

*Université Abderrahmane mira de Bejaia*  
*Faculté des sciences Economique, Commerciales, et des*  
*Sciences de Gestion Département des Sciences de finance*  
*et comptabilité*



# **Mémoire de fin de cycle**

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

Option : Finance d'entreprise

Thème

**La Gestion de la trésorerie dans une  
entreprise**

**Cas NAFTAL Bejaia**

➤ **Présenté par :**

**AHMANE AMINE**

➤ **Encadré par :**

**GHANEM YASMINA**

Année universitaire:2021/2022

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figures**

**Introduction générale**

**Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie.**

Introduction

Section 01 : Notions générales sur la trésorerie

Section 02 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation

Conclusion

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

Introduction

Section 01: L'Analyse de la trésorerie par le bilan

Section 02: L'Analyse la trésorerie par les flux de trésorerie

Section 03 :L'Analyse prévisionnelle

Conclusion

**Chapitre III : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL BEJAIA**

Introduction

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

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table de matière**

# REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à la directrice de ce mémoire, Madame GHANEM YASMINA, Je la remercie de m'avoir encadré, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université de Bejaia, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je tiens à remercier également l'ensemble du personnel de l'unité NAFTAL district carburants et un remerciement spécial s'adresse pour Mme le chef service trésorerie

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie mes sœurs, et mes frères, et mes belles sœurs pour leurs encouragements.

Enfin, je remercie mes amis, qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

# DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail, aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

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

*Mes frères et mes sœurs qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de courage et de générosité.*

## Liste des abréviations

- **ACE** : Actif circulant d'exploitations.
- **ACHE** : Actif circulant hors exploitations
- **CLP** :Carburants , Lubrifiants et Pneumatiques
- **EFR** : Les explorations fonctionnelles respiratoires
- **ETE** : L'excédent de trésorerie d'exploitation
- **l'OECCA** :L'ordre des experts comptables et comptables agréés
- **TP** :Trésorerie passive
- **VMP** : Valeur Mobilière de Placement
- **BFR**:Besoin de fonds de roulement.
- **BFRE** : Besoin de fonds de roulement d'exploitation.
- **BFRG**:Besoin de fonds de roulement global.
- **BFRHE**:Besoin de fonds de roulement hors exploitation.
- **CA**:Chiffre d'affaire.
- **CAF**:Capacité d'autofinancement.
- **CNAS**:Caisse national des assurés sociaux.
- **CT**:Court terme.
- **DCBR**:District carburant Bejaïa.
- **DCT**:Dettes court terme.
- **DHE**:Dettes hors exploitation.
- **DLMT**:Dettes à long et moyen terme.
- **EBE**:Excédent brut d'exploitation.
- **FR**:Fonds de roulement.
- **FRNG**:Fonds de roulement net global.
- **FTE**:Flux de trésorerie d'exploitation.
- **FTF**:Flux de trésorerie de financement.
- **GPL**:Gaz de pétrole liquéfié.
- **HT**:Hors taxes.
- **TCR**:Tableau des comptes de résultat.
- **TF**:Tableau de financement.
- **TFT**:Tableau des flux de trésorerie.
- **TN**:Trésorerie nette.
- **TR**:Trésorerie.
- **TTC**:Tout taxes comprises.
- **TVA**:Taxe sur la valeur ajoutée.
- **VA** : La valeur ajoutée.
- **ERDP** : L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers

## Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel.....	17
Tableau N°2 : tableau pluriannuel des flux financiers.....	23
Tableau N°3: Structure simplifiée d'un tableau de financement (01ère partie).....	25
Tableau N°4 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02ème partie) .....	26
Tableau N°5 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.....	28
Tableau N°6 : Présentation du plan de financement.....	33
Tableau N°7 : Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel).....	37
Tableau N° 8 : Forme de fiche en valeur.....	40
TableauN° 09: le bilan financier de l'exercice 2018.....	54
TableauN°10: le bilan financier de l'exercice 2019.....	55
TableauN° 11 : calcul de FR par le haut de bilan.....	56
Tableau N° 12: calcul de FR par le bas de bilan .....	57
Tableau N° 13 : calcul BFR.....	58
Tableau N°14 : calcul de la trésorerie nette .....	58
Tableau N° 15 : calculs des ratios de liquidité.....	59
Tableau N° 16 : calcul la marge commerciale.....	61
Tableau N° 17 : calcul de la production de l'exercice .....	61
Tableau N°18 : calcul valeur ajouté .....	62
Tableau N° 19 :calcul d'EBE .....	62
Tableau N°20 : calcul résultat d'exploitation .....	63
Tableau N°21 : calcul résultat courant avant impôt .....	64
Tableau N°22 : calcul le résultat de l'exercice .....	65
Tableau N°23 : calcul la CAF par la méthode additive .....	66
Tableau N° 24 : calcul la CAF par la méthode soustractive.....	67
Tableau N°25 : calcul de l'augmentation de capital .....	67
TableauN° 26 : calcul le total des immobilisations.....	68
Tableau N° 27: calcul des variations .....	69
Tableau N° 28: variation FRNG .....	70

<b>Tableau N°29 : variation BFR et TR .....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau N°30 : tableau de TFT .....</b>	<b>72</b>

### **Liste des figures**

<b>Figure N°1 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....</b>	<b>18</b>
<b>Figure N°2 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....</b>	<b>19</b>
<b>Figure N°3 : procédure de réalisation d'une prévision .....</b>	<b>30</b>
<b>Figure N°4 : les documents de la prévision de la trésorerie.....</b>	<b>31</b>
<b>Figure N° 05 : L'organigramme d'accueil de DCBR.....</b>	<b>50</b>
<b>Figure N° 06 : La structure du service de la trésorerie de NAFTAL.....</b>	<b>51</b>

# **Introduction générale**



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

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

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

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec 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 la trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques.

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

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

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

-Qu'est-ce que la trésorerie et quelle place occupent-elles dans la gestion de l'entreprise ?

-Quel sont les outils utilisés permettant une meilleure gestion de la trésorerie ?

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

**Hypothèse 01** : La gestion de trésorerie au sein de l'entreprise NAFTAL joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise.

**Hypothèse 02** : La trésorerie est au centre de la fonction financière de l'entreprise, elle est gérée de manière à atteindre la liquidité et la rentabilité au niveau de l'entreprise à travers la gestion des flux financiers de la trésorerie

Afin de bien mener ce travail, nous avons suivi une méthodologie qui se base d'abord, sur la recherche documentaire et ensuite sur une investigation sur le terrain qui consiste en un stage pratique au sein de NAFTAL.

Pour ce faire, nous avons décomposé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre s'intitule : généralités sur la gestion de la trésorerie, consacré à la présentation des notions générales relatives à la trésorerie et à sa gestion. Le second chapitre est intitulé « la gestion de la trésorerie et l'analyse financière » résumant principalement les différents outils de l'analyse financière de la trésorerie (le bilan, les flux de trésorerie et l'analyse prévisionnelle). Le troisième chapitre s'intitule « la gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL.

# **Chapitre I**

## **Généralités sur la gestion de la trésorerie**

### **Introduction :**

Les activités économiques d'une entreprise permettent de mettre en lumière les besoins de financement liés aux investissements à réaliser, et ceux liés au cycle d'exploitation. Les décisions financières qu'elle prend ont un impact sur la trésorerie, cette dernière est un élément essentiel du patrimoine de l'entreprise, car c'est l'indicateur à partir duquel la situation financière est jugée délicate. Pour assurer une meilleure compréhension du terme trésorerie, il est judicieux de passer par les notions de la trésorerie en mettant l'accent sur sa définition, son rôle et son utilité....

### **SECTION 1 : Notions générales sur la trésorerie :**

Pour mieux comprendre comment déterminer la trésorerie, il nous est utile de présenter quelques notions générales relatives à cette dernière.

#### **1. La trésorerie :**

##### **1.1 Définition de la gestion de la trésorerie :**

###### **1.1.1 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>1</sup>

###### **1.1.2 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>2</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

---

<sup>1</sup><https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management>

<sup>2</sup>PHILIPPE ET EVELYNE ; gestion de trésorerie ; 2eme édition ; p9

nature, la trésorerie est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité ».<sup>3</sup>

### **1.1.3 La gestion de trésorerie :**

La gestion de trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers de négocier et de contrôler les opérations bancaires de placer les excédents et surtout d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.<sup>4</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 des 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 commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.<sup>5</sup>

### **1.2 Les enjeux et le rôle de la gestion de trésorerie :**

Dans ce point, on va d'abord distinguer les enjeux de la gestion de la trésorerie pour aborder son rôle par la suite.

#### **1.2.1 Enjeux :**

La gestion de la trésorerie permet de garantir que l'entreprise dispose d'un capital suffisant pour répondre à des besoins à court terme tels que l'achat de stocks. Un bon programme de gestion de la trésorerie peut influencer considérablement sur l'efficacité des opérations, ce qui peut également réduire les coûts globaux. L'objectif de la plupart des systèmes de gestion de trésorerie est d'éliminer les surprises liées à la trésorerie en répondant aux besoins de trésorerie quotidiens au coût le plus bas possible. On peut les résumer ainsi :

---

<sup>3</sup> 3 DALLOZ ; lexique de gestion ; 5eme édition ; 2000 ; p36.

<sup>4</sup> 4 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.

<sup>5</sup> MICKAEL PAGE ; le guide des nouveaux métiers, mickaelpage.fr

- Contrôler les entrées et les sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité et de rentabilité

De façon générale, la trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise.

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, 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.

### 1.2.2 Rôle :

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:<sup>6</sup>

- La gestion de liquidité, la maîtrise et la couverture de risque de change et de taux ;
- L'organisation et le contrôle de département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédure entraîne 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 à moindre coût ;
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité ;

La gestion de la trésorerie a pour autres rôles aussi importants que les premiers :<sup>7</sup>

- Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseur, celle vis-à-vis de l'état, les organismes sociaux, les banques, etc. ....
- Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financier et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;

---

<sup>6</sup>HURBERT de la Bruslerie ; trésorerie d'entreprise ; édition DUNOD ; 2012

<sup>7</sup>MICHEL SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003, p224

- Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;
- Gérer les risques financiers à courts terme tels que les taux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;
- Assurer la sécurité de transaction en utilisant les moyens de paiement et circuit télépathique sécurisé

### 1.3 Utilité de la gestion de la trésorerie

Dans le souci d'un meilleur fonctionnement, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs suivants : <sup>8</sup>

#### **-Motif de transaction :**

L'entreprise, en effectuant des opérations d'achats et de ventes aux quotidiens dont la majeure partie est à crédit, est obligée de disposer de liquidités suffisantes à échéance, tout en pouvant bénéficier de réduction commerciale si l'exécution était immédiate.

#### **-Motif de précaution :**

La trésorerie, telle que présentée dans l'entreprise n'est pas une science tout à fait exacte. Les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait-ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités.

#### **-Motif de spéculation :**

L'entreprise, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.

### 1.4 Processus de la gestion de trésorerie :

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

---

<sup>8</sup>Camille SOME.M, « la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006

### 1.4.1 Première phase : la prévision :

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

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper. C'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.<sup>9</sup>

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

### 1.4.2 Deuxième phase : l'arbitrage :

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

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

### 1.4.3 Troisième phase : le contrôle :

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

## Section 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation

---

<sup>9</sup> FORGET.J : Gestion de la trésorerie – optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT , édition Economica , paris 2011, P15.



### 2. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont :<sup>10</sup>

#### 2.1 La caisse

Elle représente comme suite<sup>11</sup> :

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'elle effectue pour l'entreprise.

##### A. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

###### ➤ 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 chèque 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 dites « 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 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

---

<sup>10</sup> DJAMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, p4

<sup>11</sup> ROUSSELOT Philippe. VARDIE Jean-François ; gestion de trésorerie ; édition DUNOD ; paris ; 1999

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « 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 dette.

➤ **Les subventions de l'État (s'il y a lieu)**

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

### **B. Les dépenses**

Elles peuvent être classées comme suit :

➤ **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. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

➤ **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension.
- Impôts sur l'activité (exemple : transport...).
- Les patentes et les taxes diverses.

