; 6<sup>ème</sup> édition ; p 206

### ➤ Les prévisions des encaissements

- Les encaissements d'exploitations : sont essentiellement les encaissements provenant de la vente. Ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :

-Ventes de produits finis/ventes accessoires

-Encaissement sur CA antérieur/sur CA budgété

- Les encaissements hors exploitation : regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (montant net) et les autres produits exceptionnels.

### ➤ Les prévisions des décaissements

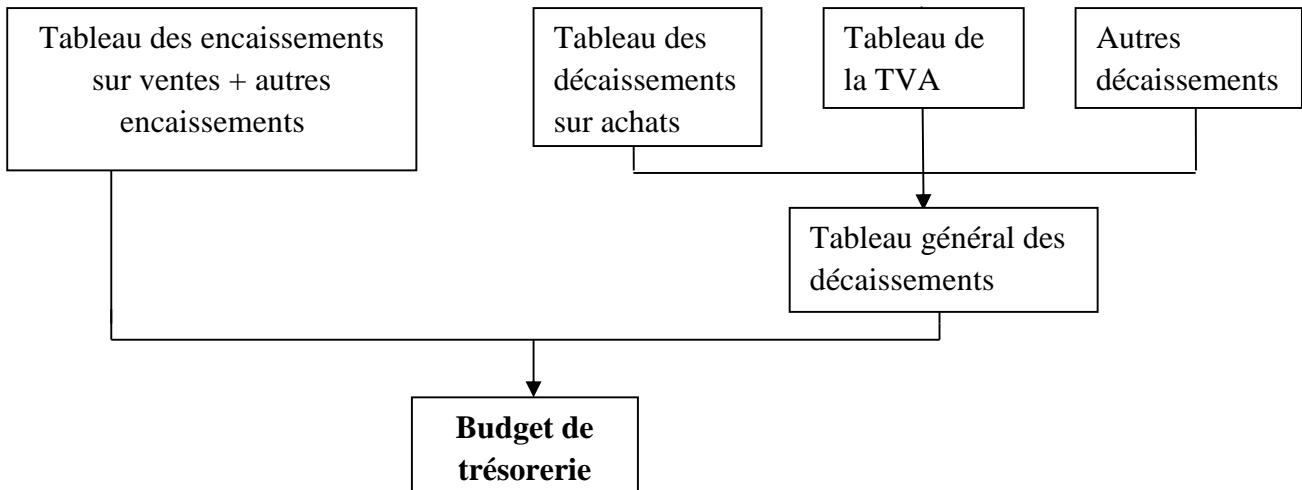
Les décaissements d'exploitation :

- Décaissements sur achats
- Le décaissement sur salaires seront déterminer à partir du budget des salaires. Le paiement des charges sociales obéit pour sa part à des règles institutionnelles.
- Travaux, fournitures et services extérieurs
- TVA à payer
- Autre impôts et taxes
- Frais financiers

Les décaissements hors exploitation :

- Les acquisitions d'immobilisations
- les remboursements d'emprunt
- les dividendes à payer
- impôt sur les sociétés

**Figure N°06 : schéma d'élaboration du budget de trésorerie**



Source : BARREAU Jean. DELAHAYE Jacqueline ; gestion financière; 12<sup>ème</sup> édition ; DUNOD ; paris 2003; p439

**Tableau N°06 : Le budget de trésorerie**

Désignation	Janv	Fev	....	Déc
1- Encaissements sur ventes (TTC)				
2- Produits financiers à encaisser				
3- Autres recettes (TTC) à encaisser				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
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				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
1- Cession d'immobilisation (TTC)				
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
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 :** élaborer par nous même à partir de la recherche bibliographique.

### 2.3 La fiche en valeur :<sup>59</sup>

#### 2.3.1 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.

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

- 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 apparait 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.

<sup>59</sup> Philippe ROUSSELOT. J-F VERDIE ; gestion de trésorerie ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; paris 2017 ; p 73

**2.3.2 Structure du la fiche de valeur**

**Tableau N°07 : la fiche en valeur**

	<b>Lundi</b>	<b>mardi</b>	<b>mercredi</b>	<b>jeudi</b>
<b>Solde initial</b>				
Mouvements créditeurs				
Remise chèque sur place				
Remise chèque hors place				
Remis d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virement reçue				
Autre				
<b>Total recette</b>				
Mouvement débiteurs				
Chèque émis				
Effets domiciliés				
Virement émis impayés				
Autres				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
Décision :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement				
Virement banque à banque				
Recettes				
Charge recettes				
Virement banque à banque				
Dépenses				
Charge dépenses				
<b>Solde après décision</b>				

Source : Philippe ROUSSELOT. J-F VERDIE ; « la gestion de trésorerie » ; 2<sup>ème</sup> édition DUNOD 2017 ; p74.

### Conclusion du chapitre :

A la clôture de ce chapitre ; on constate que L'analyse de trésorerie est devenue un élément fondamental dans une entreprise, et que Déterminer et calculer le solde de trésorerie de l'entreprise ne peut pas aider efficacement à maîtriser la gestion de trésorerie car il ne reflète que le solde de cette dernière à une date précise.

L'analyse fonctionnelle étudie le bilan par rapport au cycle d'investissement, au cycle d'exploitation, et au cycle de trésorerie. Cette approche nous a permis de ressortir le FR et BFR d'exploitation, et hors exploitation afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière.



**Chapitre III : la gestion de la trésorerie  
au sein de l'unité District Carburant  
NAFTAL Bejaia**

## **Introduction du chapitre**

Afin de garantir le développement de l'activité l'entreprise, il est nécessaire d'analyser le bilan à travers le calcul des éléments fondamentaux qui sont le FR, le BFR et la trésorerie. Cela passe notamment par la mise en place d'un plan de financement pour anticiper les difficultés financières à venir.

Après la présentation des deux chapitres théoriques sur la gestion de trésorerie et ses méthodes d'analyse, nous allons passer au 3<sup>ème</sup> chapitre qui consiste à étudier un cas pratique sur le terrain réel au sein de l'unité district carburant Bejaia, réparti en 3 sections :

- ✓ La première section sert à donner un aperçu sur l'unité district carburant Bejaia
- ✓ La deuxième section concerne l'étude de l'équilibre financier
- ✓ La dernière section concerne l'analyse de la trésorerie

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

### **1 Historique de NAFTAL :**

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée :

« Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL »

## **Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia**

---

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

-De l'enfûtage GPL

-De la formulation des bitumes

-De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.

-Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

Par décision N°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision N°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision N°S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision N°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision N°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

### **2 Présentation de NAFTAL District Carburants de Bejaia :**

Le District CBR de BEJAIA est organisé comme suit :

**2.1 Direction :** sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le service information de gestion, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

Ses principales tâches et responsabilités sont :

- Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services "maintenance installations fixes", "surveillance et entretien canalisations", "reconnaissance produits"...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburante;
- Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle ;
- Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche ;
- Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District ;
- Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations ;
- Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et les canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;
- Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement ;
- Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

---

- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
  - Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
  - Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
  - Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;
  - Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activité
- **Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

- Service Informations de gestion (ING) : Sa mission est

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District

- Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District

- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes

- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.

### 2.2 Les différents départements de district carburant sont :

- **Département AMG (administration et moyen généraux) :**

Les missions du département AMG sont :

1. Assurer la gestion des moyens généraux du district
  2. Assurer la gestion des ressources humaines
  3. Assurer la gestion de l'administration
  4. Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles
- **Service administration:**

**Section gestion du personnel :**

- ✓ Gestion administrative du personnel
- ✓ Veiller à l'application de la réglementation
- ✓ Tenir à jour les différents registre réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc).
- ✓ Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire
- ✓ Elaboration et suivi du planning des congés annuels
- ✓ Etablissement des titres de congés annuels et récupérations
- ✓ Suivi et enregistrement des notes de frais de missions
- ✓ Etablissement des attestations de travail et Divers documents.
- ✓ Gestion du volet disciplinaire.
- ✓ Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).
- ✓ Formalise et suit les prêts véhicules.

**Section gestion de la paie :**

- ❖ Préparation, établissement et vérification de la paie
- ❖ Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- ❖ Etablir les relevés des émoluments.

**Section prestations sociales :**

- ❖ Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement.
- ❖ Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP
- ❖ Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP
- ❖ Gestion des dossiers de retraites
  - **Services ressources humaines :**
  - ✓ Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
  - ✓ Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
  - ✓ Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel.
  - ✓ Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
  - ✓ Tenir à jour le fichier personnel
  - ✓ Elaboration des tableaux de bord

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

---

- ✓ Traitement des requêtes du personnel
- ✓ Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- ✓ Suivi de l'apprentissage
- ✓ Suivi des stagiaires
- **Services du moyen généraux :**

Ses activités sont assurées par trois sections :

### **Section BOG (bureau d'ordre) :**

- ✓ Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures.
- ✓ Constituer et actualiser les annuaires téléphoniques.
- ✓ Standard

### **Section entretien bâtiment :**

1. Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeuble.
2. Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....)

### **Section économat :**

- ✓ Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- ✓ Satisfaire les commandes des structures.

Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) : Elle est chargée de la gestion de :

- ✓ Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- ✓ Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.
- **Département finances et comptabilité :**

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- ✓ Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine

### Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

---

- ✓ Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District
- ✓ Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers il comprend trois services à savoir :
  - **Service trésorerie** : il est composé de deux sections, la Section recettes et la Section dépenses ; Sa mission est de :
    - ✓ Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
    - ✓ Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
    - ✓ Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)
    - ✓ Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie
    - ✓ Etablir des rapports d'activités
  - **Service comptabilité générale** : il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité .Sa mission est de :
    - ✓ Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
    - ✓ Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)
    - ✓ Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
    - ✓ Elaborer les analyses et synthèses comptables
    - ✓ Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes
  - **Service budgets et coûts** : Sa mission
    - ✓ Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District
    - ✓ Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût
    - ✓ Contrôler et traiter les situations financières du District
    - ✓ Procéder aux ajustements des budgets et crédits
    - ✓ Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique
  - **Département Transport & Technique** : Il a pour mission :
    - ✓ Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
    - ✓ Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
    - ✓ Suivi de la réalisation des travaux.
    - ✓ Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau,



## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

---

- ✓ remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres.
- ✓ Etablir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

- **Service exploitation et maintenance** : Sa mission est de :

1. Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
2. Etablir les performances de maintenance.
3. Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants

- **Service études et réalisation** : Sa mission est :

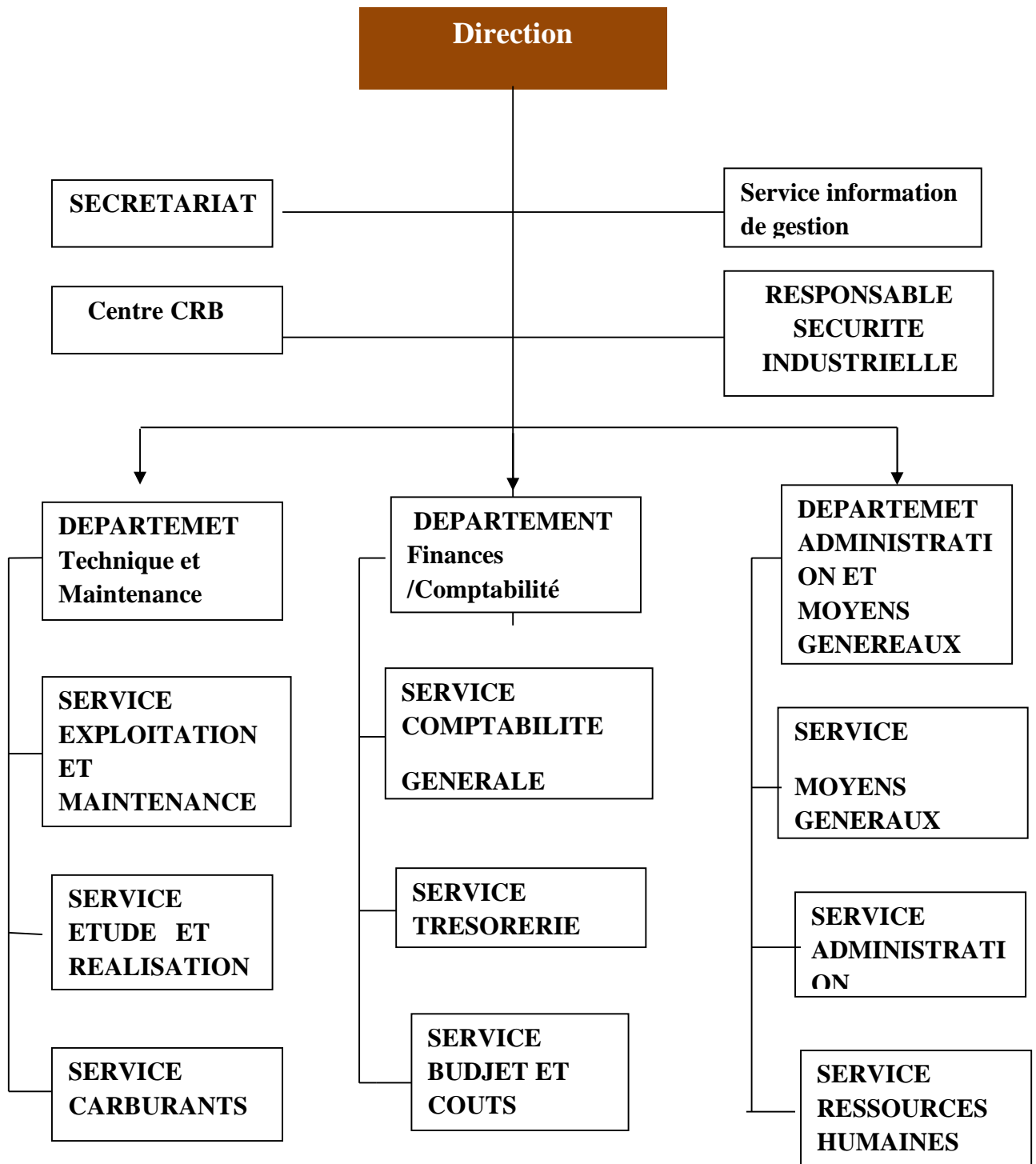
- ✓ D'établir la partie technique des cahiers de charges.
- ✓ De contrôler et diriger les différents travaux.
- ✓ De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Béjaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL , un (01) à Bordj Bou Arraridj et un (01) à M'SILA

### 3 L'organigramme d'accueil de DCBR:

L'organisation des tâches au sein du district commercial NAFTAL se répartit par département, section et service qui sont liés à la direction centrale de l'organisation :

Figure N°07. Schéma Organisationnel du District Carburants de BEJAIA



Source : document interne de NAFTAL DCBR

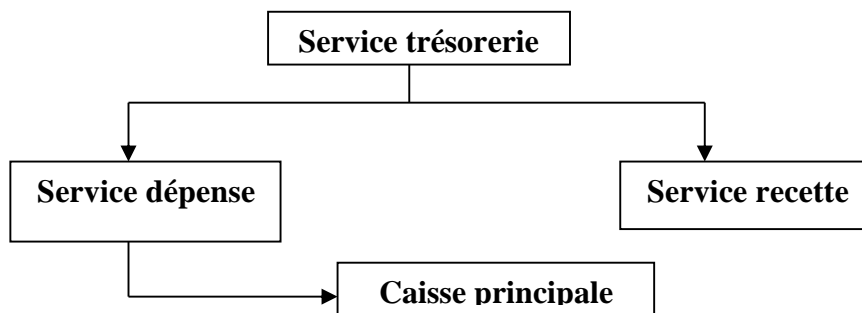
#### **4 Présentation du service trésorerie :**

Le service trésorerie, placé sous la coupe du département finance et comptabilité a pour missions principales de :

- ✓ Contrôler et suivre tous les flux accompagnés d'un ou plusieurs mouvement de fonds (les paiements, les encaissements, les avances, les avoirs...etc.) ;
- ✓ Superviser et suivre les comptes bancaires et postaux ;
- ✓ Etablir les rapprochements bancaires. Sachant que, le district commerciales de BEJAIA possède un compte bancaire BEA dépenses, un compte BEA recettes, un compte CCP recette, un compte comptes caisse principale et seize comptes régis des stations services ;
- ⇒ Etablir les ordres de paiement (virements, chèque,...)
- ⇒ S'assurer de la régularité des ordres de paiements et autoriser les dépenses de la petite caisse ;
- ⇒ Veiller au respect strict des instructions de gestion en la matière, ces dernières peuvent être propre à NAFTAL (interne) ou au groupe SONATRACH.

Le service exerce ses fonctions à travers son personnel organisé sous de section de travail tel que le montre le schéma ci dessous :

**Figure N° 08 : La structure du service de la trésorerie de NAFTAL**



**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

#### **4.1 La section recettes**

La section recettes du service trésorerie s'occupe principalement du traitement et du contrôle de la journée comptable.

##### **4.1.1 La journée comptable**

C'est l'ensemble des documents retraçant toute l'activité d'un centre de frais durant une journée J (ventes, encaissement, avoirs...) Elle doit comporter principalement :

- La facturation de la journée ;

- Les moyens de paiement (bordereau de remise de chèque) ;
- Les avoirs en produits ;
- Les récapitulatifs par client et par banques, rassemblant les opérations de la journée (Les Bordereaux de Trésorerie et reçus d'Encaissement)

#### **4.1.2 Les activités de la section recettes**

- Contrôler l'existence du moyen de paiement de toute facture établie (BFL) (chèque, virements, versements,..) ;
- Suivre l'encaissement dans les délais de ce dernier ;
- Traiter selon les instructions le chèque et son retour impayé (aviser le centre concerné, convoquer le client, calculer les pénalités correspondantes) ;
- Veiller au rapprochement quotidien des journées comptables et du relevé de compte (banque ou CCP) ;
- Respect des délais de traitement des données.

#### **4.2 La section dépense**

La section dépense fait partie du service trésorerie, sa fonction principale est l'exécution des règlements des fournisseurs ainsi que toutes les charges engagées par les différentes structures (exemple : consommation, salaires, impôts et investissement)

##### **4.2.1 Les activités de la section**

Réceptionner les dossiers de paiement, qui comporte les éléments suivants :

- Demande de payement
- Une facture ordonnancée ;
- Accusée de réception s'il s'agit d'un service ou d'un bon d'entrée en magasin s'il s'agit de stocks ou l'avis de réception des immobilisations s'il s'agit d'un investissement ;
- La fiche d'imputation analytique
- La fiche d'enregistrement

Pour le dossier paie et d'impôts il suffit de présenter une demande de paiements accompagnés de l'état de mandatement ou du G50.

##### **4.2.2 Le circuit du dossier de payement**

Lorsqu'une structure donnée engage une dépense pour le paiement d'une charge liée à l'activité ou au fonctionnement du service, un dossier de paiement composé des pièces déjà

citées doit passer par les différents services pour régularisation et authentification. La procédure du dossier de paiement se résume comme suit :

- L'établissement du moyen de paiement (chèque ou virement) après contrôle du dossier et de l'existence de toutes les signatures ;
- La remise du chèque au bénéficiaire (structure contractante) ou dépôt du virement à la banque puis remise d'une copie au bénéficiaire ;
- Le suivi de l'encaissement du chèque par l'établissement périodique de l'état de rapprochement bancaire ;
- L'enregistrement des pièces dans le brouillard de la banque par ordre chronologique puis classement des pièces dans des classeurs spéciaux.
- La comptabilisation de la charge au niveau du service comptabilité générale
- Le suivi de la caisse principale : l'alimentation de la caisse, la régularité des paiements par caisse.

## **Section 02 : l'analyse par l'approche statique**

L'analyse financière statique est fondée sur le calcul des fonds de roulement, besoins de fonds de roulement, la trésorerie et au calcul des ratios statiques à partir du bilan financier, et son objectif est de terminer l'équilibre financier à la clôture de chaque exercice.

Dans cette section nous ferons une étude sur l'analyse financière statique de l'unité DCBR Bejaia mené par le calcul des trois indicateurs principaux de l'équilibre financier (FF, BFR et la TN) et au calcul des ratios d'équilibre financier.

