

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI
OUZOU**

Campus Universitaire de TAMDA II
Filière à Recrutement National
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MASTER EN SCIENCES FINANCIÈRES ET
COMPTABILITÉ**

OPTION : FINANCE D'ENTREPRISE

**Thème : Gestion de trésorerie en période de crise économique :
« NAFTAL district GPL Tala Athmane Tizi-Ouzou »**

Réalisé par :

Abdellah Ahmed Said

Encadré par :

Dr. Zaidi Hassiba

Membre de jury :

Dakhane Hassyna

Présidente

MCB UMMTO

Hadji Soumya

Examinatrice

MCA UMMTO

Zaidi Hassiba

Promotrice

MCB UMMTO

Promotion 2023/ 2024

Remerciements

Avant tout chose je remercie le bon Dieu tout puissant.

-Ensuite ce travail est le fruit du soutien de certaines personnes que je Tiens ici à remercier :

-Je tiens à remercier particulièrement madame Zaidi hassiba pour son Encadrement, sa disponibilité, ses remarques pertinentes.

-Nous souhaitons aussi exprimer tous nous remerciements à nos promoteurs de stage Mr Chibane Madjid et a tous les travailleurs et les cadres administratives et surtout le service finance et comptabilité de NAFTAL district Tala Athman Tizi-Ouzou pour leurs conseils, recommandations et leurs suivis.

-Pour finir, j'adresse mes sincères remerciements à mes parents qui ont su Parfaitement m'accompagner durant mes études universitaires.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail A :

- Ma chère mère que dieu le garde pour nous afin qu'elle nous éclaire Nos chemins.

-Mon cher père que dieu le garde pour son sacrifice

- Mon cher frère Hamou.

-MA Chère sœur Fadoua.

-Tout le personnel de l'entreprise NAFTAL.

Et tous mes amis.

- ACE** : Actif circulant exploitation.
- ACHE** : Actifs circulant hors exploitation.
- ANC** : Actif Non Courant
- BFR** : Besoin de Fonds de Roulement
- BFRE** : Besoin de fonds de roulement d'exploitation.
- BFRHE** : Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation
- C.A** : Chiffre d'affaire.
- CP** : Capital propre
- DCT** : Dette à Court TERME
- DE** : Dette d'exploitation.
- DHE** : Dettes hors exploitation
- DLMT** : Dettes à Long et Moyen Terme
- E.N.D.GPL-T. A** : Entreprise NAFTAL District Gaz Pétrole Liquéfié Tizi-Ouzou
- EBE** : Excédent brut d'exploitation.
- ES** : Emplois stable.
- ETE** : Excédent de trésorerie d'exploitation.
- FR** : Fonds de roulement.
- FRNG** : Fond de Roulement Net
- GPL** : Gaz Pétrole Liquéfié
- KP** : Capitaux permanant (Capitaux propres +Dettes à Lang Moyen Terme)
- PCE** : Passif Circulant D'Exploitation
- PCHE** : Passif Circulant Hors Exploitation
- PE** : Production D'Exercice
- RD** : Ressources durable
- RO** : Résultat opérationnel.
- RTC** : Régionale transport centre.
- TA** : Trésorerie active.
- TF** : Tableau de financement.
- TFT** : Tableau des flux de trésorerie.
- TN** : Trésorerie net

TP : Trésorerie passive.

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur D'exploitation

VMP : Valeur mobilière de placement

VR : Valeur Réel

La liste des tableaux :

Tableau 01 : le bilan fonctionnel

Tableau 02 : tableau des flux de trésorerie méthode directe

Tableau 03 : tableau des flux de trésorerie méthode indirecte

Tableau 04 : présentation des actifs des bilans pour les années 2019, 2020 et 2021

Tableau 05 : présentation des passifs des bilans pour les années 2019, 2020 et 2021

Tableau 06 : bilan en grandes masses partie actif

Tableau 07 : bilan en grandes masses partie passif

Tableau 08 : calcul du FRNG par le haut du bilan

Tableau 09 : calcul du FRNG par le bas du bilan

Tableau 10 : calcul du BFR

Tableau 11 : calcul de la trésorerie (FRNG- BFR)

Tableau 12 : calcul de la trésorerie (TA- TP)

Tableau 13 : calcul du ratio de liquidité générale

Tableau 14 : calcul du ratio de liquidité réduite

Tableau 15 : calcul du ratio de liquidité immédiate

Tableau 16 : calcul du ratio d'autonomie financière

Tableau 17 : calcul du ratio de solvabilité

Tableau 18 : tableau des flux de trésorerie pour l'année 2019

Tableau 19 : tableau des flux de trésorerie pour l'année 2020

Tableau 20 : tableau des flux de trésorerie pour l'année 2021

Figure N°01 : l'organisation de l'entreprise NAFTAL

Figure N°02 : Présentation de l'organisation du district GPL TALA ATHMANE

Liste des graphiques

Graphique N°01 : représentation de l'actif en grande masses

Graphique N°02 : représentation du passif en grande masse

Graphique N°03 : représentation du fond de roulement

Graphique N°04 : représentation du besoin en fonds de roulement

Graphique N°05 : représentation de la trésorerie nette

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphes	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : généralités sur la gestion de trésorerie et les crises économique	6
Section 1 : trésorerie définition et concepts.....	6
Section 2 : les crises économiques mondiales et ses conséquences.....	15
Section 3 : les mouvements de la trésorerie.....	25
Chapitre 2 : impact de la crise économique sur les l’analyses et les outils de la gestion de la trésorerie	35
Section 1 : Analyse de la trésorerie par bilan	35
Section 2 : Analyse de la trésorerie par flux	42
Section 3 : impact de la crise économique sur la trésorerie.....	54
Chapitre 3 : cas pratique : analyse de la gestion de trésorerie et les tableaux des flux de trésorerie en période de crise économique de l’entreprise NAFTAL.....	62
Section1 : présentation de l’entreprise NAFTAL	62
Section 2 : analyse de la trésorerie de NAFAL par bilan en période de crise sanitaire	71
Section 3 : analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie en période de crise sanitaire	89
Conclusion générale.....	98
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

Introduction générale

Toute entreprise qu'elle soit publique, privée, grande, petite, algérienne ou étrangère, connaît des flux financiers en encaissement ou en décaissements nécessitant un contrôle quotidien. Par conséquent, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un principe fondamental afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, contrôler les une courte périodicité.

En période de crise économique ; la gestion de trésorerie devient d'une importance capitale pour la survie et la stabilité des entreprises. En effet ; une gestion efficace de la trésorerie permet de faire face aux défis financiers qui accompagnent généralement les périodes de crise ; tel que la diminution de liquidité ; Une mauvaise gestion de la notion de trésorerie entrainera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, on est frappé par la crise économique et financière qui a laissé son impact, qu'il soit négatif ou positif, il influence la structure et les relations de certaines entreprises. Et parmi les difficultés auxquelles pourront-elles être confrontées : le prolongement des délais-client, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

Depuis une dizaine d'années, la hausse des taux d'intérêts et la réfaction des liquidités, dans les économies des pays industrialisés, ont entraîné une prise de conscience des conséquences que peuvent avoir l'absence d'une maîtrise de la trésorerie, tant sur la solvabilité que sur la rentabilité de l'entreprise.