### 2.2 La banque :

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

Ces éléments sont :

#### ➤ **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 ».

#### ➤ **Les comptes banques :**

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 principales causes de dégradation de la trésorerie :

La trésorerie est un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise et comme cette dernière est le résultat de la différence entre le FR et le BFR donc toute variation de ces derniers a des répercussions immédiate sur elle.

Plusieurs causes peuvent en évidence provoquer une dégradation de la trésorerie, et on cite les suivantes :<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>www.lesechos.FR

### 2.1 Le surcroît de l'activité :

Une augmentation importante des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR, causant des déséquilibres d'un surcroît non maîtrisé, ce qui conduit à une insuffisance des ressources pour financer l'exploitation, puis à un risque de cessation des paiements.

- **Solutions proposées**

- Songer à des moyens de financement adaptés ;
- Augmenter les capitaux propres pour maintenir un ratio FR/BFR suffisant ;
- Freiner la progression des ventes en cas de d'indisponibilité des moyens de financement.

### 2.2 Le mauvais choix de financement :

Ne pas recourir à un emprunt à long terme ou à une augmentation de capital, sous prétexte d'une prévision de rentabilité future suffisante pour financer le besoin de trésorerie, peut causer une dégradation en cas d'une rentabilité inférieure à ce qui a été prévu.

- **Solutions proposées**

Il faut prendre en considération les risques des écarts entre les valeurs prévisionnelles et les valeurs réelles, et évaluer l'impact de chaque risque sur la santé financière de l'entreprise.

### 2.3 La mauvaise gestion du BFR :

Les délais de recouvrement des créances clients se décalent avec les délais d'écoulement des stocks et les délais fournisseurs, ce qui causera une hausse du BFR plus vite que les ventes.

- **Solutions proposées**

Une bonne gestion du BFR implique une bonne gestion des décalages entre les rentrées et les paiements.

### 2.4 La baisse de l'activité :

L'une des plus importantes crises que peut rencontrer une entreprise est la baisse d'activité. Dans cette situation, elle n'est plus capable de maintenir les contrats de travail en leur état initial et n'est plus en mesure de garder le même niveau des ventes, par conséquent le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

### ➤ Solutions proposées

- La diversification des clients ou d'activités ;
- Régulation du système de gestion par rapport au niveau de l'activité.

### **Conclusion :**

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer la continuité de ses activités ;

Dans le prochain chapitre nous allons faire une analyse financière de la trésorerie par deux méthodes, et voir la place qu'elle détient dans le bilan fonctionnel.

# **Chapitre II**

## **La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière**

### **Introduction :**

Afin d'évaluer ses capacités à faire face aux besoins financiers, l'entreprise se sert de l'analyse financière. Pour cela elle dispose de ressources propres qui lui permettent de satisfaire ces besoins même à long terme.

Occupant un poste très important dans cette analyse, la trésorerie doit être déterminée au préalable, pour son étude en premier lieu puis son optimisation.

Dans ce chapitre nous allons analyser la trésorerie selon deux approches différentes : l'approche statique et l'approche dynamique.

### **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 est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financière et exploitation), et il est divisé en deux parties :

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

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel, ce dernier possède deux (02) sous-ensembles de l'actif et de passif : les éléments stables, les éléments circulants. Le tableau ci-dessous représente la structure globale d'un bilan fonctionnel.

### 2. Structure du bilan fonctionnel

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

**Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel**

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

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

Ce qui nous intéresse dans ce bilan est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

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

**Trésorerie passive :** comprend les dettes financières à court terme.



### 3. Détermination de la trésorerie :

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise<sup>13</sup>

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan.<sup>14</sup>

#### 3.1 Par le bas du bilan :

La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

#### 3.2 Par le haut du bilan :

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

##### 3.2.1 Le Fonds Roulement Net Global (FRNG):

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

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

➤ **Par le haut du bilan :**

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

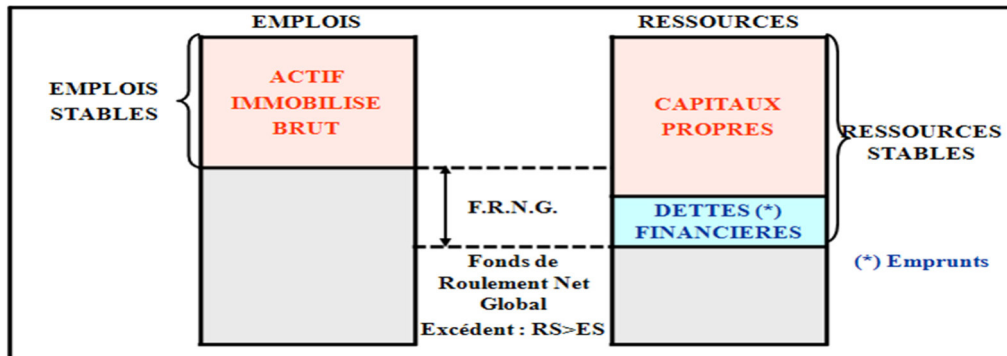
---

<sup>13</sup>Hubert de la Bruslerie, «Analyse financière», Edition Dunod, 2014.

<sup>14</sup> CHAMBOST. I, Gestion financière, Eddunod, paris, 2006, P164

Figure N°1 :

Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source, HADBI.F, Cours2016, analyse financière 3<sup>ème</sup> année FC.université bejaiaP32

➤ Par le bas du bilan :

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

Ou bien :

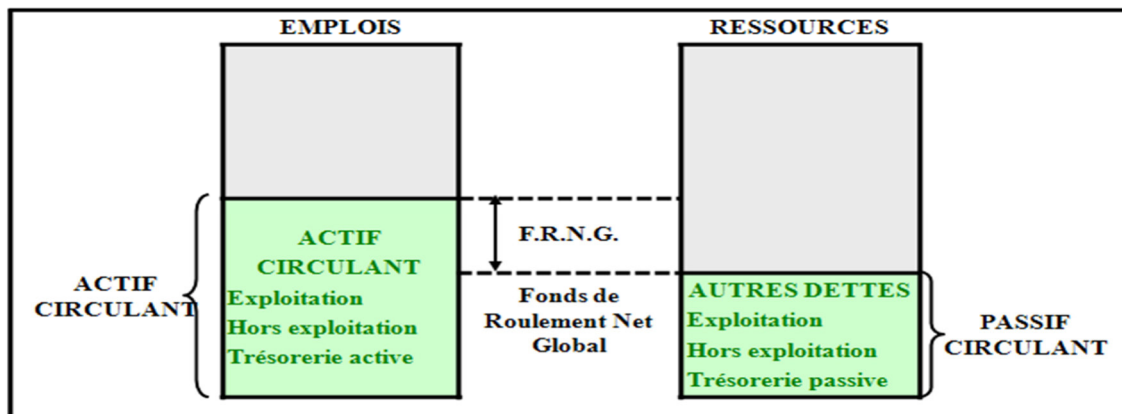
$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

-ACE : actif circulant d'exploitations. -TA : trésorerie active.

-ACHE : actif circulant hors exploitations. -TP : trésorerie passive.\*

Figure N°2 :

Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan :



Source, HADBI.F, Cours2016, analyse financière 3<sup>ème</sup> année FC.Université Bejaia P32

### ➤ **Interprétation du FRNG :**

#### ✓ **Le fonds de roulement est positif $FRNG > 0$**

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

#### ✓ **Le fonds de roulement est négatif $FRNG < 0$**

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

#### ✓ **Le fonds de roulement est stable $FRNG = 0$**

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

### **3.2.2 Le Besoin de Fond Roulement BFR :**

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente.<sup>15</sup>

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

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

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

---

<sup>15</sup> ROUSSELOT.P/VERDIE.J, la gestion de la trésorerie, Edition2, 2017, p29

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

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

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

- **Interprétation économique du BFR :**

Les règles de décision relatives au BFR sont<sup>16</sup> :

- **BFR égale à 0 :** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent ;
- **BFR supérieure à 0 :** signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- **BFR inférieur à 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.

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

Un ratio se définit comme suite<sup>17</sup> :

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leur importance relative. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que celle de sa situation financière. On doit procéder à une double analyse :

- Analyse dans le temps comparaison des ratios sur plusieurs périodes,
- Analyse dans l'espace comparaison des ratios de l'entreprise avec ceux du même secteur.

---

<sup>16</sup> CHAMBOST.I op. cite,p166

<sup>17</sup>Site internet, [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

### ➤ Les ratios de liquidité et de solvabilité

#### 4.1 : Les ratios de liquidité :

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios :

##### 4.1.1 Ratio de liquidité générale :

Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme. Malgré un ratio supérieur à 1, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie si l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actif réel net à moins d'un an}}{\text{passif à moins d'un an}}$$

##### 4.1.2 Ratio de liquidité restreinte (limité) :

Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{disponibilité} + \text{VMP}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

##### 4.1.3 Ratio de liquidité immédiate :

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

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité} + \text{valeurs mobilières de placement}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

#### 4.2 : Les ratios de solvabilité :

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes.

Trois ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise :

### 4.2.1 Ratio de solvabilité générale :

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

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Actif réel net} / \text{Total des dettes.}$$

### 4.2.2 Ratio d'autonomie financière :

D'après la norme, les capitaux doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes.}$$

### 4.2.3 Ratio d'endettement total :

Mesure la capacité du chiffre d'affaire à rembourser le total des dettes de l'entreprise en jour de chiffre d'affaire.

$$\text{Ratio d'endettement total} = \text{dettes total de l'entreprise} \times 360 / \text{C.A}$$

## Conclusion :

La trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. L'analyse de la trésorerie par le Bilan est, certes, une bonne analyse de la Trésorerie, mais elle n'est pas la seule. En effet, on peut faire une analyse par les flux. Ceci fera l'objet de la section suivante

## Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie :

### Introduction

Dans ce point, il s'agit de présenter quelques notions relatives aux flux de trésorerie et la gestion de la trésorerie à travers l'analyse des flux.

Un flux de trésorerie est un mouvement, d'entrée et de sortie, de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète.

### 1. Les flux de trésorerie :

Le flux de trésorerie désigne une mesure de performance financière indiquant des montants d'argent liquide encaissés ou dépensés par une entreprise durant une période donnée. Le cash-flow permet ainsi d'évaluer l'état d'une société ou d'un projet et à identifier les problèmes de rentabilité. C'est donc en optimisant votre flux de trésorerie que vous optimiserez vos chances de réussite en affaire.<sup>18</sup>

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement.

En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie en constituant les différentes natures de flux aillant traversés l'entreprise sur une période comptable, les principaux tableaux utilisés par le trésorier sont :

- Tableau pluriannuelle des flux financier
- Tableau des flux de trésorerie
- Tableau de financement

#### 1.1 Le tableau pluriannuel des flux financiers :

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

---

<sup>18</sup> GAUGAIN.M, CRAMBERT.R, gestion de la trésorerie préface de Pierre Poncet, Edition, Economica, 2004. Page 115.

### 1.2 L'excédent de trésorerie d'exploitation :

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit :<sup>19</sup>

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

**ETE** : excédent de trésorerie d'exploitation

**EBE** : excédent brut d'exploitation

**$\Delta$ BFRE** : variation du besoin en fond de roulement d'exploitation.

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

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

---

<sup>19</sup> PONCET.P, « gestion de trésorerie », Edition Economica, 2004.



### 1.3 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

**Tableau N°2 : tableau pluriannuel des flux financiers**

Désignation	n-1	N
Ventes de marchandise +Production de l'exercice -consommation intermédiaire = <b>valeur ajouté</b> -impôts et taxes -frais personnels = <b>excédent brut d'exploitation</b> -variation du BFR = <b>excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> -investissement dans l'exploitation = <b>E=solde économique ou DAFIC*</b>		
Variation de dettes financières -frais financiers sur emprunts -impôt sur le bénéfice -participation -dividendes = <b>F=solde financier</b>		
<b>Solde courant G=E+F</b> +autre produits et autres charges +produits financiers +produits de cession +réduction d'immobilisations financières +autres produits et pertes exceptionnels +augmentation de capital +transfert de charges -acquisition d'autres valeurs immobilisées** 3 -variation de BFR hors exploitation = <b>variation du disponible</b>		

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

\***DAFIC**= disponible après financement interne de la croissance.

