

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Economique, Commerciales et des sciences de Gestion
Département des Sciences financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financière et comptabilité

Option : Comptabilité Audit

Thème

*La gestion de la trésorerie : cadre
conceptuel et la démarche pratique*
Cas de la SPA " SONELGAZ de Bejaia"

Réaliser par :

Mlle. DERGAOUI MELISSA

Encadré par :

Mme. KIROUANE. N

2023-2024

Remerciements

En préambule de ce travail, je remercie le bon dieu le tout puissant de m'avoir donné la patience le courage, la force et la volonté durant ces longues années d'étude.

J'adresse mes sincères remerciements à mon encadrante Mme KIROUANE. N de m'avoir encadrer, orienter, encouragé tout au long de cette période. Merci pour sa bonne volonté, sa patience et ses précieux conseils ainsi que pour la pertinence de ses remarques.

J'exprime aussi toutes mes reconnaissances aux membres de jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs remarques. Je remercie aussi tout le personnel de la direction de distribution « SONELGAZ » de Bejaia en particulier Mr IKHLEF OUABBA pour ses aides et ses conseils tout au long de ma période de stage.

Je ne saurais jamais assez remercier ma chère mère et toute ma famille, qui par leurs prières et leurs encouragements, j'ai pu surmonter tous les obstacles. Ainsi mes chères cousines et mes chères amies pour leurs soutiens et leurs aides, et mes reconnaissances à tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A la mémoire de mon père qui aurait bien voulu voir cet instant, que son âme repose en paix ;

A ma chère mère, source de vie, d'amour et d'encouragement, qui m'a donné espoir, persévérance et une éducation dont je suis fière ;

A mon cher oncle et mes chères tantes qui étaient toujours là pour moi à me soutenir et m'encourager ;

A toute ma famille, source d'espoir et de motivation ;

Je vous remercie d'avoir fait de moi la personne que je suis devenue, j'espère que vous serez toujours fière de moi ;

A tous mes amis et proches qui m'ont aidé, soutenu et encouragé ;

Que dieu vous préserve et vous garde pour moi.

MELISSA

Liste des abréviations

- ❖ **AC** : Actif Circulant
- ❖ **ACE** : Actif Circulant d'Exploitation
- ❖ **ACHE** : Actif Circulant Hors Exploitation
- ❖ **BFR** : Besoin en Fond de Roulement
- ❖ **BFRE** : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
- ❖ **BFRHE** : Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation
- ❖ **CA** : Chiffre s'Affaire
- ❖ **CAF** : Capacité d'Auto Financement
- ❖ **DCT** : Dette à Court Terme
- ❖ **DDB** : Direction de Distribution Bejaïa
- ❖ **DLMT** : Dette Long, Moyen Terme
- ❖ **EBE** : Excédent Brut d'Exploitation
- ❖ **FRNG** : Fond de Roulement Net Global
- ❖ **SCF** : Système Comptable Financier
- ❖ **RN** : Résultat Net
- ❖ **TA** : Trésorerie Actif
- ❖ **TF** : Tableau Financement
- ❖ **TFT** : Tableau de Flux de Trésorerie
- ❖ **TP** : Trésorerie Passif
- ❖ **TVA** : Taxes sur Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Bilan financier après retraitement | 30 |
| Tableau 2: Bilan Fonctionnel | 34 |
| Tableau 3: Les signes de la trésorerie | 35 |
| Tableau 4: Les ratios de liquidité | 39 |
| Tableau 5 : Les ratios de solvabilité | 39 |
| Tableau 6 : Les ratios de rentabilité | 39 |
| Tableau 7 : Première partie du TF | 42 |
| Tableau 8 : Deuxième partie du TF | 43 |
| Tableau 9 : La forme du TFT | 46 |
| Tableau 10 : Le plan de financement prévisionnel | 50 |
| Tableau 11 : Présentation du budget de trésorerie | 53 |
| Tableau 12 : La fiche en valeur | 55 |
| Tableau 13 Le bilan fonctionnel de l'actif pour les exercices (2021, 2022, 2023) | 74 |
| Tableau 14 Le bilan fonctionnel du passif pour les exercices (2021,2022,2023) | 75 |
| Tableau 15 : FRNG à partir du haut de bilan | 76 |
| Tableau 16 : FRNG à partir du bas de bilan | 76 |
| Tableau 17: BFR à partir du Bilan | 78 |
| Tableau 18: BFR à partir de ses compositions | 78 |
| Tableau 19: La TN à partir du FRNG et BFR | 80 |
| Tableau 20: La TN à partir du bilan fonctionnel | 81 |
| Tableau 21: Les ratios de liquidité | 82 |
| Tableau 22: Les ratios de solvabilité | 84 |
| Tableau 23 : Les ratios de rentabilité | 85 |
| Tableau 24: La CAF par la méthode soustractive (à partir de l'EBE) | 86 |
| Tableau 25: La CAF par la méthode additive (à partir du RN) | 86 |
| Tableau 26: Le TFT de l'entreprise « SONELGAZ » | 88 |

Liste des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure 1: La place du trésorier dans la moyenne entreprise..... | 10 |
| Figure 2: La place du trésorier dans la grande entreprise..... | 10 |
| Figure 3: Bilan fonctionnel simplifié | 34 |
| Figure 4: Procédure de réalisation d'une prévision | 48 |
| Figure 5: Organigramme de la direction de la distribution de Bejaia | 61 |
| Figure 6: structure de la division finance et comptabilité | 65 |
| Figure 7: Présentation graphique du FRNG par le haut de bilan | 76 |
| Figure 8: Présentation graphique du FRNG par le bas de bilan | 77 |
| Figure 9: Présentation graphique du BFR..... | 79 |
| Figure 10: Présentation graphique de la TN à partir du FRNG et BFR | 80 |
| Figure 11: Présentation graphique de la TN à partir du bilan fonctionnel | 81 |
| Figure 12: présentation graphique des ratios de liquidité..... | 83 |
| Figure 13: Présentation graphique des ratios de solvabilité..... | 84 |
| Figure 14: Présentation graphique des ratios de rentabilité | 85 |
| Figure 15: Présentation graphique de la CAF | 87 |

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion de trésorerie | 4 |
| Introduction | 5 |
| Section 01 : Définitions et notions générales | 5 |
| Section 02 : Les enjeux et les causes de dégradation de la trésorerie | 18 |
| Conclusion | 26 |
| Chapitre 02 : La démarche pratique et le processus de la gestion de trésorerie | 27 |
| Introduction | 28 |
| Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan et par les flux | 28 |
| Section 02 : Prévision de la trésorerie | 47 |
| Conclusion | 56 |
| Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie au sein de « SONELGAZ » de Bejaia | 57 |
| Introduction | 58 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 59 |
| Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par le bilan et les flux | 73 |
| Conclusion | 91 |
| Conclusion générale | 92 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Introduction générale

L'entreprise, en tant qu'organisation, doit garantir des performances optimales. Cependant, dans un contexte marqué par une incertitude croissante et une concurrence intense, la gestion de cette performance est devenue complexe. Par conséquent, chaque entreprise doit surveiller attentivement son évolution à la fois en interne et en externe pour assurer sa pérennité face à une concurrence accrue. À cette fin, elle doit mettre en œuvre diverses méthodes, telles que l'analyse et la gestion de trésorerie, qui visent à préserver sa continuité et son efficacité opérationnelle.

La gestion de trésorerie constitue le pivot de la fonction financière d'une entreprise, agissant comme son pilier essentiel. Autrefois perçue comme une simple composante de la direction financière, la trésorerie a évolué pour devenir une entité cohérente et polyvalente, représentant ainsi l'aspect opérationnel de la fonction financière au sein des grandes entreprises, à un moment où celle-ci assume un rôle stratégique croissant. Son champ d'action ne se limite pas à l'utilisation de techniques bancaires ou d'instruments financiers sophistiqués ; il est primordial de posséder une connaissance approfondie des outils utilisés et de maîtriser les techniques appliquées par le trésorier. En effet, une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour assurer la santé financière de l'entreprise et la continuité de ses opérations commerciales, et par extension, maintenir un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence sa solvabilité.

En effet, la gestion de trésorerie vise à optimiser l'utilisation des liquidités de l'entreprise, incluant la collecte, la gestion et le contrôle des flux de trésorerie, ainsi que l'élaboration de politiques et de stratégies financières pour assurer la disponibilité des liquidités nécessaires aux opérations courantes de l'entreprise, tout en prévoyant et en faisant des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Ce processus implique une analyse approfondie des flux de trésorerie entrants et sortants, ainsi que des besoins financiers à court, moyen et long terme de l'entreprise. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux, couvrant différentes périodes de temps pour permettre une planification stratégique efficace. Elles visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

Toutefois, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme base fondamentale pour gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir sa croissance, contrôler ses revenus et ses dépenses, assurer sa solvabilité et sa rentabilité à court terme. Le

budget de trésorerie est considéré comme le principal outil de gestion de trésorerie, il s'agit d'une traduction numérisée des orientations stratégiques d'un exercice. C'est le reflet des budgets prévisionnels de l'entreprise. Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court terme.

Pour mener à bien notre étude intitulée "Analyse de la gestion de trésorerie", nous avons procédé à la consultation d'ouvrages, d'articles et de documents internes à l'entreprise SONELGAZ, où nous avons effectué notre stage pratique. Cette entreprise a été choisie en raison de sa réputation en tant que l'une des plus grandes entreprises en Algérie. Notre objectif principal est d'analyser la fonction de trésorerie au sein d'une entreprise et d'appréhender son importance dans son fonctionnement global. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment la gestion de trésorerie est mise en œuvre dans les entreprises et quelles pratiques sont adoptées pour gérer efficacement la trésorerie. D'où notre question principale :

- **Comment l'entreprise « SONELGAZ » procède-t-elle à l'analyse de sa trésorerie ?**

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

- **Qu'est-ce qu'une gestion de trésorerie et Quel est son objectif ?**
- **Quels sont les outils utilisés pour analyser la trésorerie au sein d'une entreprise ?**

Afin d'apporter des réponses à ces questions, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

H₁ : L'entreprise SONELGAZ gère les risques liés à sa trésorerie en se fondant sur l'analyse effectuée à partir du bilan fonctionnel et des mouvements des flux.

H₂ : L'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONELGAZ permettra d'obtenir des résultats significatifs, et une meilleure gestion des liquidités lui permettra de faire face à ses obligations.

Pour élaborer ce travail et répondre à notre question de recherche, nous opterons pour une démarche méthodologique combinant une analyse théorique basée sur des recherches bibliographiques et documentaires, avec une approche empirique impliquant un stage pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ de Bejaia.

Notre travail se structure autour de trois chapitres distincts. Dans le premier chapitre, nous exposons le cadre conceptuel de la gestion de trésorerie. Le deuxième chapitre présente la démarche pratique et le processus de la gestion de trésorerie, fournissant ainsi une vue d'ensemble des méthodes disponibles pour évaluer et optimiser la gestion des liquidités. Enfin,

le troisième et dernier chapitre se concentre sur une étude de cas pratique menée au sein de la Direction de Distribution d'électricité et de gaz (SONELGAZ), où nous appliquons les concepts théoriques précédemment abordés à une situation réelle, offrant ainsi une perspective concrète et opérationnelle sur la gestion de trésorerie.

CHAPITRE 01

Introduction

La gestion de trésorerie occupe une place centrale dans le fonctionnement financier d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des liquidités, des flux monétaires entrants et sortants, ainsi que des placements financiers. Souvent décrite comme le pilier financier d'une organisation, une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour assurer la stabilité financière, la pérennité et la croissance de l'entreprise dans un environnement économique dynamique.

Pour mieux appréhender la gestion de trésorerie, il est nécessaire de débiter par une exploration des différentes définitions et des notions générales qui la caractérisent. Cela nous permettra d'établir une base solide de compréhension avant d'approfondir nos connaissances. Nous examinerons ainsi le rôle et les responsabilités de la trésorerie au sein de l'entreprise.

Section 01 : Définitions et notions générales

La gestion de la trésorerie revêt une importance capitale pour toute entreprise, car elle est au cœur de sa santé financière. En effet, la trésorerie représente le flux de liquidités disponibles à tout moment, et une gestion efficace de celle-ci est essentielle pour assurer la viabilité et la stabilité financière de l'entreprise à court et à long terme. L'un de ces principaux objectifs est de maintenir la solvabilité de l'entreprise afin d'honorer ses obligations financières et d'optimiser ses frais financiers. Une gestion prudente des liquidités permet d'éviter les défauts de paiement et les retards de règlement, préservant ainsi la réputation de l'entreprise et ses relations commerciales.

1. La trésorerie

La trésorerie constitue pour l'entreprise un élément très important et elle peut être définie de plusieurs façons selon les différents points de vue.

1.1. Définitions de la trésorerie

« La trésorerie est défini comme un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attentes d'encaissement »¹.

¹ ROUSSELOT PH., VERDIE, J.F., « Gestion de la trésorerie », édition DUNOD, Paris, 2011, p9.

« La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation, elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier »².

La trésorerie, selon **GAUGAIN** et **SAUVEE CRAMBERT**, « résulte de la différence entre la trésorerie active (disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »³.

En d'autres termes selon **FORGET**, « elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »⁴.

1.2. Rôle de la trésorerie

La trésorerie joue un rôle important dans la durée de vie de l'activité de l'entreprise. Elle peut influencer positivement ou négativement sur cette dernière selon son solde (positif ou négatif) qui est déterminé suite à l'analyse financière de la trésorerie. Il faut savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Selon **BRUSLERIE**, la trésorerie a cinq rôles⁵ :

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

Pour enrichir davantage cette liste, nous ajoutons d'autres rôles supplémentaires⁶ :

- Assurer la liquidité de l'entreprise pour respecter les délais de paiement et respecter les délais des fournisseurs pour l'Etat, les organismes sociaux, les banques, etc.

² POLONIATO, B., ASCHENBROICH, Y., & VOYENNE, D. « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2002, p35.

³ GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., « Gestion de la trésorerie », 6^{ème} édition Economica, Paris, 2007, p24

⁴ Forget J., « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », édition d'organisation, Paris, 2005, p12.

⁵ HUBERT, (D-L-B). « Trésorerie de l'entreprise », édition DUNOD, 2012, p122.

⁶ SION M., « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3^{ème} édition DUNOD, 2003, p224.

- Réduire le cout des services bancaires en négociant correctement les conditions bancaires pour minimiser le niveau des coûts de financement et permettre à l'entreprise de maximiser les économies.
- Améliorer la performance financière en réduisant significativement les coûts ou en augmentant les instruments financiers selon l'orientation des flux de trésorerie, mais en générant en même temps des prévisions fiables pour une gestion optimale de la trésorerie.
- Gérer les risques financiers à court terme, tels que le risque de change et dans certains cas, les fluctuations des taux de change, pour assurer un profit commercial à l'entreprise
- Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

1.3. Les composantes de la trésorerie

Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie sont⁷ :

1.3.1. La caisse

La caisse représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. Elle est constituée des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

✓ 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 sois 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 leurs 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 »**

⁷ SLIMANI (Y), « Gestion de la trésorerie », cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, Université de Bejaia, 2019, p11.

Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc. Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur à l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile, ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers**

Il s'agit généralement des intérêts bancaires créditeurs...Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placements).

- **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.

✓ **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.
- **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 (ex : transport...)
 - Les patentes et les taxes diverses.

1.3.2. 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.

✓ Les comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvements confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permettent 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. La fonction de trésorerie dans l'entreprise

En entreprise, la fonction de trésorerie regroupe toutes activités liées à la gestion des flux financiers, elle permet de gérer les liquidités et de garantir la disponibilité des ressources nécessaires pour répondre à ses obligations financières, soutenir ses activités opérationnelles et assurer sa stabilité financière.

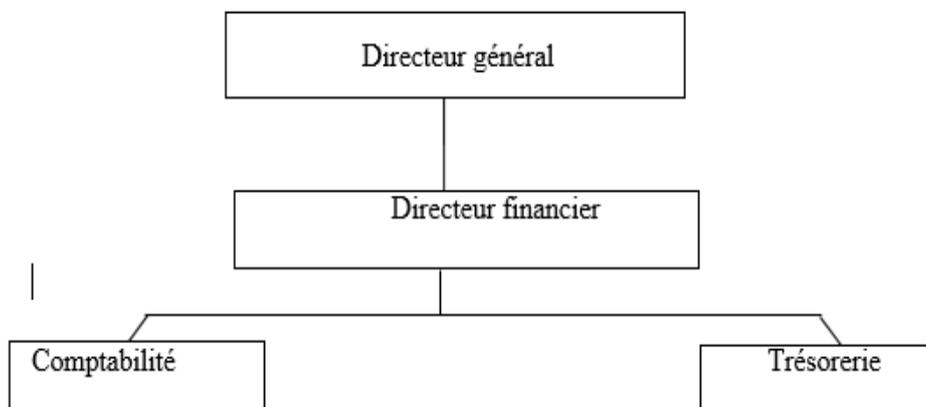
2.1. La place du trésorier dans l'entreprise

Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises⁸. Évidemment, la situation actuelle n'est pas figée. Le rôle et la place dans l'organisation de la fonction trésorerie évolueront encore, vraisemblablement en termes d'autonomie et de développement de ses dimensions stratégique et politique⁹.

⁸ BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p20.

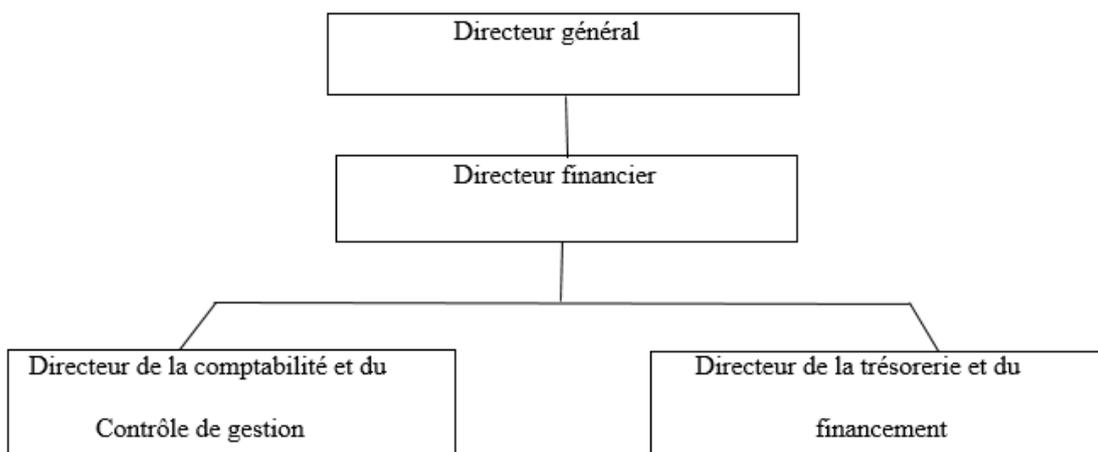
⁹ DESBRIERES, P & POINCELOT, P. « Gestion de trésorerie », 2ème édition, EMS, 2015, P.24.

Figure N°1 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise



Source : BELLIER DELIENNE A., KHATH S., Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p20.

Figure N°2 : La place du trésorier dans la grande entreprise



Source : BELLIER DELIENNE A., KHATH S. Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p20.

2.2. Les missions de la fonction de Trésorerie

Nous distinguons deux grandes missions qui sont au cœur de la fonction trésorerie : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

2.2.1. La gestion des liquidités

La gestion des liquidités vise à assurer qu'une entreprise dispose de liquidités nécessaires en tout temps. Cela implique une gestion efficace des fonds, devises et risques financiers pour réduire les coûts et atténuer les risques opérationnels et financiers. La liquidité

d'une entreprise dépend de sa capacité à convertir rapidement des actifs en espèces pour honorer ses obligations à court terme. Une gestion optimale des liquidités offre une visibilité complète sur les finances, favorisant des décisions financières rapides et optimisées.

Le trésorier est chargé de la gestion des liquidités ; c'est là son rôle traditionnel qui est reconnu dans les entreprises. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la fonction de "cash management". Cette responsabilité ne fait pas du trésorier un simple cadre fonctionnel semblable aux autres cadres de l'entreprise. Le trésorier dans l'exercice de cette fonction procède d'une mission supérieure : il est en charge du respect permanent de la contrainte de la solvabilité de l'entreprise par sa présence, il est le gérant de la solvabilité de l'entreprise. Cela vis-à-vis de la direction générale qui lui délègue cette responsabilité vitale, comme vis-à-vis des partenaires financiers et bancaires avec les termes des contrats. La contrainte objective de solvabilité est une condition de survie de l'entreprise¹⁰.

2.2.2. La gestion des risques financiers

La gestion des risques financiers est apparue plus récemment. Il s'agit essentiellement des risques de change et des risques de taux d'intérêt. Il n'entre pas dans la mission du trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques. Ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activité économique. Les principes d'action qui guident la gestion des risques financiers dans l'entreprise sont moins clairement formalisés que ce qui orientent la gestion des liquidités. L'idée généralement admise et d'éviter ou de couvrir les risques financiers « excessif ». C'est à dire ceux qui pourraient mettre en cause la survie de l'entreprise. Le principe d'action est donc celui de la couverture des risques financiers étrangers aux métiers que l'entreprise entend assumer¹¹.

Chacune des décisions prises par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut évidemment maîtriser. Il s'agit fondamentalement des :

- **Les risques liés aux taux d'intérêt** : C'est le risque qu'encourent les entreprises qui investissent où empruntent à des taux variables. Il est généralement assumé par les établissements financiers. L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêts à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes. La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose sur identification pour une gestion

¹⁰ HUBERT, (D-L-R), CATHRINE, E. « Trésorerie d'entreprise », 2^{ème} édition, DUNOD, 2017, p4.

¹¹ Ibid. p5.

interne puis sur la connaissance des instruments et techniques de gestion externe de ce risque¹².

L'objectif de la gestion du risque de taux d'intérêt pour une entreprise, est de contrôler les variations actuelles et futures de la valeur de ses créances et dettes, y compris les engagements hors bilan, qui sont rémunérés selon des taux d'intérêt dépendant de leur évolution¹³.

- **Le risque de taux de change** : touche les entreprises qui effectuent des opérations dans une devise différente de leur monnaie. Il peut être défini comme l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises.¹⁴
- **Le risque de contrepartie** : est le risque lié au non-respect d'un contrat. Il revêt autant de formes qu'il existe de contrats, à titre d'exemple ; le risque pour une entreprise de ne pas être payée à temps voire pas payé du tout ; pour une banque qu'un emprunteur ne rembourse pas ses mensualités etc.
- **Le risque de liquidité** : le risque majeur de l'entreprise est la cessation des paiements, c'est-à-dire de ne pas pouvoir face à ses engagements financiers à leur échéance, de ne pas avoir, à ce moment précis, la liquidité nécessaire pour éteindre l'engagement. Ce risque est à distinguer de la solvabilité qui est la capacité de mettre en face de passifs exigibles des actifs réalisables de même valeur, la difficulté étant de réaliser effectivement ses actifs à la date d'exigibilité des passifs, sachant que la solvabilité s'apprécie souvent dans une optique de liquidation de l'entreprise. On peut donc être solvable sans être liquide¹⁵.
- **Le risque en capital** : il consiste en la perte totale ou partielle des fonds investis du fait d'une évolution négative de la valeur sur le marché ; le cas typique est le placement en actions quand leur valeur baisse ou en obligations quand les taux d'intérêts montent.

¹² GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., « Gestion de la trésorerie », 2ème Edition, Economica, Paris, 2007, p248.

¹³ Forget J., Op.cit. p183.

¹⁴ Ibid. p214.

¹⁵ VOYENNE D., « Gestion du cash-flow et de la trésorerie », P. 203 dans CAPPELLETTI L., HOARAU Ch., Finance & Contrôle au quotidien. 100 fiches. Edition Dunod, collection « Pratiques en Or », 2013, p195-232.