### **1 Elaboration des bilans financiers :**

Après avoir effectué les retraitements des bilans comptables, nous allons présenter les bilans financiers :

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N° 08 : le bilan financier de l'exercice 2017**

**Montants en DA**

<b>Actif</b>	<b>montant</b>	<b>passif</b>	<b>Montant</b>
<b>actif immobilisé</b>	391 852 205,51	<b>Capitaux permanant</b>	513 291 608,50
immobilisation corporelle	391 852 205,51	<b>capitaux propres</b>	501 261 894,50
immobilisation en cours	0	résultat	126 261 894,50
		capital sociale	375 000 000
<b>Actif Fixe</b>	391 852 205,51	<b>DLMT</b>	12 029 714,00
<b>valeur d'exploitation</b>	<b>975 378 745,13</b>	autre dette non courants	1 792 080,91
stock en cours	975 378 745,13	provision et produit	10 237 633,09
<b>valeur réalisable</b>	<b>472 701 065,37</b>	<b>Passif non courant</b>	12 029 714,00
Client	104 703 065,67	<b>DCT</b>	2 091 731 190,65
autre débiteur	347 946 718,39	fournisseur et compte rattaché	460 589 744,31
impot et assimilé	20 051 281,31	autre dette	1 631 141 446,34
<b>valeur disponible</b>	<b>765 090 783,14</b>		
trésorerie d'actif	765 090 783,14		
<b>Actif circulant</b>	2 213 170 593,64	<b>Passif courant</b>	2 091 731 190,65
<b>Total Actif</b>	2 605 022 799,15	<b>Total Passif</b>	2 605 022 799,15

**Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable de NAFTAL DCBR**

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N° 09 : le bilan financier de l'exercice 2018**

**Montants en DA**

<b>Actif</b>	<b>montant</b>	<b>passif</b>	<b>Montant</b>
<b>actif immobilisé</b>	375 341 639,23	<b>Capitaux permanent</b>	549 906 233,05
immobilisation corporelle	353 487 533,98	<b>capitaux propres</b>	535 038 446,20
immobilisation en cours	21 854 105,25	résultat	135 038 446,20
		capital sociale	400 000 000
<b>Actif Fixe</b>	375 341 639,23	<b>DLMT</b>	14 867 786,85
<b>valeur d'exploitation</b>	<b>574 444 516,62</b>	autre dette non courants	2 052 566,41
stock en cours	574 444 516,62	provision et produit	12 815 220,44
<b>valeur réalisable</b>	<b>550 333 994,32</b>	<b>Passif non courant</b>	14 867 786,85
Client	290 410 416,06	<b>DCT</b>	1 381 696 572,00
autre débiteur	246 905 111,20	fournisseur et compte rattaché	46 894 110,75
impôt et assimilé	13 018 467,06	autre dette	1 334 802 461,25
<b>valeur disponible</b>	<b>431 482 654,88</b>		
trésorerie d'actif	431 482 654,88		
<b>Actif circulant</b>	1 556 261 165,82	<b>Passif courant</b>	1 381 696 572,00
<b>Total Actif</b>	1 931 602 805,05	<b>Total Passif</b>	1 931 602 805,05

**Source : élaboré par nous même à partir de bilan comptable de NAFTAL DCBR**

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N°10 : le bilan financier de l'exercice 2019**

<b>Actif</b>	<b>montant</b>	<b>passif</b>	<b>Montant</b>
<b>actif immobilisé</b>	545 170 827,46	<b>Capitaux permanant</b>	750 239 910,46
immobilisation corporelle	473 332 627,46	<b>capitaux propres</b>	737 868 881,52
immobilisation en cours	71 838 200,00	résultat	297 868 881,52
		capital sociale	440 000 000
<b>Actif Fixe</b>	545 170 827,46	<b>DLMT</b>	12 371 028,94
<b>valeur d'exploitation</b>	<b>782 763 411,13</b>	autre dette non courants	3 023 498,44
stock en cours	782 763 411,13	provision et produit	9 347 530,50
<b>valeur réalisable</b>	<b>604 859 029,99</b>	<b>Passif non courant</b>	12 371 028,94
Client	298 085 749,08	<b>DCT</b>	1 618 821 829,59
autre débiteur	274 025 266,82	fournisseur et compte rattaché	169 942 120,77
impôt et assimilé	32 748 014,09	autre dette	1 448 879 708,82
<b>valeur disponible</b>	<b>436 268 471,47</b>		
trésorerie d'actif	436 268 471,47		
<b>Actif circulant</b>	1 823 890 912,59	<b>Passif courant</b>	1 618 821 829,59
<b>Total Actif</b>	2 369 061 740,05	<b>Total Passif</b>	2 369 061 740,05

Source : élaboré par nous même à partir de bilan comptable de NAFTAL DCBR

## 2 Calculs des indicateurs d'équilibre financier

### 2.1 Fond de roulement (FR) :

**Tableau N°11 : calcul de FR par le haut de bilan**

Fond de roulement = capitaux permanent – actif immobilisée
--

<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>capitaux permanant</b>	513 291 608,50	549 906 233,05	750 239 910,49
<b>actif immobilisée</b>	391 852 205,51	375 341 639,23	545 170 827,46
<b>FR</b>	121 439 402,99	174 564 593,82	205 069 083,03

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux N°01.02et03



## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

**Tableau N°12: calcul de FR par le bas de bilan**

$$\text{Fond de roulement} = \text{actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$$

Désignation	2017	2018	2019
<b>Actif circulant</b>	2 213 170 594	1 556 261 166	1 823 890 913
<b>DCT</b>	2 091 731 191	1 381 696 572	1 618 821 830
<b>FR</b>	121 439 402,99	174 564 593,88	205 069 083

**Source : élaboré par nous même à partir des tableaux N° 08.09 et 10**

Nous remarquons que le fond de roulement est positif pour les trois années 2017, 2018, 2019 qui permet de porter un jugement favorable de la situation financière de l'entreprise, et de faire face au différents risques éventuels pouvant affecter la réalisation des éléments patrimoniaux a moins d'un an. C'est-à-dire l'existence d'une marge de sécurité financière générée par l'excédent de financement a moyen terme.

### 2.2 Besoin de fond de roulement (BRF)

$$\text{BRF} = (\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dette court terme} + \text{dette hors exploitation} + \text{trésorerie passif})$$

**Tableau N°13 : calcul BFR**

désignation	2017	2018	2019
Valeur d'exploitation	975 378 745,13	574 444 516,62	782 763 411,13
valeur réalisable	472 701 065,37	550 333 994,32	604 859 030
<b>Emplois</b>	1 448 079 810,50	1 124 778 510,94	1 387 622 441,12
DCT	2 091 731 191	1 381 696 572	1 618 821 830
DHE	0	0	
TR passif	0	0	0
<b>Ressources</b>	2 091 731 191	0	1 618 821 830
<b>BFR</b>	-643651380,15	-256918061,06	-231199388,47

**Source : élaboré par nous même à partir des tableaux N°08.09 et 10**

L'entreprise dégage un besoin de fond de roulement négatif pour les trois années (2017, 2018, 2019) ; cela indique que l'entreprise NAFTAL DCBR BEJAIA n'a pas besoin d'un

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

financement vu que ses emplois sont inférieur a ses ressources, et sont cycle d'exploitation fonction bien.

### 2.3 La Trésorerie Net

**Tableau N°14 : calcul de la trésorerie net**

désignation	2017	2018	2019
<b>FR</b>	121 439 403	174 564 594	205 069 083
<b>BFR</b>	-643 651 380	-256 918 061,06	-231 199 388
<b>TN</b>	765 090 783,14	431 482 654,88	436 268 471,5

**Source : élaboré par nous même à partir des tableaux N°11, 12,13**

Nous remarquons que la trésorerie nette est positive pour les trois années (2017, 2018, 2019); cela s'interprété comme un excédent de biens financiers issu d'un (FR) supérieur au (BFR).

### 3 Les ratios de liquidité

**Tableau N°15 : calculs les ratios de liquidité**

Désignation		Années		
		2017	2018	2019
Ration de financement des immobilisations	$\frac{\text{capitaux permanant}}{\text{actif plus d'un an}}$	1.30	1.45	1.37
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanant}}$	1	1.16	1
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant}}{\text{les dettes à courte terme}}$	1.05	1.12	1.12
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{la valeur réalisable et disponible}}{\text{DCT}}$	0.59	0.71	0.64
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{la valeur disponible}}{\text{DCT}}$	0.36	0.31	0.26

**Source: élaboré par nous même à partir des tableaux N°08, 09, 10**

✓ **interprétations :**

**Ratio de financement des immobilisations :** est supérieur à 1 signifie que l'entreprise dispose d'une marge sécurité financière lui permettant de faire face à ses besoins nés de cycle d'exploitation.

**Ratio d'autonomie financière :** ce ratio exprime le degré de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, dans ce cas nous remarquons qu'il est supérieur à 1 qui signifie que l'entreprise est financièrement autonome.

**Ratio de liquidité générale :** égale à 1 cela signifie que la capacité de remboursement des dettes a court terme, il vérifie l'existence d'une marge sécurité financière au niveau des actifs circulants par rapport au passif circulant.

**Ratio de liquidité réduite :** Le ratio de liquidité réduite est supérieur a 50% donc il interprète la capacité de l'entreprise a payé ses dettes a court terme avec les valeurs réalisable et les disponibilités.

**Ratio de liquidité immédiate :** Ratios de liquidité immédiate est inferieur a 50% pour les trois années cela peut traduire des difficultés de paiement c'est-à-dire l'entreprise n'a pas de capacité a payé ses dette CT avec les disponibilités.

### **Section03 : l'analyse par l'approche dynamique**

Après la présentation de l'analyse statique on va passer à l'étude de l'analyse dynamique qui est basée sur l'élaboration du tableau de financement et le tableau de trésorerie

#### **1 Les soldes intermédiaires de gestion**

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion qui se calculent à partir du TCR et qui permettent d'analyser le résultat net d'une entreprise, et qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise.

Le PCG, dans son système développer, met en évidence sept soldes intermédiaires dont l'objectif est de montrer de résultat de l'entreprise et d'analyser sa composition.<sup>60</sup>

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

### 1.1 La marge commerciale

Marge commerciale = vente de marchandise – cout d'achat de marchandise

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

**Tableau N°16 : calcul la marge commerciale**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Vente de marchandise</b>	1 289 073 635,32	1 360 864 944,43	1 534 910 043,99
<b>Cout d'achat de marchandise</b>	(386 939 941.8)	(384 896 182.5)	(235 471 277)
<b>marge commerciale</b>	1 676 013 577	1 745 761 127	1 770381 320

**Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR**

La marge commerciale n'a de sens que pour les entreprises qui ont une activité commerciale. Elle donne une information sur le profit brut procuré par l'entreprise, pour ce cas on remarque que y'a une augmentation de la marge commerciale d'une année à une autre qui signifie que ya une baisse des couts d'achats.