\*\***Y** compris les charges à répartir.

### 1.4 Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

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

## 2. Le tableau de financement :

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

### 2.1 Définition :

Le tableau de financement décrit la manière dont, au cours d'une période, les ressources à la disposition de l'entreprise ont permis de faire face à ses besoins. Il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classe selon leurs échéances.<sup>20</sup>

Le TF permet d'examiner l'équilibre entre les ressources et les emplois de fond, et suit l'évolution de la structure financière. il indique la nature des ressources utilisées, et les emplois bénéficiaires par le biais des variations d'un exercice à un autre

---

<sup>20</sup> SANSRI.B : << Analyse financière >>, Edition chihab, 1996, P24.

## Chapitre III La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

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

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

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

### 2.2. Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement :

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

### 2.3 Structure simplifiée du tableau de financement :

La structure de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> partie du tableau de financement se présente comme suit :

<b>EMPLOIS</b>	<b>RESSOURCES</b>
Distribution de dividendes ; Diminution du capital ; Augmentation des immobilisations ; Remboursement DLMT ; Charge répartir sur plusieurs exercices	CAF Augmentation du capital Diminution des immobilisations Augmentation DLMT
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>TOTAL RESSOURCES</b>

VARIATION FRNG (ressources nettes)	VARIATION FRNG (emplois nettes)
------------------------------------	---------------------------------

Tableau N°3: Structure simplifiée d'un tableau de financement (01<sup>ère</sup> partie)

Source : tableau réalisé par moi-même.

La capacité d'autofinancement se calcule comme suite :

CAF = (Résultat net de l'exercice + Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions – Les reprises sur amortissements + valeur net comptable des éléments actifs cédés – produits d'éléments d'actifs mobilisés).

Tableau N°4 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02<sup>ème</sup> partie)

	Besoins	Dégagement	Solde
<b>Exploitation Variation des stocks</b>			
V. Créances client, comptes rattachés			
V. Avance et acomptes versés sur commandes			
V. Des dettes d'exploitation			
V. Avance et acomptes reçus sur commande			
V. Dettes fournisseurs, comptes rattachés			
<b>Total</b>			
<b>Variation du BFRE (A)</b>			

<b>Hors Exploitation</b>			
V. Autre actif courant			
V. Autre dettes			
<b>Total</b>			
<b>Variation du BFRHE (B)</b>			
<b>Trésorerie</b>			
V. Trésorerie			
V. V.M.P			
V. Concours bancaire			
<b>Total</b>			
<b>Variation de Trésorerie (C)</b>			
<b>VARIATION DE FRNG A+B+C</b>			

Source : Tableau réalisé par moi-même.

L'analyse porte donc sur l'affectation de la variation du fonds de roulement en distinguant la variation du besoin en fonds de roulement et celle de la trésorerie

### 3. Tableau des flux de trésorerie (TFT):

#### 3.1 Définition :

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> TORT.E, <<Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse>>. Revue Française de comptabilité, no 462, février 2013, p24

### 3.2 Les composants du TFT :

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

Sa logique est la suivante ; elle articule trois soldes fondamentaux selon sa présentation traditionnelle anglo-saxonne ou d'ordre des experts comptables et comptables agréés (l'OECCA)

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

- La capacité d'autofinancement.
- Corrigée des variations du Besoin en Fonds de Roulement, le BFR (variation des stocks, des créances clients et divers, moins variation des crédits fournisseurs et divers).

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

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

### 3.3 Les principales étapes de construction du TFT :

La constatation d'un TFT se fait en trois étapes :<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>TROT.E , op, cit,p25

- **Le calcul du bilan différentiel :** Cette étape consiste à calculer les variations des postes du bilan d'une année sur celle qui la précède, toutes ces variations sont regroupées dans l'équation suivante:  $FRNG - \Delta BFR = \Delta TN$  Et comme le bilan est composé de deux parties (ressources et emplois), donc les variations sont classées en emplois et ressources.
- **La reconstitution des flux réels de la trésorerie :** La variation d'un poste du bilan résulte le plus souvent par deux flux en sens inverse : une augmentation et une diminution, à l'aide des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.
- **La suppression des pseudo-flux :** Certaines variations de postes du bilan traduisent des mouvements non monétaires, dans ce cas on doit les supprimer à cause de leur inutilité

### 3.4 La structure du tableau des flux de trésorerie

**Tableau N°5: La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.**

DESIGNATION	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat de l'exercice * Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + Amortissement et provision + Valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = <b>Marge brut d'autofinancement</b> - Variation de BFR lié à l'activité		

<b>= Flux net de trésorerie lié à l'activité (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> + Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles + Cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières * Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations <b>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues * Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé <b>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>		

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

### 3.5 Interprétation du tableau

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



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

**Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** : Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.

**Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement** : Ils sont constitués de sources de financement et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations de capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.

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

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

### Conclusion

L'objectif du TFT est de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions.

Une analyse prévisionnelle de la trésorerie fera l'objet de la troisième section.

## Section 3 : Les prévisions de la trésorerie :

### Introduction

Maintenant que nous comprenons mieux l'analyse passée de la structure financière de l'entreprise susceptible de révéler la situation structurelle de trésorerie de l'entreprise, nous allons introduire la première étape de la gestion optimisée de cette trésorerie. Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique et financier, c'est la prise en compte systématique de et obligatoire de la démarche prévisionnelle.<sup>23</sup>

Au-delà du souci du seul trésorier, celui qui occupe en permanence toute bonne gestion d'une entreprise c'est le souci de son insertion, son maintien et son développement au sien d'un environnement nécessairement instable. Autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

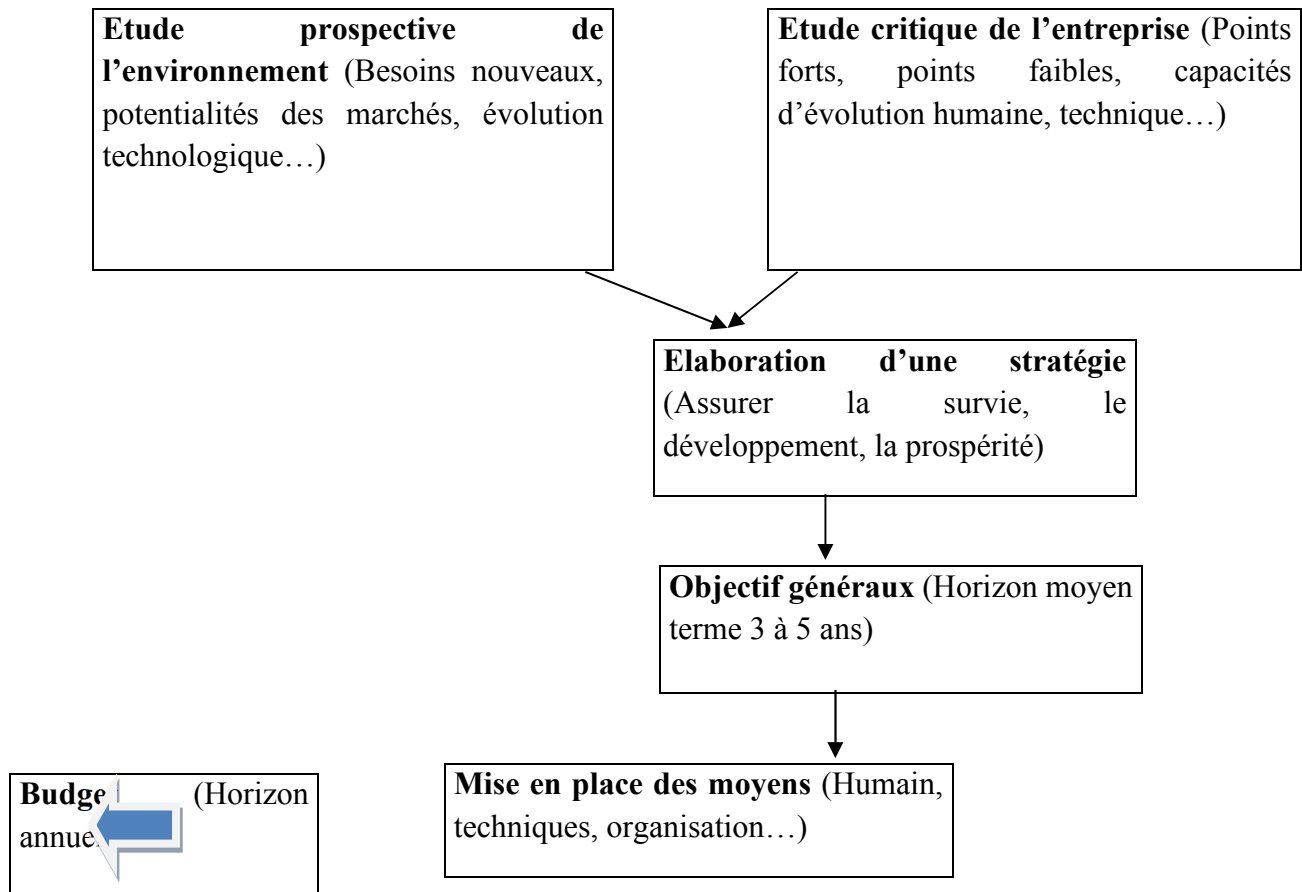
- Prévoyant l'événement au lieu de les subir ;
- Se dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup ;
- En passant d'un système de résultats constatés à un système de résultats programmés.

Ce souci permanent est largement sous-entendu dans le déroulement de la procédure de prévision (figure 1)

### La figure N°3 : procédure de réalisation d'une prévision

---

<sup>23</sup>ROUSSELOT.P, VERDIE.J, gestion de trésorerie, édition Dunod, 2017, Page 62



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J, gestion de trésorerie,

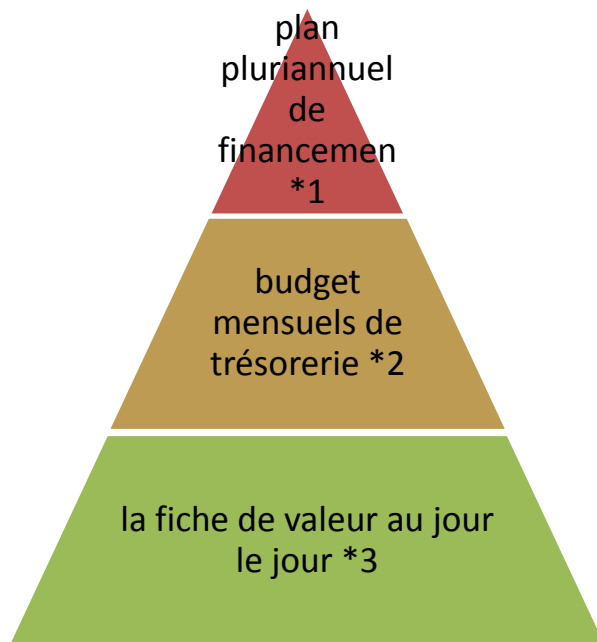
Refuser la prévision, c'est refuser la capacité à gérer son activité, ce qui conduit à subir son environnement. Pour anticiper son avenir l'entreprise doit utiliser de prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents dont nous préconisons l'utilisation dont sont les suivants :

- Le plan de financement dont l'élaboration relève de la direction financière.
- Le plan ou budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôle de gestion.
- La fiche en valeur élaborée et gérée par le trésorier.

La figure ci-dessous précise notre approche

**Figure N°4 - les documents de la prévision de la trésorerie**

Information variable, aléatoire, définis, synthétique



\*1 : Prévisions financières à l'échelle de 3 à 5 ans

\*2 : Prévisions financières à l'échelle de 12 mois

\*3 : Prévisions financière à l'échelle de 30 jours

Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J, gestion de trésorerie,

### 1. Le plan de financement :

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établie pour une durée plus de 3ans est regroupant<sup>24</sup> :

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

L'expérience a montré que certains projets pouvaient être intéressants sur le plan de la rentabilité, mais pouvaient connaître des difficultés au niveau du montage financier.