Dans cette introduction j'explore les principes fondamentaux de la gestion de la trésorerie en période de crise, en mettant en lumière les stratégies clés et les outils essentiels pour assurer la résilience financière des entreprises dans des conditions économiques difficiles

Le choix de notre thème est « La gestion de la trésorerie en période de crise économique ». Parmi les raisons qui ont motivé le choix de ce thème est justifié d'une part par nos acquis durant le cursus de master et d'autre part par l'importance de l'analyse d'une telle thématique.

Je souligne également, l'actualité du thème et son importance pour les entreprises dont l'objectif est de se faire une idée sur sa situation financière. C'est dans ce contexte que mon travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Comment les entreprises peuvent-elles améliorer leurs gestions de trésorerie pour survivre et enrichir durant en période de crise économique ?

Pour répondre sur cette question faut passer par un ensemble de question secondaires sur les quelles faut avoir les préférables réponses pertinentes :

- 1- Qu'est-ce que la trésorerie et quelles sont les buts qu'elle cherche à atteindre ?**
- 2- Et quelle sont les outils utilisés afin d'aboutir à une meilleure gestion ?**
- 3- Quelles sont les stratégies qui sont mises en place pour optimiser les encaissements et les décaissements pendant une crise économique ?**

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, j'ai formulé deux hypothèses permettant de préciser les axes d'investigations retenues dans cette étude.

Hypothèse 1 : en période de crise économique, la gestion de trésorerie pourrait se concentrer sur la préservation des liquidités et la réduction des couts afin de maintenir la viabilité financière de l'entreprise.

Hypothèse 2 : période de crise économique la gestion de la trésorerie pourrait être compromise en par des pressions externes telle que des retards de paiement de la part des clients et une réduction des sources de financement, ce qui pourrait entrainer des pénuries de liquidités.

Objet d'étude

L'objectif de notre étude est multiple ; dans un premier lieu de bien connaitre la trésorerie ainsi que ses objectifs ensuite la crise économique et son impact sur la gestion de trésorerie.

Méthodologie

Afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique posée ci-dessus, j'ai suivi une méthodologie basée sur :

Une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et les notions de base de la gestion de la trésorerie ainsi que les crises économiques

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- 1- Le premier chapitre est consacré aux généralités sur la gestion de trésorerie et les crises économiques mondiales et ses impacts.
- 2- Le deuxième chapitre traite les outils de l'analyse gestion de trésorerie en période de crise économique.
- 3- Un cas pratique qui fera l'objet de troisième chapitre, dans l'étude est faite au sein de l'entreprise « DISTRICT NAFTAL TALA ATMANE BRANCHE GPL »

En fin, ma méthodologie de recherche s'appuie sur :

- 1- Le conceptuel qui est bâti sur une exploitation de la littérature sur le sujet ;
- 2- L'empirique s'est basé sur un stage pratique effectué au sein de l'entreprise « DISTRICT NAFTAL TALA-ATMANE BRANCHE GPL »

CHAPITRE I

Généralités sur la gestion de trésorerie et les crises économiques

La trésorerie est le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit sa taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

L'analyse financière a fait son apparition pour permettre aux dirigeants et gestionnaires d'entreprise de mener au bon fonctionnement de l'entreprise, qui exige la collecte d'un nombre considérable d'information économique, technique, et financière.

La gestion de trésorerie est cruciale pour toute entreprise. Elle consiste à optimiser la liquidité en surveillant, prévoyant et contrôlant les flux de trésorerie entrants et sortants. Cela inclut la gestion des liquidités, des placements à court terme, des comptes clients et fournisseurs, ainsi que la gestion des risques financiers. Une gestion efficace de la trésorerie garantit la stabilité financière et la capacité de répondre aux besoins opérationnels et aux opportunités d'investissement.

Section 1 : la trésorerie définition et concepts

L'un des indicateurs comptables fondamentaux on trouve la trésorerie qui est un élément essentiel pour l'entreprise afin de déterminer son analyse et son suivi

Cette section sera consacrée aux aspects généraux sur la trésorerie, sa gestion d'où sa définition, son rôle, ses typologies, les fonctions de trésorier, ...etc. :

1.1-Définition de la trésorerie

La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent des agents économiques qui sont disponibles soit en caisse ou en banque ; dont dispose l'entreprise afin d'assurer le paiement et faire face à ses engagements.

En d'autres termes, selon G. Marc « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires).¹

La trésorerie selon Pierre Vernimmen « la trésorerie est l'ensemble des disponibilités immédiatement mobilisables par une entreprise, comprenant les liquidités détenues en caisses, en banques ainsi que les placements financiers de très court terme »²

Selon Forget (2005 :p11) la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise , qu'il s'agisse du cycle d'exploitation , du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitations ³

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale a la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financiers à court terme. il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêt à court terme)et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme).Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre les fonds de roulement global (FRNG)de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR) » ⁴

La trésorerie peut être définie comme étant l'ensemble des actifs et du passif d'une

¹ GAUGAIN Marc et autres, « **Gestion de la trésorerie** », Edition ECONOMICA, Paris, 2007

² Pierre vernimmen « **finance d'entreprise** » Edition 10ème édition Dalloz ; Paris, 2012, P58

³ Jack Forget « **gestion de trésorerie** » Edition d'organisation, Paris, 2005 P11

⁴ Pierre vernimmen, op.cit., P60

Organisation. Cette dernière peut être un établissement à but lucratif, comme l'entreprise, ou à but non lucratif tel que les associations. Par ailleurs, lorsqu'on parle de Trésorerie, le passif dont il est question concerne principalement les dettes à court terme de l'organisation.

La trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux financiers, caractérisée par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.⁵

1.2-Objectifs de la trésorerie :

La trésorerie a comme finalité de :⁶

- Permettre à l'entreprise de contourner la cessation des paiements.
- Assurer l'affectation idéale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financements à court terme au moindre cout.
- Elaborées par le trésorier ou le directeur financier les prévisions de trésorerie sont réalisées sur des périodes variables (année, trimestre, mois, ou au jour le jour).
- Une gestion est organisée selon une procédure budgétaire qui intègre plusieurs budgets, y compris celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période.
- A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie prend en compte les différentes méthodes de financement à court terme, leurs couts respectifs et les placements éventuels. Le but est d'atteindre un niveau de trésorerie proche de zéro pour prévenir les excédents non utilisés et les découverts bancaires couteux en agios.

1.3-Les composants de la trésorerie

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se repartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

La trésorerie est constituée des comptes banque, caisse et valeur mobilière de placement. Dans ce travail de recherche, notre intérêt est porté sur le compte caisse et le

⁵ François Bonnet, « **Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie** », Edition. ECONOMICA, Paris,2003. p.9

⁶ Antraigues, Daniel, « **gestion de la trésorerie d'exploitation** » partie 2, IUT du Limousin, France,2009, P 4

compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements liés aux différentes activités de l'entreprise. Donc nous présentons essentiellement ⁷:

- La caisse.
- La banque.

1.3.1 La caisse

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

1.3.1.1 Les recettes : se considère comme recette tout :

- Encaissement sur vente au comptant ;
- Encaissement sur remboursement ;
- Avance sur service.
- Virements de fonds.
- Remboursement, avance sur frais de mission.

1.3.1.2 Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

- Dépense fournisseurs ;
- Acquisition d'investissement.
- Les frais du personnel et assurance.
- Frais de déplacement et réception.
- Impôts et taxes....