2.3. Les missions du trésorier

Nous pouvons dresser une liste plus concrète des missions du département trésorerie d'une grande entreprise¹⁶ :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur ;
- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats ;
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires ;
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt ;
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales ;
- Contrôler les comptes bancaires ;
- Concevoir et mettre en place un système d'information ;
- Définir une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer des procédures ;
- Négocier avec d'autres départements de l'entreprise (notamment de la comptabilité) ;
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière ;
- Eviter le risque technique ou le risque de non-maitrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière ;
- Evaluer le risque de contreparties financières ;
- Analyser les résultats de la trésorerie ;
- Participer à la définition de politique de risque de change et de taux d'intérêt.

2.4. Les qualités requises du trésorier

Le trésorier doit posséder certaines compétences pour mener à bien ses missions principales, le trésorier doit être¹⁷ :

- **Un organisateur** : il doit posséder des compétences organisationnelles essentielles pour gérer efficacement les flux financiers de l'entreprise au quotidien. Dès le début de la

¹⁶ HUBERT (D-L-B), op.cit. p07

¹⁷ DELIENNE, A-B., KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, p16.

journée, il planifie et organise les différents flux financiers afin de les diriger efficacement.

- **Un technicien** : le trésorier doit avoir une solide connaissance des techniques bancaires de base ainsi que des outils de couvertures des risques de change et de taux. Il doit également être à l'aise avec les outils informatiques, les tableurs, et être intéressé par les technologies de l'information. La gestion efficace des comptes bancaires peut générer des économies significatives pour l'entreprise.
- **Un anticipateur** : le trésorier se base sur des prévisions pour gérer le présent et préparer l'avenir. Des prévisions fiables sont essentielles pour optimiser les résultats financiers et obtenir les financements ou les placements nécessaires pour l'entreprise, dans les meilleures conditions possibles.
- **Un négociateur** : le trésorier doit avoir des compétences en négociation pour obtenir des conditions bancaires favorables auprès des partenaires externes, en particulier les banques.
- **Communicateur** : le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.
- **Un conseiller** : il doit expliquer aux opérationnels les enjeux liés à la trésorerie et les sensibiliser à l'importance d'une gestion efficace.

3. Gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie consiste à optimiser la gestion des flux financiers d'une entreprise pour assurer sa solvabilité et sa pérennité. Elle vise à maximiser la trésorerie disponible tout en minimisant les risques de défaillance ou de défaut de paiement.

Il existe de multiples définitions de la gestion de trésorerie, qui sont :

3.1. Définitions de la gestion de la trésorerie

Selon **BREALEY et MYERS**, « la gestion de trésorerie est l'ensemble des opérations nécessaires pour gérer les liquidités et les investissements à court terme de l'entreprise de manière efficace »¹⁸.

¹⁸ BREALEY, R. A. , MYERS, S. C. «Principles of Corporate Finance », (11th ed). McGraw-Hill Education, 2014, p816.

Selon **BANGALA. A** « la gestion de trésorerie définit comme un levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux à un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelles, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers »¹⁹.

De même, **GITMAN et AL**, définissent la gestion de trésorerie comme « l'ensemble des activités et des processus qui permettent à une entreprise de gérer efficacement sa trésorerie, ses comptes bancaires, ses investissements à court terme et ses besoins de financement à court terme »²⁰.

En résumé, la gestion de trésorerie est une fonction essentielle de l'entreprise qui doit être bien gérée pour assurer sa viabilité à court et à long terme. Elle implique une gestion stricte des flux financiers pour maintenir une trésorerie suffisante tout en évitant les risques de défaut et de paiement.

3.2. Objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie d'une entreprise repose sur un ensemble d'objectifs afin de réaliser sa mission, l'objectif principal étant de réduire ou d'éliminer les surprises dans la satisfaction des besoins de trésorerie.

La gestion de trésorerie doit également assurer la réalisation d'autres objectifs tels que²¹ :

➤ **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement**

La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise. Cette stratégie vise à optimiser les gains et à diminuer les dépenses liées à la gestion financière.

➤ **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)**

Gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie.

¹⁹ BANGALA, A. Les fondements de la gestion financière, édition l'université de Liège, Belgique, 2007, p46.

²⁰ GITMAN, L. J., JUCHAU, R., & FLANAGAN, J. « Principles of Managerial Finance » (15th ed). Pearson Australia, 2018, p617.

²¹ESLSCA, Qu'est-ce que la gestion de trésorerie ?, mise à jour le (8/09/2022), <https://www.eslsca.fr/blog/quest-ce-que-la-gestion-de-tresorerie> . Consulté le (08/04/2024).

➤ **Assurer la liquidité de l'entreprise**

La liquidité renvoie à l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. C'est-à-dire sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise.

➤ **Réduire le cout des services bancaires**

Quatre (4) coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

- **Les intérêts débiteurs** : appelés aussi agios que la banque facture sur les soldes débiteurs d'un compte.
- **Les jours de valeur** : Date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
- **La commission sur plus fort découvert** : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois.
- **Les commissions sur opération** : le cout associé à chaque type d'opération.
- **La commission de mouvement** : le prélèvement appliqué à tous les mouvements débiteurs.

➤ **Construire un partenariat bancaire équilibré**

Une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

3.3. Processus de la gestion de trésorerie

La réalisation d'une bonne gestion de trésorerie implique l'exécution de trois étapes essentielles à savoir²² :

Première étape : La prévision

La gestion prévisionnelle de la trésorerie est la première étape du processus d'optimisation. 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 prévenir les risques de cessations de paiements. En outre, les prévisions de trésorerie sont basées sur l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

²² Forget J., Op.cit., p27.

Deuxième étape : L'arbitrage

Dans cette étape, l'objectif est de sélectionner les stratégies de couverture ou d'investissement en prenant en considération les risques inhérents aux opérations financières. Parmi ces risques figurent la liquidité, la contrepartie, les taux d'intérêt et les fluctuations des taux de change. Pour ce faire, cette étape repose sur :

- Une position de trésorerie à jour et limitée (en termes de valeurs).
- Une prévision à court terme de la position de trésorerie.

Troisième étape : Le contrôle

La dernière étape du processus consiste à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, ainsi que le contrôle des conditions bancaires à travers des documents comptables tels que l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

3.4. La politique de la gestion de trésorerie

La politique de la gestion de trésorerie d'une entreprise consiste à l'ensemble des décisions et d'actions mises en place pour gérer efficacement la trésorerie de l'entreprise. Cela implique de surveiller et de contrôler les encaissements et les décaissements de manière à garantir la disponibilité de liquidités suffisantes pour répondre aux besoins financiers de l'entreprise.

Elle comprend plusieurs aspects, tels que la prévision des flux de trésorerie, la gestion des liquidités, les fixations des niveaux de trésorerie minimum, la gestion des placements temporaires de trésorerie, la gestion des crédits et des délais de paiement, ainsi que la gestion des risques financiers liées à la trésorerie.

Elle vise à définir les règles d'application liées à la gestion des placements à court terme et du financement disponible sur le marché monétaire. Elle implique des principes stricts, comme l'optimisation des rendements des placements à court terme et la vérification quotidienne des fonds disponibles pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Cette politique encadre les types de titres dans lesquels les placements peuvent être effectués, tels que les bons du trésor et les billets à court terme, émis ou garantis par des entiers spécifiques.

Une bonne politique de gestion de trésorerie permet d'optimiser la rentabilité de l'entreprise en maximisant les rendements des liquidités excédentaires et en minimisant les

coûts des liquidités insuffisantes elle contribue également à assurer la stabilité financière de l'entreprise et à réduire les risques liés à des situations de trésorerie tendues

En résumé, la politique de gestion de trésorerie est un pilier essentiel de la gestion financière d'une entreprise, visant à garantir sa solidité financière, sa flexibilité et sa capacité à investir et à se développer de manière durable

Section 02 : Les enjeux et les causes de dégradation de la trésorerie

Les enjeux et les causes de dégradation de la trésorerie sont variés et peuvent résulter de facteurs internes et externes à l'entreprise. Une gestion prudente des flux de trésorerie, une structure financière solide, une gestion efficace des risques et une adaptation aux changements économiques et environnementaux sont essentielles pour maintenir une trésorerie saine et stable.

1. Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les enjeux de la gestion de trésorerie résident dans la nécessité, d'une part, de réduire ou de couvrir les risques associés, en particulier l'équilibre financier à court terme, et d'autre part, d'optimiser les résultats financiers en minimisant les charges financières et en maximisant les produits financiers. Il s'agit également de maîtriser les coûts de traitement des opérations de trésorerie, à la fois internes et externes. Les trésoriers et les cadres financiers accordent une grande importance à la minimisation des frais financiers liés à l'utilisation des facilités bancaires, cherchant à les maintenir stables ou même à les diminuer. Fondamentalement, le but de tout trésorier est l'optimisation financière de l'entreprise.

1.1. Flexibilité financière de l'entreprise : un enjeu majeur

L'entreprise doit être financièrement flexible, signifiant qu'elle doit être en mesure de fournir en permanence les ressources financières nécessaires pour répondre aux exigences de son environnement et aux besoins financiers qui en résultent. Cette adéquation entre les ressources disponibles et les besoins doit être atteinte ou réalisable à tout moment. Par conséquent, l'entreprise doit pouvoir ajuster rapidement sa situation financière, y compris sa trésorerie, en réponse au cycle opérationnel, à une crise ou à une opportunité. Le trésorier de l'entreprise est particulièrement chargé de gérer deux types de situations financières²³ :

²³ VOYENNE D., « Gestion du cash-flow et de la trésorerie », dans CAPPELLETTI L., HOARAU Ch., Finance & Contrôle au quotidien. 100 fiches. Edition Dunod, collection « Pratiques en Or », 2013, p. 204

- ✓ L'excès de trésorerie, qui peut résulter d'une inadéquation entre la structure financière et les besoins de l'entreprise, ou d'un surplus de trésorerie de précaution, ou encore de l'absence de projet d'investissement
- ✓ L'insuffisance de trésorerie, qui peut découler d'une mauvaise adéquation de la structure financière, de l'absence de profitabilité de l'exploitation ou de l'absence de trésorerie potentielle.

1.2. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers

L'objectif idéal en gestion de trésorerie serait d'atteindre un solde nul, évitant ainsi les soldes créditeurs peu rentables et les soldes débiteurs coûteux. Le trésorier s'efforcerait donc de maximiser le solde de trésorerie sur le compte bancaire en équilibrant le coût d'une trésorerie excédentaire avec celui du financement nécessaire en cas d'insuffisance de liquidités.

1.2.1. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un solde créditeur sur un compte bancaire engendre un coût d'opportunité pour l'entreprise. En effet, les liquidités disponibles découlent de l'équilibre financier de l'entreprise et, par conséquent, indirectement de la mobilisation excessive de financements coûteux (la trésorerie est excédentaire car le FR excède le BFR), sans pour autant être investies dans des activités productives. En l'absence de financement spécifique, ce coût d'opportunité peut être considéré comme le coût moyen pondéré des ressources financières de l'entreprise (ou le coût du capital). Ce coût ne peut être supprimé mais seulement réduit par le placement des liquidités dans des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) sans risque (les liquidités représentent théoriquement un actif sans risque). En cas de trésorerie nette négative, le coût de financement de ce déficit de liquidités (découvert bancaire, escompte, etc.) devient un coût réel.

Concernant le compte bancaire en question, le trésorier doit équilibrer le coût associé à la détention d'un solde positif et celui lié à l'obtention des liquidités nécessaires pour corriger les déséquilibres financiers. Ce processus de prise de décision dépend essentiellement du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, notamment des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les investisseurs et les prêteurs, en tenant compte des caractéristiques économiques et financières de l'entreprise. En règle générale, cette analyse amène les trésoriers à établir un niveau cible de trésorerie légèrement négative.

1.2.2. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. En effet, l'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise et atteindre l'objectif de trésorerie Zéro (fixer un niveau cible d'encaisse proche de zéro)²⁴. Ces erreurs fondamentales sont :

➤ **L'erreur d'équilibrage ou de contre phase**

Consiste à laisser simultanément des soldes excédents non rémunérés sur une banque et des soldes débiteurs sur une même banque. L'existence de cette situation a un impact important sur la gestion de trésorerie. Cette erreur est la plus coûteuse dans la mesure où elle génère un coût d'opportunité sur les comptes créditeurs et une génération d'agios coûteux sur les comptes débiteurs.

Afin d'éviter cette erreur il reste au trésorier à assurer le virement banque à banque quotidien des soldes créditeurs sur les soldes débiteurs.

➤ **L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie**

Résulte de l'existence de soldes créditeurs non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un défaut de placement, soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme.

Si elle n'est pas gérée, cette erreur revient donc à se priver de produits financiers éventuels ou à supporter des charges financières (superflues). La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise pour la rémunération des soldes créditeurs soit le coût moyen du financement à court terme par défaut pour les soldes débiteurs.

➤ **L'erreur de sous-mobilisation**

Cette erreur est la moins coûteuse pour la trésorerie de l'entreprise. Elle provient d'une utilisation du découvert qui est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. On peut éviter cette erreur par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit.

Afin de minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage, de sur mobilisation ou sous-mobilisation, l'entreprise doit mettre en place une gestion rigoureuse de ses soldes de trésorerie

²⁴ DESBRIERES, P & POINCELOT, P. op. cit., p15-19.

au quotidien. Cela implique de surveiller activement les soldes sur les comptes bancaires, en s'assurant que les fonds sont correctement alloués pour répondre aux besoins financiers de l'entreprise.

2. Les origines des problèmes de la trésorerie et les causes de sa dégradation

La crise de trésorerie est comparable aux symptômes d'une maladie qu'il faut diagnostiquer, plusieurs problèmes et causes peuvent en effet être à l'origine d'une dégradation de la trésorerie d'une entreprise.

2.1. Origines des problèmes de la trésorerie

Les problèmes de trésorerie peuvent découler de divers facteurs d'ordre conjoncturel, structurel et organisationnel :

2.1.1. Problèmes conjoncturels

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc les mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes²⁵ :

- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes.
- Des fluctuations de nature complètement aléatoires et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.
- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agroalimentaires, de l'industrie de jouet, et celle des matériels de ski, etc.
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement.
- La baisse accidentelle des capitaux par suite d'une forte demande de la clientèle.

2.1.2. Problèmes structurels

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme. Un bilan dégradé, se traduisant par un fonds de roulement insuffisant voire négatif, entrainera inévitablement des difficultés de trésorerie. En effet, ces derniers seront

²⁵ ROUSSELOT PH, VERDIE. J.F., Op.cit. p20.

tenus d'assurer non seulement le financement des besoins de fonctionnement (BFR) mais aussi la compensation d'un fonds de roulement insuffisant. Les origines de ces problèmes pourraient être les suivantes²⁶ :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.)
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - A la faiblesse du capital social de la société ;
 - Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
 - A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
 - A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au BFR à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Nous pouvons citer :

- Les crédits consentis aux clients sont trop longs,
- Que le stock soit trop important,
- Les crédits accordés par les fournisseurs sont trop courts.

2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel

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

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

2.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie et leurs solutions

Il existe cinq causes de crise de trésorerie distinctes de dégradation, trois d'entre elles provenant de l'augmentation du besoin de fonds de roulement et les deux autres de la diminution de fonds de roulement²⁷.

²⁶ Christian, M. « Gestion de trésorerie », Librairie Vuibert, Paris, 1988, p23.

²⁷ SION M., « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris 2015, p16-23.

2.2.1. La crise de croissance

Se produit lorsqu'une forte augmentation des ventes entraîne une augmentation proportionnelle du BFR. Donc une explosion de l'activité sans que les aspects matériels humains puissent suivre, peut mettre à mal la situation financière d'une entreprise, donc causer des crises de trésorerie. L'entreprise alors risque de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation et de se retrouver en cessation des paiements. Une croissance non maîtrisée est une cause fréquente de difficulté et de défaillance d'entreprise récentes.

Pour remédier à cette situation, l'entreprise doit :

- ✓ Renforcer le fonds de roulement pour assurer une meilleure couverture du BFR et réduire ainsi un recours trop important aux crédits de trésorerie, ce renforcement passe par :
 - Un apport en capital
 - La cession d'actifs non stratégiques
 - Un financement plus systématique des investissements en immobilisation par emprunt à MLT ou location longue durée.
 - Le recours à un crédit à MLT de restructuration du fonds de roulement
 - La réduction ou suppression momentanée des dividendes
- ✓ Modérer la croissance : réside dans la prise de décisions stratégiques visant à prioriser la rentabilité et la gestion financière, souvent au détriment de l'expansion rapide. Cela peut impliquer de privilégier l'amélioration de la marge bénéficiaire plutôt que l'augmentation de la part de marché, ce qui contribue à renforcer la trésorerie en optimisant les résultats et en maîtrisant les besoins en fonds de roulement. Ce choix relève généralement de la direction générale et doit être cohérent avec les conditions du marché.
- ✓ Recourir à l'affacturage : l'affacturage permet à l'entreprise de disposer rapidement de l'argent des créances clients sans attendre l'échéance, c'est un organisme financier appelé le FACTOR qui va régler ça, et se charger de les recouvrer auprès de ses clients débiteurs.

2.2.2. La mauvaise gestion du BFR

Le BFR représente les besoins de financement du cycle d'exploitation. Il y'a trois paramètres qui influencent le BFR à savoir :

- Les délais de vente des stocks ;
- Les délais de règlement des créances clients ;
- Les délais de règlement des dettes fournisseurs ;

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement de ses paramètres, le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Pour sortir de cette crise, il est essentiel de gérer efficacement le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre « en amont ». Le trésorier se chargera de rassembler les responsables opérationnels afin de les sensibiliser à l'importance d'une trésorerie équilibrée. Ensuite, ils identifieront, ensemble, les facteurs ayant contribué à la dégradation du BFR et élaboreront un plan d'actions correctives. Ce processus implique également une analyse approfondie des pratiques de gestion financière et une collaboration étroite entre les différents départements pour mettre en œuvre les mesures correctives efficacement. L'amélioration du BFR repose sur la :

- Gestion des stocks et des approvisionnements,
- Résolution rapide des litiges administratifs et techniques
- Négociation des délais de paiement client et fournisseur ;
- Demandes d'acompte lorsque les conditions de vente les prévoient ;
- Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges.
- Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique.

2.2.3. Réduction de l'activité

C'est l'une des plus importantes crises que peut rencontrer une entreprise. Face à une chute conjoncturelle des ventes, l'entreprise ne réduit pas suffisamment ses achats ou son programme de fabrication, ce qui entraîne une augmentation des stocks. Après quelques semaines, l'entreprise pourrait envisager de diminuer sa production, sauf si les ventes reprennent effectivement. En outre, cette baisse d'activité s'accompagne des pertes par ce que le niveau d'activité ne permettant plus de couvrir les charges liées à la production.

Pour faire face à cette situation et réduire le sur stockage :

- ✓ Il convient à l'entreprise d'ajuster ses achats ou son programme de production à l'activité réelle, de vider les stocks par une politique de remise plus agressive.

2.2.4. Erreur de financement

Il s'agit d'une situation où l'autofinancement est excessif. L'entreprise investit dans des immobilisations sans mobiliser de ressources stables telles que des emprunts à long terme, une augmentation de capital ou des apports en compte courant d'associé. Le directeur financier mise sur la capacité d'autofinancement de la période pour couvrir les dépenses liées à ces investissements. Toutefois, si la capacité d'autofinancement disponible s'avère insuffisante, cela

entraîne une détérioration du Fonds de Roulement. De même, lorsque l'entreprise emprunte à moyen terme sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet, les remboursements en capital excessifs par rapport à la capacité d'autofinancement générée nuisent à la fois au Fonds de Roulement et à la trésorerie.

Afin de remédier à cette situation, l'entreprise doit :

- ✓ Envisager d'augmenter les fonds propres en augmentant le capital ou en empruntant à moyen, long terme pour rééquilibrer sa structure financière.
- ✓ Utiliser la technique du lease-back, qui consiste à céder une immobilisation à un établissement de crédit et à devenir locataire de celle-ci. Cela permet d'obtenir une rentrée immédiate d'argent et de payer des loyers ultérieurs.
- ✓ Négocier un allongement de la durée résiduelle de remboursement pourrait permettre à l'entreprise de mieux adapter ses obligations de remboursement à sa capacité financière, tout en veillant à ce que les termes de remboursement restent cohérents avec la durée de vie de l'actif financé pour éviter une situation financière précaire.

2.2.5. Perte de profitabilité

La profitabilité c'est le fait de générer un profit ou un bénéfice. L'entreprise réalise des pertes lorsque les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'accumulation de ses pertes diminue les capitaux propres et par conséquent le fonds de roulement se dégrade, donc la trésorerie se dégrade également. Pour faire face à cette situation, l'entreprise devra sans doute :

- ✓ Reconstituer ses capitaux propres en sollicitant à nouveau les actionnaires.
- ✓ Convaincre les actionnaires du retour à la rentabilité en présentant un plan solide et crédible, crucial pour obtenir leur confiance et les inciter à recapitaliser l'entreprise.

Conclusion

A la fin de ce premier chapitre, nous pouvons conclure que la gestion de trésorerie est un aspect critique de la gestion financière d'une entreprise. De la gestion des liquidités à la prévision des flux de trésorerie, ces concepts fournissent un cadre solide pour garantir la stabilité financière et la viabilité à court et à long terme d'une organisation.

En comprenant l'importance de maintenir un équilibre entre les entrées et les sorties de trésorerie, les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées pour maximiser l'efficacité opérationnelle, optimiser les résultats financiers, maîtriser les coûts et minimiser les frais et les risques financiers.

La gestion judicieuse de la trésorerie reste donc un pilier fondamental qui requiert une attention particulière pour assurer la santé financière et la croissance durable d'une entreprise.

CHAPITRE 02

Introduction

L'analyse de la gestion de trésorerie consiste à évaluer comment une entreprise gère ses flux de trésorerie ; en utilisant différentes techniques et outils clés qui permettent à l'entreprise de surveiller, d'optimiser et de prévoir ses flux, ce qui est essentiel pour assurer une gestion efficace des liquidités et maintenir sa santé financière.

Dans ce chapitre nous allons explorer ces différents outils en commençant d'abord par l'analyse de la trésorerie par le bilan et par les flux, ensuite l'étude de la prévision de trésorerie pour une meilleure gestion de l'entreprise.

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan et par les flux

L'analyse de la trésorerie est un processus essentiel pour comprendre la situation financière et les performances d'une entreprise. Dans cette section, nous allons examiner deux approches clés pour analyser la trésorerie : l'analyse par le bilan et l'analyse par les flux.

1. L'analyse par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, elle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par conséquent son risque de défaillance ; cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées et des différents cycles auxquels elle est rattachée.

1.1. Bilan financier

Le bilan financier est un document comptable crucial qui offre une image instantanée de la santé financière de l'entreprise. Il propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actif) et les ressources (passif) sont évalués à leur vénal (valeur probable de vente). Les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que les passifs sont classés par ordre d'exigibilité²⁸.

En d'autre terme, le bilan financier a pour but principal d'évaluer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité de rembourser ses dettes à l'aide de ses actifs.

²⁸ OGIEN D., « gestion financière de l'entreprise », Edition, DUNOD, paris2008, p 40.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

1.1.1. Rôle et importance du bilan financier

Le bilan financier est essentiel pour l'évaluation de la santé financière d'une entreprise, ses principaux rôles sont ²⁹ :

- ✓ **De présenter** le patrimoine réel de l'entreprise : les postes du bilan financier sont évalués, si possible, à leur valeur vénale.
- ✓ **De déterminer** l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- ✓ **D'évaluer** la liquidité du bilan : capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.
- ✓ **D'estimer** la solvabilité de l'entreprise : l'actif est-il suffisant pour couvrir toutes les dettes ?
- ✓ **De permettre** la prise de décision.