---

<sup>24</sup>Fsjes.usmba.ac.ma gestion financière plan de financement

Donc, le plan de financement permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources à porter.

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

### **1.1 Les objectifs**

Les besoins de financement sont constitués par toutes les sommes « à décaisser » par l'entreprise et notamment par les immobilisations, les remboursements d'emprunt, les remboursements de comptes courants d'associés et a variation du besoin en fond de roulement.

Afin de financer les besoins identifiés dans la première partie, le porteur de projet va identifier des ressources adéquates : débloqués d'emprunts, apports en compte courants, apports en capital et capacité d'autofinancement.

Il est demandé par les banques pour l'octroi des prêts et par les responsables publiques pour l'établissement des dossiers de demande de subvention d'investissement.

Son montage financier permet de savoir également si le porteur de projet est disposé à assurer les dépenses de fonctionnement en attendant la vente des produits, faute de quoi, ce dernier risque de financer ses dépenses en prélevant sur ses besoins personnels ou sur d'autres activités, ce qui risque de l'appauvrir.

En somme, le plan de trésorerie prévisionnels ou plan de financement : c'est le résultat de la trésorerie net que dégagera le projet sur une période donnée présenter dans un tableau pluriannuel.

### **1.2 Structure du plan de financement :**

L'élaboration du plan de financement passe au minimum par 2 étapes

- L'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital...) pour mettre en évidence les besoin à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période ;

## Chapitre III La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

- L'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie final positive ou nulle. Le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre.

**Tableau N°6: Présentation du plan de financement :**

<b>LIBELLES</b>	<b>Clôture Exercice N</b>	<b>Prévisionnel N+1</b>	<b>Evolution (N+1/ N)</b>
Solde début de période			
<b>1-Emplois :</b> _ Frais de constitution _ Acquisition immobilisation _ Investissement _ Augmentation _ Construction _ Installation _ Augmentation BFRE _ Charges a repartir _ Remboursement des dettes financières _ Distribution de dividendes _ Autres emploi			
<b>Total Emplois (1).....</b>			
<b>2Ressources :</b> -CAF _ Cessions immobilisation _ Augmentation de capital et subventions _ Emprunt bancaire et renouvelles dettes financières _ Autres ressources			
<b>Total ressources (2).....</b>			
<b>Ecart annuel (3)=2- 1</b>			
<b>Trésorerie initial (4)</b>			
<b>Trésorerie finale<sup>5</sup>=4+3</b>			

**Source :** Tableau réalisé par moi-même à partir des documents comptables de l'entreprise

### Interprétation :

1. CAF= résultat Net + Dotations aux amortissements
2. Cession d'immobilisation : Montant HT des produits de cession + Eco. IS/Moins-values - IS/Plus-values, en cas de liquidation de l'entreprise ou du projet.
3. Augmentation de capital : seule augmentation de capital par apport en numéraire et à concurrence des seuls sommes libérées, constituer une ressource réelle susceptible de financer des emplois ;
4. Subvention : l'année ou elle est perçue par l'Ese, la subvention constitue une ressource pour son montant réel ;
5. Dettes financières : il s'agit des dettes supérieures à un an ; si des frais sont supportés, ils peuvent être déduits du montant emprunté soit porter en emplois dans une rubrique « charges à répartir »
6. Acquisition d'immobilisations : montant est inscrit hors taxes ;
7. Distribution des dividendes : soit les porter d'emblée en emplois (si l'entreprise a déjà définie les montants prévisionnels et qu'elle à l'assurance de pouvoir y faire faces) soit les ignorées dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan selon les soldes obtenus
8. Variation du BFRE : augmentation en emplois et diminution en ressources (ou emplois négatifs)

## 2. Le budget de trésorerie :

### 2.1 Définition :

On va voir la définition de budget de trésorerie<sup>25</sup> :

On appelle le budget de trésorerie ou plan de trésorerie le document qui, dans l'entreprise, ressent les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalle de temps régulier (le mois)

L'égalité fondamentale est la suivante :

Solde de trésorerie du mois n-1

---

<sup>25</sup>Rousselot .P, Verdié.J, gestion de trésorerie, Edition Dunod, paris, 1999.

(+) Encaissement du mois n

(-) décaissement du mois n

---

(=) solde de trésorerie du mois n

Le plan ou budget de trésorerie est élaborer à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissement, personnels...etc.).

### 2.2 Élaboration du budget de trésorerie

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

#### 2.2.1 Encaissements du budget de trésorerie

##### ➤ Les ventes

Elle représente le plus souvent, la partie la plus importante de rentré de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs de budget de trésorerie, que l'on doit raisonner au terme de flux monétaires réellement encaissés ou décaissés au cours de la période d'observation. Aussi doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissé. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlements accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir du résultat intérieur et de la croissance attendue du chiffre d'affaire.

##### ➤ Les autres recettes d'exploitation et hors exploitation

D'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts préalablement concetés à des filiales, des nouveaux emprunts, des cessions d'immobilisation, des remboursements de crédit de TVA, avances en compte courant d'associé et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des



opérations financières... Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté des documents, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitation.

### 2.2.2 Décaissements du budget de trésorerie

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achat, services extérieurs, etc. ...). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes.

#### ➤ Les dépenses relatives aux achats

Ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaire prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.

#### ➤ Les autres dépenses d'exploitation

Elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc.

Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.

#### ➤ Les dépenses hors exploitation

Ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

Notons cependant que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérées pour leur montant TTC. Or, dans le cadre de cet impôt, l'entreprise agit pour le compte du trésor public. En effet, elle perçoit la TVA sur ses ventes (TVA collectée) pour la reverser ensuite à l'Etat, déduction faite de la TVA qu'elle a supportée sur ses achats et investissements (TVA déductible). Il faut donc établir un budget prévisionnel des opérations de TVA de façon à intégrer dans les dépenses les sorties dues à la TVA à payer.

## **Chapitre III La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière**

---

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation reposant sur la séparation des opérations d'exploitation et hors exploitation

**Tableau N°7: Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel)**

## Chapitre III La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière

	Janvier	Février	Mars	.....	Décembre
1) Encaissement sur ventes (TTC) 2) Produits financiers à encaisser 3) Autres recettes (TTC) à encaisse					
<b>(=) Total des recettes d'exploitation (1)</b>					
1) Décaissement 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 mensuel (3)=(1)-(2)</b>					
1) Cessions d'immobilisation (TTC) 2) Nouveaux emprunts contractés (principal)					
<b>(=) Total des recettes hors exploitation (4)</b>					
1) Investissements 2) Echéances de remboursements d'emprunt (principal) 3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et soldes) 4) TVA à payer					
<b>(=) Total des dépenses hors exploitation (5)</b>					
<b>= Solde hors exploitation mensuel (6)=(4)-(5)</b>					
<b>= Solde global mensuel (7)=(3)+(6)</b>					
(+)ou(-)décisionsde trésorerie (placements ou financements)					
<b>= Solde cumule mensuel (y compris solde initial début d'année)</b>					

Source : tableau réalisé par moi-même à partir de la recherche bibliographique.

### 2.3 Interprétation du tableau :

Ce tableau, qui est la synthèse, au terme de flux monétaires, de tous les budgets identifiés en amont, permet de mettre en évidence les actions à mener au niveau de la trésorerie. A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir :

**\*Le solde mensuel est positif** : ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé.

**\* Le solde mensuel est négatif** : ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il convient, dans ce cas, de prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de la nature du besoin à financer.

Par définition, le budget de trésorerie est établi à partir de données prévisionnelles. Or, plus l'horizon de ces prévisions est lointain, plus le risque d'erreur est important.

Aussi, est-il indispensable :

- d'une part de comparer les montants prévus avec ceux effectivement réalisés de façon à mettre en évidence les écarts pour les analyser ;
- d'autre part, de travailler sur un horizon « glissant » en reprenant les prévisions initiales pour les remplacer par des prévisions plus récentes.

A titre d'exemple, pour un budget de trésorerie établie à l'année, à la fin du mois de janvier les résultats pour ce premier moi sont connus. On peut donc, dans le budget prévisionnel remplacer les prévisions par les chiffres réels et revoir les prévisions pour les mois à venir. On rajoutera également un mois supplémentaire à l'horizon de temps. Cette façon de travailler amène le trésorier d'entreprise à avoir en permanence 12 mois de prévision devant lui. Enfin, dans cette approche de budget ou palan de trésorerie, nous avons travaillé à l'horizon d'une année. Le budget ainsi construit permet de mettre en évidence l'évolution globale de la trésorerie au cours de l'année. Or, à l'intérieure de découpage mensuel adopté dans le budget, les fluctuations des entrées et des sorties peuvent être très importantes.

Pour optimiser sa gestion, le trésorier d'entreprise doit effectuer un suivi au jour le jour de ces positions de trésorerie.

### 3. La gestion au quotidien : la fiche en valeur (Gestion au jour le jour)

Il existe une différence entre la date de la transaction et la date réelle du flux de trésorerie. À la date de la transaction, la transaction de vente effectuée par chèque est enregistrée le jour de la réception du chèque, Pour le collecter, car selon les principes du système bancaire, ces montants ne sont pas déposés sur le compte bancaire Et il n'est pas retiré jusqu'à la date réelle du flux de trésorerie puisqu'il s'agit en réalité d'un créancier ou d'un débiteur.

#### 3.1 Définition

La suite logique de plan de trésorerie de l'entreprise est l'établissement de document de prévision et de suivis de la trésorerie quotidienne de l'entreprise ou de groupe, appelée fiche en valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien de trésorier de l'entreprise.

#### 3.2 Les caractéristiques de la fiche en valeur

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en période élémentaire quotidiennes.

- La fiche de valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opération : réception ou émission de chèque, virements, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.
- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec les soldes de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.
- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

### 3.3 Les tâches effectuées dans la gestion au jour le jour

La gestion basée sur les valeurs repose sur l'ensemble de tâches quotidiennes suivantes :<sup>26</sup>

- Suivre au quotidien les mouvements de comptes ;
- Enregistrer le mouvement de ces comptes dans le document de valeur ;
- Restructurer les stocks et prendre une décision : équilibrer, mobiliser ou embaucher ;
- Contacter les banques pour discuter de la décision.

**« Le Trésor ne fonctionne pas efficacement sauf sur la base de la valeur basée sur des soldes avec la valeur calculée par les banques ».**

L'enregistrement du mouvement des comptes est indiqué dans la fiche de valeur, un document qui combine les flux de trésorerie courants et les flux futures, cela peut être prévu dans le tableau de fiche en valeur ou dans le programme de trésorerie automatisé, où le trésorier enregistre toutes les opérations. Sans attendre que ces derniers apparaissent dans le relevé bancaire.<sup>27</sup>

En résumé, la gestion de trésorerie prévisionnelle en date de valeur sur un horizon glissant de 30 jours nécessite, sans doute, un système d'information performant et fiable sur les mouvements monétaires prévisibles et sur leur date de réalisation effective en date de valeur

---

<sup>26</sup> Sion. M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris, France, 2008, page 179

<sup>27</sup> Ibid. Page 180

**Tableau N°8: Forme de fiche en valeur**

Désignation	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar
<b>Recettes :</b>									
Petit chèque									
Chèque SP									
Chèque HP									
Effets à l'encaissement									
Virements reçu									
Autres									
<b>Total recettes</b>									
<b>Dépense :</b>									
Gros chèques									
Petit chèque									
Virements émis									
Prélèvements									
Domiciliation									
Autre									
<b>Total des dépenses</b>									
<b>Solde avant décision</b>									
<b>Décisions</b>									
Escompte									
Moyen terme									
Crédits trésorerie									
<b>Solde après décisions</b>									

**Source :** tableau réalisée par moi-même à partir de la recherche bibliographique

La prévision est un très bon outil qui nous permet de visualiser et de constater la situation de trésorerie dans l'entreprise, elle permet aussi de prévenir les risques, mais cette prévision n'est vraiment efficace que si les trésoriers savent l'utiliser d'une façon active.

### **Conclusion :**

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

Dans le prochain chapitre nous allons faire une présentation de l'organisme d'accueil et une analyse par deux méthodes, l'analyse par l'approche statique et par l'approche dynamique.