⁷ SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003, page 27.

1.3.2 La banque

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

Comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

1.4-Le trésorier :

Le trésorier occupe une place centrale au sein de l'entreprise. Sa responsabilité principale est de veiller à la bonne gestion de trésorerie et à la santé financière de l'entreprise et d'après ce qui suit je vais essayer d'illustrer les fonctions et les missions du trésorier :

1.4.1- : Définition du trésorier :

« Le trésorier est une personne, qui s'occupe principalement, au sein d'une structure, (association société), de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations ou leurs couts ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises la fonction du trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voir comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l'élaboration de la politique de financement de l'entreprise. »⁸

1.4.2- : Les missions du trésorier : Les missions du trésorier au sein d'une entreprise consiste à :⁹

- Réduire le coût des services bancaires

La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire

⁸ Marc Gaugain & Roselyne Suvéé, « gestion de la trésorerie » 2ème édition. ECONOMICA, Paris, .2007 P (47-55)

⁹ SION. M, (2015), Op.cit., page 28-30

détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

- **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux, trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ».

- **Gérer les risques spécifiques à la fonction**

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier fera valider par la direction générale une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

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

Le terme « liquidité » désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des

banques... Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement, elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier et du directeur financier lorsque les encours de crédit à court terme menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante.

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

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision glissante de trésorerie, à un horizon compris entre 1 et 6 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financier.

1.5. La gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière d'une entreprise. Elle vise à fournir des conseils pratiques et des stratégies pour optimiser la gestion de la trésorerie, assurer la liquidité et soutenir la croissance de l'entreprise.

1.5.1-Définition de la gestion de la trésorerie :

Il existe plusieurs définitions de la gestion de trésorerie :

« La gestion de trésorerie, dans son ensemble se situe dans une dimension plus large, celle de la gestion financière. La gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision »¹⁰

« La gestion de la trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible des charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie »¹¹

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des techniques et des outils mis en œuvre par une entreprise pour optimiser ses flux de trésorerie, il s'agit de gérer les liquidités dont dispose l'entreprise, afin de faire face à ses obligations financières. Ce qui permet à l'entreprise de garder sa solvabilité et de financer sa croissance.

Selon MARTINET et SILEM « la gestion de la trésorerie c'est l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédit bancaire à court terme obtenus par mobilisations »

C'est une activité consistant, pour le trésorier d'une entreprise, à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise, à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, et à pouvoir faire face, tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières.

1.5.2- Objectifs de la gestion de la trésorerie :

Parmi les objectifs de la gestion de la trésorerie :

- L'objectifs principale et de parvenir à une trésorerie proche de zéro pour atteindre l'équilibre financier.
- Maximiser la liquidité de l'entreprise.
- La maitrises des risques.
- La prévision des flux financiers.
- Arbitrage et virements entre banques.

¹⁰ Noel Gauthier & Genevière Causse « La gestion dans l'entreprise » Ed Union, Paris, 1981. P33

¹¹ Mikcael Page, Le guide des nouveaux métiers, sur le site michaelpage.fr

- Choix des modes de financements ou de formes de placements sur les marchés financiers.
- Définition d'une politique de couverture et gestion des risques de change et de taux d'intérêt.

Depuis, les diverses crises boursières survenues depuis octobre 1987 ont conduit nombre d'organisations à développer progressivement l'intégration des responsabilités et le respect des grands équilibres financiers, privilégiant ainsi une attitude préventive (pas de positions spéculatives ni de couverture superflue ; pas d'intervention particulière) et la qualité de service (optimisation interne de la gestion de trésorerie)¹²

1.5.3- L'importance de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie joue un rôle important dans l'entreprise elle existe afin d'assurer :

- La solvabilité : c'est la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme, moyens et long terme. En d'autres termes, il s'agit de sa capacité à rembourser ses engagements financiers.
- La rentabilité : c'est la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses excédents de trésorerie. Optimiser l'utilisation des liquidités afin de maximiser le rendement.
- La sécurité : elle vise à protéger les actifs financiers de l'entreprise contre les fraudes, les erreurs et les pertes. Elle permet d'assurer la maintenance de la confiance des investisseurs, des clients et des partenaires.

1.6- La gestion des risques de trésorerie :

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux et le contrôle quotidien des performances. Il faut mettre en marche une gestion de risques auxquels toute entreprise est exposée.

Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et à la gestion des trois principaux risques qui sont les risques de crédit, de change, et de taux d'intérêt¹³

¹² Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT « gestion de trésorerie » 2ème édition Ems, 2015

¹³ Marc Gaugain et Rosalyne SAUVEE op.cit., P177.

1.6.1- Le risque de crédit :

« Le risque de crédit est le risque particulier naissant d'une opération de prêt. Il correspond à la probabilité qu'un événement négatif affecte le service de la dette sur lequel le débiteur s'est engagé »¹⁴.

Ceux-ci peuvent avoir des causes diverses telles que l'insolvabilité due au non encaissement des créances clients cela et due à la mauvaise gestion et les problèmes et les défaillances de la trésorerie.

1.6.2- Le risque de change :

Depuis 1973, année de la disparition du système des parités fixes, la plupart des monnaies fluctuent entre elles. Le montant en monnaie nationale des créances ou des dettes libellées en devises varie selon les mouvements des cours de marché. Dans ces conditions, une variation défavorable des cours peut anéantir le profit commercial attendu.

Pour éviter de telles conséquences, les trésoreries d'entreprises devront identifier le risque de change puis le gérer.¹⁵

1.6.3- Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est l'incidence de la variation non anticipée des taux d'intérêt sur la valeur d'un actif. Nous l'identifierons en distinguant les emprunts ou placements existants des opérations futures puis présenterons les mesures du risque de taux et, enfin, les techniques de couverture.¹⁶

Le risque de taux d'intérêt est en risque de second plan pour les trésoriers d'entreprises il est moins appréciable à celui de la défaillance d'un client ou la diminution d'un encaissement suite à une variation du cours d'une devise.

Section 2 : la crise économique mondiale et ses conséquences

La crise de 1973 constitue un autre moment fort de l'histoire économique moderne. Selon N. Gregory Mankiw, l'année 1973 présente une rupture mettant fin au consensus keynésiens issue de la grande dépression en dominant l'analyse économique des années d'après-guerre¹⁷

¹⁴ Cécile Kharoubi et Philippe Thomas « analyse du risque de crédit » 2ème édition

¹⁵ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT « gestion de trésorerie » 2ème édition Ems, 2015. P115

¹⁶ Ibid., P146

¹⁷ Vincent Barou et Benjamin Ting « fluctuations et crises économiques » édition Armand Colin 2015. P 146

2.1-Définition de la crise économique

La crise est tout événement qui survient brusquement et crée de l'instabilité dans une organisation accompagner d'un choc qui fait perdre son sens à l'organisation. La crise économique est une dégradation brutale de la situation économique d'un pays ou d'un ensemble de pays. Elle affecte tout une partie du système économique du pays.

2.2-Types des crises économiques :

Il existe trois type de crises économique : les crises de changes, les crises bancaires, les crises boursières.

2.2.1- La crise de change :

Une crise de change se manifeste par une baisse soudaine du cours de change d'une ou plusieurs devises. La crise de change en devises fixes se termine généralement par la dévaluation des devises ou des devises qui sont souvent le résultat d'un mouvement de spéculation. La dépréciation peut être jugée trop importante par les autorités en changes flottants. Des mesures monétaires nationales et internationales pour rétablir la confiance et changements dans les priorités de la politique macroéconomique).