### 1.2 Production de l'exercice

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

**Tableau N°17 : calcul de la production de l'exercice**

Désignation	2017	2018	2019
<b>production vendu</b>	1 289 073 635.32	1 360 864 944.43	1 534 910 043.99
<b>production stocké</b>	(28 872 514.95)	(29 709 595.41)	(33 432 417.17)
<b>Production immobilisée</b>	00	117 424.12	00
<b>Production de l'exercice</b>	1 260201 120	1 331 272 773.14	1 501 477 626.28

**Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR**

### 1.3 Valeur ajouté (VA)

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

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N°18 : calcul valeur ajouté**

Désignation	2017	2018	2019
valeur ajouté	635 918 182,57	669 700 669,16	964 631 200,17

Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournies par NAFTAL DCBR BEJAIA

**1.4 Excédant brut d'exploitation (EBE)**

EBE= valeur ajouter – impôts et taxes – charge de personnel
---

**Tableau N°19 : calcul d'EBE**

Désignation	2017	2018	2019
valeur ajouté	635 918 182,57	669 700 669,16	964 631 200,17
impôt et taxes	(38 521 995,38)	(41 476 062,49)	(66 914 624,07)
Charge de personnel	(387 638 317,91)	(416 267 426,65)	(509 862 150,26)
<b>EBE</b>	<b>209 757 869,28</b>	<b>211 957 180,02</b>	<b>387 854 425,84</b>

Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR

NAFTAL DCBR BEJAIA, généré un excédant brut d'exploitation positif qui peut être expliqué comme une suffisance brute d'exploitation (performance économique), et une augmentation de EBE d'une année à une autre de 2017 à 2019 malgré l'augmentation des charges de personnel.

**1.5 Résultat d'exploitation**

Résultat d'exploitation = EBE + reprise sur provision d'exploitation + autre produit d'exploitation – dotation aux amortissements et provision et perte – autre charge d'exploitation.
--

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N°20 : calcul résultat d'exploitation**

Désignation	2017	2018	2019
<b>EBE</b>	209 757 869,28	211 957 180,02	387 854 425,84
reprise sur perte de valeur et provision	2 594 378,44	1 412 060,04	4 649 736.49
<b>autre produit d'exploitation</b>	21 677 055,95	28 238 809,58	8 936 100.10
dotation aux amortissements, provisions et perte	(108 148 562,18)	(106 248 755,42)	(104 017 912.16)
<b>autre charge d'exploitation</b>	(1 339 073,89)	(1 580 491,91)	(817 928.60)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>134 541 667.60</b>	<b>133 778 802.31</b>	<b>296 604 421.67</b>

**Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR**

Ce solde mesure l'enrichissement brut de l'entreprise et le résultat dégagé. Pour NAFTAL DCBR à réaliser un résultat positif cela indique que l'activité de l'entreprise à un bon fonctionnement dans le cycle d'exploitation.

**1.6 Résultat courant avant impôt**

R.C.A.I = résultat d'exploitation + quote-part des résultats en commun + produit financier – charge financier

**Tableau N°21 : calcul résultat courant avant impôt**

Désignation	2017	2018	2019
<b>résultat d'exploitation</b>	134 541 667,60	133 778 802,31	296 604 421,67
<b>Quote-part</b>	0,00	0,00	0,00
<b>produit financier</b>	2 794 736,67	1 828 085,34	1 557 448,65
<b>charge financier</b>	-1 074 509,77	-568 441,45	-292 988,80
<b>Résultat net avant impôt</b>	126 261 894,50	135 038 446,20	297 868 881,52

**Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR**

Ce solde exprime la performance globale de l'entreprise censée correspondre à son activité normale

**1.7 Résultat de l'exercice**

Résultat de l'exercice = R.C.A.I + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôt sur bénéfices.

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

---

Tableau N°22 : calcul le résultat de l'exercice

Désignation	2017	2018	2019
R.C.A.I	126 261 894,50	135 038 446,20	297 868 881,52
RT. Exceptionnel	0,00	0,00	0,00
Participation des salaires	0,00	0,00	0,00
Impôt sur bénéfice	0,00	0,00	0,00
Résultat de l'exercice	126 261 894,50	135 038 446,20	297 686 881,52

Source : élaboré par nous même à partir de TCR fournis par le DCBR

Le résultat de l'exercice est un solde net et un indicateurs importants pour une entreprise, car il mesure la richesse créée par la société. Dans notre cas, l'entreprise NAFTAL DCBR BEJAIA à réaliser durant toute les trois années des résultats positifs avec une augmentation d'une année à une autre; cela reflète que cette dernière est en situation bénéficiaire.

**Remarque :** le bilan analyser ne fait pas figurée IBS par ce que c'est un bilan de l'unité DCBR BEJAIA. L'IBS est calculé sur bilan consolidé (payé au niveau centrale n'ont pas régionale).

### 2 Tableau de financement (TF)

Le tableau de financement c'est un tableau qui contient deux partie, la première c'est les ressources qui sert à recalculer la variation du fond de roulement et pour la deuxième partie c'est les emplois qui sert calculer la variation de besoin de fond de roulement.

Il explique les variations du patrimoine au cours de deux années successives.

#### 2.1 La première partie du tableau de financement :

Cette partie fait apparaitre les ressources durables et les emplois stables de l'exercice, la différence entre ces deux catégories dégage la valeur de la variation de FRNG.

✓ **Ressources stables :**

- **Capacité d'autofinancement (CAF) :** désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'exploitation et dont dispose réellement l'entreprise qui permettent d'assurer son financement. Deux méthodes de calcul peuvent être utilisées :

## Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

### La méthode additive (par le résultat de l'exercice) :

CAF = résultat d'exercice + dotation aux amortissement et provision + valeur comptable des éléments d'actifs cédés(VNC) – reprise sur amortissement et provision – produit de cession des éléments d'actif immobilisée – quote-part des subvention d'investissement

**Tableau N°23 : calcul la CAF par la méthode additive**

Désignation	2017	2018	2019
<b>Résultat net de l'exercice</b>	126 261 894.5	135 038 446.2	104 017 912.16
<b>Dotation aux amortissements et provision</b>	108 148 562.14	106 248 755.42	297 868 881.52
<b>VNC</b>	0	0	0
<b>Reprise sur amortissement et provision</b>	2 594 378.44	1 412 060.04	4 649 736.49
<b>Produit de cession des éléments actifs immobilisés</b>	0	0	0
<b>Quote-part des subventions d'investissement</b>	0	0	0
<b>CAF</b>	231 816 078.2	239 875 141.6	397 237 057.1

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux des soldes intermédiaires de gestion (N°15 jusqu'à N°21).

### La méthode soustractive (par l'EBE) :

CAF = EBE + produits financiers + autres produits opérationnels – charges financiers – autres charges opérationnels



### Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

Tableau N°24 : calcul la CAF par la méthode soustractive :

Désignation	2017	2018	2019
<b>EBE</b>	209 757 869,28	211 957 180,02	387 854 425,84
<b>Produits financiers</b>	2 794 736,67	1 828 085,34	1 557 448,65
<b>Autres produits opérationnels</b>	21 677 055,95	28 238 809,58	8 936 100,10
<b>Charges financiers</b>	1 074 509,77	568 441,45	292 988,80
<b>Autres charges opérationnels</b>	1 339 073,89	1 580 491,91	817 928,60
<b>CAF</b>	231 816 078.2	239 875 141.6	397 237 057.1

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux des soldes intermédiaires de gestion (N°15 jusqu'à N°21).

La CAF en tant que surplus dégagé par l'activité de l'entreprise est très intéressante à analyser dans son évolution sur plusieurs années car c'est elle qui, bien que non liée à la trésorerie pour un exercice.

Dans ce cas, la CAF est positive durant tout au long des trois années ; ce qui s'interprète que la capacité d'autofinancement du l'unité DCBR à renouveler ses investissement pas les excédants dégagé par l'exercice.

- **cession d'éléments d'actif** : l'entreprise n'a pas cédés des immobilisations

- **Les augmentations de capitaux propres** : Augmentation capital =  $\Delta$  fond propre +  $\Delta$ DLMT

### Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia

**Tableau N°25 : calcul de l'augmentation de capital**

	2017	2018	Δ (2018-2017)	2019	Δ (2019-2018)
<b>Fond propre</b>	501 261 894.5	535 038 446.2	33 776 551.7	737 868 881.52	202 830 435.3
<b>DLMT</b>	12 029 714	14867786.85	2 838 072.85	123 710 028.94	-2 496 757.91
<b>Augmentation du capital</b>			36 614 624.55		200 333 677.4

Source : élaboré par nous même à partir du bilan financier

- **Augmentation des dettes financière** : l'entreprise n'a pas des dettes financières.
- ✓ **Les emplois stables**
- **Les distributions des dividendes de l'exercice** : l'entreprise n'a pas effectuée des distributions du bénéfice
- **Acquisition d'immobilisation** :

**Tableau N°26 : calcul le total des immobilisations**

Désignation	2017	2018	Δ (2018-2017)	2019	Δ (2019-2018)
<b>variation des immobilisations</b>	1 677 144 273.04	1 725 417 032	48 272 758.96	1 991 537 980	266 120 948

Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable

- **Charges à répartir sur plusieurs exercices** : y'a pas des nouvelles charges à répartir sur plusieurs exercices.
- **La diminution du capital** : à partir du tableau N°17 nous remarquons que ya une diminution de variation des fonds propre pour les années (2017-2018), qui signifie une diminution du capital propre.
- **Le remboursement des dettes financière** : l'entreprise n'a pas constitué des remboursements des dettes financières.