# **Chapitre III**

## **La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise**

**NAFTAL BEJAIA**

### **Introduction :**

Après avoir présenté la trésorerie sous un aspect théorique, nous passons au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière technique. Pour obtenir plus d'informations des responsables sur les nouvelles normes comptables, et des documents internes de NAFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA, nous présentons la manière dont la trésorerie est gérée au niveau de cette dernière.

Ce chapitre pratique contient deux sections, la première concerne la présentation du district carburant de Bejaia et la seconde section intitulée la démarche prévisionnelle et la démarche permanente de la gestion de trésorerie au niveau du district.

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

#### **Introduction**

nous allons présenter la société NAFTAL BEJAIA, puis l'étude de cas qui consiste à transposer les documents de synthèse des années 2018 et 2019 vers le nouveau plan comptable et financier. Ainsi qu'à présenter quelques opérations comptables concernant l'activité de l'entreprise NAFTAL.

#### **1. Historique :**

L'entreprise NAFTAL, issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation et 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, elle s'est créée une entreprise nationale dénommée : « entreprise nationale de commercialisation et de distribution

de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ». 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 dérivés.

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

Par décision n°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des 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 Bejaïa :**

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 ;

### **Chapitre III La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL BEJAIA**

---

- 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 ;
- 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 du district carburant sont : On distingue**

#### **• Département AMG (administration et moyen généraux) : il a pour missions de :**

- Assurer la gestion des moyens généraux du district
- Assurer la gestion des ressources humaines
- Assurer la gestion de l'administration
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

#### **• Service administration :de ce service trois sections en découlent à savoir :**

##### **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 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
- 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 :**

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeuble.
- 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 (ouvrages 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...
- Aides financiers aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

### **• Département finances et comptabilité :**

Le département finance et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine ;
- 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'investissement, 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 de clôture et réouverture 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.
- Elaborer les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution et ravitaillement des produits commercialisés.
- Suivi de la réalisation des travaux.
- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau,



Ce département comporte les services suivants :

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

-Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installations fixes ;

-Etablir les performances de maintenance ;

-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 ;

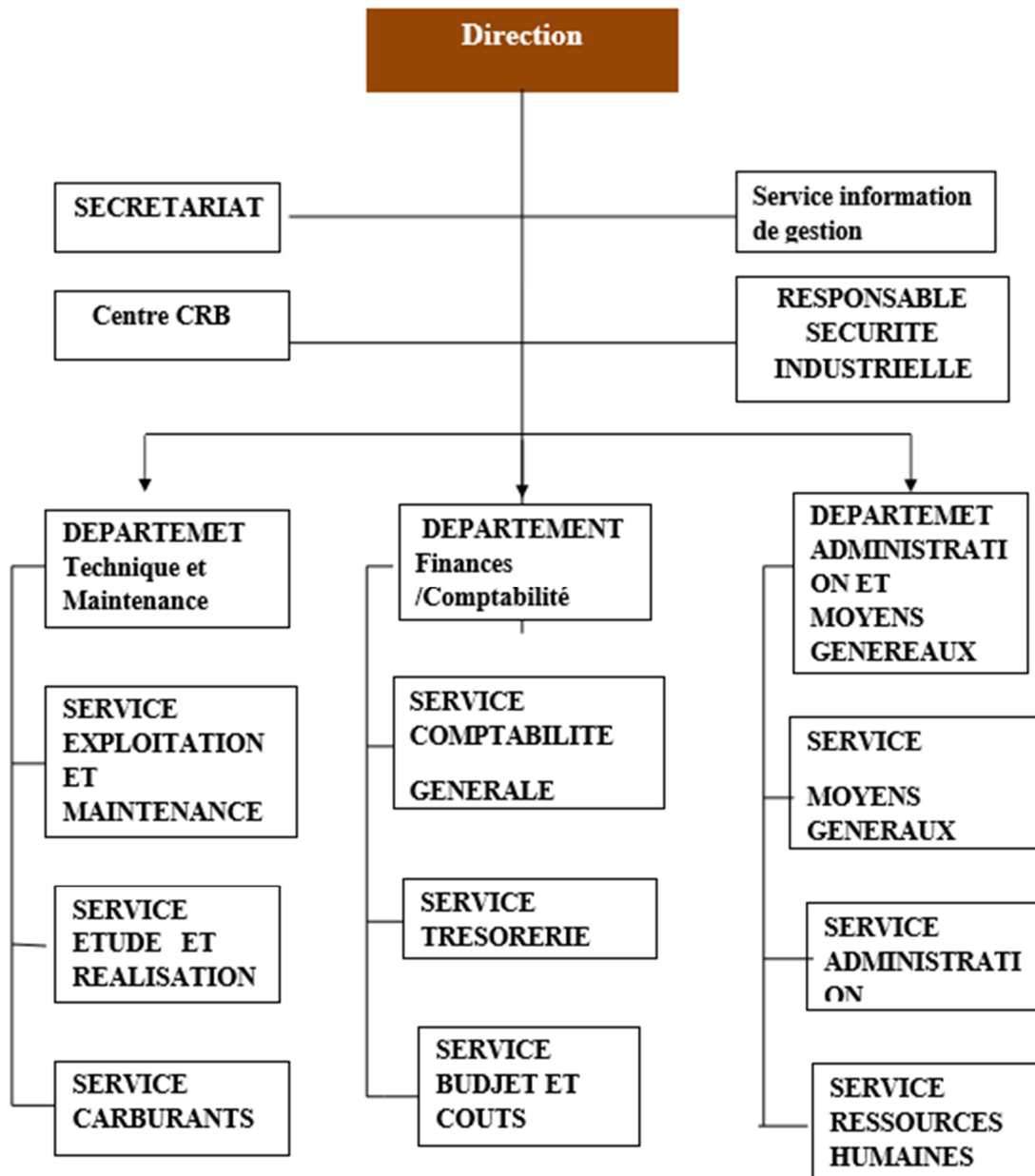
- De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W. JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj 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° 05



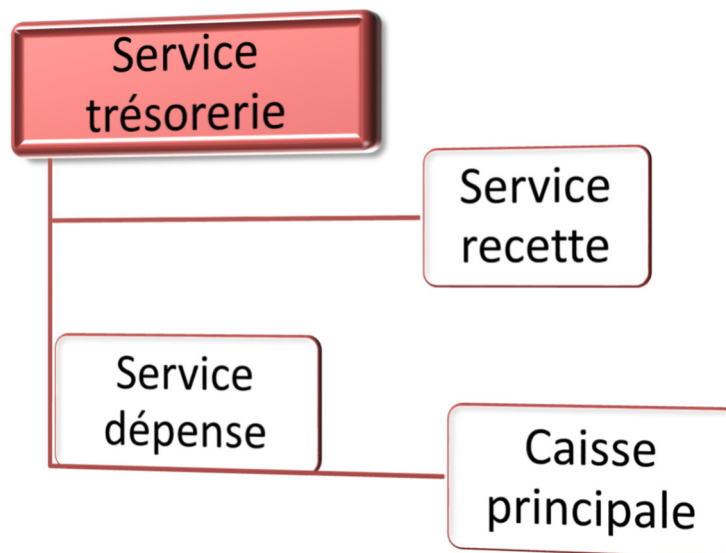
Source : document interne de NAFTAL DCBR

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

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

- Contrôler et suivre tous les flux accompagnés d'un ou plusieurs mouvements 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 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 petitecaisse ;
- 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 fonctionne à travers son personnel organisé sous de section de travail tel que le montre le schéma si dessous :

**Figure N° 06 : La structure du service de la trésorerie de NAFTAL**



**Source : par moi-même 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)

##### **4.1.1.1 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 paiement ;
- 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 paiement**

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**

### **Introduction**

L'analyse financière statique est fondée sur le calcul des fonds de roulement, besoins de fonds de roulement, la trésorerie et calcul des ratios statiques à partir du bilan financier. 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 menée 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 :

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

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>375 341 639,23</b>	<b>Capitaux permanant</b>	<b>549 906 233,05</b>
Immobilisation corporelle	353 487 533,98	<b>Capitaux propres</b>	<b>535 038 446,20</b>
Immobilisation en cours	21 854 105,25	Résultat	135 038446,20
		Capital sociale	400 000 000,00
		<b>DLMT</b>	<b>14867786,85</b>
		Autre dette non courante	2052566,41
		Provision et produit	12815220,44
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>574 444 516,62</b>	<b>Passif non courant</b>	<b>14867786,85</b>
Stock en cours	574 444 516,62	<b>DCT</b>	<b>1 381 696 572,00</b>
<b>Valeur réalisable</b>	<b>550 333 994,32</b>	Fournisseur et compte rattaché	46894110,75
Client	290 410 416,06 246	Autre dette	1 334 802 461,25
Autre débiteur	905 111,20	<b>Passif courant</b>	<b>1 381 696 572,00</b>
Impôt et assimilé	13018467,06		
<b>Valeur disponible</b>	<b>431482654,88</b>		
Trésorerie d'actif	431482654,88		
<b>Actif circulant</b>	<b>1 556 261 165,82</b>		
<b>Total Actif</b>	<b>1 931 602 805,05</b>	<b>Total Passif</b>	<b>1 931 602 805,05</b>

Source : élaboré par moi-même à partir de bilan comptable de NAFTAL

**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>	<b>545 170 827,46</b>	<b>Capitaux permanant</b>	<b>750 239 910,46</b>
immobilisation corporelle	473 332 627,46	<b>capitaux propres</b>	<b>737 868 881,52</b>
immobilisation en cours	71 838 200,00	Résultat capital sociale	297 868 881,52 440 000 000
		<b>DLMT</b>	<b>12 371 028,94</b>
		autre dette non courants provision et produit	3023 498,44 9 347 530,50
<b>valeur d'exploitation</b>	<b>782 763 411,13</b>	<b>Passif non courant</b>	<b>12 371 028,94</b>
stock en cours	782 763 411,13	<b>DCT</b>	<b>1 618 821 829,59</b>
<b>valeur réalisable</b>	<b>604 859 029,99</b>	fournisseur et compte rattaché autre dette	169 942120,77 1 448 879 708,82
Client autre débiteur impôt et assimilé	298 085 749,08 274 025 266,82 32 748 014,09	<b>Passif courant</b>	<b>1 618 821 829,59</b>
<b>valeur disponible</b>	<b>436 268 471,47</b>		
trésorerie d'actif	436 268 471,47		
<b>Actif circulant</b>	<b>1 823 890 912,59</b>		
<b>Total Actif</b>	<b>2 369 061 740,05</b>	<b>Total Passif</b>	<b>2 369 061 740,05</b>

Source : élaboré par moi-même à partir de bilan comptable de NAFTAL

On remarque une augmentation du total du bilan de l'entreprise passant de 1 931 602 805,05 Da en 2018 à 2369016740,05 Da 2019. L'actif immobilisé a augmenté de 169 829 188,46 Da. La trésorerie est positive durant les deux années, 431 482 654,88 DA en 2018 et 436 268 471,5DA en 2019, ce qui fait que l'actif circulant enregistre une croissance de 267 629 746,77 Da.

Du côté du passif, l'entreprise a dû augmenter ses capitaux permanents en 2019, particulièrement ses capitaux propres à travers l'accroissement du résultat de l'exercice 2018. Les dettes à long terme ont connu une décroissance due principalement à la baisse des provisions et produits.

Le passif courant de l'entreprise a enregistré aussi une augmentation de 237 125 257,59 Da.



## 2. Calculs des indicateurs d'équilibre financier :

L'équilibre financier d'une entreprise peut être défini au travers de normes, déterminées par le contexte financier et les objectifs fixés par cette entreprise. Dans ce point nous allons présenter les différents indicateurs de l'équilibre financier permettant d'analyser la situation financière et de la trésorerie de l'entreprise.

### 2.1 Fond de roulement (FR) :

Le fonds de roulement est une notion de l'équilibre financier pouvant être calculé à partir de deux méthodes (par le haut du bilan et par le bas du bilan).