2.2.2- la crise bancaire :

Une crise bancaire est définie comme une détérioration de la situation des banques qui sont victimes d'une perte de confiance due à un manque de liquidité ou de solvabilité. Les crises économiques peuvent entraîner une succession de faillites bancaires et éventuellement une crise systémique comme cela s'est produit en 1929. Une crise bancaire est généralement le résultat direct d'une faillite bancaire et qui va infecter tout le système bancaire plus tard.

2.2.3- la crise boursière :

Elles sont traduites par effondrement général du cours de titres sur une ou plusieurs places boursières. Les ventes massives expliquent cette baisse de valeur des actions qui résultent une crise de confiance chez les opérateurs. En 1987, l'emplacement de NEW YORK et d'autres places dans le monde ont été affectées par une crise boursière majeur a eu un impact mondial articulée à une crise change (la diminution de la valeur du dollar)

2.3- Les crises historiques et leurs conséquences :

2.3.1- Le « jeudi noir » et la crise de 1929 :

A la bourse américaine, le cours des actions s'installe sur une tendance à la hausse vers 1924. Cette ascension est temporairement contrariée en 1926, puis reprend de plus belle à partir de 1921 à 1929. L'indice du cours des actions a été multiplié par quatre. Pendant toute cette époque, le crédit est facile et alimente la spéculation.

En 1929, les autorités monétaires s'inquiètent de la hausse boursière. La banque centrale américaine (la réserve fédérale, ou Fed) laisse un moment entendre qu'elle va monter ses taux d'intérêt pour le crédit moins bon marché et ainsi calmer le jeu.

Il est difficile de dire que la crise économique des années 1930 est entièrement causée par la crise boursière. Certains avancent que des signes de ralentissement avaient déjà été enregistrés avant le Krach. Il est certain en tous cas que celui-ci au moins amplifié les difficultés conjoncturelles. Différents canaux de transmission jouent alors.¹⁸

2.3.1.1- Les conséquences de la crise de 1929

La crise frappe en premier les USA et provoque :¹⁹

- De nombreuses banques avaient alimenté la spéculation par leurs prêts, elles ne peuvent pas être remboursées et font faillite.
- Les épargnants ont vu fondre leurs économies par conséquent, ils rationnent leur consommation et les débouchés viennent à manquer aux entreprises.
- La production industrielle américaine diminue de près de la moitié.
- Le chômage explose, un quart de la main-d'œuvre disponible est son travail.
- Les plus grandes banques cessent les paiements.

2.3.2- Les chocs pétroliers 1973 et 1979 :

2.3.2.1- Le premier choc pétrolier 1973 :

Dès le début des années 70, la production du pétrole aux Etats-Unis atteint ce que les experts désignent comme un «pic pétrolier» c'est-à-dire le point de production maximale. La production domestique ne peut augmenter davantage. Les Etats-Unis s'alimentent alors à bas

¹⁸ Olivier Lacoste « comprendre les crises financières » édition EYROLLES, Paris, 2009, P 33

¹⁹ Ibid. ; P 35

cout dans les pays Moyen-Orient qui sont grands exportateurs. L'Arabie Saoudite notamment représente déjà 21% des exportations mondiales de brut.

L'organisation des pays exportateurs de pétrole OPEP créée en 1960 se réunit en 1970 et 1971 afin de revaloriser le prix de pétrole. Cette institution accroît considérablement leur pouvoir de marché sur la fixation des quantités mise en vente ainsi que sur le prix du baril.

Le 6 octobre 1973, l'état d'Israël est attaqué par une coalition d'Etats arabes menée par l'Egypte et la Syrie. Le 16 octobre 1973, 10 jours après le début de l'offensive égyptienne et syrienne contre Israël, six pays de golf membres de l'OPEP augmentent de 70% les prix du pétrole. Cette guerre est prétexte à l'augmentation des prix du baril de brut décidée par l'OPEP en réponse au soutien de certains pays occidentaux à l'Israël.

Lors de la conférence de Koweït le 19 octobre 1973, l'OPEP décide une augmentation de 70% des prix du baril et quelques jours plus tard une réduction mensuelle de 5% de la production pétrolière.

2.3.2.1.1- Les conséquences du choc pétrolier 1973 :

- L'augmentation du prix de pétrole orchestré par l'OPEP engendre un ralentissement de la croissance mondiale et un accroissement de l'inflation.

- Les déficits commerciaux extérieurs des pays occidentaux se creusent, tout comme les déficits budgétaires que les gouvernements consentent afin d'amortir les effets du choc.

- On assiste à une période de « stagflation » alliant faible croissance et augmentation rapide des prix. En effet les économies occidentales connaissent une accélération de l'inflation qui passe de 3% à 4% en 1973 à plus de 10% jusqu'au début des années 80.²⁰

2.3.2.2- le choc pétrolier 1979 :

Après le premier choc, la situation dans les années 70 parvient à se stabiliser. Même si l'agence de l'énergie (AIE) ne joue qu'un rôle secondaire. Les pays industrialisés réussissent à réduire leur demande, ce qui provoque une baisse de la demande pétrolière de près de 12%.

De plus, grâce à l'augmentation de leurs revenus, les pays pétroliers ont pu se lancer, dans les années 70, dans d'importants programmes d'industrialisation, ce qui a eu également par conséquence une augmentation de leurs importations en provenance des pays occidentaux

²⁰ Cours du module HFE université UMMTO 1ère année LMD FSECG

Le départ du choc quand l'Arabie Saoudite décide de diminuer sa production de 1 million de barils par jours afin de réduire l'offre.

La révolution iranienne éclate fin 1978 et aboutit le 11 janvier 1979 à la chute de Shah. C'est le point de départ du choc pétrolier.

La dégradation des relations entre l'Iran et Irak débouche sur une guerre de 1980 à 1988. La déstabilisation de ces deux grands pays de producteurs de pétrole entretient les tensions sur le marché pétrolier au début des années 80. Au plus haut le baril de brut atteint 39 Dollars soit, en tenant compte de l'inflation l'équivalent de 100 Dollars de 2008. Ce choc entrainera le monde dans une crise économique jusqu'en 1982.

Sous les effets de la révolution iranienne et la guerre Iran-Irak (1980-1988), la production mondiale diminue, provoquant une flambée des prix. C'est le deuxième choc pétrolier. Le brut culmine à 40 Dollars (126,8 Dollars 2016) à l'automne 1979.

2.3.2.2.1- Les conséquences du choc pétrolier 1979 :

- Le prix de baril passe de 13 Dollars en 1978 à 30 Dollars en 1980. Les revenus de l'OPEP sont multipliés par plus de 36 en 1980 ils atteignent 275 milliards de dollars.

- L'augmentation du cout de l'énergie cause le même effet de ralentissement économique que celui observé lors du choc de 1973

- Les pays occidentaux réagissent très vite, la réduction de la demande en pétrole, économie, diversification des sources d'énergies, exploitation de gisements en Alaska, en Sibérie, en mer du nord, autant de facteurs qui contribuent à un retournement rapide du marché pétrolier.