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**2.2 Deuxième partie du tableau de financement (TF)**

**Tableau N°27 : calcul des variations**

<b>Flux</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Δ (2018-2017)</b>	<b>2019</b>	<b>Δ (2019-2018)</b>
<b>1. Δ des actifs d'exploitation</b>					
Δ stocks →	975903836.34	574969737.83	-400 934 098.5	783 288 502.34	208318764.5
Δ clients et compte rattachés →	104 703 065.67	290 410 416.06	185 707 350.4	298 085 749.08	7 675 333
<b>Actif d'exploitation</b>			<b>-215 226 748.1</b>		<b>215 994 097.5</b>
<b>Δ des passifs d'exploitation</b>					
Δ dette financière et compte rattaché →	460 589 744.31	46 894 110.75	-413 695 633.6	169 942 118.77	123048008
Δ autre dette d'exploitation →	1 631 141 446.34	334 802 461.25	-296 338 985.1	1 448 879 708.82	114 077 247
<b>Passif d'exploitation</b>			<b>-710 034 618.7</b>		<b>237 125 255</b>
<b>Δ des actifs hors exploitation</b>					
Δ autre débiteur →	16 879 577.28	16 848 350.11	-31 227.17	17 968 505.71	1 120 155.6
Δ impôt et assimilé →	20 051 281.31	13 018 467.06	-7 032 814.2	32 748 014.09	19729547.03
<b>Variation nette hors exploitation</b>			<b>-7 064 041.37</b>		<b>20 849 702.63</b>
<b>Δ de la trésorerie</b>					
Δ trésorerie actifs →	765 090 783.14	431 482 654.88	<b>(333 608 128.3)</b>	436 268 471.47	<b>4 785 816.6</b>
Δ trésorerie passifs →	0	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

**Source : élaboré par nous même à partir des bilans financiers**

✓ **présentation de la première partie du TF**

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N°28 : variation FRNG**

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CAF</b></li> <li>• <b>Cession des immobilisations</b></li> <li>• <b>Augmentation du capital</b></li> <li>• <b>Subvention d'investissement</b></li> <li>• <b>Augmentation des dettes financières</b></li> </ul>	239 875 141.6 - 36 614 624.55 - -	397 237 057.1 - 200 333 677.4 - -
<b>Ressources stables (1)</b>	<b>276 489 766.15</b>	<b>597 570 734.5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les distributions des dividendes de l'exercice</b></li> <li>• <b>L'acquisition des immobilisations</b></li> <li>• <b>La diminution des capitaux propres</b></li> <li>• <b>Les charges à répartir sur plusieurs exercices</b></li> <li>• <b>Remboursement des dettes financières</b></li> </ul>	- 48 272 758.96 - - -	- 266 120 948 - - -
<b>Emplois stables (2)</b>	<b>48 272 758.96</b>	<b>266 120 948</b>
<b>Variation FRNG (1) – (2)</b>	<b>228 217 007.19</b>	<b>331 449 786.5</b>

**Source : élaboré par nous même à partir des calculs effectués précédemment**

✓ **Présentations de la deuxième partie du TF :**

**Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL  
Bejaia**

**Tableau N°29 : variation BFR et TR**

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Variation d'exploitation</b>		
• <b>Actifs d'exploitation</b>		
• Stock en cours	(400 934 098.5)	208 317 894.5
• Clients	185 707 350.4	7 675 333
• <b>Passifs d'exploitation</b>		
• Dette fournisseur et compte rattaché	(413 695 633.6)	123 048 008
• Autre dette d'exploitation	(296 338 985.1)	114 077 247
<b>variation BFRE</b>	<b>494 807 870.6</b>	<b>(21 131 157.5)</b>
<b>Variation hors exploitation</b>		
✓ Autre débiteur	(31 277.17)	1 120 155.6
✓ Impôts et assimilé	(7 032 814.25)	19 729 547.03
<b>Variation BRFHE</b>	<b>(7 064 041.42)</b>	<b>20 849 702.63</b>
<b>Variation BFR</b>	<b>487 743 829.2</b>	<b>(281 454.87)</b>
<b>Variation TR</b>	<b>(333 608 128.3)</b>	<b>4 785 816.6</b>

Source : élaboré par nous même à partir du tableau N°26

### **3 Elaborations du tableau des flux de trésorerie**

✓ **Présentation de tableau de trésorerie**

**Tableau N°30 : tableau de TFT**

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
➤ <b>Opération d'exploitation</b>		
CAF	239 875 141.6	397 237 057.1
ΔBFR	487 743 829.3	(281 454.87)
<b>Flux trésorerie d'exploitation (FTE)</b>	<b>(247 868 687.7)</b>	<b>397 518 511.97</b>
➤ <b>Opération d'investissement</b>		
Acquisition d'éléments d'actif immobilisée	48 272 758.96	266 120 948
Cession d'éléments d'actif immobilisée	-	-
<b>Flux de trésorerie d'investissement (FTI)</b>	<b>48 272 758.96</b>	<b>266 120 948</b>
➤ <b>Opération de financement</b>		
Dividende de l'exercice	-	-
Augmentation de capital	36 614 624.55	200 333 677.4
Augmentation des dettes financières	-	-
Remboursement des dettes financières	-	-
<b>Flux de trésorerie de financement (FTF)</b>	<b>36 614 624.55</b>	<b>200 333 677.4</b>
<b>Flux de trésorerie total</b>	<b>(162 981 304.2)</b>	<b>863 973 137.37</b>

**Source : élaboré par nous même à partir de tableau N°27**

#### **Interprétation**

✓ **A partir du tableau de trésorerie** nous relevons les constats suivants :

- Le FTE de l'année 2018 est négatif qui signifie que l'exploitation de l'entreprise n'est pas performante qui est dû a l'augmentation du BFR
- Le FTE est positif pour l'année 2019 ce qui exprime une performance de l'exploitation ;

### **Chapitre III : la gestion de la trésorerie au sein de l'unité district carburant NAFTAL Bejaia**

---

- Le FTE de l'année 2018 ne couvre pas le FTI et ce à cause de la faiblesse du montant du premier (FTE) et de la politique d'investissements adoptées qui nécessite beaucoup de capitaux par contre pour l'année 2019 le FTE couvre largement le FTI
- Le FTT est négatif pour l'année 2018 donc l'entreprise a tellement investi qu'elle a dû faire appel aux emprunts
- Le FTT de l'année 2019 est positif qui reflète une gestion efficace des dépenses et des recettes.

### **Conclusion du chapitre**

L'analyse d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse de ses états financiers. Que cette dernière devrait refléter une image fidele de la situation réelle de l'entreprise.

Notre stage au sein de l'unité DCBR NAFTAL, nous à permis de bien comprendre le fonctionnement de la gestion de trésorerie sur le terrain. Sachant que cette dernière est centraliser au niveau de siège d'Alger ce qui nous a empêcher d'étudier certains outils importants sur la gestion de la trésorerie tel que : le budget de la trésorerie, le plan de financement.

Après avoir mené les enquêtes et analyser les données recueillies, nous constatons que NAFTAL DCBR est financièrement autonome, qui lui permis de rembourser ses dettes à Ct, d'après le ratio de liquidité général, par contre le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 50% qui veut dire que l'entreprise est incapable de payé ses dettes à Ct et les disponibilités.

Dans ce cas, on constate que NAFTAL DCBR est en bonne position vu que le résultat obtenu qui reflète qu'elle est bénéficiaire et qui dispose d'une marge de sécurité qui lui permet de faire face à ces besoins.



## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La gestion de trésorerie est l'un des aspects les plus importants dans l'exploitation d'une entreprise la bonne gestion de trésorerie est la clé de la survie de toute entreprise, quelle que soit sa taille, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle dégage un résultat important pour l'entreprise, c'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie ce qui confirme la première hypothèse

. Une mauvaise gestion de trésorerie peut conduire à un excès de dette et même à la faillite. La série de faillites d'entreprises récentes, provoquée par la pandémie de COVID-19, a mis en évidence la nécessité pour les entreprises de maintenir des réserves de trésorerie suffisantes. D'un autre côté, être trop prudent et stocker des liquidités réduit l'efficacité de ces liquidités et peut nuire à l'investissement et à la croissance potentiels.

Les méthodes et les outils utilisés dans l'analyse de la gestion de trésorerie sont diverses et aussi bien efficaces les unes que les autres, donc c'est à l'entreprise de décider pour le meilleur outil auquel il lui convient de faire recours ce qui confirme la 2ème hypothèse

Le stage effectué au sein de NAFTAL DCBR nous a permis d'élargir notre connaissance malgré la courte durée, ainsi nous avons présenté les différents calculs qui concernent la trésorerie

Sachant que NAFTAL est une unité elle dispose des bilans qui ne reflètent pas la situation réelles de l'entreprise vu que la gestion de sa trésorerie est centralisée au niveau de siège d'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 qui pourrait contribuer efficacement à notre étude, et le temps n'était pas a notre faveur afin d'élargir notre étude et aussi de connaitre les méthodes de travail et les structures de gestion au sein de l'unité comme c'est une entreprise importante ,vu que le volume d'activité important, elle dispose d'une activité vaste qui ne peut pas être résumé, face à une crise sanitaire mondiale sans précédent ce qui nous a retardé de trouver un lieu de stage dans le temps exigé car les entreprises ont suspendues les travaux en dehors des activités de l'entreprise comme la réception des stagiaires.

Après l'étude de cas nous proposons l'ensemble des recommandations dont les plus importantes sont :

## Conclusion générale

---

- Investir dans d'autre secteur de service par exemple les cafétérias et les espaces de connexions.
- Introduire d'autres produits en dehors des carburants dans la gamme de commercialisation comme les produits de nettoyage des véhicules.
- Ouvrir des nouvelles stations de services pour augmenter les ventes.
- Proposer des points de vente de lavage auto.
- Exploiter les espaces qu'elle n'utilise pas é l'intérêt des autres entreprises comme la location des espaces pour les panneaux publicitaires.
- Réduire les couts inutiles comme les charges de personnel.

Enfin, nous laissons la ligne de conduite aux chercheurs qui vont nous succéder et nous leur proposons de choisir un lieu de stage qui convient au thème choisi afin d'avoir les documents nécessaires dans le but de présenter un cas pratique riche et aussi d'exploiter leur temps dans les recherches.