#### Par le haut du bilan

$$\text{Fond de roulement} = \text{capitaux permanent} - \text{actif immobilisée}$$

TableauN° 11 : calcul de FR par le haut de bilan

Désignation	2018	2019
capitaux permanent	549 906 233,05	750 239 910,49
actif immobilisée	375 341 639,23	545 170 827,46
<b>FR</b>	<b>174 564 593,82</b>	<b>205 069 083,03</b>

Source : élaboré par moi-même à partir de tableauxN09 et 10

#### Par le bas du bilan

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

TableauN° 12: calcul de FR par le bas de bilan

Désignation	2018	2019
Actif circulant	1 556 261 166	1 823 890 913
DCT	1 381 696 572	1 618 821 830
<b>FR</b>	<b>174 564 593,88</b>	<b>205 069 083</b>

Source : élaboré par moi-même à partir de tableauxN 09et 10

## Chapitre III La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL BEJAIA

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

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

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

Tableau N° 13 : calcul BFR

Désignation	2018	2019
Valeur d'exploitation	574 444 516,62	782 763 411,13
valeur réalisable	550 333 994,32	604 859 030
Emplois	1 124 778 510,94	1 387 622 441,12
DCT	1 381 696 572	1 618 821 830
DHE	0	0
TR passif	0	0
Ressources	0	1 618 821 830
BFR	-256 918 061,06	-231 199 388,47

Source : élaboré par moi-même à partir des tableaux N 09 et 10

L'entreprise dégage un besoin de fond de roulement négatif pour les deux années (2018, 2019) ; cela indique que l'entreprise NAFTAL DCBR BEJAIA n'a pas besoin d'un financement vu que ses emplois sont inférieurs à ses ressources, et son cycle d'exploitation fonctionne bien.

### 2.3 La Trésorerie Nette :

$$\text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Trésorerie nette.}$$

Tableau N°14 : calcul de la trésorerie nette

Désignation	2018	2019
FR	174 564 594	205 069 083
BFR	-256 918 061,06	-231 199 388
TN	431 482 654,88	436 268 471,5

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

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

### 3. Les ratios de liquidité

Tableau N° 15 : calculs des ratios de liquidité

Désignation		Années	
		2018	2019
Ratio de financement des immobilisations	$\frac{\text{Capitaux permanant}}{\text{Actif plus d'un an}}$	1.45	1.37
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanant}}$	1.16	1
Ratio de liquidité réduit général	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Les dettes a courte terme}}$	1.12	1.12
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{La valeur réalisable et disponible}}{\text{DCT}}$	0.71	0.64
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{La valeur disponible}}{\text{DCT}}$	0,31	0.26

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux N 09et 10

➤ Interprétations :

Ratio de financement des immobilisations : est supérieur à 1 signifie que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière lui permettant de faire face à ses besoins nés du 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 ce qui signifie que l'entreprise est financièrement autonome.

Ratio de liquidité générale : supérieur à 1 cela signifie que l'entreprise possède une capacité suffisante de remboursement des dettes à court terme.

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

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

### **Conclusion**

Après avoir présenté les bilans de la direction de NAFTAL BEJAIA, donc la structure financière de l'entreprise dénote un certain équilibre financier soutenu par un actif lourd, cette structure est expliquée par l'activité de l'entreprise qui nécessite la mise en place de lourdes infrastructures afin de mettre ses produits à la disposition des clients. Après l'analyse statique on abordera une analyse dynamique de la trésorerie.

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

#### **Introduction**

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 du tableau des flux 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 le résultat de l'entreprise et d'analyser sa composition.

#### 1.1 La marge commerciale

***Marge commerciale = Vente de marchandises – Coût d'achat de marchandise***

➤ Coût d'achat de marchandise = (achat marchandise + Δ de stock).

Tableau N° 16 : calcul la marge commerciale

Désignation	2018	2019
Vente de marchandise	1 360 864 944,43	1 534 910 043,99
Cout d'achat de marchandise	(384 896 182.5)	(235 471 277)
Marge commerciale	1 745 761 127	1 770381 320

Source : élaboré par moi-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 le cas de cette entreprise on remarque qu'il y'a une augmentation de la marge commerciale d'une année à une autre. Ceci s'explique par la baisse des coûts d'achat.

#### 1.2 Production de l'exercice

**Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée.**

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

Désignation	2018	2019
Production vendu	1 360 864 944.43	1 534 910 043.99
Production stocké	(29 709 595.41)	(33 432 417.17)
Production immobilisée	117 424.12	00
Production de l'exercice	1 331 272 773.14	1 501 477 626.28

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

Cette production traduit le volume d'activité de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte du chiffre d'affaires. La production de l'exercice de l'entreprise a enregistré une augmentation en 2019 par rapport à 2018

### 1.3 Valeur ajouté (VA)

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice}$$

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

Désignation	2018	2019
Valeur ajouté	669 700 669,16	964 631 200,17

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

La valeur ajoutée a augmenté en 2019 par rapport à 2018 donc cela signifie que le cycle de production crée de la richesse.

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

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

**Tableau N° 19 : calcul d'EBE**

Désignation	2018	2019
Valeur ajoutée	669 700 669,16	964 631 200,17
Impôt et taxes	(41 476 062,49)	(66 914 624,07)
Charge de personnel	(416 267 426,65)	(509 862 150,26)
EBE	211 957 180,02	387 854 425,84

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

NAFTAL DCBR BEJAIA, génère un excédent brut d'exploitation positif qui peut être expliqué comme une suffisance brute d'exploitation (performance économique), et une augmentation de l'EBE d'une année à une autre de 2018 à 2019 malgré l'augmentation des charges de personnel.

### **1.5 Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation se calcule à partir de la formule suivante :

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

Le tableau N°20 recouvre le calcul du résultat d'exploitation pour les deux exercices 2018 et 2019.

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

Désignation	2018	2019
<b>EBE</b>	<b>211 957 180,02</b>	<b>387 854 425,84</b>
<b>Reprise sur perte de valeur et provision</b>	<b>1 412 060,04</b>	<b>4 649 736.49</b>
<b>Autre produit d'exploitation</b>	<b>28 238 809,58</b>	<b>8 936 100.10</b>
<b>Dotation aux amortissements, provisions et perte</b>	<b>(106 248 755,42)</b>	<b>(104 017 912.16)</b>
<b>Autre charge d'exploitation</b>	<b>(1 580 491,91)</b>	<b>(817 928.60)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>133 778 802.31</b>	<b>296 604 421.67</b>

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

Ce solde mesure l'enrichissement brut de l'entreprise et le résultat dégagé par celle-ci. Donc NAFTAL a réalisé un résultat positif reflétant le bon fonctionnement de l'activité d'exploitation de l'entreprise.

### **1.6 Résultat courant avant impôt**

Le résultat courant avant impôt peut se calculer à partir de la formule suivante :

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

Dans le tableau n°21 ci-dessous nous présenterons les calculs du RCAI pour les deux exercices.

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



Désignation	2018	2019
Résultat d'exploitation	133 778 802,31	296 604 421,67
Quote-part	0,00	0,00
Produit financier	1 828 085,34	1 557 448,65
Charge financier	-568 441,45	-292 988,80
Résultat net avant impôt	135 038 446,20	297 868 881,52

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

Ce solde exprime la performance globale de l'entreprise censée correspondre à son activité normale, donc le résultat courant avant impôts est supérieur au résultat d'exploitation cela signifie que le résultat financier est positif.

### Résultat de l'exercice

Enfin, le résultat de l'exercice se calcule à partir du RCAI suivant la formule suivante :

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

Le tableau n°22 résume le calcul du résultat des exercices 2018 et 2019.

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

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

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

Le résultat de l'exercice est un solde net et un indicateur important pour une entreprise, car il mesure la richesse créée par la société. Dans notre cas, l'entreprise NAFTAL BEJAIA a réalisé durant les deux années des résultats positifs avec une augmentation d'une année à une autre ; cela reflète que l'entreprise est en situation bénéficiaire.

*Remarque : le bilan analysé ne fait pas figurer l'IBS par ce que c'est un bilan de l'unité DCBR BEJAIA. L'IBS est calculé sur bilan consolidé (payé à un niveau central et non pas régionale).*

## 2. Tableau de financement (TF) :

Le tableau de financement c'est un tableau qui contient deux parties. La première c'est les ressources qui servent à recalculer la variation du fond de roulement. La deuxième partie représente les emplois qui servent à 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 apparaître 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 :

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

### Chapitre III La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL BEJAIA

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 subventions d'investissement

Le tableau n°23 montre comment se calcule la CAF par la méthode additive

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

Désignation	2018	2019
Résultat net de l'exercice	135 038 446.2	104 017 912.16
Dotation aux amortissements et provision	106 248 755.42	297 868 881.52
VNC	0	0
Reprise sur amortissement et provision	1 412 060.04	4 649 736.49
Produit de cession des éléments actifs immobilisés	0	0
Quote-part des subventions d'investissement	0	0
CAF	239 875 141.6	397 237 057.1

Source : élaboré par moi-même à partir des tableaux des soldes intermédiaires de gestion

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

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

Le tableau n°24 présente le calcul de CAF par la méthode soustractive

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

Désignation	2018	2019
<b>EBE</b>	<b>211 957 180,02</b>	<b>387 854 425,84</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>1828085,34</b>	<b>1557448,65</b>
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>28238809,58</b>	<b>8936100,10</b>
<b>Charges financiers</b>	<b>568 441,45</b>	<b>292 988,80</b>
<b>Autres charges opérationnels</b>	<b>1 580 491,91</b>	<b>817 928,60</b>
<b>CAF</b>	<b>239 875 141,6</b>	<b>397 237 057.1</b>

**Source : élaboré par moi-même à partir des tableaux des soldes intermédiaires de gestion**

Il est intéressant d'analyser le CAF comme un excédent généré par les activités de l'entreprise au cours de son évolution sur plusieurs années, puisqu'il n'est, cependant, pas lié à la trésorerie de l'exercice.

Dans ce cas, la CAF est positive pour les deux années, ce qui s'interprète comme la capacité d'autofinancement de l'unité DCBR à renouveler ses investissements grâce au surplus généré par l'exercice.

- Vente d'actifs : L'entreprise n'a pas vendu d'immobilisations

- Augmentation de capital : Augmentation de capital =  $\Delta$  Capitaux propres +  $\Delta$ DLMT

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

	2018	2019	$\Delta$ (2019-2018)
<b>Fond propre</b>	<b>535 038 446.2</b>	<b>737 868 881.52</b>	<b>202 830 435.3</b>
<b>DLMT</b>	<b>14867786.85</b>	<b>123 710 028.94</b>	<b>-2 496 757.91</b>
<b>Augmentation du capital</b>			<b>200 333 677.4</b>

**Source : élaboré par moi-même à partir du bilan financier**

- **Augmentation des dettes financière** : l'entreprise n'a pas des dettes financières.

### ➤ Les emplois stables

**-Distribution de dividendes au titre de l'exercice en cours :** La société n'a procédé à aucune distribution de bénéfices.

### **- Acquisition d'immobilisation :**

Le tableau suivant retrace les acquisitions des immobilisations faites sur les deux exercices ainsi que la variation entre les deux exercices.

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

Désignation	2018	2019	Δ (2019-2018)
Variation des immobilisations	1 725 417 032	1 991 537 980	266 120 948

**Source :** élaboré par moi-même à partir du bilan comptable

**- Dépenses à réparties sur plusieurs exercices :** y'a pas de nouvelles dépenses à réparties sur plusieurs exercices.

**-Remboursement de dettes financières :** La société n'a remboursé aucune dette financière.

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

- le premier tableau représenté la variation du haut du bilan comptable, c'est-à-dire les ressources durables et les emplois stables,
- le second tableau faisant figurer la variation du bas du bilan comptable, c'est-à-dire les flux à court terme.

Le tableau n°27 montre le résultat des variations de deux années 2018 et 2019.