1.1.2. Le contenu du bilan financier

Les éléments principaux d'un bilan financier sont :

- ❖ **Actif** : représente ce que l'entreprise possède. Il est divisé en deux catégories ;
 - **L'actif non courant** regroupe les actifs que l'entreprise possède sur une longue période. Ces actifs ne peuvent pas être vendus rapidement et sont censés rester dans l'entreprise pendant une longue période ; tels que les terrains, bâtiments... etc. autrement dit, ce sont des actifs à long terme que l'entreprise utilise pour ses activités à longue échéance.
 - **L'actif courant** regroupe les actifs rapidement convertibles en argent à court terme (stocks, créances clients, etc.).
- ❖ **Passif** : représente les ressources de l'entreprise, ce qu'elle doit. Il est divisé en deux catégories principales ;
 - **Le passif non courant** représente les dettes à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire les obligations financières qui ne doivent être remboursées que sur une longue période.
 - **Le passif courant** représente les dettes à court terme de l'entreprise, c'est-à-dire les obligations financières qui doivent être remboursées dans un délai court, telles que certaines dettes d'exploitation. En d'autres termes, ce sont les dettes que l'entreprise doit payer dans un avenir proche.

²⁹ GRANDGUILLLOT(B) et GRANDGUILLLOT(F), « les zones, analyse financière », DUNOD, Paris, 12^e édition, 2015-2016, p124.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

1.1.3. La structure du bilan financier

Le bilan financier se présente sous forme d'un tableau en deux parties, la partie gauche classe les postes du bilan actif en fonction de leur degré de liquidité (du moins liquide au plus liquide), tandis que la partie droite classe les postes du bilan passif en fonction de leur degré d'exigibilité (du moins exigible au plus exigible)³⁰ :

- La liquidité de l'actif : c'est l'aptitude d'un poste à être converti rapidement en disponibilité
- L'exigibilité du passif : correspond à l'échéance nécessaire pour payer une dette.

Tableau N° 1 : Bilan financier après retraitement

| Actif (degré de liquidité) | Passif (degré d'exigibilité) |
|--|---|
| Actif à plus d'un an | Passif à moins d'un an |
| Actif immobilisé net + Plus-values latentes + Part de l'actif circulant net à plus d'un an + Charges constatées d'avances à plus d'un an - Moins-values latentes - Part de l'actif immobilisé net à plus d'un an - Capital souscrit-non appelé Postes constituant l'actif fictif net à éliminer : Frais d'établissement Frais de recherche sur projets non réalisable Primes de remboursement des obligations Charges à répartir | Capitaux propres + Plus-values latentes + Comptes courants bloqués + Ecart de conversion-passif - Part d'écart de conversion actif non couverts par une provision - Impôt latent sur subvention d'investissement et provision réglementées - Actif fictif net - Moins-values latent Dettes à plus d'un an + Provisions pour risques et charges à plus d'un an + Impôt latent à plus d'un an sue subvention d'investissement et provision réglementées + Produits constatés d'avance à plus d'un an |
| Actif à moins d'un an | Passif à moins d'un an |
| Actif circulant net - Part de l'actif circulant net à plus d'un an + Charges constatées d'avance à moins d'un an + Part de l'actif immobilisé à moins d'un an + Effets escomptes non échus + Capital souscrit – non appelé + Part de l'écart de conversion actif couverte par une provision | Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses + Dettes financières à moins d'un an + Provisions pour risques et charges à moins d'un an + Impôt latent à moins d'un an sue subventions d'investissement et provisions réglementées + Effets escompte non échus + Produits constatés d'avance à moins d'un an |

Source : BÉATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, « analyse financière », 6ème Edition, paris, 2002, p120.

³⁰ OGIEN D., « Gestion financière de l'entreprise », 4édition, Dunod, Paris, 2018, p39.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

1.2. Bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un outil d'information sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation, il a pour objectif de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'analyse en vertu de la règle d'or de l'analyse financier « un équilibre minimum doit être respecté entre la durée d'un emploi et la durée de la ressource qui le finance (un bien à long terme est financé par une ressource stable) »³¹.

En d'autres termes, le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Il permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation.

1.2.1. Utilité du bilan fonctionnel

Les avantages du bilan fonctionnel résident dans sa capacité à analyser la structure financière d'une entreprise de manière approfondie, il permet de³² :

- Comprendre la santé financière de l'entreprise, sa capacité à générer du profit, rembourser ses dettes et à investir dans son développement ;
- Comparer les investissements durables aux financements stables.
- Analyser les cycles d'exploitation, hors exploitation et de trésorerie
- Vérifier l'équilibre financier en calculant les indicateurs d'équilibre
- Servir de base pour calculer divers ratios financiers essentiels.

Ainsi, il met en évidence ses différents cycles :

- Cycle durable : comparaison entre les investissements durables et les financements stables ;
- Cycle d'exploitation : comparaison entre les stocks, les créances et les dettes relatives à l'exploitation ;
- Cycle hors exploitation : comparaison entre les créances et dettes diverses ;
- Cycle de trésorerie : comparaison entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

1.2.2. Elaboration du bilan fonctionnel

L'élaboration du bilan fonctionnel se fait à partir des valeurs d'origine brutes du bilan comptable. Les amortissements et provision pour dépréciation sont donc éliminés de l'actif soustractif et rajoutés aux capitaux propres du passif (ainsi que les provisions pour risques et

³¹ OGIEN D., Op.cit., p46.

³² THIBAUT. C, « le bilan fonctionnel », 2016, <https://www.compta-facile.com/bilan-fonctionnel/> consulté le (30/04/2024).

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

charges) les concours bancaires et soldes créditeurs de banque sont retranchés des dettes financières et considérées comme de la trésorerie de passif.

Il représente donc le déroulement des différents cycles proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale ; c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence comme dans l'analyse patrimoniale (analyse par le bilan financier) mais celui de stabilité³³.

- **Les emplois stables :** Correspondent aux immobilisations corporelles, incorporelles ou financières évaluées à leurs prix d'acquisition ou à leurs couts de revient. Puisqu'il s'agit des valeurs d'origine, les montants retenus sont bruts dont il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été éventuellement pratiquées. Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois mis à la disposition de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle préconise de réintégrer les actifs acquis par crédit-bail.

Donc, à l'actif nous distinguons :

- **L'actif circulant d'exploitation brut :** Il regroupe :
 - Les stocks, les avances et acomptes versés ;
 - Les charges constatées d'avance relatives à l'exploitation ;
 - Les écarts de conversion actif s'ils sont liés à des créances clients ;
 - Les créances clients. (encours client global qui doit être retenus indépendamment du montant financé par escompte).
- **L'actif circulant hors exploitation brut :** Il regroupe :
 - Les créances diverses ;
 - Les charges constatés d'avances relatives au hors exploitation ;
 - Les valeurs mobilières de placements sauf celles dont le montant est liquide et sans risque de perte en capital ;
- **L'actif de trésorerie :** représente :
 - Les disponibilités.

³³ GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., Op.cit., p17.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

➤ **Les ressources stables** : Regroupent

- Les capitaux propres avant répartition diminués éventuellement du capital souscrit non appelé ;
- Les amortissements et toutes les provisions pour risques et charges ainsi que celles relatives à l'actif circulant ;
- Les dettes financières quelle que soit leur échéance, diminuées des primes de remboursement s'il s'agit d'emprunts obligataires, des concours bancaires courants reclassés avec la trésorerie négative, des intérêts courus reclassés en dettes diverses.

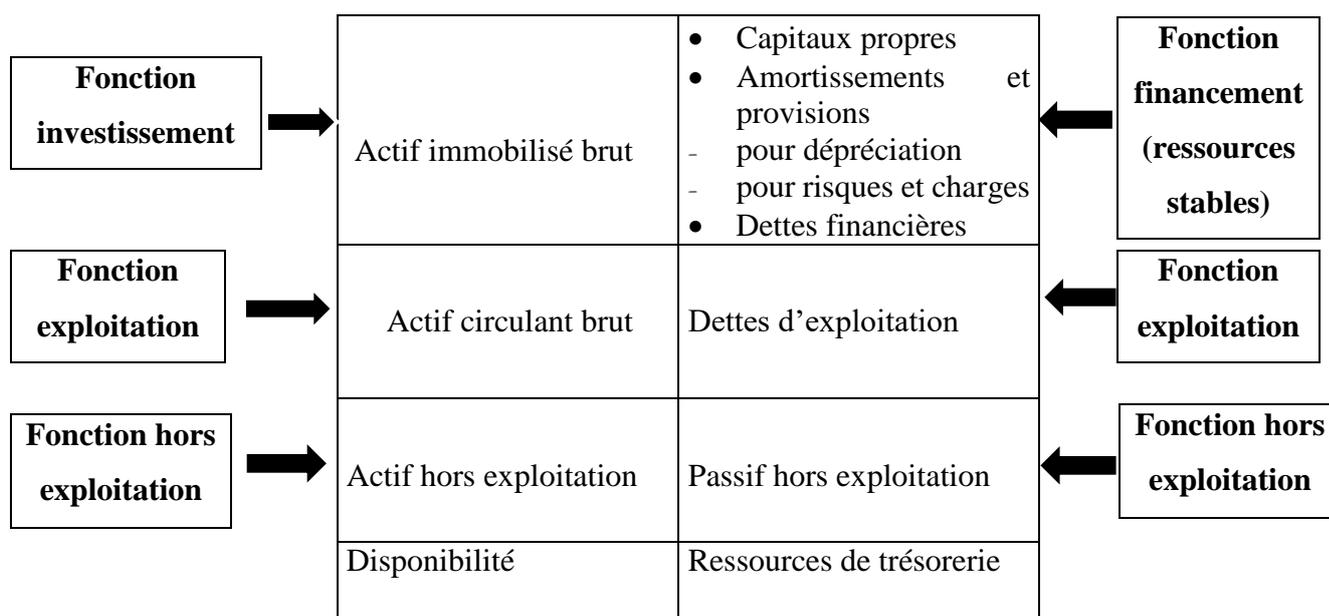
Donc au passif, nous distinguons :

- **Les dettes d'exploitation** : Elles regroupent :
 - Les avances et acomptes reçus ;
 - Les produits constatés d'avances relatifs à l'exploitation.
 - Les écarts de conversion passive ;
 - Les dettes fournisseurs (matières fiscales et sociales sauf l'impôt société) ;
 - Provisions pour risques et charges justifiées à caractère d'exploitation.
- **Les dettes hors exploitations** : Elles regroupent :
 - Les dettes diverses (sur immobilisations) ;
 - Les produits constatés d'avances hors exploitation ;
 - Les intérêts courus des emprunts, de l'impôt société ;
 - Provisions pour risques et charges justifiées et hors exploitation.
- **Le passif de trésorerie** : représente :
 - Les concours bancaires courants ;
 - Les soldes créditeurs de banques ;
 - Les effets escomptés non échus qui représentent une modalité particulière du financement à court terme de l'exploitation.

1.2.3. Structure du bilan fonctionnel

Il est appelé fonctionnel car les postes y sont classés d'après les fonctions auxquels il se rapporte :

Figure N°3 : Bilan fonctionnel simplifié



Source : GAUGAIN M., SAUVEE-CRAMBERT R., « gestion de la trésorerie », édition ECONOMICA, Paris, 2004, p19.

Tableau N° 2 : Bilan Fonctionnel

| Actif | Passif |
|--|--|
| <p>Emplois stables</p> <p>Actif immobilisé brut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières - Charges à répartir - Primes de remboursement des obligations. <p>Actif circulant d'exploitation brut (ACE) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stocks - Avances et acomptes versés - Créances clients - Créances fiscales - Charges constatées d'avance <p>Actif circulant hors exploitation (ACHE) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créances diverses - Intérêts courus - Créances d'IS - Créances sur immobilisation <p>Actif de trésorerie (AT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilités | <p>Ressources stables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitaux propres - Provisions pour risques et charges - Amortissements et provisions - Dettes financières <p>Passif circulant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dettes d'exploitations (DE) - Dettes hors exploitation (DHE) <p>Trésorerie passive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque |

Source : JEAN (B), JAQUELINE (D), FLORENCE (D), « Gestion financière », 14^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, p149.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

1.3. Détermination de la trésorerie

La trésorerie peut se calculer par les informations du haut et du bas du bilan³⁴ ;

✓ Par le bas du bilan

La trésorerie nette se calcule par la différence entre la trésorerie active et passive ; la trésorerie active comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placements dont le montant est liquide et sans risque de perte en capital et la trésorerie passive comprend les encours de crédit à court terme.

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

- La TN est dite positive lorsqu'elle est en position nette d'excédent,
- La TN est dite négative lorsqu'elle est en position nette d'emprunt à CT.

✓ Par le haut du bilan

Dans ce cas, la trésorerie se calcule en tenant compte de la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin de fonds de roulement, tirés d'une lecture horizontale du bilan.

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

Le tableau ci-dessous récapitule les signes de la trésorerie, ainsi que ceux du FRNG et du BFR.

Tableau N° 3 : Les signes de la trésorerie

| Trésorerie | FRNG | BFR | Conditions |
|------------|------|-----|----------------------|
| + | + | - | / |
| + | + | + | FRNG > BFR |
| + | - | - | FRNG < BFR |
| - | - | + | / |
| - | + | + | FRNG < BFR |
| - | - | - | FRNG > BFR |

Source : GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., op. cit., p25.

Ainsi, la trésorerie sera interprétée de la façon suivante³⁵ :

- **Si la TN est positive : $\text{TN} > 0$**

- **Cas n°1** : l'entreprise dispose d'un FRNG et son cycle d'exploitation génère des excédents de financement, cette situation est de loin la plus confortable ;
- **Cas n°2** : l'entreprise dispose d'un FRNG suffisant pour faire face au BFR, l'équilibre est assuré ;

³⁴ ROUSSELOT PH., VERDIE, J.F., op. cit., P.19

³⁵ GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., Op.cit. p25.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

- **Cas n°3** : l'entreprise ne dispose pas de FRNG, celui-ci est négatif. Par ailleurs, son cycle génère des excédents, ces derniers étant supérieur en valeur absolue au FRNG, la trésorerie demeure positive.

- **Si la TN est négative : $TN < 0$**

- **Cas n°1** : l'entreprise génère un FRNG négatif et son cycle un BFR positif ; situation critique d'une entreprise qui assure mal le financement de ses investissements et dont le cycle nécessite un financement ;

- **Cas n°2** : le FRNG est inférieur au BFR, situation assez classique de l'entreprise dont l'évolution du FRNG ne suit pas celle du BFR, en cas de croissance importante ;

- **Cas n°3** : tant le FRNG que le BFR sont négatifs mais le FRNG en valeur absolue est supérieur au BFR.

- **Si la TN = 0 :**

Dans ce cas le $FRNG = BFR$; les ressources de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation³⁶.

Ces agrégats sont calculés de la manière suivante :

1.3.1. Fonds de roulement net global (FRNG)

Fonds de roulement net global est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement des dettes en cas de difficulté majeure. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Il se calcule à partir du bilan avant répartition du résultat de l'exercice, il est donc inclus dans les capitaux propres. Il peut être calculé par deux méthodes :

✓ **Par le haut du bilan**

$$FRNG = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

✓ **Par le bas du bilan**

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

Ou bien

$$FRNG = (ACE + ACHE + TA) - (DE + DHE + TP)$$

³⁶ GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., Op.cit., P26.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

+ Interprétation du FRNG ³⁷

- **Le fonds de roulement positif ; FRNG > 0 :**

Un FRNG positif est le signe d'une politique financière prudente, et signifie l'existence d'une marge de sécurité en ressource stable pour financer en partie ou entièrement le besoin en fond de roulement globale.

- **Le fonds de roulement négatif ; FRNG < 0 :**

Un FRNG négatif signifie que les capitaux permanents ne couvrent pas les emplois fixes, d'une autre manière, une partie des emplois fixes est financée par les passifs courants, ce qui constitue un risque pour l'entreprise.

Un FRNG négatif provient d'un mauvais choix de financement ou d'une accumulation de pertes.

- **Le fonds de roulement stable ; FRNG = 0**

Un FRNG stable exprime un équilibre minimum, ce qui veut dire que les capitaux permanents arrivent à financer l'actif immobilisé et l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme, cette situation est idéale théoriquement.

1.3.2. Le besoin en fonds de roulement

Le BFR est le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats, production et ventes³⁸.

Il est défini aussi comme la partie des besoins nécessaires liés au cycle d'exploitation qui n'a pas été couverte par les ressources périodiques. Il se calcul ainsi :

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

Ou bien

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances Clients} - \text{Dettes Fournisseurs}$$

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation** : besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise³⁹ ;

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation (clients et comptes rattachés, autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes d'exploitation (fournisseurs et comptes rattachés, dettes sociales et fiscales)}.$$

³⁷ SION MICHEL, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », édition DUNOD 2006, p06.

³⁸ ROUSSELOT, (PH), VERDIE (J-F), op. cit., p29.

³⁹ ROUSSELOT PH., VERDIE J.F., op. cit., p30.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation** : besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise⁴⁰ ;

| |
|--|
| BFRHE = Actif circulant hors exploitation (autres créances : acomptes IS) - Passif circulant hors exploitation (autres dettes : Etat, IS, etc.) |
|--|

Cela implique :

| |
|--|
| $BFR = BFRE + BFRHE$ |
|--|

+ Interprétation du BFR ⁴¹:

- **Si le BFR est positif : $BFR > 0$**

Signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires)

- **Si le BFR est négatif : $BFR < 0$**

Signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

- **Si le BFR = 0**

Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais, il n'y a pas d'excédent.

1.4. Les ratios liés à la trésorerie

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution d'un phénomène étudié en analyse financière. Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, nous utilisons les ratios suivants :

1.4.1. Les ratios de liquidité

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

⁴⁰ Ibid, p31.

⁴¹ ISABEL (CH), THIERRY (C), « Gestion financière », édition DUNOD, 2002, p166.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

Tableau N° 4 : Les ratios de liquidité

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

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 4ème édition Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, p141.

1.4.2. Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilités permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme.

Tableau N° 5 : Les ratios de solvabilité

| Ratios | Calculs | Interprétations |
|--------------------------------------|---|--|
| Ratio d'autonomie financière | $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$ | Ce ratio doit être > 0.5, il indique le degré de dépendance de l'entreprise par rapport à ses créanciers ; plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande |
| Ratio de solvabilité générale | $\frac{\text{Total actif}}{\text{Total des dettes}}$ | Ce ratio doit être >1, pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. |

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Op.cit. p142.

1.4.3. Ratios de rentabilité

Sont des indicateurs qui mesurent la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport aux moyens mis en œuvre.

Tableau N° 6 : Les ratios de rentabilité

| Ratios | Calculs | Interprétations |
|---------------------------------------|--|---|
| Taux de rentabilité économique | $\frac{\text{EBE}}{\text{Ressources stables}}$ | Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs. |
| Taux de rentabilité financière | $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propre}}$ | Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés. |

Source : Gérard Melyon, « Gestion financière », édition Bréal, France, 2007, p166.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

2. Analyse de la trésorerie par les flux

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise. Cette analyse dynamique permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements. Il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie, les principaux tableaux utilisés sont : le tableau de financement et le tableau des flux de trésorerie.

2.1. Le tableau de financement

Le tableau de financement est un outil d'analyse dynamique de l'évolution du patrimoine et de l'activité de l'entreprise, sur une période donnée, il étudie l'évolution des grands équilibres bilanciaux, s'intéressant aux nouveaux emplois et nouvelles ressources de l'exercice mais en n'accordant à la trésorerie qu'un rôle de résultante calculé par différence entre la variation du FRNG et la variation du BFR⁴².

Le tableau de financement décrit la manière dont au cours d'une période, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de faire face à ses besoins. Il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classes selon leurs échéances⁴³.

2.1.1. Intérêt du tableau de financement

Il contient des informations indispensables au pilotage d'une entreprise, il permet de⁴⁴ :

- Déterminer si l'entreprise est en mesure ou non d'autofinancer ses besoins ;
- Recenser de manière exhaustive tous les flux (variations), ressources et emplois pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les emplois ;
- Comprendre les circuits financiers sur une certaine période ;
- De faire des projections et valider ou décider des actions correctives à mener pour envisager, appuyer ou soutenir financièrement une entreprise ou un projet
- Analyser la stratégie et la politique financière de l'entreprise et son exploitation quotidienne (la gestion des stocks, les délais de paiement, etc.)

⁴² GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., Op.cit., p32.

⁴³ SANSRI.B : « Analyse Financière », Edition CHIHAB, 1996, p24.

⁴⁴Le tableau de financement. <https://www.agicap.com/fr/article/tableau-de-financement-definition-utilisation/> consulté le (11/05/2024).

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

2.1.2. Les composantes du tableau de financement

Le tableau de financement est composé de deux parties complémentaires⁴⁵ :

- La partie financement de long terme qui détermine l'origine de la variation de FRNG grâce à l'évolution des emplois et des ressources du haut de bilan ;
- La partie besoins financiers de court terme concerne l'évolution du BFR et décompose l'utilisation du FRNG dans le cycle d'exploitation de l'entreprise

2.1.2.1. La première partie du TF

Cette partie fait apparaître les ressources durables et emplois stables de l'exercice. La différence entre ces deux dégage la valeur de la variation du FRNG.

➤ Les ressources durables

- **La capacité d'autofinancement (CAF)⁴⁶** : représente les ressources internes générées par l'exploitation et dont dispose réellement l'entreprise. Elle peut être calculée par deux méthodes :
- ✓ **La méthode additive (par le résultat net de l'exercice)** : elle est la plus aisée et la plus utilisée puisque son calcul consiste à retracer le résultat net des éléments qui n'ont aucune valeur monétaire.

$$\text{CAF} = \text{résultat de l'exercice} + \text{charges non décaissables} - \text{produits non encaissables} - \text{produits de cession d'éléments de l'actif immobilisé.}$$

- ✓ **La méthode soustractive (par l'Excédent Brut d'Exploitation)** : consiste à rajouter à l'EBE les autres produits encaissables et retrancher les autres charges décaissables.

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

- **Cessions ou réduction d'élément de l'actif immobilisé** : Regroupent :
 - Les cessions d'immobilisation ;
 - Les réductions d'actifs immobilisés
- **Les augmentations de capitaux propres** : Regroupent :
 - Les augmentations de capitaux ou apports ;
 - L'augmentation des autres capitaux propres.
- **Les augmentations des dettes financières**

⁴⁵ OGIEN D., Op.cit.p52.

⁴⁶ OGIEN D., Op.cit. p30-31.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

➤ **Les emplois stables** : Ils représentent ⁴⁷ :

- **Les distributions de dividendes mises en paiement au cours de l'exercice** : les dividendes distribués dans l'exercice en question (N) sont calculés sur le résultat de N-1.
- **Les acquisitions ou augmentations de l'actif immobilisé** : les acquisitions sont intégrées pour leur prix d'achat (valeur brute) hors taxe.
- **La diminution des capitaux propres** : cette diminution se traduit par une sortie de fonds dans le cas du retrait d'un ou plusieurs actionnaires.
- **Les charges à répartir sur plusieurs exercices** : il s'agit des charges imputables à plusieurs exercices dont il est nécessaire de prendre en considération toutes les nouvelles charges à répartir contractés durant l'exercice N.
- **Les remboursements de dettes financières** : il s'agit de prendre en compte les montants de dettes financières exigibles au cours de l'exercice N.

❖ **Structure de la première partie du tableau de financement**

La première partie du TF se présente comme suit :

Tableau N° 7 : Première partie du TF

| Désignations | Montant |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ressources durables<ul style="list-style-type: none">- CAF- Cessions ou réduction d'éléments de l'actif immobilisé :<ul style="list-style-type: none">- Immobilisations corporelles- Immobilisations incorporelles- Immobilisations financières- Augmentation des capitaux propres- Augmentation des dettes financières | |
| Total des ressources durables (A) | |
| <ul style="list-style-type: none">• Emplois stables<ul style="list-style-type: none">- Distributions mises en paiement au cours de l'exercice- Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :<ul style="list-style-type: none">- Immobilisations corporelles- Immobilisations incorporelles- Immobilisations financières- Charges à répartir sur plusieurs exercices<ul style="list-style-type: none">- Réduction des capitaux propres- Remboursement des dettes financières | |
| Total des emplois durables (B) | |
| Variation de FRNG = Total (A) – Total (B) | Ressources net Ou Emplois net |

Source : OGIEN D., « Gestion financière de l'entreprise » 4ème édition, DUNOD, Paris, 2018, p51.