- La régression de la croissance mondiale et le commerce internationale, en d'autre part l'augmentation de l'inflation et du chômage

2.3.3- La crise du système monétaire Européen(SME) 1993 :

Le SME enregistre une première crise durant le second semestre 1992, en raison du relèvement des taux courts décidé par la Bundesbank lié au financement de la réunification, et de l'incertitude provoquée par le « non » des électeurs danois à la ratification du traité de Maastricht. Cette crise se manifeste, après la dévaluation de la lire (3.5%) et la réévaluation, à concurrence des autres monnaies. Par des surrections des marchés, débouchant sur la suspension de la participation de la livre sterling et celle des interventions des obligatoires de

la banque de l'Italie au mécanisme du change européen (MCE), les dévaluations de la peseta et l'escudo de 6% puis de la livre irlandaise de 10%, puis d'autres dévaluations sur même monnaie s'en suivront. Ajoutant à cela, des fortes pressions sur le franc français et l'abondons du rattachement de monnaies périphériques de l'Europe du nord (Norvège, Finlande, Suède) à l'ECU (Européen CURRENCY Unit)²¹

Durant l'été de 1993, le SME est confronté à une seconde crise majeure qui se manifeste par de violentes attaques spéculatives contre le franc français, et s'achève par une décision d'élargissement à (+/-15%) des marges de fluctuations des monnaies participants au MSE, qui ne signifie pas l'abandon des principes fondamentaux du SME mais s'apparente à une mesure de sauvetage du système, et à nouveau mis à l'épreuve en 1995, en raison de la chute du Dollar et des incertitudes sur l'orientation de la politique économique en France.²²

De façon générale, les causes de ces crises sont liées, d'une part au contexte d'affaiblissement du Dollar et, corrélativement de l'affermissement du mark, au ralentissement économique en Europe en 1992-1993 rendant moins soutenable une politique d'ancrage au mark en raison des niveaux élevés des taux d'intérêt à court terme, et à l'incertitude quant à la crédibilité du projet d'union monétaire européenne avec les difficultés du processus de ratification du traité de Maastricht et le manque de la convergence. D'autre part, les causes de ces crises découlent de la rigidité de la grille de parités fixes entre janvier 1987 et novembre 1992 (réévaluation de mark et de florin de 3%, des francs belge et luxembourgeois de 2%).²³

2.3.3.1- Les conséquences de la crise monétaire Européen 1993 :

Un krach monétaire provoque :

- La propagation à une crise bancaire.
- La perte de confiance des investisseurs.
- La fuite des capitaux.
- La hausse de l'inflation.
- La baisse de la valeur des monnaies.

²¹ GILLES Philippe : « histoire des crises et des cycles économiques : des crises industrielles de 19^{ème} siècle aux crise actuelle », éd. Armand colin, Paris,2009, p255

²² Ibid., p255

²³ Ibid. 2009, p255

2.3.4- La crise des Subprimes 2007-2008 :

La crise américaine a pour origine les « subprimes » qui sont des crédits immobiliers fortement risqués accordés par les banques américaines à des ménages à revenu modeste peu solvable. Leurs taux d'intérêt sont variables indexés sur la base du taux directeur de la FED, majorés d'une prime du risque. Les premières années du prêt sont couvertes par un taux d'intérêt fixe promotionnel de 1% qui devient variable par la suite.

La réduction du taux d'intérêt étaient aussi encouragées pour prévenir les perturbations dont l'économie américaine pouvait être victime suite au Krach de la bulle technologique à la fin des années 2000 et au lendemain des événements du 11 septembre 2001. Pour financer leur consommation et l'acquisition de logement. Les ménages américains n'hésitaient pas à s'endetter à des niveaux qui dépasseraient largement les plafonnements européens. En contrepartie, les emprunteurs mettent leurs biens immobiliers en gage (l'hypothèque). Au total ces emprunts hypothécaires représentent un montant de 1200 milliards de dollar en février 2008.

Ces crédits « bon marché » dont la distribution à largement dépasser les règles prudentielles, ont favorisé le gonflement de la bulle immobilière aux USA, qui s'est développé lentement.

Incontestablement, la crise de subprimes est née au second semestre 2006 justement lorsque l'accroissement des taux d'intérêt directeurs de la Fédéral Reserve (FED) a provoqué l'augmentation des taux d'intérêts des crédits immobiliers, qui passent de 1% à 5.25% entre 2004 et 2006. Ceci déclenche par voie de conséquences la cessation de paiement des ménages à faible revenus. Le non remboursement s'est vite amplifié, en 2007 son taux avoisine les 15%, fait état de 1 268 525 défauts de paiements constatés.

Une saisie par les banques des biens immobiliers et leur mise sur le marché, lequel bénéficiait depuis quelques années d'hausse continue des prix, a fait exploser l'offre alors que la demande a baissé (à cause notamment de l'envolée des taux d'intérêt bancaires), entraînant dans leur sillage l'effondrement des prix de l'immobilier à partir de 2006. Le déséquilibre sur ce marché a fait éclater la bulle immobilière et aggraver les conséquences de son éclatement. Le marché immobilier américain a perdu approximativement 20% les 18 derniers mois précédant la crise.

La transmission de la crise s'est faite grâce aux titres adossés aux crédits hypothécaires acquis par les investisseurs institutionnels et les banques. Ainsi ces spéculateurs se sont retrouvés dans de graves difficultés du fait de la chute de la valeur de ces produits acquis qui devient désormais de « titre toxiques » dans il faut se libérer.

2.3.4.1- Les conséquences de la crise de Supbrimes :

- La prise de risque excessive par les banques a donc conduit à la crise de liquidité mais pas seulement, beaucoup sont confrontées à des problèmes d'insolvabilité et de faillite.
- Des dépréciations d'actifs dérivés des Supbrimes (titre toxiques).
- Du ralentissement de leurs activités, qui pourtant engendraient d'énormes bénéfices dans les périodes antérieures.
- Les effets de la crise financière sont également observables sur le marché boursier à travers l'évolution des indices boursiers, il y a eu une série de mini Krach boursiers se des baisses répétées de ces derniers particulièrement au mois d'octobre 2008.
- Des fortes baisses d'emplois.
- Les défaillances des banques et des systèmes financiers en général.²⁴

2.3.4.2- La régulation de la crise :

Pour sortir de cette crise les défenseurs du système capitalisme fait appel à un homme pourtant disparu il y a plus de 50 ans ; John Ménard Keynes. En effet les états interviennent en tant que régulateur par des plans de sauvetage :

- Injection de liquidités et baisse de taux d'intérêt pour relancer de l'activité de crédit.
- Recapitalisation, rachat, nationalisation de banque et établissement financiers.
- De grands plans de sauvetage étatique.

2.3.5- La crise sanitaire (COVID 19) corona virus :

La crise économique liée a la pandémie COVID 19 ou crise économique de 2020. Parfois appelée « grand confinement » est une crise économique mondiale, provoquée par la pandémie du COVID 19 et le confinement sanitaire décrété dans un grand nombre de pays.

²⁴ Cours du module HFE université UMMTO 1ère année LMD FSECG

La pandémie COVID 19 a un très fort impact sur l'économie mondiale. En effet les mesures prises comme le confinement entraînent une baisse drastique de la consommation et de la production. Ceci explique en partie l'arrêt économique et le Krach boursière de 2022.

La crise sanitaire devient une crise économique sous l'effet de deux chocs : un choc d'offre massif et un choc de demande, lui aussi massif.