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

<b>Flux</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Δ (2019-2018)</b>
<b>1-Δ des actifs d'exploitation</b>			
Δ stocks	574969737.83	783 288 502.34	208318764.5
Δ clients et compte rattachés	290 410 416.06	298 085 749.08	7 675 333
<b>Actif d'exploitation</b>			<b>215 994 097.5</b>
<b>Δ des passifs d'exploitation</b>			
Δ dette financière et compte rattaché	46 894 110.75	169 942 118.77	123048008
Δ autre dette d'exploitation	334 802 461.25	1 448 879 708.82	114 077 247
<b>Passif d'exploitation</b>			<b>237 125 255</b>
<b>Δ des actifs hors exploitation</b>			
Δ autre débiteur	16 848 350.11	17 968 505.71	1120155.6
Δ impôt et assimilé	13 018 467.06	32 748 014.09	19729547.03
<b>Variation nette hors exploitation</b>			<b>20 849 702.63</b>
<b>Δ de la trésorerie</b>			
Δ trésorerie actifs	431 482 654.88	436 268 471.47	4 785 816.6
Δ trésorerie passifs	0	0	0

Source : élaboré par moi-même à partir des bilans financiers

✓ Présentation de la première partie du TF

Le tableau n°28 ci-dessous présente la variation de FRNG

**Tableau N° 28 : variation FRNG**

Désignation	2018	2019
• CAF	239 875 141.6	397 237 057.1
• Cession des immobilisations	-	-
• Augmentation du capital	36 614 624.55	200 333 677.4
• Subvention d'investissement	-	-
• Augmentation des dettes financières	-	-
<b>Ressources stables (1)</b>	<b>276 489 766.15</b>	<b>597 570 734.5</b>
• Les distributions des dividendes de l'exercice	-	-
• L'acquisition des immobilisations	48 272 758.96	266 120 948
• La diminution des capitaux propres	-	-
• Les charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-
• Remboursement des dettes financières	-	-
<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 moi-même à partir des calculs effectués précédemment

✓ Présentations de la deuxième partie du TF

Le tableau n°29 plus\_bas montre la variation de BFR et TR pour les deux exercices 2018 et 2019

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

Désignation	2018	2019
<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	7675 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>		
<input type="checkbox"/> Autre débiteur	(31 277.17)	1 120 155.6
<input type="checkbox"/> 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 moi-même à partir du tableau N 26

La variation est positive. En effet, cela signifierait que les emplois stables de l'entreprise ont bien été financés par les ressources durables

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

Un tableau de flux de trésorerie est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report

#### ✓ Présentation de tableau de trésorerie

Le tableau n°30 ci-après montre le tableau des flux de trésorerie pour les deux exercices 2018 et 2019

**Tableau N°30 : tableau de TFT**



Désignation	2018	2019
<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	48272758.96	266120 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	36614624.55	200333677.4
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 moi-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 ce qui signifie que l'exploitation de l'entreprise n'est pas performante. Ceci peut s'expliquer par l'augmentation du BFR.

- Le FTE est positif pour l'année 2019 ce qui exprime une performance de l'exploitation de l'entreprise durant cet exercice comparativement à 2018.

- 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**

Sur la base des deux méthodes d'analyse de la trésorerie, on constate que le District carburants de Bejaïa a généré de la trésorerie sur les deux exercices 2018 et 2019, mais celle-ci n'est pas liquide car le ratio de cette dernière calculé précédemment est inférieur à 1, ce qui se traduit par une insuffisance de trésorerie actifs pour rembourser la dette à court terme.

A la fin du dernier chapitre, on peut dire que la gestion de la trésorerie dans la circonscription carburante de Bejaïa repose en principe sur l'établissement d'un budget annuel de trésorerie et le contrôle permanent de chaque dépense et recette.

# **Conclusion générale**

La trésorerie est un domaine très sensible et doit être gérée par un petit nombre de personnes au quotidien avec des outils spécifiques et, surtout, une vraie stratégie.

La gestion de la trésorerie repose principalement sur des connaissances permanentes sur les flux réels et prévisionnels de trésorerie ainsi que sur les flux entrants et sortants de l'entreprise. Elle repose aussi sur les des relations avec des banques capables d'effectuer rapidement les ajustements nécessaire.

La gestion de la trésorerie est une tâche très importante et difficile dans la mesure qu'elle nécessite un suivi au quotidien de l'ensemble des flux.

Le district carburant de Bejaia fait donc un effort considérable pour obtenir des structures et instruments de gestion financière appropriés, dont l'unité est désormais entièrement propriétaire. La hiérarchie organisationnelle de sa structure spécialisée dans la gestion de trésorerie dispose de ressources humaines et matérielles pour planifier et gérer efficacement la trésorerie et l'améliorer. Le district utilise des outils de gestion et de prévention préférés tels que les indicateurs de performance clés dont on cite la durée moyenne des crédits clients et fournisseurs et la mise en place de prévisions financières.

Malgré le peu de temps, le stage au sein de NAFTAL DCBR nous a permis d'élargir nos connaissances, nous avons donc proposé divers calculs sur le cash.

Sachant que NAFTAL est une unité, son bilan ne reflète pas la situation réelle de l'entreprise car sa gestion de trésorerie est centralisée au siège d'ALGER. Ceci nous a empêché d'étudier certains outils de gestion de trésorerie importants, tels que : le budget de trésorerie, qui peut effectivement faciliter le plan de financement de notre recherche. Le temps ne nous est pas propice pour élargir notre recherche et comprendre également les méthodes de travail et la structure de gestion à l'intérieur de l'unité, car c'est une grande entreprise, compte tenu du volume d'activité élevé, face à une situation sans précédent crise sanitaire mondiale, nous ne le trouvons pas dans les délais requis Lieu de stage, car l'entreprise suspend les activités

D'après l'analyse que nous avons fait, l'entreprise a pu dégager un excédent de nature stable après que ses capitaux permanents ont couvert son actif immobilisé. Nous pouvons dire que l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre suffisante qui va lui permettre de financer une partie de son actif circulant. Malgré un besoin de financement issu de l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle a pu le surmonter en le couvrant avec le fonds de roulement net global dégagé par le haut du bilan et réaliser ainsi, une trésorerie positive qui lui garantit, au moins

pour cet exercice, la preuve d'une bonne santé financière. Par ce fait, l'entreprise a respecté à long terme ainsi que du point de vue de sa trésorerie, la règle de l'équilibre financier minimal qui est de financer des emplois avec des ressources de la même nature.

Enfin, on peut dire que la gestion de la trésorerie est devenue une nécessité pour toutes les institutions, quelle que soit la taille ou la nature de leurs activités, car elle affecte directement leur situation financière. Assi, une bonne gestion de la trésorerie n'est pas seulement dans le processus des recettes et des dépenses, mais également dans le maintien de l'équilibre financier d'une entreprise dans toutes les décisions et actions.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrage

1. DALLOZ , *lexique de gestion* , 5eme édition , 2000.
2. CHAMBOST. I , *Gestion financière* , Eddunod , paris, 2006.
3. CHAMBOST.I op ,cite.
4. FORGET.J , *Gestion de la trésorerie –optimiser la gestion financière de l'entreprise a CT* , édition Economica , paris 2011.
5. GAUGAIN.M, CRAMBERT.R, *gestion de la trésorerie préface de Pierre Poncet, Edition, Economica, 2004.*
6. Hubert de la Bruslerie, *Analyse financière*, Edition Dunod, 2014.
7. HURBERT de la Bruslerie , *trésorerie d'entreprise* , édition DUNOD , 2012.
8. Ibid. Page18
9. SION.M, *gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Edition DUNOD, 2003.
10. PHILIPPE ET EVELYNE , *gestion de trésorerie* , 2eme édition.
11. PONCET.P, *gestion de trésorerie* , Edition Economica, 2004.
12. Rousselot .P, Verdié.J, *gestion de trésorerie*, Edition Dunod, paris, 1999.
13. ROUSSELOT.P. Jean-François. V , *gestion de trésorerie* , édition DUNOD , paris , 1999.
14. ROUSSELOT.P, Jean-François. V , *gestion de trésorerie*, édition Dunod, 2017.
15. ROUSSELOT.P . Jean-François.V , *la gestion de la trésorerie* , Edition2, 2017.
16. SANSRI.B : *Analyse financière*, Edition chihab, 1996.
17. Sion. M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, Paris, France, 2008.

18. TORT.E, *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales :essai de synthèse*, Revue Française de comptabilité , no 462, février 2013.
19. TROT.E , op, cit.

### **Mémoires**

1. BENCHEKHCHOUKH.M, BENCHIKER.M , *La Gestion de la trésorerie dans une entreprise Cas Du District Carburant NAFTAL Bejaia , mémoire master science de gestion, option finance d'entreprise 2020.*
2. Camille SOME.M, *la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB*, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006.
3. DJAMAA .N ; MOULAOUI. Z : *La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT*, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013.
4. 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 .

### **Site web**



1. [www.https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management.fr](https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management.fr)
2. [www.lesechos.FR](http://www.lesechos.FR)
3. , [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)
4. MICKAEL PAGE ; le guide des nouveau métiers, mickaelpage.fr

### **Autres documents**

Document interne de NAFTAL DCBR

# Annexes

EX	NP	Struct	N°	Libelle	M.brut2019	AMPR2019	ANET2019	M.BRUT2018	AMPR2018	ANET2018	LIB2	PNET2017	PNET2018
2019	13	0	1	###ACTIFNONCOURANTS###	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Capitauxpermanents	750239910,46DA	549906233,05DA
2019	13	0	2	Ecartd'acquisition(goodwill)	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Capitauxpropres	737868881,52DA	535038446,20DA
2019	13	0	3	Immobilisationsincorporelles	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Primesetreserves	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	4	Immobilisationscorporelles	1919699780,29DA	1446367152,83DA	473332627,64DA	1703562926,84DA	1350075392,86DA	353487533,98DA	Ecartsdereevaluation	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	5	Immobilisationsencours	0,00DA	0,00DA	71838200,00DA	21854105,25DA	0,00DA	21854105,25DA	Resultatnet	297868881,52DA	135038446,20DA
2019	13	0	6	ImmobilisationsFinancieres	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	capitalesocial	440000000,00DA	400000,00DA
2019	13	0	7	Impôtsdifférés	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA			
2019	13	0	8	TOTALACTIFNONCOURANT	16376300,71DA	446367152,83DA	545170827,46DA	733166032,09DA	350075392,86DA	375341639,23DA		0,00DA	0,00DA
2019	13	0	9		0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	###PASSIFNONCOURANTS###	12371028,94DA	14867786,85DA
2019	13	0	10	###ACTIFSCOURANTS###	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Dettesrattachéesàdesparticipations	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	11	Stocksetencours	783288502,34DA	525091,21DA	782763411,13DA	574969737,83DA	525221,21DA	574444516,62DA	Impôts(différésetprovisionnés)	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	12	Créanceetemploisassimilés	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Autresdettesnoncourantes	3023498,44DA	2052566,41DA
2019	13	0	13	Clients	125902766,75DA	7817019,67DA	298085749,08DA	132825504,29DA	8415088,23DA	124410416,06DA	Provisionsetproduitscomptabilisés	9347530,50DA	12815220,44DA
2019	13	0	14	Autresdébiteurs	17968505,71DA	3943238,89DA	274025266,82DA	16848350,11DA	3943238,89DA	12905111,22DA	TOTALPASSIFNONCOURANTSII	12371028,94DA	14867786,85DA
2019	13	0	15	Impôtssetassimilés	32748014,09DA	0,00DA	32748014,09DA	13018467,06DA	0,00DA	13018467,06DA	###PASSIFSCOURANTS###	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	16	Autresactifscourants	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Fournisseursetcompterrattachés	169942118,77DA	46894110,75DA
2019	13	0	17	Disponibilitéssetassimilés	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Impôts	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	18	Placementsetautresactifsfinancierscourants	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	Autresdettes	1448879708,82DA	1334802461,25DA
2019	13	0	19	Trésorerie	436638012,07DA	369540,60DA	436268471,47DA	431852195,48DA	369540,60DA	431482654,88DA	TrésoreriePassif	0,00DA	0,00DA
2019	13	0	20	TOTALACTIFCOURANT	1396545800,96DA	12654890,37DA	1823890912,59DA	1169514254,77DA	13253088,93DA	1556261165,82DA	TOTALPASSIFSCOURANTSIII	1618821829,59DA	1381696572,00DA
2019	13	0	31	TOTALGENERALACTIF	3412922101,67DA	1459022043,20DA	2369061740,05DA	2902680286,86DA	1363328481,79DA	1931602805,05DA	TOTALGENERALPASSIF	2369061740,05DA	1931602805,05DA