⁴⁷ Ibid. p53.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

2.1.2.2. La deuxième partie du TF

Cette partie du TF permet de retrouver la variation du FRNG, composée de trois indicateurs : le BFRE, le BFRHE et la trésorerie, donc ce tableau permet d'expliquer l'origine des variations du BFR et de la trésorerie⁴⁸.

Les principes de bases de construction de cette seconde partie du TF peuvent être synthétisés en plusieurs points :

- Toute augmentation d'un poste d'actif est considérée comme un besoin à financer alors que toute augmentation d'un poste du passif constitue, quant à lui, une ressource pour l'entreprise.
- Contrairement à ce qui précède, les diminutions des postes d'actif constituent une ressource alors que les diminutions des postes du passif sont considérées comme des besoins de financement.
- La logique adoptée ici étant purement fonctionnelle, toutes les valeurs sont prises en BRUT.
- La valeur des effets escomptés non échus doivent être rajouté au montant du post créances sur clients et comptes rattachés.

❖ Structure de la deuxième partie du tableau de financement

Le TF comprend donc trois catégories d'opérations (d'exploitation, hors exploitation et de trésorerie). A la fin de la construction du TF il faut vérifier que :

| |
|---|
| La variation de la trésorerie = la variation du FRNG – la variation du BFR |
|---|

Tableau N° 8 : Deuxième partie du TF

| Désignations | Montant |
|---|---------|
| Variation « Exploitation » | |
| Δ Des actifs d'exploitation | |
| stocks et en cours | |
| avances et acomptes versés | |
| créances clients et comptes rattachés | |
| créances d'exploitation | |
| Δ Des dettes d'exploitation | |
| avances et acomptes reçus | |
| dettes fournisseurs et comptes rattachés | |
| autres dettes d'exploitation | |
| Variation nette d'exploitation (A) | |
| Δ Hors exploitation | |

⁴⁸ MEGHRAOUI, K. « Elaborer un tableau de financement ».Revue Française de Comptabilité. N° 554,2021, p3. <https://Scholar.google.com/>. Consulté le (06/06/2024).

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

| | |
|--|--|
| Δautres débiteurs | |
| Δdes autres créditeurs | |
| Variation nette «hors exploitation »(B) | |
| Total (A) + (B) = Δ BFR | |
| Δ trésorerie | |
| Δdes disponibilités | |
| Δdes concours bancaires courants | |
| Δ solde créditeurs de banques | |
| Δ Nette de trésorerie.....(C) | |
| Total (A) + (B) + (C)=Δ FRNG | |

Source : ROUSSELOT (PH), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », 2ème édition, Dunod, Paris, 2017, p56.

2.2. Le tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est un outil clé de l'analyse financière et stratégique de l'entreprise, il a pour but d'expliquer la variation de la trésorerie et d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et ses équivalents, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux.

Il présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine⁴⁹ :

- **Flux générés par les activités opérationnelles** ; activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement.
- **Flux générés par les activités d'investissement** ; décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme.
- **Flux générés par les activités de financements** ; activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts.
- **Flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes** : présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

2.2.1. Intérêt du tableau de financement

Le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise permet de :

- Simplifier les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités ;
- Expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée ;

⁴⁹ Journal officiel de la république Algérienne n°19, arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008, annexe n°1, fixant les règles d'évaluation de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes,p22.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

- Evaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et par conséquent aider à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement ;
- Une analyse rétrospective des opérations menées par l'entité (détecter les éventuelles difficultés de financement) et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

2.2.2. Présentation du TFT

La norme comptable internationale 07, prévoit que le TFT doit présenter les flux de trésorerie de l'exercice classé en activités opérationnelles, d'investissements et de financement ⁵⁰:

- **Activité d'exploitation (opérationnelle)** : elle résulte en général les flux de transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net, parmi ces flux on peut citer :
 - Les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ;
 - Les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
 - Les sorties de trésorerie destinées à des fournisseurs de biens et services ;
 - Les sorties destinées aux membres du personnel ou pour leur compte ;
 - Les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance ;
- **Activités d'investissement** : exemples de flux liés aux activités d'investissement :
 - Sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
 - Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
 - Sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des coentreprises ;
 - Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers.
- **Activités de financement** : exemples de flux liés aux activités de financement :

⁵⁰ AYACHI, FELA, Tableaux de flux de trésorerie, « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprise », revue Algérienne d'économie et gestion.v10, n°02, 2016, p149-150 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154>. Consulté le (08/05/2024).

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

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

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

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

Elle peut être déterminée aussi par la différence entre la trésorerie de clôture et d'ouverture

Variation de trésorerie= trésorerie à la clôture - trésorerie à l'ouverture

2.2.3. Structure du tableau des flux de trésorerie

Le tableau suivant représente le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe qui est recommandée par le SCF Algérien.

Tableau N° 9 : La forme du TFT

| DESIGNATION | Note | N | N-1 |
|--|------|---|-----|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | | |
| Encaissements reçus des clients | | | |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | | | |
| Intérêts et autres frais financiers payés | | | |
| Impôts sur les résultats payés | | | |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | | | |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | | | |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | | |
| Dividendes et quote-part de résultat reçus | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | | |

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

| | | | |
|---|--|--|--|
| Dividendes et autres distributions effectués | | | |
| Encaissements provenant d'emprunts | | | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) | | | |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | | | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | | | |
| Variation de trésorerie de la période | | | |

Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA RUBRIQUE ALGÉRIENNE N°19, 25 mars 2009, p31.

Section 02 : Prévion de la trésorerie

L'une des manières les plus simples pour contrôler les flux de trésorerie, à la disposition d'un responsable financier est la réalisation d'une prévision de trésorerie ; qui consiste à anticiper les flux financiers futurs en aidant les entreprises à planifier leurs encaissements et décaissements.

1. Planification de la gestion de la trésorerie

La planification de la gestion de trésorerie s'inscrit dans une démarche globale dans laquelle la firme cherche à synchroniser au maximum ses décisions à long et à court terme.

1.1. Définition de la gestion prévisionnelle

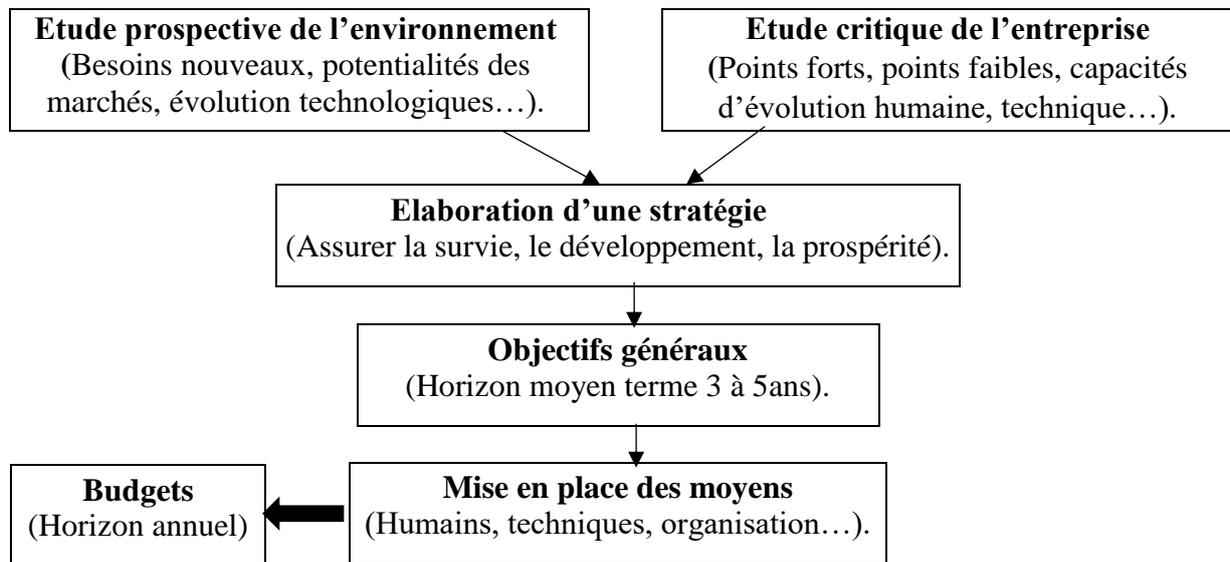
Selon SOLNIK, « la gestion prévisionnelle de la trésorerie représente l'une des responsabilités clés du professionnel financier au sein de l'entreprise. Son objectif est de garantir un approvisionnement adéquat en liquidités. Cette pratique implique la prévision des montants nécessaires et la sélection de la forme de financement le mieux adaptée aux exigences de l'entreprise ».⁵¹

1.2. Utilité de la gestion prévisionnelle

- Mettre les chefs d'entreprises en situation de prévenir d'éventuels événements au lieu de les subir ;
- Observer d'abord l'écart entre la situation réelle et la situation établie, pour ensuite prendre les décisions correctives nécessaires ;
- A court terme, elle permet d'organiser les mouvements d'argent en matière de règlement de fournisseurs, d'escompte, de gestion des achats et des stocks, etc.

⁵¹ SOLNIK, B., « Gestion financière », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, p117.

Figure N°4 : Procédure de réalisation d'une prévision



Source : ROUSSELOT, PH., VERDIE, J-F., op.cit., p62.

2. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie

Pour anticiper l'avenir de la trésorerie l'entreprise fait le lien entre divers documents qui doivent être élaborés :

- **Le plan de financement** : qui présente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années.
- **Le plan ou budget de trésorerie** : qui affine les prévisions précédentes, mois par mois généralement sur un an.
- **La fiche en valeur** : correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

2.1. Le plan de financement

Après avoir sélectionné un projet d'investissement et choisi les modes de financement, l'entreprise doit établir un plan de financement afin d'apprécier la pertinence de sa politique financière et vérifier l'équilibre de sa trésorerie sur le moyen terme.

2.1.1. Définition du plan de financement

Le plan de financement est un document prévisionnel établi pour une durée de 3 à 5 ans, il permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre⁵².

2.1.2. Objectifs du plan de financement

Le plan de financement constitue le pilier financier sur lequel repose toute entreprise. Parmi ses objectifs :

- S'assurer que les emplois stables prévisionnels seront financés par des ressources durables ;
- Recenser les investissements nécessaires pour lancer l'activité et les ressources envisagées pour les financer ;
- Evaluer le coût prévisionnel du projet sur plusieurs années et son financement ;
- Convaincre les investisseurs potentiels de la viabilité financière du projet
- Prévenir les difficultés financières que peut rencontrer l'entreprise.

2.1.3. Structure du plan de financement

La réalisation du plan de financement prévisionnel appelle certaines considérations⁵³ :

- Le plan de financement est procédé par l'élaboration de comptes de résultat prévisionnels
- Les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit-bail, le mode de financement apparaissant dès lors dans les ressources extérieures.
- Il existe plusieurs méthodes de calcul du BFR prévisionnel ; avec une méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le chiffre d'affaires ou avec la méthode des temps d'écoulement dite méthode normative.
- La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel de la manière suivante :

CAF = Résultat net (+) Dotations aux amortissements et aux provisions (-) Reprises sur amortissements et sur provision (-) Résultat sur cessions d'éléments d'actif (-) Quote-part de subventions d'investissement viré au compte de résultat.

⁵² ROUSSELOT, PH. , VERDIE. J-F. Op.cit. p42.

⁵³ ROUSSELOT PH., VERDIE, J-F., Op.cit. p66.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

Tableau N°10 : Le plan de financement prévisionnel

| | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ressources | | | | | |
| 1) Capacité d'autofinancement (CAF) | | | | | |
| 2) Prix de cession des éléments cédés | | | | | |
| 3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission) | | | | | |
| 4) Subventions d'investissement | | | | | |
| 5) Apports d'associés en comptes courants | | | | | |
| 6) Nouveaux emprunts souscrits | | | | | |
| 7) Prélèvement sur le fond de roulement (a) | | | | | |
| 8) Autres ressources | | | | | |
| = Total des ressources (1) | | | | | |
| Emplois | | | | | |
| 1) Dividendes à payer | | | | | |
| 2) Programme d'investissement (nouvelles immobilisations) | | | | | |
| 3) Besoins supplémentaires en BFR (+ ou -) à financer (b) | | | | | |
| 4) Reconstitution du fonds de roulement (c) | | | | | |
| 5) Remboursements du capital des anciens emprunts | | | | | |
| 8) Autres besoins à financer | | | | | |
| = Total des emplois ou besoins (2) | | | | | |
| = Solde annuel (1) – (2) | | | | | |
| = Solde cumulé sur la période | | | | | |

Source : ROUSSELOT, PH. , VERDIE. J-F. Op.cit., p.65.

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

2.1.4. Limites du plan de financement

Les principales limites d'un plan de financement sont :

- L'établissement du plan de financement repose sur des données prévisionnelles découlant d'hypothèses, relatives à l'activité de l'entreprise ;
- La trésorerie tient compte d'un BFRE moyen qui, par définition, ne correspond pas au BFRE à la clôture de l'exercice. La trésorerie calculée dans le plan de financement est par conséquent approximative ;
- Une trésorerie positive en fin d'année n'est pas incompatible avec une trésorerie négative certains mois. Même lorsque le plan est équilibré, il peut donc subsister des problèmes de financement à court terme.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

- Afin de limiter le risque de déséquilibre à court terme, les banquiers estiment nécessaire que pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20% du montant de la CAF. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes⁵⁴.

2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie appelé aussi plan de trésorerie est élaboré 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 est l'aboutissement de tous les autres budgets (achats, ventes, investissement, personnel, etc).

2.2.1. Définition du budget de trésorerie

Selon **ROUSSELOT** et **VERDIÉ** : « On appelle budget de trésorerie ou plan de trésorerie, un document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissement sur une période donnée le plus souvent l'année, dans le but d'évaluer la saisonnalité de la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois)»⁵⁵.

Le budget de trésorerie répond à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées ou non à l'exploitation, réalisé pour l'année à venir, établie avec une périodicité mensuelle⁵⁶.

2.2.2. Intérêt du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de⁵⁷ :

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

⁵⁴ DELAHAYE, J., DELAHAYE D-F, « Finance d'entreprise », 5ème édition, DUNOD, 2016, p.132.

⁵⁵ ROUSSELOT, PH. , VERDIE. J-F. Op.cit. p44.

⁵⁶ GAUGAIN M., SAUVEE-CRAMBERT R., Op.cit. p116.

⁵⁷ BELLIER DELIENNE (A), KATH (S), « La gestion de trésorerie », édition 2, Economica, Paris, 2005, p40.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

2.2.3. Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements ; dans chacune d'elles, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation. A l'intérieur de ces 4 rubriques, les flux monétaires sont classés par nature selon la catégorie d'opération qui est à leur origine⁵⁸ :

❖ **Les encaissements** : Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise.

- **Encaissements d'exploitation** : sont essentiellement les encaissements provenant des ventes. Ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :
 - Ventes de produits finis/ ventes accessoires
 - Encaissement sur CA antérieur / sur CA budgété.

Il est rare à ce niveau de faire une distinction selon l'instrument de paiement utilisé (chèque, effet...). Ces encaissements concernent des ventes effectuées toutes taxes comprises. Ces montants sont en revanche nets de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

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

❖ **Les décaissements** : Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte résultat. Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation.

- **Décaissements d'exploitation** : sont de nature beaucoup plus diverse :
 - Décaissement sur achats (éventuellement en distinguant achats antérieurs/ achats budgétés) ;
 - Salaires et charges sociales ;
 - Travaux fournitures et services extérieurs ;
 - TVA à payer (c'est la taxe qui est effectivement à payer au trésor après différence entre la TVA collectée et la TVA déductible, cela à une date qui se situe autour du 20 du mois) ;
 - Autres impôts et taxes (par exemple, Taxe Professionnelle, à l'exception de l'Impôt sur les Sociétés) ;
 - Frais financiers.

⁵⁸ Hubert de la Bruslerie, Eliez C., Op.cit. p16.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

- **Décaissement hors exploitation** : concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés...

2.2.4. Structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau des flux entrants et sortants de l'entreprise.

Tableau N° 11 : Présentation du budget de trésorerie

| Rubriques | Janvier | Février | | Décembre |
|---|----------------|----------------|--------------|-----------------|
| 1. Encaissements d'exploitation | + | | | |
| Enc. sur CA antérieurs | | | | |
| Enc. sur CA budgétés | | | | |
| 2. Encaissements hors exploitation | + | | | |
| Total Encaissements | + | | | |
| 3. Décaissements d'exploitation | - | | | |
| Déc. Sur achats antérieurs | | | | |
| Déc. Sur achats budgétés | | | | |
| Salaires et ch. Sociales | | | | |
| Travaux, fournitures, service. Ext. | | | | |
| Frais divers de gestion | | | | |
| TVA à payer | | | | |
| Autres impôts et taxes | | | | |
| Frais financiers | | | | |
| 4. Décaissements hors exploitation | - | | | |
| Total Décaissements | + | | | |
| 5. Solde Enc. / Décaissements | +/- | | | |
| Situation initiale de trésorerie | +/- | | | |
| Encaisse minimale | - | | | |
| Solde cumulé avant financement / placement | +/- | | | |
| Financement : crédits nouveaux | + | | | |
| Financement : remboursement | - | | | |
| Placement : décaissement | - | | | |
| Placement : encaissement | + | | | |
| Solde de trésorerie cumulé après décisions | +/- | | | |

Source : Hubert de la Bruslerie, Eliez C., Op.cit. p18.

Ce tableau sera interprété à partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir⁵⁹ :

- ✓ **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.

⁵⁹ ROUSSELOT PH. , VERDIE J-F., Op.cit. p47.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

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

2.3. La fiche en valeur

Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur s'étale sur un mois à pas journalier. Cette fiche en valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne, utilisé par la trésorerie pour gérer quotidiennement en date de valeur les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

2.3.1. Définitions de la fiche de valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date en valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie⁶⁰. Elle doit être établie avec un soin particulier car elle constitue l'élément de base de la gestion de la trésorerie. C'est en effet à partir des soldes journaliers issus des encaissements et décaissements en valeur que seront prises les décisions financières (d'équilibrage bancaire, de financement et de placement), devant permettre un ajustement global de la trésorerie au moindre coût⁶¹.

2.3.2. Utilité de la fiche en valeur

La fiche en valeur est une étape indispensable pour atteindre le principe de la trésorerie zéro. Grace à elle, le trésorier réalisera⁶² :

- Une meilleure adéquation entre les flux d'encaissement et de décaissement qui se traduira, par exemple, par leur décalage sur quelques jours (anticiper ou éventuellement retarder le paiement des fournisseurs selon que la trésorerie est globalement excédentaire ou déficitaire) ;
- Les virements d'équilibrage (combler les soldes débiteurs avec les soldes créditeurs oisifs afin de limiter le montant des agios) ;
- Une optimisation des durées, montants et taux des décisions de placement et de financement.

⁶⁰ COILLE, (J-C). ROGER (A), « Politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change », Cnamintec, 2014, p33.

⁶¹ GAUTHIER, (N), CAUSSE, (G), « La trésorerie dans l'entreprise », Publi-Union Edition, 1981, p283.

⁶² DESBRIERES, (PH). POINCELOT, (E). « Gestion de trésorerie », édition EMS management et société, 18, rue Claude-Bloch, 1999, p63.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

2.3.3. Structure de la fiche en valeur

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de citer ces caractéristiques⁶³ :

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- Les flux financiers de l'entreprise sont présentés sur un horizon quotidien : la fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations (date de réception ou d'émission de chèque, virement, avis de prélèvement, etc...) ;
- Cette fiche fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille ;
- Cette fiche montre les décisions de placement ou de financement prise par le trésorier ;
- Le solde après décision doit être nul.

Tableau N° 12 : La fiche en valeur

| | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| SOLDE INITIAL | | | | |
| Mouvements créditeurs | | | | |
| Remise chèques sur place | | | | |
| Remise chèques hors place | | | | |
| Remise d'espèce | | | | |
| Effets à l'encaissement | | | | |
| Effets à l'escompte | | | | |
| Virements reçus | | | | |
| Autres | | | | |
| TOTAL RECETTES | | | | |
| Mouvements débiteurs | | | | |
| Chèques émis | | | | |
| Effets domiciliés | | | | |
| Virements émis | | | | |
| Impayés | | | | |
| Autres | | | | |
| TOTAL DÉPENSES | | | | |
| SOLDE AVANT DÉCISIONS | | | | |
| Décisions : | | | | |
| Escompte | | | | |
| Placement | | | | |
| Agios | | | | |
| Virement banque à banque recettes | | | | |
| Change recettes | | | | |
| Virement banque à banque dépenses | | | | |
| Change dépenses | | | | |
| SOLDE APRES DÉCISIONS | | | | |

Source : DESBRIÈRE PH., POINCELO E., op ; cit., p64.

⁶³ ROUSSELOT, PH. , VERDIE. J-F., Op.cit. p73.

Chapitre 02 La démarche pratique et processus de la gestion de trésorerie

Conclusion

La trésorerie représente la marge de manœuvre financière de l'entreprise face aux risques et aux opportunités. Dans un environnement économique et financier incertain, la situation de trésorerie devient un facteur crucial de la flexibilité de l'entreprise. Sa gestion nécessite la mise en œuvre des techniques et des procédures adéquates afin que l'entreprise atteigne sa performance financière. Pour ce faire, l'entreprise opte pour l'analyse financière qui permet de mesurer l'équilibre financier à partir des bilans et de déterminer le positionnement de sa trésorerie, cette étude permet aussi de déterminer les ratios de trésorerie. De plus, d'autres approches sont envisageables, telles que l'analyse dynamique qui permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissements et de décaissements. Cette analyse permet de surveiller de près les flux de trésorerie pour anticiper les besoins futurs et prendre des décisions financières éclairées et garantir la stabilité financière. De ce fait, une gestion efficace de la trésorerie conduit à assurer la viabilité et la croissance d'une entreprise sur le long terme.

CHAPITRE 03

Introduction

Après avoir exploré les différents aspects théoriques de la gestion de la trésorerie d'une entreprise, nous examinerons son application pratique au sein de l'entreprise de la direction de distribution « SONELGAZ » de Bejaia.

Pour cela, dans ce dernier chapitre, nous commencerons par une présentation générale de l'organisme d'accueil « SONELGAZ ». Cette section fournira un aperçu détaillé de l'entreprise, incluant son historique, son évolution, sa mission, son organigramme ainsi que ses principales activités. Ensuite, nous nous concentrerons sur la manière dont la trésorerie est gérée au sein de cette entreprise. Cette analyse sera réalisée en deux parties. Premièrement, nous examinerons la gestion de la trésorerie à travers l'étude du bilan de l'entreprise. Cette approche permettra de comprendre la structure financière de « SONELGAZ », en mettant en évidence les actifs et passifs de l'entreprise, et en analysant la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'organisation ainsi que sa capacité d'autofinancement. Deuxièmement, nous analyserons les flux de trésorerie de « SONELGAZ ». Cette partie de l'étude se focalisera sur les flux de trésorerie opérationnels, d'investissement et de financement. Nous examinerons comment ces flux sont gérés pour maintenir un équilibre financier, en assurant que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour ses opérations courantes tout en investissant dans son développement et en gérant ses obligations financières.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette présente section, notre objectif est de présenter la direction de distribution d'énergie électrique « SONELGAZ » de Bejaia.

1. Présentation de la SONELGAZ

SONELGAZ est un maillon incontournable dans l'économie nationale, la mission principale est de fournir des KILOWATTERS (électricité) et des THERMIES (gaz) en qualité meilleure et en quantité suffisante et ce dans de bonnes conditions de sécurité.

Et on rajoute aussi que la SONELGAZ est une société par actions (SPA). Elle a été créée en 2002 comme groupe industriel et elle se considère comme une maison mère.

Deux années après la création du groupe industriel, SONELGAZ procède à la filialisation des activités suivantes :

- Production de l'électricité par SPE/SPA.
- Transport de l'électricité par GRTE/SPA.
- Transport du gaz par GRTG/SPA.

En 2006, SONELGAZ procède à la filialisation de l'activité distribution de l'électricité et du gaz comme suit :

- S.D.A / SPA pour région de l'Algérois
- S.D.E / SPA pour la région Est
- S.D.O / SPA pour la région Ouest
- S.D.C / SPA pour la région Centre

En plus de ces filiales qu'on dit métiers de base de SONELGAZ, on trouve d'autres filiales dites d'activités périphériques comme SPAS (gardiennage), SKMK (réparation de transformateurs), MPV (maintenance et prestation véhicules) ainsi que d'autres.