Le choc d'offre se caractérise par une baisse de production liée à l'apparition de contraintes sur l'approvisionnement en consommation intermédiaire, par la mise à l'arrêt d'usines liée au confinement d'une partie de la force de travail, et par la réduction de fournitures de services.

Le choc demande se caractérise, selon les pays, par une baisse de la demande extérieure.

Impliquant une baisse des exportations (par exemple pour la France : chute de la demande étrangère pour les produits de luxe, cout d'arrêt au tourisme) ; et par la baisse de la demande domestique, notamment dans les services (transports, hôtellerie-restauration).

En avril 2020, le FMI prévoit une chute de PIB de 3% dans le monde et 7.5% dans la zone euro.

Ainsi, indique un choc de l'emploi qui d'augmentation du chômage a été limité grâce aux mesure de soutien a l'emploi permettant d'amortir le choc. Le taux de chômage est passé de 7.4%, en décembre 2019, à 8.3%, en décembre 2020.²⁵

Selon la DARES, 72523 contrats de travail ont été rompus en raison de la pandémie du COVID 19.

Prise en compte dans les plans de sauvegarde de l'emploi qui ont été mis en place le & mars 2020, entre mars et aout 2020, il y a eu une augmentation de trois fois par rapport à la même période en 2019. Certaines les salariés et le gouvernement s'interrogent sur l'effet d'aubaine que les entreprises pourraient bénéficier.

Pour mettre en place des réorganisations, des parties du monde ont été paralysées par la pandémie COVID 19. Les fournisseurs font partie des plus touchés, tout comme le tourisme. Certaines entreprises sont déjà en difficulté le secteur du textile et le transport sont également touchés.

²⁵ Eric Albert, « COVID 19, dans la zone euro, l'explosion du chômage n'a pas eu lieu »

2.3.5.1- Les conséquences de la crise COVID 19 :

- Les systèmes de santé ont été fortement déstabilisés. L'OMS souligne que 90% des pays ont connu des interruptions de service de santé.
- 130 millions de personnes souffrants de sous-alimentation. La FAO a identifié 29 pays à haut risque d'aggravation d'insécurité alimentaire.
- L'augmentation de la pauvreté en l'absence de système de protection sociale solide.
- Le risque d'une déscolarisation massive des enfants entraîne une rupture de l'apprentissage pour des centaines de millions d'élèves.
- Interruption des chaînes de distribution et de l'approvisionnement.
- Une perturbation importante sur le marché boursier à cause de la diminution significative des cotisations en bourse et des obligations des entreprises.

En conclusion, les crises économiques sont des événements complexes. Cependant, en tirant les leçons du passé et en mettant en place des politiques appropriées, il est possible de réduire leur fréquence de leur gravité.

Les crises économiques ont un impact négatif important sur les individus, les entreprises et les gouvernements. Elles peuvent entraîner une perte de revenus, une augmentation de la pauvreté, des inégalités sociales et des troubles politiques

Afin d'éviter les crises économiques il faut :

- **La nécessité d'une réglementation financière :** il est important de réglementer les marchés financiers afin de limiter la formation de bulles spéculatives.
- **La gestion prudente de la dette :** les ménages, les entreprises, les gouvernements doivent gérer leur dette de manière prudente.
- **La construction de réserves en cas de crise :** il est important de disposer de réserves financières pour faire face aux chocs.
- **La coopération internationale :** les crises économiques sont souvent des problèmes mondiaux qui nécessitent une coopération internationale pour les résoudre.
- **La promotion d'une croissance économique inclusive :** les politiques économiques doivent viser à promouvoir une croissance économique inclusive qui

profite à tous les membres de la société (les ménages, les entreprises, les gouvernements).

En plus de ces points généraux, il est important de noter que les crises économiques ont des impacts spécifiques sur différents pays et régions.

Il est donc important d'analyser les causes et les conséquences des crises économiques dans chaque contexte particulier afin d'élaborer des solutions efficaces.

Section 3 : Les mouvements de la trésorerie :

L'analyse des mouvements de la trésorerie est cruciale pour comprendre la santé financière de l'entreprise. En examinant les flux entrants et les flux sortants de liquidités, on peut évaluer sa capacité à générer de liquidités, à honorer ses dettes et à investir dans sa croissance ;

En observant de près ces mouvements, les gestionnaires financiers peuvent prendre des décisions éclairées pour optimiser la gestion de la trésorerie et assurer la stabilité financière de l'entreprise.

3.1- le financement :

L'analyse des ressources disponibles pour le trésorier afin de maximiser le financement des déficits de trésorerie de l'entreprise sur une période courte permet de mieux anticiper les besoins de financement et les différentes opportunités de placement, car si ces derniers sont connus.

3.1.1- Le financement par le circuit bancaire :

La banque joue un rôle traditionnel de partenaire de l'entreprise en apportant son soutien financier à l'activité en fournissant des sources de financements pour répondre aux besoins de financement du cycle d'exploitation (stock, créances clients).

- Le financement de l'exploitation en général est financé par des crédits de trésorerie.
- Des crédits à court terme qui peuvent être financés par une partie des stocks.
- Des crédits spécifiques qui reposent sur la mobilisation des créances commerciales.

3.1.1.1- les crédits de la trésorerie :

3.1.1.1.1- Définition des crédits de trésorerie :

« Les crédits de trésorerie regroupent toute une gamme de crédit à court terme ayant pour objet d'assurer le financement des besoins liés au cycle d'exploitation des entreprises »²⁶

3.1.1.1.2- Classement des crédits de trésorerie :

On peut distinguer 4 classements du crédit de trésorerie :

- **Crédit de courrier** : c'est un crédit de courte durée (24h à 48h).
- **Crédits spots** : ils forment une catégorie très spécifique et marginale de prêts à court terme. Leur objectif est de répondre aux besoins de trésorerie élevés et de courte durée des grandes entreprises.
- **Facilités de caisse** : Les facilités de caisse sont des avances de quelques jours qui permettent aux entreprises de combler les fluctuations de trésorerie.
- **Le découvert** : est une forme d'avance qui peut varier de quelques semaines à quelques mois. Dans ce cas, la banque demande souvent que le compte retrouve des positions supplémentaires ou du moins équilibrées à certains moments.

3.1.1.2- Financement des stocks et des encours de production :

Seulement une partie des stocks peut être financée grâce à un prêt à court terme. Le surplus doit être financé par le fonds de roulement de l'entreprise.

Les crédits de campagne sont utilisés pour financer les stocks et le processus de production des produits.

Dans le cas où une entreprise exerce une activité saisonnière (l'agriculture ; le tourisme) ; il s'agit des crédits de campagne dont le montant est déterminé en fonction d'un budget de trésorerie et de la situation financière de l'entreprise.

Leur durée dépend de la nature de l'entreprise.

3.1.1.3- Financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales :

On distingue :

²⁶ Noel Gauthier & Geneviève, op.cit., P96

- **L'escompte des effets de commerce :**

« C'est l'opération par laquelle l'entreprise cède un effet de commerce avant son échéance à sa banque pour matérialiser une créance. La créance est représentée par un effet de commerce (un billet à ordre, mais aussi la lettre de change : est un support écrit établi par le créancier qui donne l'ordre à son débiteur de payer à une certaine date un montant déterminé) »²⁷

- **Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC) :** Le crédit de mobilisation des créances commerciales permet à l'entreprise de mobiliser l'ensemble de ses créances est un crédit dont la durée est limitée. Il possède deux types : le CMCC non garanti, la CMCC garanti.
- **Le crédit de mobilisation des créances à court terme sur l'étranger :** Cela offre aux exportateurs qui ont des dettes envers des clients étrangers la possibilité de les mobiliser, même si leur échéance est inférieure à 18 mois.