# **Bibliographie**

### Ouvrages

1. Alain Marion, « analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2004
2. ANNIE BELLIER DELIENNE. SARUN KHATH, « gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, 2005
3. Bruno SOLNIK, « gestion financière », 6<sup>ème</sup> édition
4. Bruno POLONIATO. DIDER VOYENNE, « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD
5. DOLLOZ, « lexique de gestion », 5<sup>ème</sup> édition 2000
6. Ferri BRIQUET, « plan de financement », édition ECONOMICA, paris 1997
7. HURBERT de la BRUSLERIE, « trésorerie d'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition DUNUOD, paris 2012
8. HUNAULT.P, « gestion de la trésorerie au jour le jour », édition d'organisation, 1987
9. ISSABELLE CHAMBOST, « gestion financière », édition DUNOD, 2006
10. J.Y.EGLEM, A.PHILLIPS, C.RAULT, «analyse comptable et financière», 8<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2000
11. JEAN BAREEAU, Jacqueline DELAHAYE, « gestion financière », 12<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2003
12. Jonathan BERK. Peter DEMARZO, « finance d'entreprise », Pearson éducation, paris 200
13. MARC GANI. ROSE LYNE SAUVEE-CRAMBERT, « gestion de trésorerie », édition ECONOMICA, 2004
14. MICHEL SION, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », édition DUNOD, paris 1998
15. MICHEL SION, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2001
16. MONDHER BELLALAH, « gestion financière », édition ECONOMICA, paris 1998
17. PHILLIPE ET EVELYNE, « gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition
18. PHILIPPE ROUSSELOUT. JEAN-FRANCOIS VERDIE, « gestion de trésorerie », édition DUNOD, paris 1999
19. PHILIPPE ROUSSELOUT. JEAN-FRANCOIS VERDIE, « gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2017
20. PONCET.P, « gestion de trésorerie », édition ECONOMICA, paris 2004

## Bibliographie

---

### Mémoires

1. BOUMESSEHEL.R, « gestion de trésorerie cas l'ERID », mémoire master science de gestion, 2016/2017
2. HATTAB.F, « gestion de la trésorerie cas L'ETBH », mémoire master science de gestion, option finance d'entreprise, 2017

### Site web

1. <https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management>.
2. <https://www.petite.entreprise.net>
3. [www.cours.gratuit.com](http://www.cours.gratuit.com)
4. [www.expert-comptable.com](http://www.expert-comptable.com)
5. [guide-metier.ma/métier/trésorerie](http://guide-metier.ma/metier/trésorerie)

### Autres documents

- Document interne de NAFTAL DCBR

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 01:</b> Les soldes intermédiaire de gestion (SIG) .....	38
<b>Tableau N° 02:</b> Tableau simplifié des flux de trésorerie.....	43
<b>Tableau N° 03:</b> La partie I du tableau de financement.....	45
<b>Tableau N° 04:</b> La partie II du tableau de financement.....	46
<b>Tableau N° 05:</b> Le plan de financement prévisionnel et pluriannuel.....	49
<b>Tableau N° 06:</b> Le budget de trésorerie.....	54
<b>Tableau N° 07:</b> La fiche en valeur.....	56
<b>Tableau N° 08:</b> Le bilan financier de l'exercice 2017.....	71
<b>Tableau N° 09:</b> Le bilan financier de l'exercice 2018.....	72
<b>Tableau N° 10:</b> Le bilan financier de l'exercice 2019.....	73
<b>Tableau N° 11:</b> Calcul du fond de roulement par le haut de bilan.....	73
<b>Tableau N° 12:</b> Calcul du fond de roulement par le bas de bilan.....	74
<b>Tableau N° 13:</b> Calcul de BFR.....	74
<b>Tableau N° 14:</b> Calcul de trésorerie net.....	75
<b>Tableau N° 15:</b> Calcul des ratios.....	75
<b>Tableau N° 16:</b> Calcul de la marge commercial.....	77
<b>Tableau N° 17:</b> Calcul de la production de l'exercice.....	77
<b>Tableau N° 18:</b> Calcul de la valeur ajoutée.....	78
<b>Tableau N° 19:</b> Calcul de l'EBE.....	78
<b>Tableau N° 20:</b> Calcul de résultat de l'exploitation.....	79
<b>Tableau N° 21:</b> Calcul de résultat courant avant impôt.....	79
<b>Tableau N° 22:</b> calcul de résultat de l'exercice.....	80
<b>Tableau N° 23:</b> Calcul de la CAF par la méthode additive.....	81
<b>Tableau N° 24:</b> Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	82
<b>Tableau N° 25:</b> Calcul de l'augmentation de capital.....	83
<b>Tableau N° 26:</b> Calcul total des immobilisations.....	83
<b>Tableau N° 27:</b> Calcul des variations.....	84
<b>Tableau N° 28:</b> Calcul de la variation de FRNG.....	85
<b>Tableau N° 29:</b> Calcul de la variation de BFR et TR.....	86
<b>Tableau N° 30:</b> Tableau des flux de trésorerie .....	87

## Liste des figures

<b>Figure N° 01:</b> La place du trésorier dans les moyennes entreprises.....	9
<b>Figure N° 02:</b> La place du trésorier dans les grandes entreprises.....	10
<b>Figure N° 03:</b> Bilan fonctionnel.....	28
<b>Figure N° 04:</b> Calcul de FRNG par le haut de bilan.....	29
<b>Figure N° 05:</b> Calcul de FRNG par le bas de bilan.....	30
<b>Figure N° 06:</b> Elaboration du budget de trésorerie.....	54
<b>Figure N° 07:</b> Schéma organisationnel de District Carburant Bejaia.....	67
<b>Figure N° 08:</b> La structure de service de la TR de NAFTAL.....	68



EX	NP	Struct	N°	Libellé	M. brut 2018	AMPR 2018	A NET 2018	M BRUT 2017	AMPR 2017	A NET2017	LIB2	P NET 2018	P NET 2017
2018	13	0	1	### ACTIFS NON COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Capitaux permanant	549 906 233,05 DA	513 291 608,50 DA
2018	13	0	2	Ecart d'acquisition (goodwill)	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Capitaux propres	535 038 446,20	501 261 894,50 DA
2018	13	0	3	Immobilisations incorporelles	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Primes et réserves	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	4	Immobilisations corporelles	1 703 562 926,84 DA	1 350 075 392,86 DA	353 487 533,98 DA	1 677 144 273,04 DA	1 285 292 067,53 DA	391 852 205,51 DA	Ecart de réévaluation	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	5	Immobilisations en cours	21 854 105,25 DA	0,00 DA	21 854 105,25 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Résultat net	135 038 446,20 DA	126 261 894,50 DA
2018	13	0	6	Immobilisations Financières	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	capitale social	400 000,00 DA	375 000,00 DA
2018	13	0	7	Impôts différés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA			
2018	13	0	8	TOTAL ACTIF NON COURANT	1 733 166 032,09 DA	1 350 075 392,86 DA	383 090 639,23 DA	1 757 933 273,04 DA	1 285 292 067,53 DA	472 641 205,51 DA			
2018	13	0	9		0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	### PASSIFS NON COURANTS ###	14 867 786,85	12 029 714,00 DA
2018	13	0	10	### ACTIFS COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Dettes rattachées à des participations	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	11	Stocks et en cours	574 969 737,83 DA	525 221,21 DA	574 444 516,62 DA	975 903 836,34 DA	525 091,21 DA	975 378 745,13 DA	Impôts (différés et provisionnés)	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	12	Créance et emplois assimilés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Autres dettes non courantes	2 052 566,41 DA	1 792 080,91 DA
2018	13	0	13	Clients	132 825 504,29 DA	8 415 088,23 DA	290 410 416,06 DA	72 110 676,05 DA	7 407 610,38 DA	104 703 065,67 DA	Provisions et produits comptabilisées	12 815 220,44 DA	10 237 633,09 DA
2018	13	0	14	Autres débiteurs	16 848 350,11 DA	3 943 238,89 DA	246 905 111,20 DA	16 879 577,28 DA	3 932 858,89 DA	347 946 718,39 DA	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	14 867 786,85 DA	12 029 714,00 DA
2018	13	0	15	Impôts et assimilés	13 018 467,06 DA	0,00 DA	13 018 467,06 DA	20 051 281,31 DA	0,00 DA	20 051 281,31 DA	### PASSIFS COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	16	Autres actifs courants	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Fournisseurs et compte rattachés	46 894 110,75 DA	460 589 744,31 DA
2018	13	0	17	Disponibilités et assimilés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Impôts	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	18	Placements et autres actifs financiers couran	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Autres dettes	1 334 802 461,25 DA	1 631 141 446,34 DA
2018	13	0	19	Trésorerie	431 852 195,48 DA	369 540,60 DA	431 482 654,88 DA	765 460 323,74 DA	369 540,60 DA	765 090 783,14 DA	Trésorerie Passif	0,00 DA	0,00 DA
2018	13	0	20	TOTAL ACTIF COURANT	1 169 514 254,77 DA	13 253 088,93 DA	1 556 261 165,82 DA	1 850 405 694,72 DA	12 235 101,08 DA	2 213 170 593,64 DA	TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 381 696 572,00 DA	2 091 731 190,65 DA
2018	13	0	31	TOTAL GENERAL ACTIF	2 902 680 286,86 DA	1 363 328 481,79 DA	1 931 602 805,05 DA	3 608 338 967,76 DA	1 297 527 168,61 DA	2 605 022 799,15 DA	TOTAL GENERAL PASSIF	1 931 602 805,05 DA	2 605 022 799,15 DA