1.1.Historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps

- En 1947, l'Electricité et Gaz d'Algérie « EGA » est créé dans le cadre des lois françaises de la nationalisation.
- Le 28/07/1969 l'ordonnance N° 69-59 dans le journal officiel du 10/08/1969 annonce la dissolution de l'EGA et de la création de la société nationale de l'électricité et du gaz par abréviation "SONELGAZ".
- En 1983, la restructuration des entreprises nationales a engendré au niveau de la SONELGAZ la naissance de six nouvelles entreprises suivantes :
 - ✓ **KAHRIF** pour les travaux d'électricité.

- ✓ **KAHRAKIB** pour le montage des infrastructures et installations électriques (ligne et postes haute tension).
- ✓ **KANAGAZ** pour la réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz.
- ✓ **INERGA** pour les travaux de génie civil.
- ✓ **ETTERKIB** pour le montage industriel
- ✓ **AMC** pour la fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

1.2. Les textes régissant ses activités

*La loi N° 85-07 du 06 août 1985 relative à la production, au transport, à la distribution de l'énergie électrique et à la distribution publique du gaz.

*Le décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 91 portant transformation de la nature juridique de la société national de l'électricité et du gaz en « EPIC » et sera confirmé le 17/09/1995 par le décret N° 95-280.

*Le 01/06/2002, le décret présidentiel N° 02-195 transforme l'EPIC SONELGAZ en société par actions « SONELGAZ SPA » régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et au gaz.

*La loi N° 02-01 du 05/02/02 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation.

2. Présentation de la direction de distribution de Bejaia

La direction régionale de distribution Bejaia a vu le jour en 1976 comme centre de distribution dans l'ancienne organisation. Elle est rattachée à la direction générale de SONELGAZ Distribution Est (SDE/SPA), sise à Constantine.

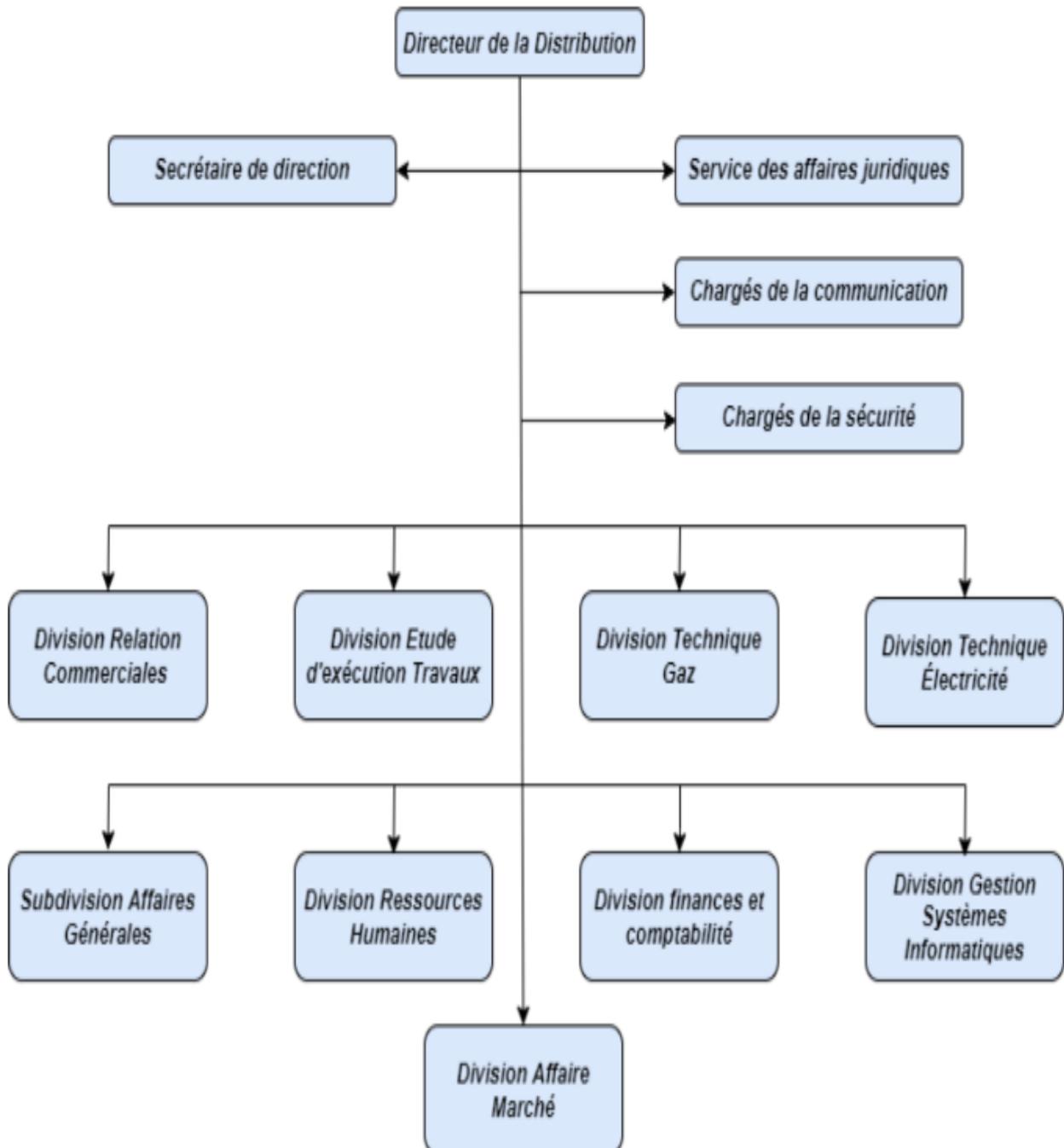
La direction régionale de la distribution de l'électricité et du gaz est chargée dans les limites des attributions de la SONELGAZ à la distribution de l'énergie électrique et gazière, et à la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

*** Les attributions de la DD :**

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...etc.
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôle l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions de coût et de délais de demande de raccordement des clients MT/MP BT/BP et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) ainsi que le développement des réseaux MT/MP BT/BP et des installations des ouvrages.

- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance ainsi que l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvres.

Figure N°5 : Organigramme de la direction de la distribution de Bejaia



Source : Document interne de l'entreprise

2.1. La description des différentes structures (missions et tâches)**❖ La direction régionale** : elle est chargée de :

- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et le contrôle de son application.
- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale.

❖ La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tels que :

- Le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le service trésorerie.
- Le système « HISSAB » pour le service comptable.
- Le système « Nova » pour le service ressource humaine.

❖ La Division Administrative du Marché (D.A.M)

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

❖ La Division Relations Commerciales (D.R.C)

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les Dix (10) agences commerciales de la DD (plus trois (03) autres agences en phase de création) dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux. Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle), dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

❖ La Division Ressource Humaine (D.R.H)

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie. Elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail qui assurent le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ».

Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

❖ **La division Technique d'électricité (D.T.E)**

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents). Cette division est composée de quatre services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).
- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles.
- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

❖ **La division technique de gaz**

Anciennement appelée la D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la Division Technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité etc.)

Elle est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- Le service développement des réseaux gaz qui étudie les schémas de restrictions et de développements des réseaux MP des agglomérations.
- Le service maintenance gaz qui procède à la recherche et à la localisation des défauts de canalisations.

❖ **La division des affaires générales**

Cette division a pour mission :

- D'Assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).
- Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.
- Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.

- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion de l'économat.

Elle s'occupe aussi du parc automobile :

- Assurer les prestations relevant des activités parc automobile.
- Assurer la gestion des carburants, des assurances, des vignettes etc.
- Assurer les prestations diverses avec les partenaires.

Elle s'occupe des documentations et des archives :

- Purger et classer les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).
- Organiser et gérer la bibliothèque de la Direction Régional.
- Assurer l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues etc.

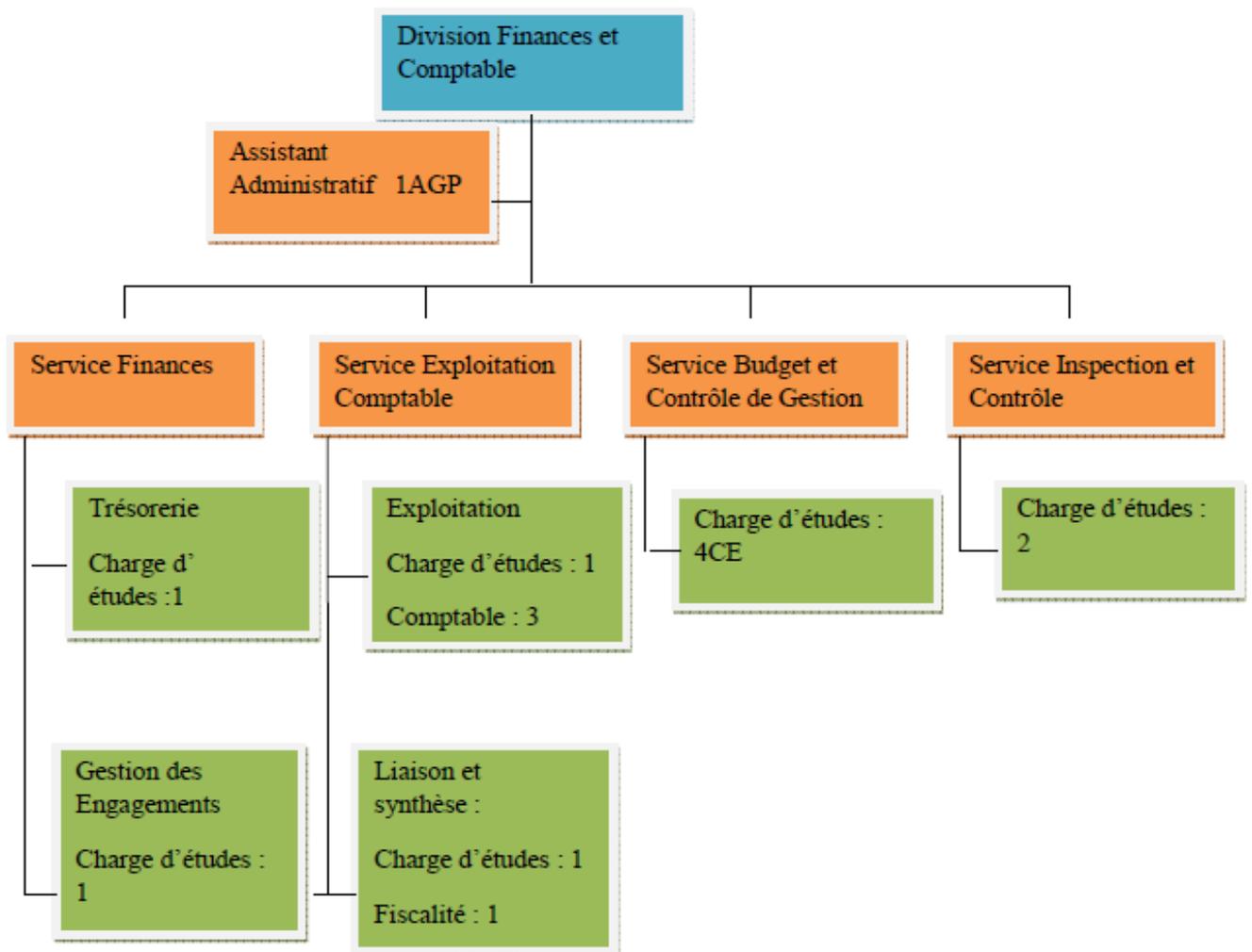
3. La division finance et comptabilité (D.F.C)

C'est une structure créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale, à savoir la structure comptable qui traite toutes les données financières, comptables et budgétaires de la filiale Distribution dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes et d'assurer une meilleure gestion de l'entreprise.

La DFC de la Direction de Distribution de Bejaia a pour rôle d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion ;
- Les dépenses engagées par l'entreprise ;
- L'élaboration des budgets et des tableaux de bords ;
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

Figure N°6 : structure de la division finance et comptabilité



Source : Document interne de l'entreprise

3.1. Les services de la DFC (Division Finance et Comptabilité)

3.1.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse

- **Exploitation**
 - Assurer la vérification, le Contrôle et la comptabilisation des opérations.
 - Assurer le Contrôle des écritures comptables relatives à la P40 et SGC.
 - Contrôler les caisses en provenance des agences.
 - Procéder à la comptabilisation des caisses.
 - Tenir les livres légaux.
- **Liaison et Synthèse**
 - Produire les résultats comptables de la DD.
 - Rapprocher, justifier et Assurer l'apurement des comptes.

- Assurer l'activité fiscale décentralisée.
- Tenir le fichier des immobilisations.
- Assurer les liaisons avec les autres centres comptables et le siège de la SD.
- Superviser (par moyens propres ou par moyens externes) les différents inventaires (Stocks, investissements, clientèle,... etc.).

3.1.2. Le service budget et contrôle de gestion

- Élaborer le budget annuel de la DD.
- Réaliser le tableau de bord et le bilan d'activité de la DD.
- Suivre les paramètres de la concession et relations avec la CREG.

3.1.3. Le service contrôle et inspection

Chargé de la conformité des transferts des activités et de leur prise en charge dans les normes réglementaires requises, il agira sur :

- La Gestion des travaux.
- La gestion de la clientèle
- La tenue et le rapprochement des comptes.
- Le respect des procédures.
- Le contrôle des caisses.

3.1.4. Le service finance

Il permet de prévoir les recettes et les dépenses de l'activité économique engagées par l'entreprise, il permet aussi de réunir l'argent, afin de répondre aux besoins de l'entreprise tels que le rapprochement financier et comptable (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures, des artisans et des cotisations, ses missions sont les suivantes :

- Assurer les règlements décentralisés ;
- Suivre les comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP ;
- Élaborer les prévisions de trésorerie à court terme ;
- Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et CCP ;
- Suivre la réglementation des marchés (Gestion des engagements) ;
- Centraliser les caisses ;
- Valider et éditer les états journaliers de la trésorerie ;
- Transmettre des journaux et des états de gestion au service exploitation DFC pour comptabilisation.

Afin de favoriser un meilleur fonctionnement et contrairement aux services précédents, celui-ci contient deux structures, à savoir :

- La trésorerie clients (entrées ou recettes) ;

- La trésorerie fournisseurs (sorties ou dépenses).
- **La trésorerie client** : L'entreprise SONELGAZ est une entreprise ciblant plusieurs consommateurs, on peut trouver :
 - La Basse Pression/Tension (BT/BP) qui désigne des consommateurs (Abonné ordinaire) de basse consommation, par exemple les ménages.
 - La Moyenne Pression/Tension (MT/MP) qui désigne des consommateurs moyens, par exemple pour des structures comme les écoles, les administrations
 - La haute Pression/Tension qui désigne des consommateurs ayant des grandes sociétés comme CEVITAL, Laiterie Soummam ...etc. En générale, ce genre de consommateur est rare en Algérie, on peut en compter une centaine.

Les différents mouvements de la trésorerie clients sont classés dans des journaux, soit :

- **Le Journal de Caisse** : Ce document transmis par la DRC (Direction des Relations clients) est un document représentant les encaissements des agences commerciales pour une journée.

En effet, l'agence de Bejaia qui est l'une des 10 agences que compte la DD (Direction de Distribution) de Bejaia procédera aux encaissements des abonnés résidant dans cette commune pour une journée.

Le Journal de caisse est composé de plusieurs encaissements, comme :

- **Le règlement des créances** : C'est l'encaissement total en espèce récolté par chaque agence.
- **Le règlement des droits de timbres** : C'est l'encaissement total des frais de timbres lorsque le client paye en espèce. Ces frais qui seront vue comme une dette envers de l'État puisqu'ils seront reversés ultérieurement au fisc.
- **Les encaissements à affectés au centre** : Les versements des clients non domiciliés dans la commune de l'agence ou le paiement de leur quittance a été effectué.
- **La différence de caisse positive** C'est la différence entre la somme due sur la quittance et la somme donnée par le client. Cette somme est considérée comme un gain pour la société.

Exemple : une créance de 2 499.70 Dinars, le client donne 2500 D, les 0.30 centimes est une différence positive.

- **La différence de caisse négative** : C'est la différence entre la somme due sur la quittance et le versement du client considéré comme une perte pour l'entreprise.

Exemple : pour une créance de 4500.20 Dinars, le client donne 4500 da et les 0.20 centimes est une différence négative.

- **La comptabilisation de la caisse** : Ce journal de caisse après vérification physique par la trésorerie, fera l'objet d'un contrôle comptable dans ce que l'on appelle "le contrôle carré "ou " le journal comptable ».

Ce journal comptable a pour but de montrer les mouvements des différents intitulés de la caisse en les décomposant.

Les entrées

- Règlement des droits de timbre avec le compte 44720 (5473)
- Les créances qui se séparent en deux catégories la première concernent les créances respectant les délais de paiements (sous 15 jours) et entre dans le compte 411003(47003).
- La seconde catégorie, les créances qui sont payés en ne respectant pas les délais de paiements, c'est à dire plus de 15 jours. Dans ce cas, le compte concerné sera le compte 411004 (47004) pour la reforme comptable.
- Les encaissements à affecter au centre qui rentrent dans le compte 47972 (57972)
- La différence de caisse négative qui rentre dans le compte 4793 (4695)
- Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD de Bejaia).

Les sorties

- Les frais de timbres sous le compte 6260 (6280)
 - Les rachats de quittances par l'agence sous le compte 411003 (47003)
 - La différence de caisse négative sous le compte 4793(4695)
 - Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD de Bejaia).
- **Le journal des encaissements de bureau de poste** : Ce document récapitule tous les mouvements postaux des différentes agences d'une journée, c'est à dire les entrées et les sorties des différents agences.
- **Les entrées** : Les avis de crédits EBP (encaissements bureaux de postes) sont les sommes récoltées par les différents bureaux de postes (ex: 385 133 Dinars récoltés par l'agence de (SIDI AICH).
 - **Les sorties** :
 - Les virements de fonds internes : Tous les versements des différentes agences dans le compte principal CCP de la Direction de Distribution de Bejaia.
 - Taxe sur virement interne : Taxe due au service de la poste comme intermédiaire, lors d'un virement dans le compte principal.
 - Nouveau solde : la somme restante après le virement de fond de la journée actuel.
 - L'Ancien solde : le montant restant après le virement de fond de la dernière journée.

- **La comptabilisation du compte chèques et mouvements postaux** : Une rentrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) pour l'avis de virement a affecté pour un montant de 976 272.076 Dinars mais en tant que somme non identifié (compte 57972) comme sortie car on n'a pas encore identifié sa source (les clients).
- Une rentrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) provenant des virements de fonds internes Agence/DD car la somme alimente le compte principal de la DD.
- Une rentrée d'argent dans le compte (compte postaux) provenant des fonds versés par les caissiers ou les encaisseurs.
- Une rentrée d'argent dans le compte chèque
- **Le journal des encaissements à affecter (JEA)** : C'est un journal d'opération diverse, c'est à dire, des mouvements qui n'ont pas encore trouvés leurs places dans les autres journaux, des opérations non identifiés. On va donc les placés temporairement dans le compte (57972) et après une analyse, on les affectera dans les bons journaux.

En cas de :

- Créance ou un client de D.B.K règle sa créance dans le bureau de poste de BEJAIA le client n'apparait pas dans le bureau de poste de BEJAIA car il n'habite pas à BEJAIA.
- Les remboursements provenant le plus souvent des compagnies d'assurance dans le cas d'accident de véhicule par exemple.
- Les appels d'offres faites par SONELGAZ pour des travaux nécessaires à leur installation, en effet, l'entreprise décide d'un budget fixe pour ses travaux ultérieurs et cette somme devra correspondre à la demande des entreprises partenaires dans le marché et à l'offre la moins chère sera prise. Cette opération nécessite une condition importante, en effet, il faut que l'entreprise ait déjà acheté ce que l'on appelle " le cahier des charges " pour comprendre et accepter les conditions de l'entreprise SONELGAZ.
- Les opérations de loyer : Ce sont des opérations correspondantes aux employés de SONELGAZ. En effets, les employés ont le choix de d'habiter près du site.

Le JEA est composée des entrées suivantes :

- Les encaissements à affecter qui sont la somme de chaque agence (exemplaire) pour une seule journée en une seule somme.
- Les chèques reçus directement à la DD (direction de distribution) qui sont tous les chèques des clients.
- Les virements reçus à la DD qui sont des versements de compte acompte. (clients à la DD).
- Prélèvement abonnés domiciliés

- Les encaissements au niveau des bureaux de poste qui est la somme de tous les avis de réduits (entrées ccp).

La comptabilisation du JEA

- La régularisation des chèques et traites impayés sous le compte 48215
 - Les encaissements au niveau des bureaux de poste sous le compte 57972
 - L'affectation de la zone sous le compte 1711
 - Les pénalités encaissées sous le compte 7989
- **Les journaux des Mouvements de Factures** Ce sont des factures désignant les opérations avec les clients et fournisseurs. Concernant les clients, on peut trouver différentes factures comme les devis qui peuvent concerner aussi l'électricité que le gaz pour les clients basse et moyenne tension/pression.

Ici, la comptabilité distingue les clients ordinaires des hauts clients, les clients ordinaires qui regroupent les basses consommations (BT/BP) et les clients moyennes consommations (MT/MP) qui peuvent être des ménages, des écoles et les hauts clients qui sont des clients peu courants mais qui consomment beaucoup, c'est le cas des sociétés par exemple.

Pour l'électricité, la société de Distribution peut faire des branchements pour ses clients, quand les branchements sont des branchements supérieurs à 27 mètres, la demande du client est envoyée à la Division Relations Commerciales (DRC) et ensuite au service RCN (Raccordement Nouveau Client). Une étude sera faite chez le client et une fois cette étude faite, une somme sera faite en fonction de l'étude qui a été faite auparavant et envoyé au client. Si le client est d'accord, il paye la facture et la société établit une facture comportant la TVA, les frais généraux qu'a généraux les branchements (déplacement...), le montant TTC, le montant HT et la participation du client au montant.

• **La trésorerie fournisseur**

Dans la partie précédente, on a vu que la trésorerie était composée d'une trésorerie d'encaissement (clients) mais tous encaissements entraînent obligatoirement des dépenses afin de créer un équilibre financier.

Ce décaissement est possible par une remontée de fond, c'est à dire que l'argent encaissée par les différentes Directions de Distributions alimente le compte du groupe SONELGAZ.

En effet, la direction générale va puiser dans les encaissements de sa trésorerie client (son compte) pour toutes les dépenses de ses Directions de Distributions (DD) en alimentant leurs comptes principaux, c'est la trésorerie fournisseur.

Les dépenses liées aux immobilisations corporelles et incorporelles

- **Les immobilisations incorporelles** : Ce sont des immobilisations de classe 2 qu'on ne peut pas toucher, on peut trouver :
 - Les logiciels informatiques (compte 204)
 - Les concessions (compte 205)
 - Les brevets (compte 205)
 - Les marques (compte 205)
 - Les licences (compte 205)
 - Les frais de développements d'immobilisations (compte 203)
- **Les immobilisations corporelles** : Comme les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles sont des achats à long terme mais la différence, c'est qu'on peut les toucher et les manipuler. Elles se distinguent en plusieurs catégories :
 - Les terrains
 - Les locaux
 - Les immeubles
 - Les véhicules selon l'activité de l'entreprise
 - Les agencements et installation comme les réseaux électriques par exemple
- **Les dépenses liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ**
 - Les dépenses liées à la division de relation clientèle
 - L'attaché/service juridique
 - La division d'exploitation électrique et Gaz (imputation)
 - La S.A.G
 - La Division Ressource Humaine (imputation)
- **La paie des contractuels** : Elle regroupe tous les agents qui sont en stagiaires et les agents en CDD. Ce document s'accompagne du :
 - Salaire de base, des gains (de la rémunération)
 - Le relevé total de toutes les payes des agents statutaires
 - Les retenues, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dues aux différents organismes sociaux (retraite, cotisation patronale et assurances, les impôts (IRG=impôt sur les revenus générales) et enfin la CNAS (Caisse National de l'Assurance Social) qui est caisse qui regroupe toutes les cotisations patronales, salariales, retraites, assurances...
 - Des documents sur les différents clients CCP et BNA (un ordre de virement d'un compte à l'autre).