3.1.2- Financement hors du circuit bancaire : Il y a 4 moyens de financement hors circuit bancaires :

3.1.2.1- Le crédit interentreprises :

« C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est liée à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement au comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerces sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises. Cette forme de financement échappe totalement au système bancaire. »²⁸

3.1.2.2- Les obligations cautionnées :

Les obligations de cautionnement offrent la possibilité de régler la TVA et les droits de douanes avec un délai maximum de 4 mois le débiteur est tenu d'obtenir la garantie d'une banque ou d'une autre institution financière de caution mutuelle.

²⁷ Noel Gauthier & Geneviève Causse op.cit., P89

²⁸ Rousselot.p, Vardie.J. F « la gestion de trésorerie » Ed. Dunod, Paris, 2004. P135

3.1.2.3- L'affacturage :

« L'affacturage est une technique de recouvrement, il constitue un type de crédit un peu particulier. Bien qu'essentiellement utilisé, dans le domaine des échanges extérieurs, il ne concerne que les sociétés de vente de biens de consommation ou de services.

Les sociétés d'affacturage peuvent accepter l'ensemble des créances commerciales d'une entreprise. En pratique le risque d'impayés est trop important, elles y refusent.

L'affacturage a donc trois fonctions : le financement des créances clients ; leur garantie de paiement ; ainsi que leur gestion. »²⁹

3.1.2.4- Billets de trésorerie et bons à moyens terme négociables (BMTN) :

Il s'agit des prêts émis par une entreprise afin de combler ses besoins de liquidités. Les billets de trésorerie doivent être valable pendant une période allant d'un jour à un an, tandis que les BMTN doivent être valable plus d'un an sans limite de durée.

Ces titres offrent un moyen de financement flexible qui peut être adapté, tant sur le plan temporel que financier, en fonction des besoins. Il y a une augmentation du nombre d'émetteurs, mais seules les grandes entreprises ont la possibilité d'utiliser ce mode de financement.

3.2- Les placements :

« L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie. Il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. Depuis le début des années 1980, les possibilités de placements pour la trésorerie ont connu une véritable explosion : développement des organisations de placement collectif en valeurs mobilières, création des titres de créances négociables »³⁰

Le choix des placements dépend des facteurs suivants :

- La durée prévue de placement.
- Les prévisions concernant la variation des taux d'intérêts et des taux de change en cas de placement en devises, ces prévisions visent à réduire les risques liés aux taux.

²⁹ Noel Gauthier & Geneviève Causse op.cit. ; 1981, p105

³⁰ Sion M, op.cit. ; P45

- Le trésorier adopte une approche systématiquement le risque en capital, ils acceptent parfois un risque en capital à condition qu'il ne dépasse pas le montant des intérêts prévus.

3.2.1- Les formes de placement :

- Les placements bancaires.
- Les placements sur les marchés.
- Les placements auprès d'une autre entreprise.

3.2.1.1- Les placements bancaires :

Il y a 4 type de placements bancaires :

Le placement à vue :

L'entreprise qui souhaite conserver son argent à vue de la possibilité d'ouvrir un compte sur livret auprès de la banque. Les opérations effectuées par le client seront enregistrées dans un livret remis à l'entreprise par la banque. Les fonds versés ne portent d'intérêt qu'à partir du premier jour de la quinzaine suivante. Il n'y a intérêt pour les sommes retirées que jusqu'au dernier jour de la quinzaine antérieure.

Le dépôt à terme :

« Permet au trésorier de placer une somme d'argent, sur une durée et à taux d'intérêt déterminé à l'avance dans un contrat, signe entre l'entreprise et la banque (en contrepartie d'une commission) »³¹

Les bons de caisse :

« Ce sont des titres à durée déterminée émis par une banque ou par l'état, permettant à celui qui les achète (souscription) de percevoir un intérêt à taux progressif. En général, ces bons sont émis pour une durée de vie de 5 ans. Au terme de ces 5 ans, le souscripteur est remboursé de la somme placée et perçoit en plus les intérêts en découlant ».³²

³¹ Pierre Maurin, « la gestion de trésorerie en clair » Ed, Ellipses. 2009, P49.

³² Ibid., P48.

Le bon du trésor :

« Ce sont des titres de créances émis par l'état. Ils représentent une technique plus formaliste que les comptes à terme ». ³³

3.2.1.2- Les placements sur les marchés :**3.2.1.2.1- Les valeurs mobilières :**

Les valeurs mobilières sont inscrites en compte. Il y a des différents placements en VM :

- **Les placements en actions :** C'est un titre qui met en évidence le droit de l'associé au sein d'une entreprise risquée. Il s'agit d'un droit de propriété.
- **Les placements en obligations :** Il s'agit d'une créance qui peut être négociée avec un intérêt fixe ou variable. Il s'agit de placements peu risqués.
- **Les opérations de réméré et de pensions livrée :** Il s'agit de transactions temporaires d'échange de titres en espèces. Elles se distinguent par leur fondamental légal.

3.2.1.2.2- Placement par l'intermédiaire d'OPCVM :

Les organismes de placements collectifs en valeurs mobilières (OPCVM) on distinguent deux cadre juridique d'OPCVM :

- **Une SICAV :** les sociétés d'investissement à capital variable. C'est une société anonyme qui assure la gestion d'un portefeuille de titres de participation. La société effectue des acquisitions et des échanges d'actions qui constituent le SICAV. On effectue ces achats et ces ventes à la demande des actionnaires. Les tarifs établis pour ces transactions correspondent à la valeur liquidative augmentée des frais et des commissions.
- **Une FCP :** les fonds communs de placement, il s'agit d'une copropriété des biens immobiliers. Des parts de la copropriété sont détenues par les porteurs, ce qui en fait des valeurs mobilières.

3.2.1.2.3- Les titres de créances négociables (TCN) :

Le marché monétaire est lié aux titres de créances négociable, qui englobent tous les titres émis pour répondre à un besoin de financement à court ou moyen terme.

³³ Noel Gauthier & Geneviève Causse, op.cit. ; P119.

Contre les obligations, on peut distinguer une grande diversité de TCN en fonction de leur émetteur, tels que les bons de trésor négociables (BTN) et les certificats des dépôts (CD).

3.2.1.3- placement auprès d'une autre entreprise :

On trouve :

- **L'escompte fournisseur** : Il s'agit de la faculté d'une entreprise de régler les fournisseurs en comptant, en leur accordant un escompte (appelé escompte de règlement) plutôt que de les régler à plus long terme.
- **L'avance en compte courant à une entreprise** : Elle n'est possible que dans le contexte d'un groupe de sociétés.
- **Les prêts à plus de deux ans** : Ils ne peuvent être réalisés que si l'une des deux entreprises est une institution financière.

La trésorerie joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle a gagné en pertinence et en efficacité pour les responsables financiers de l'entreprise. Elle incarne un ensemble de flux et de risque qui nécessitent une gestion appropriée, de la manière la plus efficace possible par un trésorier pour garantir son optimisation.