Bilan comptable 2017/2018

EX	NP	Struct	N°	Libellé	M. brut 2019	AMPR 2019	ANET 2019	MBRUT 2018	AMPR 2018	A NET 2018	LIB2	P NET 2017	P NET 2018
2019	13	0	1	### ACTIFS NON COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Capitaux permanant	750 239 910,46 DA	549 906 233,05 DA
2019	13	0	2	Ecart d'acquisition (goodwill)	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Capitaux propres	737 868 881,52 DA	535 038 446,20 DA
2019	13	0	3	Immobilisations incorporelles	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Primes et réserves	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	4	Immobilisations corporelles	1 919 699 780,29 DA	1 446 367 152,83 DA	473 332 627,64 DA	1 703 562 926,84 DA	1 350 075 392,86 DA	353 487 533,98 DA	Ecart de réévaluation	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	5	Immobilisations en cours	0,00 DA	0,00 DA	71 838 200,00 DA	21 854 105,25 DA	0,00 DA	21 854 105,25 DA	Résultat net	297 868 881,52 DA	135 038 446,20 DA
2019	13	0	6	Immobilisations Financières	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	capitale social	440 000 000,00 DA	400 000,00 DA
2019	13	0	7	Impôts différés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA			
2019	13	0	8	TOTAL ACTIF NON COURANT	16 376 300,71 DA	446 367 152,83 DA	545 170 827,46 DA	733 166 032,09 DA	350 075 392,86 DA	375 341 639,23 DA		0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	9		0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	### PASSIFS NON COURANTS ###	12 371 028,94 DA	14 867 786,85 DA
2019	13	0	10	### ACTIFS COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Dettes rattachées à des participations	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	11	Stocks et en cours	783 288 502,34 DA	525 091,21 DA	782 763 411,13 DA	574 969 737,83 DA	525 221,21 DA	574 444 516,62 DA	Impôts (différés et provisionnés)	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	12	Créance et emplois assimilés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Autres dettes non courantes	3 023 498,44 DA	2 052 566,41 DA
2019	13	0	13	Clients	125 902 766,75 DA	7 817 019,67 DA	298 085 749,08 DA	132 825 504,29 DA	8 415 088,23 DA	124 410 416,06 DA	Provisions et produits comptabilisées	9 347 530,50 DA	12 815 220,44 DA
2019	13	0	14	Autres débiteurs	17 968 505,71 DA	3 943 238,89 DA	274 025 266,82 DA	16 848 350,11 DA	3 943 238,89 DA	12 905 111,22 DA	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	12 371 028,94 DA	14 867 786,85 DA
2019	13	0	15	Impôts et assimilés	32 748 014,09 DA	0,00 DA	32 748 014,09 DA	13 018 467,06 DA	0,00 DA	13 018 467,06 DA	### PASSIFS COURANTS ###	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	16	Autres actifs courants	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Fournisseurs et compte rattachés	169 942 118,77 DA	46 894 110,75 DA
2019	13	0	17	Disponibilités et assimilés	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Impôts	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	18	Placements et autres actifs financiers couran	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	Autres dettes	1 448 879 708,82 DA	1 334 802 461,25 DA
2019	13	0	19	Trésorerie	436 638 012,07 DA	369 540,60 DA	436 268 471,47 DA	431 852 195,48 DA	369 540,60 DA	431 482 654,88 DA	Trésorerie Passif	0,00 DA	0,00 DA
2019	13	0	20	TOTAL ACTIF COURANT	1 396 545 800,96 DA	12 654 890,37 DA	1 823 890 912,59 DA	1 169 514 254,77 DA	13 253 088,93 DA	1 556 261 165,82 DA	TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 618 821 829,59 DA	1 381 696 572,00 DA
2019	13	0	31	TOTAL GENERAL ACTIF	3 412 922 101,67 DA	1 459 022 043,20 DA	2 369 061 740,05 DA	2 902 680 286,86 DA	1 363 328 481,79 DA	1 931 602 805,05 DA	TOTAL GENERAL PASSIF	2 369 061 740,05 DA	1 931 602 805,05 DA

Bilan comptable 2018/2019

Struct	N°	Compte	Libellé	Externe 2018	interne 2018	Externe 2017	Interne 2017	Total 2018	Total 2017
0	1	70	Ventes et produits annexes	1 346 941 032,83 DA	13 923 911,60 DA	1 280 609 937,24 DA	8 463 698,08 DA	1 360 864 944,43 DA	1 289 073 635,32 DA
0	2	72	Variation stocks produits finis et en cours	-30 520 053,13 DA	810 457,72 DA	-29 786 929,52 DA	914 414,57 DA	-29 709 595,41 DA	-28 872 514,95 DA
0	3	73	Production immobilisée	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA
0	4	74	Subvention d'exploitation	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	5		<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	1 316 420 979,70 DA	14 851 793,44 DA	1 250 823 007,72 DA	9 378 112,65 DA	1 331 272 773,14 DA	1 260 201 120,37 DA
0	6	60	Achats consommés	-349 265 735,54 DA	-5 920 771,62 DA	-354 469 135,41 DA	-3 598 291,45 DA	-355 186 507,16 DA	-358 067 426,86 DA
0	7	61/62	Services extérieurs et autres consommations	-189 906 921,22 DA	-116 478 675,60 DA	-164 016 386,34 DA	-102 199 124,60 DA	-306 385 596,82 DA	-266 215 510,94 DA
0	8		<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	-539 172 656,76 DA	-122 399 447,22 DA	-518 485 521,75 DA	-105 797 416,05 DA	-661 572 103,98 DA	-624 282 937,80 DA
0	9		<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	777 248 322,94 DA	-107 547 653,78 DA	732 337 485,97 DA	-96 419 303,40 DA	669 700 669,16 DA	635 918 182,57 DA
0	10	63	Charges de personnel	-352 317 407,83 DA	-63 950 018,82 DA	-326 319 518,41 DA	-61 318 799,50 DA	-416 267 426,65 DA	-387 638 317,91 DA
0	11	64	Impôts, taxes et versements assimilés	-39 889 687,19 DA	-1 586 375,30 DA	-36 773 776,58 DA	-1 748 218,80 DA	-41 476 062,49 DA	-38 521 995,38 DA
0	12		<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	385 041 227,92 DA	-173 084 047,90 DA	369 244 190,98 DA	-159 486 321,70 DA	211 957 180,02 DA	209 757 869,28 DA
0	13	75	Autres produits opérationnels	26 654 956,39 DA	1 583 853,19 DA	14 695 297,03 DA	6 981 758,92 DA	28 238 809,58 DA	21 677 055,95 DA
0	14	65	Autres charges opérationnels	-158 328,57 DA	-1 422 163,34 DA	-1 256 555,67 DA	-82 518,22 DA	-1 580 491,91 DA	-1 339 073,89 DA
0	15	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-99 821 988,40 DA	-6 426 767,02 DA	-102 305 002,06 DA	-5 843 560,12 DA	-106 248 755,42 DA	-108 148 562,18 DA
0	16	78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00 DA	1 412 060,04 DA	2 456 042,80 DA	138 335,64 DA	1 412 060,04 DA	2 594 378,44 DA
0	17		<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	311 715 867,34 DA	-177 937 065,03 DA	282 833 973,08 DA	-158 292 305,48 DA	133 778 802,31 DA	124 541 667,60 DA
0	18	76	Produits financiers	42 963,56 DA	1 785 121,78 DA	72 593,70 DA	2 722 142,97 DA	1 828 085,34 DA	2 794 736,67 DA
0	19	66	Charges financières	0,00 DA	-568 441,45 DA	0,00 DA	-1 074 509,77 DA	-568 441,45 DA	-1 074 509,77 DA
0	20		<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>	42 963,56 DA	1 216 680,33 DA	72 593,70 DA	1 647 633,20 DA	1 259 643,89 DA	1 720 226,90 DA
0	21		<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	282 906 566,78 DA	-156 644 672,28 DA	135 038 446,20 DA	126 261 894,50 DA
0	22	695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	23	692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	31		<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	282 906 566,78 DA	-156 644 672,28 DA	135 038 446,20 DA	126 261 894,50 DA
999	1	70	Ventes et produits annexes	1 346 941 032,83 DA	13 923 911,60 DA	1 280 609 937,24 DA	8 463 698,08 DA	1 360 864 944,43 DA	1 289 073 635,32 DA
999	2	72	Variation stocks produits finis et en cours	-30 520 053,13 DA	810 457,72 DA	-29 786 929,52 DA	914 414,57 DA	-29 709 595,41 DA	-28 872 514,95 DA
999	3	73	Production immobilisée	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA
999	4	74	Subvention d'exploitation	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	5		<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	1 316 420 979,70 DA	14 851 793,44 DA	1 250 823 007,72 DA	9 378 112,65 DA	1 331 272 773,14 DA	1 260 201 120,37 DA
999	6	60	Achats consommés	-349 265 735,54 DA	-5 920 771,62 DA	-354 469 135,41 DA	-3 598 291,45 DA	-355 186 507,16 DA	-358 067 426,86 DA
999	7	61/62	Services extérieurs et autres consommations	-189 906 921,22 DA	-116 478 675,60 DA	-164 016 386,34 DA	-102 199 124,60 DA	-306 385 596,82 DA	-266 215 510,94 DA
999	8		<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	-539 172 656,76 DA	-122 399 447,22 DA	-518 485 521,75 DA	-105 797 416,05 DA	-661 572 103,98 DA	-624 282 937,80 DA
999	9		<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	777 248 322,94 DA	-107 547 653,78 DA	732 337 485,97 DA	-96 419 303,40 DA	669 700 669,16 DA	635 918 182,57 DA
999	10	63	Charges de personnel	-352 317 407,83 DA	-63 950 018,82 DA	-326 319 518,41 DA	-61 318 799,50 DA	-416 267 426,65 DA	-387 638 317,91 DA
999	11	64	Impôts, taxes et versements assimilés	-39 889 687,19 DA	-1 586 375,30 DA	-36 773 776,58 DA	-1 748 218,80 DA	-41 476 062,49 DA	-38 521 995,38 DA
999	12		<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	385 041 227,92 DA	-173 084 047,90 DA	369 244 190,98 DA	-159 486 321,70 DA	211 957 180,02 DA	209 757 869,28 DA
999	13	75	Autres produits opérationnels	26 654 956,39 DA	1 583 853,19 DA	14 695 297,03 DA	6 981 758,92 DA	28 238 809,58 DA	21 677 055,95 DA
999	14	65	Autres charges opérationnels	-158 328,57 DA	-1 422 163,34 DA	-1 256 555,67 DA	-82 518,22 DA	-1 580 491,91 DA	-1 339 073,89 DA
999	15	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-99 821 988,40 DA	-6 426 767,02 DA	-102 305 002,06 DA	-5 843 560,12 DA	-106 248 755,42 DA	-108 148 562,18 DA
999	16	78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00 DA	1 412 060,04 DA	2 456 042,80 DA	138 335,64 DA	1 412 060,04 DA	2 594 378,44 DA
999	17		<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	311 715 867,34 DA	-177 937 065,03 DA	282 833 973,08 DA	-158 292 305,48 DA	133 778 802,31 DA	124 541 667,60 DA
999	18	76	Produits financiers	42 963,56 DA	1 785 121,78 DA	72 593,70 DA	2 722 142,97 DA	1 828 085,34 DA	2 794 736,67 DA
999	19	66	Charges financières	0,00 DA	-568 441,45 DA	0,00 DA	-1 074 509,77 DA	-568 441,45 DA	-1 074 509,77 DA
999	20		<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>	42 963,56 DA	1 216 680,33 DA	72 593,70 DA	1 647 633,20 DA	1 259 643,89 DA	1 720 226,90 DA
999	21		<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	282 906 566,78 DA	-156 644 672,28 DA	135 038 446,20 DA	126 261 894,50 DA
999	22	695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	23	692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	31		<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	282 906 566,78 DA	-156 644 672,28 DA	135 038 446,20 DA	126 261 894,50 DA