➤ **Les factures fournisseurs propre à SONELGAZ :** C'est une facture demandant plusieurs procédures :

- Faire des demandent d'offres aux différentes entreprises partenaires ou non partenaires et l'offre la moins chère sera choisie.
- Contrôler la situation de l'entreprise choisie pour voir si elle a les moyens matérielles, son avis d'imposition, son numéro d'identification fiscale, le moyen de paiement, son numéro d'immatriculation, la date, la prestation de service, son nom en tant fournisseur.
- L'achat d'un cahier des charges propre à SONELGAZ de la part du fournisseur, en effet, il doit acheter un cahier des charges pour qu'il respecte les conditions imposées par SONELGAZ.

L'entreprise demande toujours une caution de 5% avant de commencer les travaux dans le cas où les travaux ne seraient pas terminés à temps (Il faut respecter le délai prévu entre les parties).

Ces facture fournisseurs s'accompagnent d'un :

- Bon pour les sommes entre 0 et 5000 Dinars
- Bon de commande pour les sommes entre 0 et 10000 Dinars
- D'une commande pour une somme entre 500 000 et 8 000 000 Dinars
- D'un contrat pour une somme de + de 8 000 000 de Dinars
- Un bon d'arrivé.
- La P.S (Prestation de Service).

Une facture mentionnant :

- Le nom du fournisseur
- Le numéro d'immatriculation
- L'avis d'imposition (A.I)
- Le numéro d'identification fiscale (N.I.F)
- Les modalités de paiements (CCP, BNA, espèces)
- Le cachet et la signature du fournisseur sur la facture.

Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par le bilan et les flux

Dans cette section, nous appuierons notre analyse sur les bilans de l'entreprise «SONELGAZ » pour les exercices 2021, 2022 et 2023. Cela nous permettra, dans un premier temps, de calculer les différents équilibres financiers afin de déterminer la structure financière de l'entreprise et d'identifier les points forts et les points faibles de sa gestion financière.

Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'analyse par les ratios, en nous concentrant sur les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité. Les ratios de liquidité nous permettront de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme, tandis que les ratios de solvabilité évalueront sa capacité à honorer ses dettes à long terme. Les ratios de rentabilité indiqueront l'efficacité de l'entreprise à générer des profits.

Enfin, nous effectuerons une analyse des flux de trésorerie de « SONELGAZ ». Cette analyse se focalisera sur les flux de trésorerie opérationnels, d'investissement et de financement. Les flux de trésorerie opérationnels reflètent la capacité de l'entreprise à générer des liquidités à partir de ses activités principales. Les flux de trésorerie d'investissement montreront les investissements effectués par l'entreprise dans des actifs à long terme et les flux de trésorerie de financement indiqueront les sources de financement de l'entreprise.

1. Analyse de la trésorerie de « SONELGAZ » par le bilan

L'analyse de la trésorerie à partir du bilan permet de comprendre comment les actifs liquides et les passifs courants influencent la trésorerie disponible de l'entreprise. Notre objectif est de déterminer la trésorerie de l'entreprise « SONELGAZ ». Pour cela, il est nécessaire de réaliser cette analyse à partir du bilan fonctionnel, recommandé par le bilan comptable, car il permet de mieux appréhender la structure du bilan en classant ses postes par cycles. De plus, nous pouvons mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et vérifier les différents équilibres financiers (FRNG, BFR, TN) ainsi que les ratios.

1.1. Elaboration du bilan fonctionnel du « SONELGAZ » de Bejaia

Bilans fonctionnels pour la période (2021, 2022, 2023) réalisés à partir des bilans comptables fournis par l'entreprise « SONELGAZ ».

L'actif du bilan fonctionnel est divisé en actifs immobilisés, englobant les immobilisations corporelles, incorporelles, en cours et financières, et en actifs circulants, comprenant les stocks, les créances clients et les liquidités. Il est structuré de la manière suivante :

Tableau N° 13 : Le bilan fonctionnel de l'actif pour les exercices (2021, 2022, 2023)

| Actif | Exercice | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Désignations | | | |
| <u>Emplois stables :</u> | | | |
| Immobilisations brutes | | | |
| Immobilisations incorporelles | 64 200,00 | 64200,00 | 64200,00 |
| Immobilisations corporelles | 6 295 020 609,07 | 6 676 091 748,42 | 6 903 092 708,68 |
| Immobilisations en cours | 431 060 303,90 | 466 689 044,43 | 744 932 112,01 |
| Immobilisations financières | - | - | - |
| Total emplois stables | 6 726 145 112,97 | 7 142 844 992,85 | 7 648 089 020,68 |
| <u>Actif circulant d'exploitation</u> | | | |
| Stocks et encours | 2 428 868,56 | 4 141 038,90 | 4 392 341,55 |
| Créances clients | 1 160 348 639,76 | 971 001 230,83 | 910 055 376,06 |
| Impôts et assimilés | 231 405 108,84 | 306 235 638,72 | 330 968 170,84 |
| Total ACE | 1 394 184 222,16 | 1 281 377 908,44 | 1 245 415 888,45 |
| <u>Actif circulant hors exploitation</u> | | | |
| Autres débiteurs | 1 121 650,61 | 26 164 630,12 | 22 406 342,49 |
| Total ACHE | 1 121 650,61 | 26 164 630,12 | 22 406 342,49 |
| <u>Actif trésorerie</u> | | | |
| Disponibilités | 46 322 905,45 | 57 199 434,65 | 49 569 486,79 |
| Total TA | 46 322 905,45 | 57 199 434,65 | 49 569 486,79 |
| Total actif | 8 167 773 891,19 | 8 507 586 966,06 | 8 965 480 738,41 |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

Le passif du bilan fonctionnel est composé de deux principales catégories de financement : les ressources durables et le passif circulant. Les ressources durables englobent les capitaux propres ainsi que les dettes à long terme, telles que les emprunts à rembourser sur plusieurs années et les obligations à long terme. Le passif circulant, quant à lui, comprend les dettes à court terme de l'entreprise, telles que les dettes fournisseurs, les impôts à payer et

d'autres dettes exigibles dans un délai d'un an. Le passif du bilan fonctionnel est structuré de la manière suivante :

Tableau N° 14 : Le bilan fonctionnel du passif pour les exercices (2021, 2022, 2023)

| Passif | Exercice | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Désignations | | | |
| <u>Ressources durables</u> | | | |
| Capitaux propres | 2 173 075 013,33 | 2 195 733 682,74 | 2 111 540 307,26 |
| Produits comptabilisés d'avances | 4 483 838 342,58 | 4 724 331 873,11 | 4 955 678 348,96 |
| Autres dettes non courantes | 765 988 241,62 | 841 915 161,86 | 935 599 191,71 |
| Total ressources durables | 7 422 901 597,53 | 7 761 980 717,71 | 8 002 817 847,93 |
| <u>Passif circulant d'exploitation</u> | | | |
| Fournisseurs et compte rattachés | 618 382 731,02 | 620 512 090,06 | 804 600 889,98 |
| Impôt | 86 665 708,42 | 81 096 167,40 | 87 139 822,20 |
| Total PCE | 705 048 439,44 | 701 608 257,46 | 891 740 712,18 |
| <u>Passif circulant hors exploitation</u> | | | |
| Autres dettes | 39 823 854,21 | 43 997 990,90 | 70 922 178,29 |
| Total PCHE | 39 823 854,21 | 43 997 990,90 | 70 922 178,29 |
| <u>Passif trésorerie</u> | | | |
| Trésorerie passive | 00 | 00 | 00 |
| Total TP | 00 | 00 | 00 |
| Total passif | 8 167 773 891,18 | 8 507 586 966,07 | 8 965 480 738,4 |

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents de SONELGAZ.

1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier

Cette analyse se fera par le calcul des différents agrégats : FRNG, BFR, TN pour les exercices 2021, 2022, 2023 ;

1.2.1. Le fonds de roulement net global

Le FRNG se calcul par deux méthodes :

A partir du haut de bilan

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau N° 15 : FRNG à partir du haut de bilan

| Désignations | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ressources durables | 7 422 901 597,53 | 7 761 980 717,71 | 8 002 817 847,93 |
| Emplois stables | 6 726 145 112,97 | 7 142 844 992,85 | 7 648 089 020,68 |
| FRNG | 696 756 484,56 | 619 135 724,86 | 354 728 827,25 |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

- Pour mieux visualiser la structure du fonds de roulement de l'entreprise par le haut du bilan, nous proposons ci-dessous une présentation graphique qui illustre la répartition des ressources durables et les emplois stables ainsi que le fonds de roulement.

Figure N°7 : Présentation graphique du FRNG par le haut de bilan



Source : réalisé par nous-mêmes

A partir du bas de bilan

FRNG = Actif circulant – Passif circulant

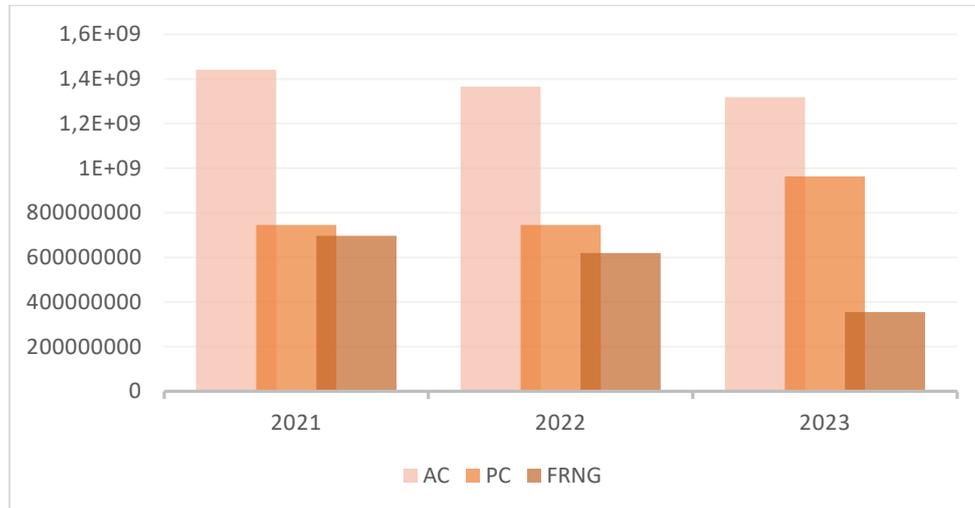
Tableau N° 16 : FRNG à partir du bas de bilan

| Désignations | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (ACHE+ACE+ TN) | 1 441 628 778,22 | 1 364 741 973,21 | 1 317 391 717,73 |
| – | | | |
| (PCE+PCHE+TN) | 744 872 293,65 | 745 606 248,36 | 962 662 890,47 |
| FRNG | 696 756 484,56 | 619 135 724,85 | 354 728 827,26 |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

- Pour mieux visualiser la structure du fonds de roulement de l'entreprise par le bas du bilan, nous présentons ci-dessous le graphe qui illustre l'actif circulant, le passif circulant ainsi que le fonds de roulement.

Figure N°8 : Présentation graphique du FRNG par le bas de bilan



Source : réalisé par nous-mêmes

- **Calcul de la variation du FRNG**

- ✓ **Pour l'année 2022 : $\Delta \text{FRNG} = \text{FRNG}_{2022} - \text{FRNG}_{2021}$**

$$\Delta \text{FRNG} = 619\,135\,724,85 - 696\,756\,484,56$$

$$\Delta \text{FRNG} = -77\,620\,759,71$$

- ✓ **Pour l'année 2023 : $\Delta \text{FRNG} = \text{FRNG}_{2023} - \text{FRNG}_{2022}$**

$$\Delta \text{FRNG} = 354\,728\,827,26 - 619\,135\,724,85$$

$$\Delta \text{FRNG} = -264\,406\,897,59$$

➤ **Interprétation des résultats**

Les résultats obtenus montrent que le FRNG reste positif pour les trois exercices : **696756484,56 da** en 2021, **619135724,85 da** en 2022 et **354728827,27 da** en 2023. Cette tendance suggère que les ressources durables de l'entreprise excèdent les emplois stables, ce qui signifie que les ressources durables de SONELGAZ couvrent largement ses besoins. En d'autres termes, la DDB dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

Le FRNG a connu une diminution au cours des trois exercices ; soit une baisse de **77 620 759,71** en 2022 et une baisse de **264 406 897,59** en 2023, cette diminution est due à l'augmentation des valeurs d'immobilisations.

1.2.2. Le besoin en fonds de roulement

Le BFR est un indicateur de l'équilibre financier à court terme, il exprime le besoin de financement de l'activité de l'entreprise.

Le BFR se calcul à partir de deux méthodes :

✚ Le BFR à partir du bilan

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

Tableau N° 17: BFR à partir du Bilan

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| ACE+ACHE | 1 395 305 872,77 | 1 307 542 538,56 | 1 267 822 230,94 |
| - | | | |
| DE + DHE | 744 872 293,65 | 745 606 248,36 | 962 662 890,47 |
| BFR | 650 433 579,12 | 561 936 290,2 | 305 159 340,47 |

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents de SONELGAZ

✚ Le BFR à partir ses décompositions (BFRE, BFRHE)

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

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

$$\text{BFRHE} = \text{Actif hors exploitation} - \text{Dettes hors exploitation}$$

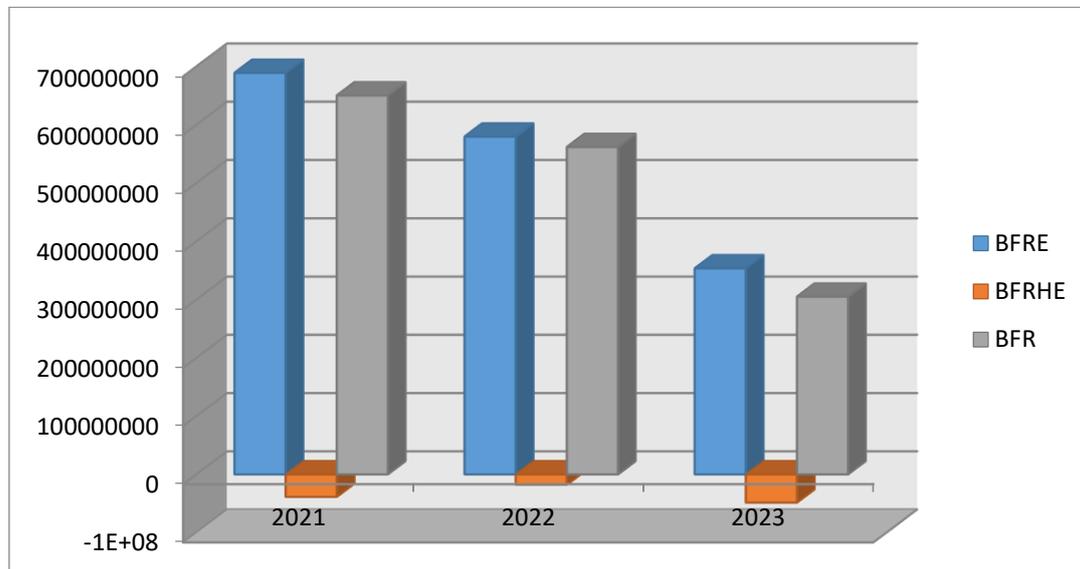
Tableau N° 18: BFR à partir de ses compositions

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| BFRE= ACE – DE | 1 394 184 222,16 | 1 281 377 908,44 | 1 245 415 888,45 |
| | - 705 048 438,44 | - 701 608 257,46 | - 891 740 712,18 |
| | = 689 135 783,72 | = 579 769 650,98 | = 353 675 176,27 |
| BFRHE=ACHE-DHE | 1 121 650,61 | 26 164 630,12 | 22 406 342,49 |
| | - 39 823 854,21 | 43 997 990,90 | - 70 922 178,29 |
| | = - 38 702 203,6 | -17 833 360,78 | = -48 515 835,8 |
| BFR=BFRE+BFRHE | 650 433 580,12 | 561 936 290,2 | 305 159 340,47 |

Source : réalisé par nous-même à partir des documents de SONELGAZ

- Ci-dessous, nous présentons un graphique permettant de visualiser de manière plus claire le BFR de l'entreprise. Ce graphique illustre le besoin en fonds de roulement d'exploitation, le besoin en fonds de roulement hors exploitation ainsi que le BFR dans son ensemble pour les trois années.

Figure N°9 : Présentation graphique du BFR



Source : réalisé par nous-mêmes.

- **Calcul de la variation du BFR**

- ✓ Pour l'année 2022 : $\Delta \text{BFR} = \text{BFR}_{2022} - \text{BFR}_{2021}$

$$\Delta \text{BFR} = 561\,936\,290,2 - 650\,433\,580,12$$

$$\Delta \text{BFR} = -88\,497\,289,92$$

- ✓ Pour l'année 2023 : $\Delta \text{BFR} = \text{BFR}_{2023} - \text{BFR}_{2022}$

$$\Delta \text{BFR} = 305\,159\,340,47 - 561\,936\,290,2$$

$$\Delta \text{BFR} = -256\,776\,949,73$$

- **Interprétation du BFR**

Selon nos résultats, le besoin en fonds de roulement (BFR) reste positif pour les exercices 2021, 2022 et 2023, avec des valeurs respectives de **650 433 580,12** ; **561 936 290,2** ; et **305 159 340,47**. Cela indique que les actifs dépassent les ressources, ce qui signifie que les ressources ne parviennent pas à couvrir tous les engagements circulants. Par conséquent, la DDB a un besoin d'exploitation qui doit être financé. Autrement dit, l'entreprise doit impérativement mobiliser davantage de fonds pour financer ses activités opérationnelles courantes.

Le BFR a diminué au cours des trois exercices, enregistrant une baisse de **88 497 289,92** en 2022 et de **256 776 949,73** en 2023. Cette diminution est attribuable à la réduction des actifs circulants tout au long de cette période.

1.2.3. La trésorerie nette

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

La TN se calcul à partir de deux méthodes :

✚ A partir du haut de bilan

Trésorerie nette = FRNG – BFR

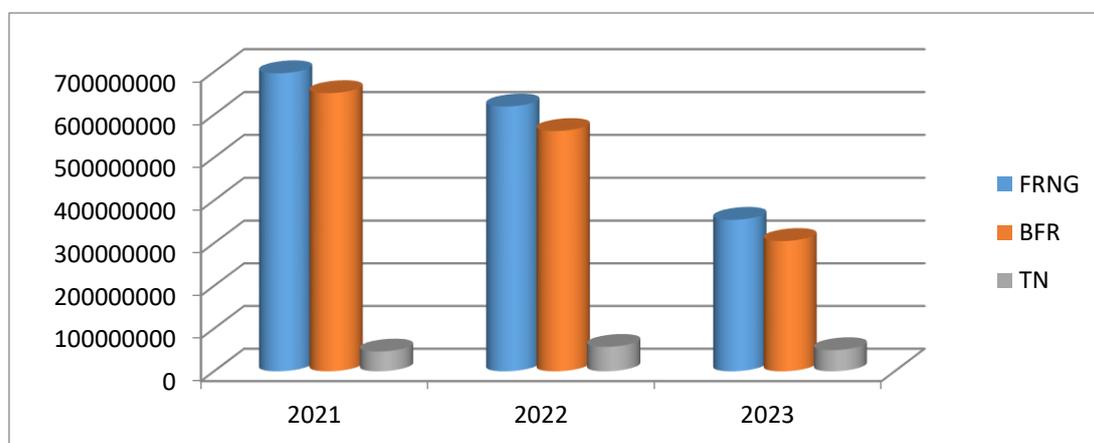
Tableau N°19 : La TN à partir du FRNG et BFR

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| FRNG | 696 756 484,56 | 619 135 724,85 | 354 728 827,26 |
| BFR | 650 433 579,12 | 561 936 290,2 | 305 159 340,47 |
| TN | 46 322 905,44 | 57 199 434,65 | 49 569 486,79 |

Source : établi par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

- La présentation graphique suivante offre une illustration visuelle de la trésorerie nette à partir du FRNG et BFR. Ce graphe montre que sur les trois années étudiées, l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie, ce qui signifie qu'elle dispose de liquidités excédentaires après avoir couvert ses obligations courantes.

Figure N° 10 : Présentation graphique de la TN à partir du FRNG et BFR



Source : réalisé par nous-même.

A partir du bas de bilan

TN= Trésorerie active – Trésorerie passive

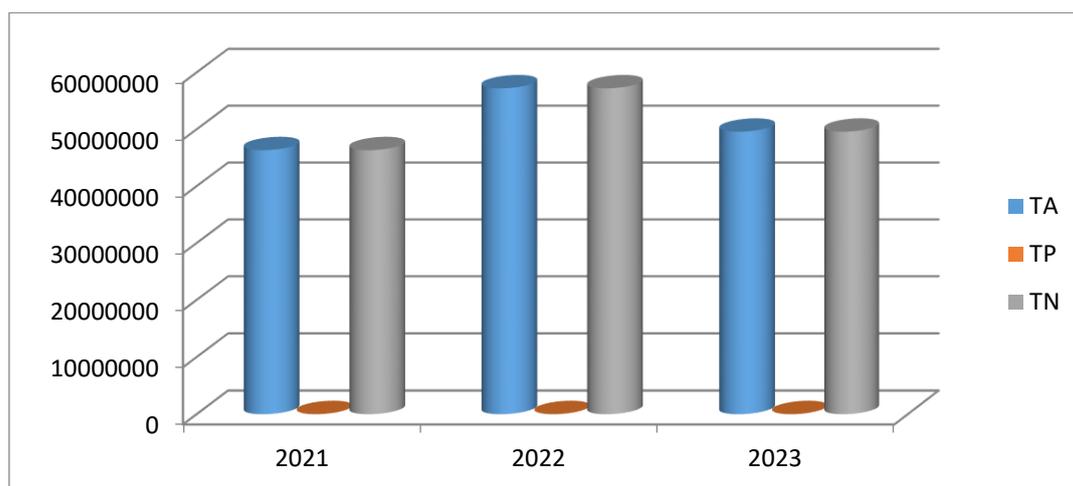
Tableau N° 19: La TN à partir du bilan fonctionnel

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TA | 46 322 905,45 | 57 199 434,65 | 49 569 486,79 |
| TP | – | – | – |
| TN | 46 322 905,45 | 57 199 434,65 | 49 569 486,79 |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

- La présentation graphique suivante offre une illustration visuelle de la trésorerie nette à partir du bilan fonctionnel en faisant apparaître la trésorerie active et la trésorerie passive.

Figure N°11 : Présentation graphique de la TN à partir du bilan fonctionnel



Source : réalisé par nous-même.

Interprétation de la TN

Selon les résultats obtenus, la trésorerie nette (TN) demeure positive tout au long de la période 2021, 2022 et 2023, avec des valeurs respectives de **46 322 905,45 da** ; **57 199 434,65 da** ; et **49 569 486,79 da**. Cette positivité est due au fait que le FRNG excède le BFR, ce qui témoigne de la capacité de l'entreprise à maintenir son équilibre financier à court terme.

Nous remarquons une trésorerie passive nulle, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas eu recours à des concours bancaires. Cette situation est le résultat d'une capacité interne à générer des fonds suffisants pour couvrir les besoins de financement à court terme. Les ressources

permanentes de l'entreprise sont suffisamment robustes pour couvrir la partie stable de ses actifs, offrant ainsi une solide base financière sans dépendance excessive à l'égard des emprunts externes. En analysant l'évolution de la TN d'une année à l'autre, il est intéressant de noter une diminution en 2023 par rapport à 2022, avec une différence de **7 629 947,86 da**. Cette réduction indique une augmentation des décaissements par rapport aux encaissements au cours de cette période. Cette observation souligne la nécessité d'une analyse approfondie des flux de trésorerie pour comprendre les raisons de cette évolution et prendre des mesures correctives si nécessaire.

1.3. Analyse par les ratios

La comparaison de certains postes ou de certaines masses de bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de cette même entreprise amène à déterminer un rapport appelé ratio.