Bilan comptable 2018/2019

Struct. N°	Compte	Libellé	Externe2019	Interne2019	Externe2018	Interne2018	Total2019	Total2018
0 1	70	Ventesetproduitsannexes	1520711622,61DA	14198421,38DA	1346941032,83DA	13923911,60DA	1534910043,99DA	1360864944,43DA
0 2	72	Variationstockproduitsetfinisencours	-34062596,00DA	630178,29DA	-30520053,13DA	810457,72DA	-33432417,71DA	-29709595,41DA
0 3	73	Productionimmobilisée	0,00DA	0,00DA	0,00DA	117424,12DA	0,00DA	117424,12DA
0 4	74	Subventiond'exploitation	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA
0 5		<b>1-PRODUCTIONSDEL'EXERCICE</b>						
0 6	60	Achatsconsomés	1486649026,61DA	14828599,67DA	1316420979,70DA	14851793,34DA	1501477626,28DA	1331272773,14DA
0 7	61/62	Servicesextérieursautresconsommations	-197392185,61DA	-4646673,69DA	-349265735,54DA	-5920771,62DA	-202038859,30DA	-3551866507,16DA
0 8		<b>2-CONSOMMATIONSDEL'EXERCICE</b>						
0 9		<b>3-VALEURAJOUTEEDEXPLOITATION(1-2)</b>						
0 10	63	Chargesdepersonnel	1078472838,62DA	-113841638,45DA	777248322,94DA	-122399447,22DA	536846426,11DA	661572103,98DA
0 11	64	Impôts,taxesetversementsassimilés	-442134499,12DA	-67727651,14DA	-352317407,83DA	-63950018,82DA	-509862150,26DA	-416267426,65DA
0 12		<b>4-EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION</b>						
0 13	75	Autresproduitsopérationnels	571757995,96DA	-183903570,12DA	385041227,92DA	-173084047,90DA	387854425,84DA	211957180,02DA
0 14	65	Autreschargesopérationnels	-266791,39DA	-551137,21DA	-158328,57DA	26654956,39DA	8936100,10DA	28238809,58DA
0 15	68	Dotationsauxamortissements,provisionsetpertesdevalleur	-96136563,97DA	-7881348,19DA	-99821988,40DA	-1422163,34DA	-817928,60DA	-1580491,91DA
0 16	78	Reprisesurpertesdevalleurprovisions	4065888,50DA	583847,99DA	0,00DA	-6426767,02DA	-104017912,16DA	-106248755,42DA
0 17		<b>5-RESULTATOPERATIONNEL</b>						
0 18	76	Produitsfinanciers	154749,23DA	-1402699,42DA	311715867,34DA	-177937065,03DA	296604421,67DA	1412060,04DA
0 19	66	Chargesfinancières	0,00DA	-292988,80DA	42963,56DA	0,00DA	-568441,45DA	-568441,45DA
0 20		<b>6-RESULTATFINANCIER</b>						
0 21	77	Impôtsdifférés(écartsd'impôt)	484639913,78DA	-186771032,26DA	311758830,90DA	-176720384,70DA	297868881,52DA	135038446,20DA
0 22	695/698	Impôtséligiblesrésultatsordinaires	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA
0 23	692/693	Impôtsdifférés(variations)surrésultatsordinaires	484639913,78DA	-186771032,26DA	311758830,90DA	-176720384,70DA	297868881,52DA	135038446,20DA
999 1	70	Ventesetproduitsannexes	1520711622,61DA	14198421,38DA	1346941032,83DA	13923911,60DA	1534910043,99DA	1360864944,43DA
999 2	72	Variationstockproduitsetfinisencours	-34062596,00DA	630178,29DA	-30520053,13DA	810457,72DA	-33432417,71DA	-29709595,41DA
999 3	73	Productionimmobilisée	0,00DA	0,00DA	0,00DA	117424,12DA	0,00DA	117424,12DA
999 4	74	Subventiond'exploitation	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA
999 5		<b>1-PRODUCTIONSDEL'EXERCICE</b>						
999 6	60	Achatsconsomés	1486649026,61DA	14828599,67DA	1316420979,70DA	14851793,34DA	1501477626,28DA	1331272773,14DA
999 7	61/62	Servicesextérieursautresconsommations	-197392185,61DA	-4646673,69DA	-349265735,54DA	-5920771,62DA	-202038859,30DA	-3551866507,16DA
999 8		<b>2-CONSOMMATIONSDEL'EXERCICE</b>						
999 9		<b>3-VALEURAJOUTEEDEXPLOITATION(1-2)</b>						
999 10	63	Chargesdepersonnel	1078472838,62DA	-113841638,45DA	777248322,94DA	-122399447,22DA	536846426,11DA	661572103,98DA
999 11	64	Impôts,taxesetversementsassimilés	-442134499,12DA	-67727651,14DA	-352317407,83DA	-63950018,82DA	-509862150,26DA	-416267426,65DA
999 12		<b>4-EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION</b>						
999 13	75	Autresproduitsopérationnels	571757995,96DA	-183903570,12DA	385041227,92DA	-173084047,90DA	387854425,84DA	211957180,02DA
999 14	65	Autreschargesopérationnels	-266791,39DA	-551137,21DA	-158328,57DA	26654956,39DA	8936100,10DA	28238809,58DA
999 15	68	Dotationsauxamortissements,provisionsetpertesdevalleur	-96136563,97DA	-7881348,19DA	-99821988,40DA	-1422163,34DA	-817928,60DA	-1580491,91DA
999 16	78	Reprisesurpertesdevalleurprovisions	4065888,50DA	583847,99DA	0,00DA	-6426767,02DA	-104017912,16DA	-106248755,42DA
999 17		<b>5-RESULTATOPERATIONNEL</b>						
999 18	76	Produitsfinanciers	154749,23DA	-1402699,42DA	311715867,34DA	-177937065,03DA	296604421,67DA	1412060,04DA
999 19	66	Chargesfinancières	0,00DA	-292988,80DA	42963,56DA	0,00DA	-568441,45DA	-568441,45DA
999 20		<b>6-RESULTATFINANCIER</b>						
999 21	77	Impôtsdifférés(écartsd'impôt)	484639913,78DA	-186771032,26DA	311758830,90DA	-176720384,70DA	297868881,52DA	135038446,20DA
999 22	695/698	Impôtséligiblesrésultatsordinaires	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA	0,00DA
999 23	692/693	Impôtsdifférés(variations)surrésultatsordinaires	484639913,78DA	-186771032,26DA	311758830,90DA	-176720384,70DA	297868881,52DA	135038446,20DA
999 31		<b>8-RESULTATNETDEL'EXERCICE</b>						



# **Table de matiere**

## Table des matières

REMERCIEMENTS

DEDICACE

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale ..... 1

Chapitre I: Généralités sur la gestion de la trésorerie

Introduction : ..... 3

SECTION 1 : Notions générales sur la trésorerie : ..... 3

1. La trésorerie : ..... 3

1.1 Définition de la gestion de la trésorerie : ..... 3

1.2 Les enjeux et le rôle de la gestion de trésorerie : ..... 4

1.3 Utilité de la gestion de la trésorerie ..... 6

1.4 Processus de la gestion de trésorerie : ..... 6

Section 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation..... 7

2. Les éléments constitutifs de la trésorerie..... 8

2.1 La caisse..... 8

2.2 La banque : ..... 10

2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie : ..... 10

2.1 Le surcroît de l'activité : ..... 11

2.2 Le mauvais choix de financement : ..... 11

2.3 La mauvaise gestion du BFR : ..... 11

2.4 La baisse de l'activité : ..... 11

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

Introduction : ..... 13

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan : ..... 13

1. Notion du bilan fonctionnel : ..... 13

2. Structure du bilan fonctionnel ..... 14

3. Détermination de la trésorerie : ..... 15

3.1 Par le bas du bilan : ..... 15

3.2 Par le haut du bilan : ..... 15

3.2.2 Le Besoin de Fond Roulement BFR : ..... 17

4. Les ratios liés à la trésorerie : .....	18
4.1 : Les ratios de liquidité : .....	19
4.2 : Les ratios de solvabilité : .....	19
Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie : .....	20
Introduction .....	21
1. Les flux de trésorerie : .....	21
1.1 Le tableau pluriannuel des flux financiers : .....	21
1.2 L'excédent de trésorerie d'exploitation : .....	22
1.3 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers .....	23
1.4 Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes : .....	24
2. Le tableau de financement : .....	24
2.1 Définition : .....	24
2.2. Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement : .....	25
2.3 Structure simplifiée du tableau de financement : .....	25
3. Tableau des flux de trésorerie (TFT): .....	27
3.1 Définition : .....	27
3.2 Les composants du TFT : .....	28
3.3 Les principales étapes de construction du TFT : .....	28
3.4 La structure du tableau des flux de trésorerie .....	29
3.5 Interprétation du tableau .....	30
Section 3 : Les prévisions de la trésorerie : .....	31
Introduction .....	31
1. Le plan de financement : .....	34
1.1 Les objectifs .....	35
1.2 Structure du plan de financement : .....	35
2. Le budget de trésorerie : .....	37
2.1 Définition : .....	37
2.3 Interprétation du tableau : .....	42
3. La gestion au quotidien : la fiche en valeur (Gestion au jour le jour) .....	43
3.1 Définition .....	43
3.2 Les caractéristiques de la fiche en valeur .....	43
3.3 Les tâches effectuées dans la gestion au jour le jour .....	44
Conclusion : .....	46

Chapitre III: La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NAFTAL BEJAIA	
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....	45
Introduction .....	45
1. Historique : .....	45
2. Présentation de NAFTAL District Carburants de Bejaïa : .....	46
2.1 Direction : .....	46
2.2 Les différents départements du district carburant sont : .....	48
3. L'organigramme d'accueil de DCBR : .....	53
4. Présentation du service trésorerie : .....	54
4.1 La section recettes .....	55
4.2 La section dépense .....	55
Section 02 : L'analyse par l'approche statique.....	57
Introduction .....	57
1. Elaboration des bilans financiers : .....	57
2. Calculs des indicateurs d'équilibre financier : .....	59
2.1 Fond de roulement (FR) : .....	60
2.2 Besoin de fond de roulement (BRF) : .....	61
2.3 La Trésorerie Nette : .....	61
3. Les ratios de liquidité .....	62
Section 03 : l'analyse par l'approche dynamique.....	63
Introduction .....	63
1. Les soldes intermédiaires de gestion .....	64
1.1 La marge commerciale.....	64
1.2 Production de l'exercice .....	64
1.3 Valeur ajouté (VA) .....	65
1.4 Excédent brut d'exploitation (EBE).....	65
1.5 Résultat d'exploitation .....	66
1.6 Résultat courant avant impôt .....	67
2. Tableau de financement (TF) : .....	69
2.1 La première partie du tableau de financement : .....	69
2.2 Deuxième partie du tableau de financement (TF).....	72
3. Elaborations du tableau des flux de trésorerie.....	75
Conclusion : .....	77



Conclusion générale ..... 77

Bibliographie

Annexes

Résumé :

## **Résumé :**

La trésorerie est un véritable tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité qui, bien maîtrisée, produit de bons résultats. Ces résultats vont augmenter sa rentabilité et constituer une nouvelle source de financement. C'est pourquoi il est impératif de planifier et de gérer votre trésorerie

Le stage effectué et l'analyse détaillée des différents documents et des outils employés nous ont permis de décrire le fonctionnement de la gestion de trésorerie, du DCBR (district carburant Bejaïa). Les résultats indiquent que l'entreprise, sur les deux exercices 2018 et 2019 a pu réaliser une trésorerie positive.

L'objectif principal d'un bon système de gestion de trésorerie est de réduire ou d'éliminer les surprises lorsque les besoins de trésorerie sont satisfaits. Une bonne gestion de la trésorerie a un impact sur l'efficacité opérationnelle et réduit les coûts.

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