TCR 2017/2018

Struct	N°	Compte	Libellé	Externe 2019	Interne 2019	Externe 2018	Interne 2018	Total 2019	Total 2018
0	1	70	Ventes et produits annexes	1 520 711 622,61 DA	14 198 421,38 DA	1 346 941 032,83 DA	13 923 911,60 DA	1 534 910 043,99 DA	1 360 864 944,43 DA
0	2	72	Variation stocks produits finis et en cours	-34 062 596,00 DA	630 178,29 DA	-30 520 053,13 DA	810 457,72 DA	-33 432 417,71 DA	-29 709 595,41 DA
0	3	73	Production immobilisée	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA	117 424,12 DA
0	4	74	Subvention d'exploitation	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	5		<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	1 486 649 026,61 DA	14 828 599,67 DA	1 316 420 979,70 DA	14 851 793,44 DA	1 501 477 626,28 DA	1 331 272 773,14 DA
0	6	60	Achats consommés	-197 392 185,61 DA	-4 646 673,69 DA	-349 265 735,54 DA	-5 920 771,62 DA	-202 038 859,30 DA	-355 186 507,16 DA
0	7	61/62	Services extérieurs et autres consommations	-210 784 002,38 DA	-124 023 564,43 DA	-189 906 921,22 DA	-116 478 675,60 DA	-334 807 566,81 DA	-306 385 596,82 DA
0	8		<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	-408 176 187,99 DA	-128 670 238,12 DA	-539 172 656,76 DA	-122 399 447,22 DA	-536 846 426,11 DA	-661 572 103,98 DA
0	9		<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	1 078 472 838,62 DA	-113 841 638,45 DA	777 248 322,94 DA	-107 547 653,78 DA	964 631 200,17 DA	669 700 669,16 DA
0	10	63	Charges de personnel	-442 134 499,12 DA	-67 727 651,14 DA	-352 317 407,83 DA	-63 950 018,82 DA	-509 862 150,26 DA	-416 267 426,65 DA
0	11	64	Impôts, taxes et versements assimilés	-64 580 343,54 DA	-2 334 280,53 DA	-39 889 687,19 DA	-1 586 375,30 DA	-66 914 624,07 DA	-41 476 062,49 DA
0	12		<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	571 757 995,96 DA	-183 903 570,12 DA	385 041 227,92 DA	-173 084 047,90 DA	387 854 425,84 DA	211 957 180,02 DA
0	13	75	Autres produits opérationnels	5 064 635,45 DA	3 871 464,65 DA	26 654 956,39 DA	1 583 853,19 DA	8 936 100,10 DA	28 238 809,58 DA
0	14	65	Autres charges opérationnels	-266 791,39 DA	-551 137,21 DA	-158 328,57 DA	-1 422 163,34 DA	-817 928,60 DA	-1 580 491,91 DA
0	15	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-96 136 563,97 DA	-7 881 348,19 DA	-99 821 988,40 DA	-6 426 767,02 DA	-104 017 912,16 DA	-106 248 755,42 DA
0	16	78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 065 888,50 DA	583 847,99 DA	0,00 DA	1 412 060,04 DA	4 649 736,49 DA	1 412 060,04 DA
0	17		<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	484 485 164,55 DA	-187 880 742,88 DA	311 715 867,34 DA	-177 937 065,03 DA	296 604 421,67 DA	133 778 802,31 DA
0	18	76	Produits financiers	154 749,23 DA	1 402 699,42 DA	42 963,56 DA	1 785 121,78 DA	1 557 448,65 DA	1 828 085,34 DA
0	19	66	Charges financières	0,00 DA	-292 988,80 DA	0,00 DA	-568 441,45 DA	-292 988,80 DA	-568 441,45 DA
0	20		<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>	154 749,23 DA	1 109 710,62 DA	42 963,56 DA	1 216 680,33 DA	1 264 459,85 DA	1 259 643,89 DA
0	21		<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	484 639 913,78 DA	-186 771 032,26 DA	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	297 868 881,52 DA	135 038 446,20 DA
0	22	695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	23	692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
0	31		<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	484 639 913,78 DA	-186 771 032,26 DA	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	297 868 881,52 DA	135 038 446,20 DA
999	1	70	Ventes et produits annexes	1 520 711 622,61 DA	14 198 421,38 DA	1 346 941 032,83 DA	13 923 911,60 DA	1 534 910 043,99 DA	1 360 864 944,43 DA
999	2	72	Variation stocks produits finis et en cours	-34 062 596,00 DA	630 178,29 DA	-30 520 053,13 DA	810 457,72 DA	-33 432 417,71 DA	-29 709 595,41 DA
999	3	73	Production immobilisée	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	117 424,12 DA	0,00 DA	117 424,12 DA
999	4	74	Subvention d'exploitation	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	5		<b>1-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	1 486 649 026,61 DA	14 828 599,67 DA	1 316 420 979,70 DA	14 851 793,44 DA	1 501 477 626,28 DA	1 331 272 773,14 DA
999	6	60	Achats consommés	-197 392 185,61 DA	-4 646 673,69 DA	-349 265 735,54 DA	-5 920 771,62 DA	-202 038 859,30 DA	-355 186 507,16 DA
999	7	61/62	Services extérieurs et autres consommations	-210 784 002,38 DA	-124 023 564,43 DA	-189 906 921,22 DA	-116 478 675,60 DA	-334 807 566,81 DA	-306 385 596,82 DA
999	8		<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	-408 176 187,99 DA	-128 670 238,12 DA	-539 172 656,76 DA	-122 399 447,22 DA	-536 846 426,11 DA	-661 572 103,98 DA
999	9		<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	1 078 472 838,62 DA	-113 841 638,45 DA	777 248 322,94 DA	-107 547 653,78 DA	964 631 200,17 DA	669 700 669,16 DA
999	10	63	Charges de personnel	-442 134 499,12 DA	-67 727 651,14 DA	-352 317 407,83 DA	-63 950 018,82 DA	-509 862 150,26 DA	-416 267 426,65 DA
999	11	64	Impôts, taxes et versements assimilés	-64 580 343,54 DA	-2 334 280,53 DA	-39 889 687,19 DA	-1 586 375,30 DA	-66 914 624,07 DA	-41 476 062,49 DA
999	12		<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	571 757 995,96 DA	-183 903 570,12 DA	385 041 227,92 DA	-173 084 047,90 DA	387 854 425,84 DA	211 957 180,02 DA
999	13	75	Autres produits opérationnels	5 064 635,45 DA	3 871 464,65 DA	26 654 956,39 DA	1 583 853,19 DA	8 936 100,10 DA	28 238 809,58 DA
999	14	65	Autres charges opérationnels	-266 791,39 DA	-551 137,21 DA	-158 328,57 DA	-1 422 163,34 DA	-817 928,60 DA	-1 580 491,91 DA
999	15	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-96 136 563,97 DA	-7 881 348,19 DA	-99 821 988,40 DA	-6 426 767,02 DA	-104 017 912,16 DA	-106 248 755,42 DA
999	16	78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 065 888,50 DA	583 847,99 DA	0,00 DA	1 412 060,04 DA	4 649 736,49 DA	1 412 060,04 DA
999	17		<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	484 485 164,55 DA	-187 880 742,88 DA	311 715 867,34 DA	-177 937 065,03 DA	296 604 421,67 DA	133 778 802,31 DA
999	18	76	Produits financiers	154 749,23 DA	1 402 699,42 DA	42 963,56 DA	1 785 121,78 DA	1 557 448,65 DA	1 828 085,34 DA
999	19	66	Charges financières	0,00 DA	-292 988,80 DA	0,00 DA	-568 441,45 DA	-292 988,80 DA	-568 441,45 DA
999	20		<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>	154 749,23 DA	1 109 710,62 DA	42 963,56 DA	1 216 680,33 DA	1 264 459,85 DA	1 259 643,89 DA
999	21		<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	484 639 913,78 DA	-186 771 032,26 DA	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	297 868 881,52 DA	135 038 446,20 DA
999	22	695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	23	692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA	0,00 DA
999	31		<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	484 639 913,78 DA	-186 771 032,26 DA	311 758 830,90 DA	-176 720 384,70 DA	297 868 881,52 DA	135 038 446,20 DA

## **Résumé**

La gestion de trésorerie et les flux de trésorerie sont deux des choses les plus sensibles à contrôler pour toute entreprise. Une mauvaise gestion de la trésorerie peut conduire à un endettement excessif qui peut potentiellement mettre les petites entreprises à la faillite car ils n'ont pas une bonne gestion de trésorerie.

La bonne gestion des flux de trésorerie consiste à mesurer la liquidité, c'est-à-dire à disposer de suffisamment de fonds pour faire face aux obligations financières actuelles. Ensuite, élaborer un plan de financement cela permet d'anticiper les risques futures. En fin L'utilisation d'un tableau des flux de trésorerie permet de garder une trace de la façon dont l'argent a été utilisé dans le passé et connaître les liquidités actuelles qui permettront de faire de longs progrès dans la gestion des flux de trésorerie.

L'objectif principal d'un bon système de gestion de trésorerie est de réduire ou d'éliminer les surprises lors de la satisfaction des besoins de trésorerie. Une bonne gestion de trésorerie influe sur l'efficacité des opérations et réduit les coûts.

**Mots clés : la gestion de trésorerie, les flux de trésorerie, la trésorerie, tableau des flux de trésorerie, le plan de financement**

## **Abstract**

Cash management and cash flow are two of the most sensitive things to control for any business. Poor cash management can lead to excessive debt which can potentially bankrupt small businesses because they don't have good cash management.

Good cash flow management is about measuring liquidity - that is, having enough funds to meet current financial obligations. Then, develop a financing plan that allows to anticipate future risks. In the end Using a cash flow statement allows you to keep track of how the money has been used in the past and know the liquidity that will allow long strides to be made in cash flow management.

The main goal of a good cash management system is to reduce or eliminate surprises when meeting cash flow needs. Good cash management affects the efficiency of operations and reduces costs.

**Keywords: cash management, cash flow, cash flow, cash flow statement, financing plan**