L'analyse de la trésorerie par les ratios représente un outil d'évaluation utilisé pour mesurer la santé financière d'une entreprise à un moment précis, ces ratios utilisés sont : les ratios de liquidités, de solvabilités et de rentabilités.

1.3.1. Ratios de liquidité

Il existe trois principaux ratios de liquidité :

- **Ratio de liquidité générale** : est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.
- **Ratio de liquidité réduite** : doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.
- **Ratio de liquidité immédiate** : c'est un ratio qui indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides.

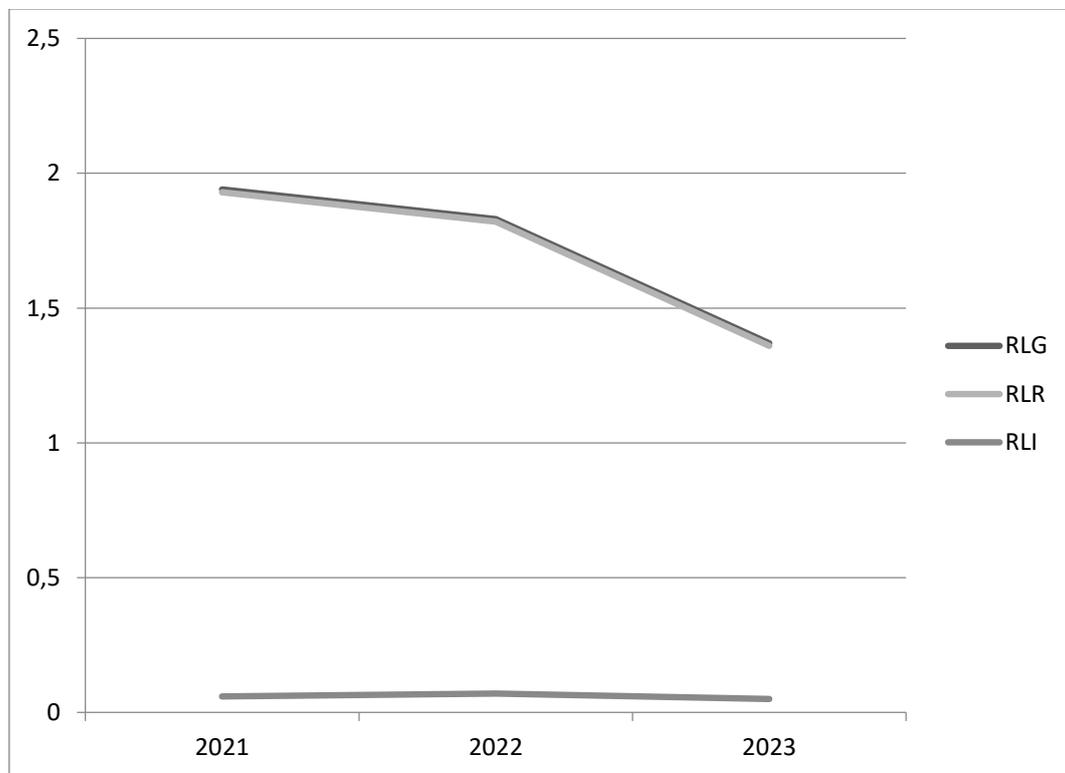
Tableau N° 20: Les ratios de liquidité

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|--|--|--|
| R L G = AC / DCT | $\frac{1\,441\,628\,778,23}{744\,862\,293,65}$ | $\frac{1\,364\,741\,973,21}{745\,606\,248,36}$ | $\frac{1\,317\,391\,717,73}{962\,662\,890,47}$ |
| | = 1,94 | = 1,83 | = 1,37 |
| R L R = (AC-Stock) / DCT | $\frac{1\,439\,199\,909,66}{744\,862\,293,65}$ | $\frac{1\,360\,600\,934,31}{745\,606\,248,36}$ | $\frac{1\,312\,999\,376,18}{962\,662\,890,47}$ |
| | = 1,93 | = 1,82 | = 1,36 |
| R LI=VD/ DCT | $\frac{46\,322\,905,45}{744\,862\,293,65}$ | $\frac{57\,199\,434,65}{745\,606\,248,36}$ | $\frac{49\,569\,486,79}{962\,662\,890,47}$ |
| | = 0,06 | = 0,07 | = 0,05 |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

➤ Le graphe suivant illustre les différents ratios de liquidités calculés :

Figure N°12 : Présentation graphique des ratios de liquidité



Source : réalisé par nous-même.

➤ **Interprétation des résultats obtenus**

- Nous remarquons que le ratio de liquidité général est supérieur à 1 pour les trois années, cela signifie que l’entreprise a la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants.
- Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 pour les trois exercices ; cela signifie que les DCT de l’entreprise sont couvertes par ses créances à moins d’un an et ses disponibilités. Donc l’entreprise a la capacité de payer ses engagements dans les délais.
- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les trois années, cela signifie que l’entreprise n’est pas capable de rembourser ses dettes immédiatement à cause d’un manque de valeur de disponibilité.

1.3.2. Ratios de solvabilité

Les principaux ratios de solvabilité sont

- **Ratio de solvabilité générale** : doit être supérieur à 1, il mesure la capacité de l’entreprise à rembourser l’ensemble de ses dettes par la vente de ses actifs.

- **Ratio d'autonomie financière** : doit être supérieur à 0.5, il mesure l'indépendance financière de l'entreprise.

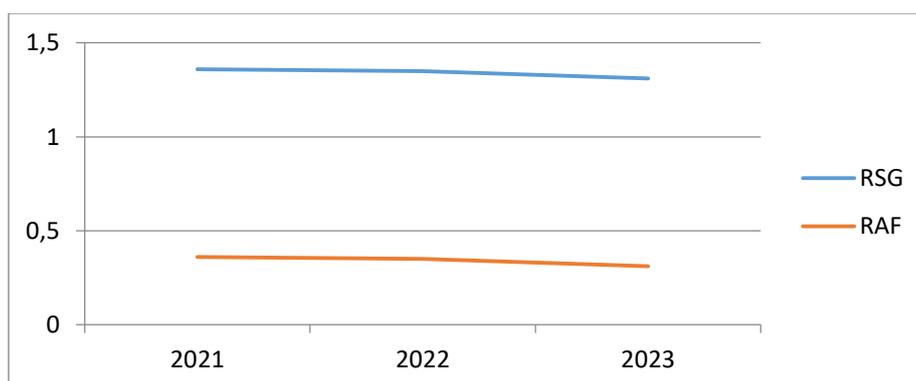
Tableau N°21: Les ratios de solvabilité

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------------|---|---|---|
| R S G = Tot Actif/ Tot Dettes | $\frac{8\,167\,773\,891,19}{5249826584,2 + 744872293,65}$ | $\frac{8\,507\,586\,966,06}{6\,311\,853\,283,32}$ | $\frac{8\,965\,480\,738,41}{6\,853\,940\,431,15}$ |
| | = 1,36 | = 1,35 | = 1,31 |
| | | | |
| R A F = CP/ Tot Dettes | $\frac{2\,173\,075\,013,33}{5\,994\,698\,877,85}$ | $\frac{2\,195\,733\,682,74}{6\,311\,853\,283,32}$ | $\frac{2\,111\,540\,307,26}{6\,853\,940\,431,15}$ |
| | = 0,36 | = 0,35 | = 0,31 |
| | | | |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ

- Le graphe suivant illustre les différents ratios de solvabilités calculés :

Figure N°13 : Présentation graphique des ratios de solvabilité



Source : réalisé par nous-même.

➤ **Interprétations des résultats**

- Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois années ; cela signifie que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes et cela due au total des actifs élevé par rapport au total des dettes, ce qui indique que SONELGAZ est solvable.
- Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0,5 durant les trois années ; cela est dû principalement à une faible valeur des capitaux propres, contrairement aux dettes qui sont trop élevées ; donc l'entreprise SONELGAZ n'est pas autonome au cours de ces trois exercices.

1.3.3. Ratios de rentabilité

Les taux calculés pour analyser la rentabilité économique et financière de l’entreprise sont :

- **Taux de rentabilité économique** : il mesure la performance économique de l’entreprise dans l’utilisation de son actif financé par les ressources stables.
- **Taux de rentabilité financière** : il mesure l’aptitude de l’entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

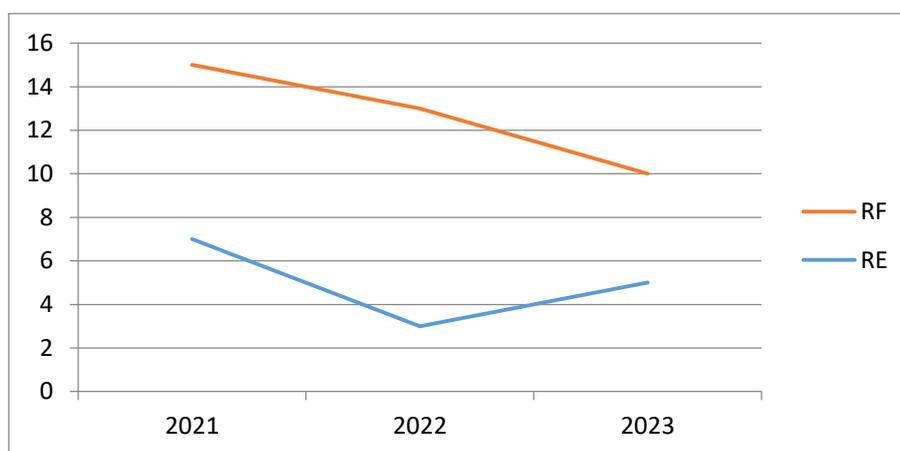
Tableau N° 22 : Les ratios de rentabilité

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|--|--|--|
| Tx. R E= EBE / RS | $\frac{498\,797\,014,06}{7\,422\,901\,597,53}$ | $\frac{234\,472\,191,39}{7\,761\,980\,717,17}$ | $\frac{410\,234\,703,78}{8\,002\,817\,847,93}$ |
| | = 7% | = 3% | = 5% |
| Tx. R F= RN/CP | $\frac{178\,215\,260,83}{2\,173\,075\,013,33}$ | $\frac{224\,494\,012,71}{2\,195\,733\,682,74}$ | $\frac{102\,587\,245,06}{2\,111\,540\,307,26}$ |
| | = 8% | = 10% | = 5% |

Source : élaboré par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

➤ Le graphe suivant illustre les différents ratios de rentabilités calculés :

Figure N°14 : Présentation graphique des ratios de rentabilité



Source : réalisé par nous-même.

➤ **Interprétation des résultats**

- Nous constatons que le ratio de la rentabilité économique est positif durant les trois exercices, cela signifie que les capitaux investis par l’entreprise étaient rentables.
- Le ratio de la rentabilité financière est positif au long des trois années, cela signifie que les capitaux propres sont rentables et que l’entreprise SONELGAZ est capable de rémunérer ses actionnaires.

- Les deux ratios sont supérieurs à 0 durant les trois exercices ; donc nous pouvons conclure que l'entreprise SONELGAZ est rentable.

1.4. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente les ressources internes générées par l'exploitation et dont dispose réellement l'entreprise. Elle constitue un indicateur clé de la performance et de la solidité financière d'une entreprise. En générant suffisamment de ressources en interne, l'entreprise peut croître de manière durable et renforcer sa position sur le marché. Nous procédons à son calcul en utilisant deux méthodes : la méthode soustractive et la méthode additive.

➤ **La méthode soustractive**

Tableau N° 23: La CAF par la méthode soustractive (à partir de l'EBE)

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| EBE | 498 797 014,06 | 234 472 191,39 | 410 234 703,78 |
| + Autres produit opérationnel | 396 773 090,64 | 415 773 090,64 | 377 604 013,88 |
| - Autres charges opérationnel | - 11 642 355,63 | 70 580 285,39 | 186 949 611,66 |
| + produit financier | 00 | 00 | 00 |
| - charges financiers | 00 | 00 | 00 |
| + produit exceptionnel | 00 | 00 | 00 |
| - charges exceptionnel | 00 | 00 | 00 |
| -IBS | 00 | 00 | 00 |
| CAF | 907 212 460,33 | 579 664 996,64 | 600 889 106 |

Source : réaliser par nous même à partir des documents de SONELGAZ.

➤ **La méthode additive**

Tableau N° 24: La CAF par la méthode additive (à partir du RN)

| Désignation | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Résultat net de l'exercice | 178 215 260,83 | 224 494 012,71 | 102 587 245,06 |
| +Dotation aux amortissements, provisions et pertes | 1 928 924 965,79 | 1 969 924 965,79 | 2 324 146481,59 |
| - Reprise sur perte de valeur et provisions | 1 199 927 766,29 | 1 614 753 981,86 | 1 825 844 620,65 |
| CAF | 907 212 460,33 | 579 664 996,64 | 600 889 106 |

Source : réalisé par nous-même à partir des documents de SONELGAZ.

- Le graphe suivant illustre la capacité d'autofinancement calculée :

Figure N°15 : Présentation graphique de la CAF

Source : réalisé par nous-même.

➤ **Interprétation de la CAF**

La DDB a réalisé une capacité d'autofinancement positive durant les trois années 2021, 2022, 2023. Cela signifie que l'entreprise génère des bénéfices d'exploitation et dégage un surplus de trésorerie. Cette situation permet à l'entreprise de financer ses projets d'investissement sans avoir recours à des emprunts, d'améliorer son indépendance financière, de couvrir ses besoins financiers y compris les investissements et les dividendes et de rembourser ses dettes financières plus facilement grâce à la disponibilité des ressources internes.

2. Analyse de la trésorerie de SONELGAZ par les flux

Le tableau des flux de trésorerie est un outil de financement qui permet d'expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée, il mesure les flux de trésorerie selon trois grandes catégories : flux liés à l'activité opérationnelle, flux liés aux opérations d'investissements et flux liés au financement.

Le tableau de flux de trésorerie vise à analyser la variation de la trésorerie selon la formule suivante :

| |
|--|
| $\begin{aligned} & \text{Flux net de trésorerie généré par l'activité} \\ & + \text{Fux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement} \\ & + \text{Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement} \\ & = \text{Variation de la trésorerie de la période.} \end{aligned}$ |
|--|

2.1.Présentation du tableau de flux de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ

L'analyse par les flux permet d'expliquer la variation des entrées et sorties d'argent sur une année. Afin de permettre une analyse des flux de l'entreprise SONELGAZ, il est essentiel de présenter le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2021, 2022 et 2023.

Tableau N° 25: Le TFT de l'entreprise « SONELGAZ ».

| Désignations | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles | | | |
| + Encaissements reçus des clients | 9 733 602 821,55 | 8 076 048 374,82 | 7 470 344 746,71 |
| +Autres encaissements | 114 531 727,09 | 934 221 418,08 | 864 154 811,70 |
| -Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | 380 064 441,44 | 307 559 708,16 | 284 492 730,05 |
| -Autres décaissements | 1 385 018 576,81 | 1 249 740 505,31 | 1 156 009 967,41 |
| -Intérêts et autres frais financiers payés | 2 031 851,08 | 2 364 935,25 | 2 187 565,11 |
| -Autres impôts payés | 257 976 833,51 | 258 352 672,77 | 238 976 222,31 |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | 7 823 042 845,80 | 7 192 251 971,38 | 6 652 833 073,53 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | 7 823 042 845,80 | 7 192 251 971,38 | 6 652 833 073,53 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement | | | |
| -Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | 4 334 775 306,68 | 2 908 983 151,93 | 3 001 231 151 |
| +Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| -Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | | | |
| +Encaissement sur cessions d'immobilisations financières | | | |
| +Subventions d'investissements encaissées | | | |
| -Dividendes et quote-part de résultats reçus | | | |
| +Autres produits financiers encaissés | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | - 4 334 775 306,68 | -2 908 983 151,93 | -3 001 231 151 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement | | | |
| +Encaissements suite à l'émission d'actions | - | - | - |
| -Dividendes et autres distributions effectués | - | - | - |
| +Encaissements provenant d'emprunts | - | - | - |
| -Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées | 250 041,90 | 450 272,98 | 198 232,58 |
| +Subventions d'exploitation encaissées | - | - | - |
| +Encaissements provenant de la trésorerie Groupe | - | - | - |
| -Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe | - | - | - |
| +Inter-unités encaissements | 5 865 181 198,03 | 5 356 369 081,48 | 4 954 641 400,37 |
| -Inter-unités décaissements | 13 171 758 744,43 | 13 960 607 154,22 | 12 913 561 617,65 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (c) | - 7 306 827 588,30 | -8 604 688 345,72 | -7 959 118 449,86 |
| Ecart dus à des erreurs de comptabilisation | - | - | - |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | - 3 818560049,18 | - 4 321419526,27 | -4 307516527,34 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | 57 199 434,65 | 46 322 905,45 | 38 921 429,56 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | 49 569 486,79 | 57 199 434,65 | 46 322 905,45 |
| Variation de trésorerie de la période | - 7 629 947,86 | 10 876 529,2 | 7 401 475,89 |

Source : document fourni par l'entreprise

2.2. Analyse du tableau de flux de trésorerie de SONELGAZ

En analysant le tableau des flux de trésorerie sur une période de trois ans (2021,2022, 2023) nous observons les flux suivants :

➤ **Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles** constituent l'essentiel des flux de trésorerie générés par l'entreprise, résultant des encaissements et des décaissements liés directement à son activité et à son exploitation. Dans notre analyse des flux, nous observons que ces flux sont positifs durant les trois années **2021, 2022** et **2023**, avec des montants respectifs de **6 652 833 073,53 ; 7 192 251 971,38 ;** et **7 823 042 845,80**. Cela est dû principalement à l'augmentation de ses ventes, à une bonne gestion des comptes clients dont ces derniers paient leurs factures à temps et à la diminution de ses dépenses telles que les salaires, les loyers et autres frais fixes. Autrement dit, les flux de trésorerie nets positifs provenant des activités opérationnelles signifient que l'entreprise génère suffisamment de liquidités par ses activités principales pour couvrir ses dépenses et investir dans sa croissance future. Ces résultats influencent positivement la trésorerie.

➤ **Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements** concernent 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.

Dans notre cas, nous constatons que les flux issus de l'activité d'investissement sont négatifs durant les trois années **2021, 2022** et **2023** avec des montants de **3 001 231 151 ; 2 908 983 151,93** et de **4 334 755 306,68** respectivement. Cette situation est principalement due aux importants décaissements effectués pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles. En d'autres termes, l'entreprise a investi de manière significative dans des actifs tels que l'acquisition des terrains et leur aménagement, la construction des bâtiments et d'ouvrages, installations d'équipements, des logiciels et d'autres biens durables qui sont essentiels pour son fonctionnement et sa croissance future.

Il est également important de noter qu'aucun encaissement n'a été enregistré pour ces flux d'investissement. Cela signifie que l'entreprise n'a pas vendu de biens d'investissement ou n'a pas reçu de fonds en contrepartie de ses investissements pendant ces périodes. En conséquence, les flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement sont négatifs, reflétant une sortie nette de liquidités.

- **Les flux de trésorerie net provenant des activités de financements** comprennent les sources de financement, ainsi que les remboursements et les rémunérations effectués, 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. Dans notre cas, nous constatons que les flux nets de financement ont eu un impact négatif sur la trésorerie au cours des années **2021, 2022 et 2023**, avec des montants respectifs négatifs de **7 959 118 449,86 ; 8 604 688 345,72 et 7 306 827 588,30**.

Cette situation découle principalement du fait que les décaissements inter-unités dépassent largement les encaissements inter-unités. En d'autres termes, une partie significative de la trésorerie est utilisée pour répondre aux besoins des filiales ou d'autres unités, sans que ces sorties soient compensées par des entrées équivalentes, entraînant ainsi un flux global négatif. Par ailleurs, les remboursements constants d'emprunts ou d'autres dettes au cours des trois années ont également contribué à la diminution de la trésorerie. Bien que cela témoigne d'une gestion prudente de la dette à long terme, cela peut affecter négativement la liquidité à court terme.

- **La variation de trésorerie de période** représente les changements nets dans le solde de trésorerie d'une entreprise au cours de différentes périodes. Ces variations résultent des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'investissement et de financement. Dans notre cas, nous observons une variation positive de trésorerie durant les périodes **2021 et 2022**, d'un montant de **7 401 475,89 et 10 876 529** respectivement. Cette augmentation en 2022 signifie que l'entreprise a généré plus de trésorerie qu'elle n'en a dépensée ; les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement ont globalement contribué à une augmentation nette de la trésorerie.

Pour la période **2023**, nous remarquons que les flux ont engendré une variation négative de **7 629 947,86** ; indiquant que l'entreprise a dépensé plus de trésorerie qu'elle en a générée ; cela signifie que les sorties de trésorerie ont surpassé les entrées, entraînant ainsi une baisse nette de la trésorerie disponible.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons tirer la conclusion que l'analyse réalisée pour l'entreprise SONELGAZ, à travers diverses méthodes telles que les équilibres financiers, les ratios et le TFT, nous a permis d'établir un diagnostic précis de sa situation financière.

Nous avons déduit que cette dernière présente un équilibre financier à moyen terme, marqué par un fonds de roulement positif sur toute la période étudiée (2021, 2022, 2023) ; c'est-à-dire que l'entreprise finance la totalité de ses actifs stables par ses ressources stables.

De plus, l'analyse des ratios de liquidités révèle que l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes à court terme. Les ratios d'autonomie financière et de solvabilité générale confirment que SONELGAZ est solvable, bien que son niveau d'autonomie financière ne soit pas optimal.

Quant à la trésorerie nette de la DDB, elle demeure positive tout au long des trois années étudiées, ce qui témoigne de la capacité de l'entreprise à maintenir son équilibre à court terme.

Dans le cadre de l'analyse réalisée par le TFT, il ressort que les variations de trésorerie observées sur les années 2021, 2022 et 2023 révèlent des tendances significatives. Les années 2021 et 2022 ont enregistré une augmentation nette de la trésorerie, ce qui témoigne d'une gestion efficace des activités opérationnelles, d'investissement et de financement. Cependant, l'année 2023 a présenté une variation négative, mettant en évidence l'importance d'une gestion prudente des liquidités.

Conclusion Générale

L'analyse de la gestion de trésorerie d'une entreprise met en évidence l'importance cruciale de maintenir un équilibre adéquat entre les flux de trésorerie entrants et sortants pour assurer sa viabilité et sa croissance. Avant d'aborder les synthèses et les conclusions de notre recherche, revenons sur les principales conclusions du cadre théorique. En effet, la trésorerie désigne l'ensemble des liquidités disponibles et représente la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme, ce qui est important pour sa stabilité financière et sa capacité à saisir les opportunités d'investissement.

Pour atteindre ses objectifs financiers, l'entreprise doit mettre en place des techniques telles que l'analyse financière pour évaluer son équilibre financier et sa position de trésorerie. Cette analyse permet également de prévoir les variations futures de trésorerie à partir des flux financiers passés. Une vigilance constante est nécessaire pour anticiper les besoins futurs et prendre des décisions financières éclairées, garantissant ainsi la stabilité financière de celle-ci. En résumé, une gestion efficace de la trésorerie est cruciale pour assurer la viabilité et la croissance à long terme de l'entreprise.

L'étude empirique effectuée au sein de l'entreprise SONELGAZ a pour objectif d'analyser la trésorerie de celle-ci en s'appuyant sur plusieurs indicateurs de la performance financière d'une entreprise. Cela, nous a permis d'engager plusieurs outils d'analyse à savoir : les équilibres financiers, les ratios, la capacité d'autofinancement et le tableau des flux de trésorerie. Cette étude nous a permis d'établir un diagnostic précis de la situation financière de SONELGAZ.

Cette dernière présente une situation financière solide grâce à un excédent de ressources durables par rapport à ses engagements à long terme, ce qui lui confère une marge de sécurité financière et permet de disposer de fonds supplémentaires pour d'autres investissements ou opportunités. De plus, les résultats indiquent un besoin d'exploitation, suggérant que l'entreprise doit impérativement mobiliser davantage de fonds pour le financer. Par ailleurs, SONELGAZ dégage une trésorerie positive signifiant qu'elle dispose d'un excédent de liquidités. En d'autres termes, les liquidités disponibles dépassent les obligations financières à court terme. Cela indique que sa situation financière est saine, permettant à l'entreprise de répondre confortablement à ses obligations immédiates et d'investir dans des opportunités de croissance ou de développement à moyen et à long terme.

L'analyse par les ratios pour les trois années montre que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme grâce à des actifs circulants et des créances à moins d'un an qui dépassent ses obligations financières immédiates. Cependant, elle souffre d'un manque de liquidités disponibles pour un remboursement instantané des dettes. De plus, l'entreprise est rentable et solvable, mais ne dispose pas d'une bonne autonomie financière. Les résultats indiquent également une capacité d'autofinancement positive, ce qui signifie que l'entreprise génère des bénéfices d'exploitation et un surplus de trésorerie. Cette situation permet à l'entreprise de financer ses projets d'investissement en utilisant ses ressources internes.

Enfin, l'analyse par le TFT révèle que les flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements et de financement sont négatifs. Cette situation est principalement due aux importants décaissements effectués pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et au fait qu'aucun encaissement n'a été enregistré pour ces flux d'investissement. En ce qui concerne les flux de financement négatifs, cela s'explique par le fait que les décaissements inter-unités dépassent largement les encaissements inter-unités. En revanche, les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles sont positifs, indiquant que l'entreprise génère suffisamment de liquidités grâce à ses activités principales pour couvrir ses dépenses et investir dans sa croissance future. Ces résultats ont un impact positif sur la trésorerie. Au final, SONELGAZ présente une situation financière stable mais avec des opportunités d'amélioration et un potentiel de croissance à long terme.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons rencontré divers obstacles, comme cela est souvent le cas dans les études scientifiques. Ces difficultés ont sans doute eu un impact sur la qualité de notre recherche à savoir :

- Le temps limité pour mener l'étude de manière approfondie, ainsi que la disponibilité restreinte de notre maître de stage en raison de ses engagements professionnels.
- L'accès limité aux informations pertinentes en raison de la centralisation de la gestion de trésorerie au siège d'Alger, ce qui a entravé l'analyse de certains outils importants.

En conclusion, cette recherche confirme que la gestion de trésorerie est une composante stratégique essentielle pour la pérennité financière des entreprises et ne doit pas être simplement considérée comme une fonction administrative.

Références bibliographiques

Ouvrages:

- BANGALA, A. Les fondements de la gestion financière, édition l'université de Liège, Belgique, 2007.
- BELLIER DELIENNEA., KHATHS., Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.
- BREALEY, RA, MYERS, SC. «Principles of Corporate Finance », (11th ed). McGraw-Hill Education, 2014.
- Christian, M. « Gestion de trésorerie », Librairie Vuibert, Paris, 1988.
- COILLE, (J-C). ROGER (A), « Politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change », Cnamintec, 2014.
- DELAHAYE, J., DELAHAYE D-F, « Finance d'entreprise », 5ème édition, DUNOD, 2016
- DELIENNE A & KHATH S, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.
- DELIENNE, A & KHATH S, « La gestion de trésorerie », édition 2, Economica, Paris, 2005.
- DELIENNE, A-B & KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.
- DESBRIERES, (PH). POINCELOT, (E). « Gestion de trésorerie », édition EMS management et société, 18, rue Claude-Bloch, 1999.
- DESBRIERES, P & POINCELOT, P. « Gestion de trésorerie », 2ème édition, EMS, 2015.
- Forget J., « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », édition d'organisation, Paris, 2005.
- GAUGAIN M & SAUVÉE-CRAMBERT R., « gestion de la trésorerie », édition ECONOMICA, Paris, 2004.
- GAUGAIN M., SAUVÉE-CRAMBERT R., « Gestion de la trésorerie », 2ème Edition, Economica, Paris, 2007.
- GAUTHIER, (N), CAUSSE, (G), « La trésorerie dans l'entreprise », Publi-Union Edition, 1981.
- GITMAN, L. J., JUCHAU, R., & FLANAGAN, J. « Principles of Managerial Finance »
- GRANDGUILLOT(B) et GRANDGUILLOT(F), « les zones, analyse financière », DUNOD, Paris, 12^e édition, 2015-2016 SIONM., « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris 2015.

- GRANDGUILLOT, B & GRANDGUILLOT,F, « analyse financière », 4ème édition Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006.
- Hubert de la Bruslerie, Eliez C., « trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques », 2èmeEd. Dalloz, paris, 2003.
- HUBERT, (D-L-B). « Trésorerie de l'entreprise », édition DUNOD, 2012.
- HUBERT, (D-L-R), CATHRINE, E. « Trésorerie d'entreprise »,2ème édition, 2017
- ISABEL (CH), THIERRY (C), « Gestion financière », édition DUNOD, 2002.
- JEAN (B), JAQUELINE (D), FLORENCE (D), « Gestion financière », 14ème édition, DUNOD, Paris, 2005.
- Melyon, G, « Gestion financière », édition Bréal, France, 2007.
- OGIEN, D, « Gestion financière de l'entreprise », 4édition, DUNOD, Paris, 2018.
- OGIEN, D, « gestion financière de l'entreprise », Edition, DUNOD, paris, 2008.
- POLONIATO, B., ASCHENBROICH, Y., & VOYENNE, D. « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11ème édition, édition DUNOD, Paris, 2002.
- ROUSSELOT PH., VERDIE, J.F., « Gestion de la trésorerie », édition DUNOD, Paris, 2011.
- SANSRI.B : « Analyse Financière », Edition CHIHAB, 1996.
- SION M., « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition DUNOD, 2003, 2003.
- SION, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », édition DUNOD 2006,
- SOLNIK, B., « Gestion financière », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005.
- VOYENNED, « Gestion du cash-flow et de la trésorerie », dans CAPPELLETTI L., HOARAU Ch., Finance & Contrôle au quotidien. 100 fiches. Edition DUNOD, collection « Pratiques en Or », 2013.

Articles :

- AYACHI, FELA, Tableaux de flux de trésorerie, « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprise », revue Algérienne d'économie et gestion. v10, n°02, 2016.p145-157.
- Journal officiel de la république Algérienne n°19, arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008, annexe n°1, fixant les règles d'évaluation de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

- MEGHRAOUI, K. « Elaborer un tableau de financement ».Revue Française de Comptabilité. N° 554,2021.

Site internet :

- <https://www.agicap.com/fr/article/tableau-de-financement-definition-utilisation/>
- <https://www.compta-facile.com/bilan-fonctionnel/>
- <https://www.eslsca.fr/blog/quest-ce-que-la-gestion-de-tresorerie>
- <https://Scholar.google.com/>.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154>.

Thèse et mémoire :

- SLIMANI (Y), « Gestion de la trésorerie : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » mémoire de mater en science de gestion spécialité finance et comptabilité université de Bejaia, 2019.

Annexes

Annexe 01 : Bilan actif 2023

| ACTIF | 2023 | | |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| | Brut | Amort | Net |
| ACTIF NON COURANT | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | |
| Autres immobilisations incorporelles | 64 200,00 | 0,00 | 64 200,00 |
| Immobilisations corporelles | | | 0,00 |
| Terrains | 30 139 453,20 | 8 897 654,09 | 21241799,11 |
| Agencements et aménagements de terrains | 1 624 809,03 | 65 876,09 | 1 558 932,94 |
| Constructions (Bâtiments et ouvrages) | 1 531 774 523,25 | 98 654 345,07 | 1 433 120 178,18 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 374 334 503,21 | 108 645 312,86 | 3 265 689 190,35 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 965 219 419,99 | 112 546 987,96 | 1 852 672 432,03 |
| Immobilisations en cours | 744 932 112,01 | 34 578 956,89 | 710 353 155,12 |
| Immobilisations financières | | | 0,00 |
| Titres participations et créances rattachées | | | 0,00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 7 648 089 020,68 | 363 389 132,96 | 7 284 699 887,72 |
| ACTIF COURANT | | | |
| Stocks et encours | 4 392 341,55 | 85 677,56 | 4 306 663,99 |
| Créances et emplois assimilés | | | |
| Clients | 910 055 376,06 | | 910 055 376,06 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | | |
| Autres débiteurs | 22 406 342,49 | | 22 406 342,49 |
| Impôts | 330 968 170,84 | | 330 968 170,84 |
| Disponibilités et assimilés | 0,00 | | 0,00 |
| Trésorerie | 49 569 486,79 | | 49 569 486,79 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 1 317 391 717,73 | 85 677,56 | 1 317 306 040,17 |

Annexe : bilan actif 2022

| ACTIF | | 2022 | |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| | Brut | amort | Net |
| ACTIF NON COURANT | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | |
| Autres immobilisations incorporelles | 64 200,00 | 0,00 | 64 200,00 |
| Immobilisations corporelles | | | 0,00 |
| Terrains | 2 609 016,10 | 169 875,54 | 2 439 140,56 |
| Agencements et aménagements de terrains | 1 107 496,55 | 55 686,23 | 1 051 810,32 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | 982 357 859,18 | 98 654 345,07 | 883 703 514,11 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 688 632 262,53 | 109 765 312,00 | 3 578 866 950,53 |
| Autres immobilisations corporelles | 2 001 385 114,06 | 113 765 987,96 | 1 887 619 126,10 |
| Immobilisations en cours | 466 689 044,43 | 15 654 321,00 | 451 034 723,43 |
| Immobilisations financières | | | 0,00 |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | 0,00 |
| Comptes de liaison | | | 0,00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 7 142 844 992,85 | 338 065 527,80 | 6 804 779 465,05 |
| ACTIF COURANT | | | |
| Stocks et encours | 4 141 038,90 | 89 677,56 | 4 051 361,34 |
| Créances et emplois assimilés | | | |
| Clients | 971 001 230,83 | | 971 001 230,83 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | | |
| Autres débiteurs | 26 164 630,12 | | 26 164 630,12 |
| Impôts | 306 235 638,72 | | 306 235 638,72 |
| Autres actifs courants | | | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | 0,00 |
| Trésorerie | 57 199 434,65 | | 57 199 434,65 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 1 364 741 973,21 | 89 677,56 | 1 364 652 295,65 |

Annexe bilan actif 2021

| ACTIF | | 2021 | |
|---|------------------|----------------|------------------|
| | Brut | amort | Net |
| ACTIF NON COURANT | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | |
| Autres immobilisations incorporelles | 64 200,00 | 0,00 | 64 200,00 |
| Immobilisations corporelles | | | 0,00 |
| Terrains | 2 609 013,96 | 75 421,98 | |
| Agencements et aménagements de terrains | 1 140 309,92 | 32 876,75 | 1 107 433,17 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | 358 287 175,28 | 6 508 976,00 | 351 778 199,28 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 604 119 459,08 | 110 645 974,78 | 3 493 473 484,30 |
| Autres immobilisations corporelles | 2 328 864 650,83 | 239 086,87 | 2 328 625 563,96 |
| Immobilisations en cours | 431 060 303,90 | 15 654 321,00 | 415 405 982,90 |
| Immobilisations financières | | | 0,00 |
| Comptes de liaison | | | 0,00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 6 295 084 809,07 | 133 156 657,38 | 6 161 928 151,69 |
| ACTIF COURANT | | | |
| Stocks et encours | 2 428 868,56 | 98 756,12 | 2 330 112,44 |
| Créances et emplois assimilés | | | |
| Clients | 1 160 348 639,76 | | 1 160 348 639,76 |
| Autres débiteurs | 1 121 650,61 | | 1 121 650,61 |
| Impôts | 231 405 108,84 | | 231 405 108,84 |
| Autres actifs courants | 1 605,00 | | 1 605,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | 0,00 |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | 0,00 |
| Trésorerie | 46 322 905,45 | | 46 322 905,45 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 1 441 627 173,22 | 98 756,12 | 1 441 528 417,10 |

BILAN PASSIF (2021 , 2022, 2023)

| PASSIF | note | 2023 | 2022 | 2021 |
|---|------|---------------------|------------------|------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | | |
| Capital non appelé | | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | | |
| Écart de réévaluation | | 345 085 110,53 | 404 672 943,49 | 471 862 613,44 |
| Résultat net | | 102 587 245,06 | 224 494 012,71 | 178 215 260,83 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| compte de liaison** | | 1 663 867 951,68 | 1 566 566 726,54 | 1 522 997 139,06 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 2 111 540 307,26 | 2 195 733 682,74 | 2 173 075 013,33 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | | |
| Autres dettes non courantes | | 935 599 191,71 | 841 915 161,86 | 765 988 241,62 |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 4 955 678 348,96 | 4 724 331 873,11 | 4 483 838 342,58 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 5 891 277 540,67 | 5 566 247 034,97 | 5 249 826 584,21 |
| PASSIFS COURANTS | | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 804 600 889,98 | 620 512 090,06 | 618 382 731,02 |
| Impôts | | 87 139 822,20 | 81 096 167,40 | 86 665 708,42 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 70 922 178,29 | 43 997 990,90 | 39 823 854,21 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 962 662 890,48 | 745 606 248,35 | 744 872 293,66 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 8 965 480 738,41 | 8 507 586 966,06 | 8 167 773 891,19 |

| | 2023 | 2022 | 2021 |
|--|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes | 9 447 507 679,15 | 8 768 073 691,06 | 8 196 153 642,60 |
| Subvention d'exploitation | 0,00 | | |
| I - Production de l'exercice | 9 447 507 679,15 | 8 768 073 691,06 | 8 196 153 642,60 |
| Achats consommés | - 98 196 990,56 | - 85 956 336,66 | - 79 855 169,56 |
| Prestations reçues production energie et matériel | - 5 088 155 657,88 | - 4 811 326 380,16 | - 4 308 127 613,10 |
| Prestations fournies production energie et matériel | - 49 786 256,26 | - 43 020 385,38 | - 33 125 361,32 |
| Services extérieures et autres consommations | - 673 105 186,64 | - 552 298 121,79 | - 452 298 121,79 |
| Prestations fournies services | 365 408,01 | 496 994,12 | 463 301,12 |
| Prestations reçues services | - 1 702 291 346,41 | - 1 656 840 876,49 | - 1 599 731 129,58 |
| II - Consommation de l'exercice | - 7 611 170 029,74 | - 7 148 945 106,36 | - 6 472 674 094,23 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 1 836 337 649,41 | 1 619 128 584,70 | 1 723 479 548,37 |
| Charges de personnel | - 1 296 594 724,19 | - 1 265 153 612,31 | - 1 105 153 612,31 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | - 129 508 221,44 | - 119 502 781,00 | - 119 528 922,00 |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 410 234 703,78 | 234 472 191,39 | 498 797 014,06 |
| Autres produits opérationnels | 377 604 013,88 | 415 773 090,64 | 396 773 090,64 |
| Autres charges opérationnelles | - 162 496 193,59 | - 44 349 285,42 | 36 127 841,05 |
| Autres Prestations reçues | - 13 628 608,17 | - 15 600 143,04 | - 16 325 128,10 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | - 2 324 146 481,59 | - 1 969 924 965,79 | - 1 928 924 965,79 |
| Charges d'amortissement et autres provisions reçues | 0,00 | | |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | 1 825 844 620,65 | 1 614 753 981,86 | 1 199 927 766,29 |
| Dotations d'amortissement et autres provisions fournies | 0,00 | | |
| Prestations reçues sect. auxiliaires | - 10 824 809,90 | - 10 630 856,93 | - 8 160 357,32 |
| V - RESULTAT OPERATIONNEL | - 307 647 458,72 | - 9 978 178,68 | - 320 581 753,23 |
| VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | 102 587 245,06 | 224 494 012,71 | 178 215 260,83 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Autres impôts sur les résultats | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 11 651 321 721,69 | 10 799 097 757,68 | 9 793 317 800,65 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | - 11 548 734 476,63 | - 10 574 603 744,97 | - 9 615 102 539,82 |
| VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 102 587 245,06 | 224 494 012,71 | 178 215 260,83 |
| Charges hors exploitation reçues | | | |
| Charges hors exploitation fournies | 0,00 | | |
| X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 102 587 245,06 | 224 494 012,71 | 178 215 260,83 |

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion de trésorerie | 4 |
| Section 01 : Définitions et notions générales | 5 |
| 1. La trésorerie..... | 5 |
| 1.1. Définitions de la trésorerie | 5 |
| 1.2. Rôle de la trésorerie..... | 6 |
| 1.3. Les composantes de la trésorerie..... | 7 |
| 1.3.1. La caisse | 7 |
| 1.3.2. La banque | 8 |
| 2. La fonction de trésorerie dans l'entreprise..... | 9 |
| 2.1. La place du trésorier dans l'entreprise | 9 |
| 2.2. Les missions de la fonction de Trésorerie | 10 |
| 2.2.1. La gestion des liquidités | 10 |
| 2.2.2. La gestion des risques financiers | 11 |
| 2.3. Les missions du trésorier..... | 13 |
| 2.4. Les qualités requises du trésorier | 13 |
| 3. Gestion de la trésorerie | 14 |
| 3.1. Définitions..... | 14 |
| 3.2. Objectifs de la gestion de trésorerie | 15 |
| 3.3. Processus de la gestion de trésorerie | 16 |

| | |
|--|----|
| 3.4. La politique de la gestion de trésorerie | 17 |
| Section 02 : Les enjeux et les causes de dégradation de la trésorerie | 18 |
| 1. Les enjeux de la gestion de trésorerie | 18 |
| 1.1. Flexibilité financière de l'entreprise : un enjeu majeur..... | 18 |
| 1.2. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers | 19 |
| 1.2.1. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers..... | 19 |
| 1.2.2. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation..... | 20 |
| 2. Les origines des problèmes de la trésorerie et les causes de sa dégradation..... | 21 |
| 2.1. Origines des problèmes de la trésorerie | 21 |
| 2.1.1. Problèmes conjoncturels | 21 |
| 2.1.2. Problèmes structurels | 21 |
| 2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel..... | 22 |
| 2.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie et leurs solutions..... | 22 |
| 2.2.1. La crise de croissance..... | 23 |
| 2.2.2. La mauvaise gestion du BFR | 23 |
| 2.2.3. Réduction de l'activité | 24 |
| 2.2.4. Erreur de financement | 24 |
| 2.2.5. Perte de profitabilité..... | 25 |
| Conclusion..... | 26 |
| Chapitre 02 : La démarche pratique et le processus de la gestion de trésorerie | 27 |
| Introduction | 28 |
| Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan et par les flux | 28 |
| 1. L'analyse par le bilan..... | 28 |
| 1.1. Bilan financier | 28 |
| 1.1.1. Rôle et importance du bilan financier..... | 29 |
| 1.1.2. Le contenu du bilan financier | 29 |
| 1.1.3. La structure du bilan financier..... | 30 |

| | |
|---|----|
| 1.2. Bilan fonctionnel | 31 |
| 1.2.1. Utilité du bilan fonctionnel..... | 31 |
| 1.2.2. Elaboration du bilan fonctionnel | 31 |
| 1.2.3. Structure du bilan fonctionnel | 33 |
| 1.3. Détermination de la trésorerie | 35 |
| 1.3.1. Fonds de roulement net global (FRNG) | 36 |
| 1.3.2. Le besoin en fonds de roulement..... | 37 |
| 1.4. Les ratios liés à la trésorerie | 38 |
| 1.4.1. Les ratios de liquidité | 38 |
| 1.4.2. Ratios de solvabilité | 39 |
| 1.4.3. Ratios de rentabilité..... | 39 |
| 2. Analyse de la trésorerie par les flux | 40 |
| 2.1. Le tableau de financement..... | 40 |
| 2.1.1. Intérêt du tableau de financement | 40 |
| 2.1.2. Les composantes du tableau de financement | 41 |
| 2.1.2.1. La première partie du TF..... | 41 |
| 2.1.2.2. La deuxième partie du TF | 43 |
| 2.2. Le tableau des flux de trésorerie | 44 |
| 2.2.1. Intérêt du tableau de financement | 44 |
| 2.2.2. Présentation du TFT | 45 |
| 2.2.3. Structure du tableau des flux de trésorerie | 46 |
| Section 02 : Prévision de la trésorerie | 47 |
| 1. Planification de la gestion de la trésorerie | 47 |
| 1.1. Définition de la gestion prévisionnelle..... | 47 |
| 1.2. Utilité de la gestion prévisionnelle..... | 47 |
| 2. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie..... | 48 |
| 2.1. Le plan de financement | 48 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1. Définition du plan de financement | 48 |
| 2.1.2. Objectifs du plan de financement | 49 |
| 2.1.3. Structure du plan de financement | 49 |
| 2.1.4. Limites du plan de financement | 50 |
| 2.2. Le budget de trésorerie | 51 |
| 2.2.1. Définitions | 51 |
| 2.2.2. Intérêt du budget de trésorerie | 51 |
| 2.2.3. Elaboration du budget de trésorerie | 52 |
| 2.2.4. Structure du budget de trésorerie | 53 |
| 2.3. La fiche en valeur | 54 |
| 2.3.1. Définitions de la fiche de valeur | 54 |
| 2.3.2. Utilité de la fiche en valeur | 54 |
| 2.3.3. Structure de la fiche en valeur | 55 |
| Conclusion..... | 56 |
| Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de SONELGAZ | 57 |
| Introduction | 58 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 59 |
| 1. Présentation de la SONELGAZ | 59 |
| 1.1. Historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps..... | 59 |
| 1.2. Les textes régissant ses activités | 60 |
| 2. Présentation de la direction de distribution de Bejaia | 60 |
| 2.1. La description des différentes structures (missions et tâches) | 62 |
| 3. La division finance et comptabilité (D.F.C)..... | 64 |
| 3.1. Les services de la DFC (Division Finance et Comptabilité)..... | 65 |
| 3.1.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse | 65 |
| 3.1.2. Le service budget et contrôle de gestion | 66 |
| 3.1.3. Le service contrôle et inspection | 66 |

| | |
|--|----|
| 3.1.4. Le service finance..... | 66 |
| Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par le bilan et les flux..... | 73 |
| 1. Analyse de la trésorerie de « SONELGAZ » par le bilan | 73 |
| 1.1. Elaboration du bilan fonctionnel du « SONELGAZ » de Bejaia | 73 |
| 1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier | 75 |
| 1.2.1. Le fonds de roulement net global | 75 |
| 1.2.2. Le besoin en fonds de roulement..... | 78 |
| 1.2.3. La trésorerie nette | 80 |
| 1.3. Analyse par les ratios | 82 |
| 1.3.1. Ratios de liquidité..... | 82 |
| 1.3.2. Ratios de solvabilité | 83 |
| 1.3.3. Ratios de rentabilité..... | 85 |
| 1.4. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)..... | 86 |
| 2. Analyse de la trésorerie de SONELGAZ par les flux..... | 87 |
| 2.1. Présentation du tableau de flux de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ | 88 |
| 2.2. Analyse du tableau de flux de trésorerie de SONELGAZ | 89 |
| Conclusion..... | 91 |
| Conclusion générale | 92 |
| Références bibliographiques | |
| Annexes | |
| Table des matières | |
| Résumé. | |

Résumé

La gestion de la trésorerie joue un rôle primordial dans l'entreprise pour assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. L'objectif principale de cette étude est de mettre en lumière le rôle essentiel de la gestion de trésorerie dans le contexte de l'entreprise, en mettant en avant les missions du trésorier, en identifiant les risques associés à la gestion de trésorerie, et en explorant les différentes approches de calcul et de prévisions de trésorerie afin d'avoir une idée sur la trésorerie de l'entreprise « SONELGAZ ».

Le résultat de notre étude nous informe que la gestion de trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

Mots clés : Trésorerie, gestion de trésorerie, rentabilité, solvabilité, flux.

Abstract

Cash management plays a vital role in the company to ensure the sustainability and continuity of its operations. The main objective of this study is to highlight the essential role of cash management in the context of the company, By highlighting the missions of the treasurer, by identifying the risks associated with cash management, and by exploring the different approaches to calculating and forecasting cash flow in order to have an idea of the cash flow of the company "SONELGAZ".

The result of our study tells us that cash management is based on the balance between solvency and profitability. The main mission of this cash management is to avoid cash shortages through the daily adjustment of financial flows.

Key words : Treasury, management of treasury, profitability, solvency, flux.