CHAPITRE II

L'impact de la crise économique sur les
outils de la gestion de trésorerie

Il est indéniable qu'une gestion efficace de la trésorerie en période de crise est essentielle pour assurer la résistance de l'entreprise et sa capacité à saisir les opportunités de rebond.

Effectivement, en raison des charges incompressibles, des clients timides et des coûts supplémentaires pour maintenir la chaîne d'approvisionnement à flot, il est essentiel de surveiller attentivement la disponibilité du liquide. C'est la raison pour laquelle la gestion de trésorerie en période de crise nécessite la possibilité de se baser sur une gamme d'outils très complète.

La gestion de la trésorerie est un élément essentiel pour la survie des entreprises pendant les périodes de crise économiques. La mise en œuvre d'outils et de stratégies est primordiale afin d'améliorer les flux de trésorerie et assurer la liquidité de l'entreprise.

Les instruments de la gestion de la trésorerie offrent la possibilité de surveiller et d'améliorer les flux financiers, de prévoir les besoins de liquidités et de prendre des décisions éclairées afin d'assurer la stabilité financière. Examinons certains de ces outils indispensables et leur importance dans cette situation.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par bilan :

1.1-Définition de l'analyse de trésorerie par bilan :

L'analyse du bilan consiste en une analyse statique qui permet à une entreprise de calculer sa trésorerie en utilisant un bilan qui représente une image de ses ressources et de leurs emplois.

La trésorerie par bilan implique l'étude des éléments du bilan d'une entreprise afin d'évaluer sa capacité à générer et à gérer ses liquidités. Cela englobe l'évaluation des biens liquides tels que les comptes bancaires, les investissements à court terme et les liquidités disponibles, ainsi que dettes et obligations à court terme. Grâce à cette analyse, il est possible d'évaluer la situation financière de l'entreprise et de repérer d'éventuels soucis de liquidité.

Pendant une crise économique, il est crucial de réaliser cette analyse afin d'anticiper les flux de trésorerie à venir et de prendre des mesures proactives pour garantir la liquidité de l'entreprise.

1.2- L'évaluation avec un bilan fonctionnel :

Le bilan est un résumé du patrimoine de l'entreprise, et il est composé de deux parties distinctes :

- **L'actif** : c'est la partie gauche du bilan qui classe en fonction de la liquidité croissante ce qu'il possède et ce que ses clients doivent.
- **Le passif** : la section droite du bilan consiste à classer par ordre croissant toutes les dettes de l'entreprise et à qui elle doit.

Pour évaluer l'équilibre de l'entreprise, il est nécessaire que le financier transforme le bilan en un bilan fonctionnel, qui comprend trois sous-groupes de l'actif et du passif : les actifs fixes, les actifs circulant et la trésorerie.

Les trois sous-groupes de passif : les passifs fixes, les passifs circulant, la trésorerie du passif.

Tableau n° 1 : le bilan fonctionnel :

Actif	passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

¹ **Source :** fait par moi-même

Dans ce bilan, nous concentrons sur la trésorerie :

- **Trésorerie active :**

Au-delà du libellé comptable, la rubrique de « Valeurs mobilières de placement » et les autres postes de disponibilités recouvrent les liquidités de l'entreprise. Il s'agit bien, d'un point de vue financier, d'une encaisse disponible ou quasi disponible sous forme d'actifs de trésorerie détenus.

Les « Valeurs mobilières de placement » ne se limitent pas à la notion stricte d'actions ou d'obligations détenues dans une optique courte. Il s'y ajoute les créances assimilées à des valeurs mobilières : bons du trésor, titres de créances négociables (TCN) et parts de SICAV ou de fonds commun de placement. C'est à ce niveau que l'on retrouve les SICAV et autres FCP dits de trésorerie qui sont de véritables disponibilités quasi monétaires. Ces actifs sont tous caractérisés par une liquidité immédiate sur les marchés. Les disponibilités regroupent les comptes bancaires débiteurs et la caisse de l'entreprise. On remarquera que les valeurs en cours d'encaissement chèques et effets sont distinguées².

- **La trésorerie passive :**

L'analyste financier insère une rubrique nouvelle au bas du passif. Celle-ci est le pendant de la rubrique de trésorerie qui a déjà été distinguée à l'actif. Les postes concernés reprennent ceux qui témoignent de l'utilisation par l'entreprise d'instruments de financement dans une logique

² Hubert de la Bruslerie « Analyse financière information financière, diagnostic et évaluation » 4ème édition DUNOD, P71

d'ajustement du solde net de trésorerie : les effets escomptés non échus (dont la contrepartie figure dans les comptes clients à l'actif).

- Les concours bancaires courants et les soldes bancaires créditeurs.
- Les comptes courants créditeurs des sociétés apparentées ou des sociétés mères dans le cadre d'une gestion de trésorerie centralisée au niveau d'un groupe d'entreprise.
- Les intérêts courus dus sur dettes, s'ils sont connus.

L'information sur les dettes bancaires à court terme se trouve au pied du passif du bilan. Le reclassement des diverses dettes est possible à partir de l'état des dettes par échéance figurant dans la liasse fiscale.³

1.3- Détermination de la trésorerie :

La trésorerie peut être calculée par les formules suivantes :

- **Par le bas du bilan** : c'est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

Donc la trésorerie est calculée :

Trésorerie = trésorerie active (disponibilités) – trésorerie passive (concours bancaires)

- **Par le haut du bilan** : dans cette situation, on calcule la trésorerie en utilisant deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin de fonds de roulement (BFR)

La trésorerie peut être calculée par les formules suivantes :

Trésorerie = fonds de roulement net – besoin de fonds de roulement

³Ibid., P88

La trésorerie représente la différence entre les disponibilités (trésorerie actif) et concours bancaires (trésorerie passif).⁴

1.3.1- le fond de roulement net global (FRNG) :

Le fonds de roulement net global assure la liquidité de l'entreprise. Plus l'importance est grande, plus l'équilibre financier semble garanti, les dettes à court terme étant susceptibles d'être remboursées par la mise en valeur de l'actif en cours. On peut le calculer en utilisant cette méthode :

$$\text{FRNG} = (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

: actif circulant d'exploitation

PCE : passif circulant d'exploitation

ACHE : actif circulant hors exploitation

PCHE : passif circulant hors exploitation

TA : trésorerie active

TP : trésorerie passive⁵

1.3.2- Le besoin de fonds de roulement :

« Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise. Cette dernière doit financer certains emplois ; à l'inverse elle profite de certaines ressources. Le cœur du BFR est le besoin de financement d'exploitation. Il existe cependant des besoins de financement annexes dont la logique ne relève pas du cycle d'exploitation au sens strict. Ces besoins annexes constituent le besoin de financement hors exploitation (BFHE). À un instant donné, le besoin en fonds de roulement apparaît comme l'addition du besoin de financement de l'exploitation et du besoin hors exploitation ». ⁶

On calcule le BFR comme suit :

⁴ Cours « analyse financière » 3ème année « finance et comptabilité » MR SAADOU.

⁵ Cours « gestion de la trésorerie » master 1 « finance d'entreprise » MR Sebaa.

⁶ Hubert de la Bruslerie « Analyse financière information financière, diagnostic et évaluation » 4ème édition DUNOD, P 255

BFR = actif circulant – passif circulant

Ou bien :

BFR= BFR d'exploitation(BFRE) – BFR hors exploitation (BFRHE)

BFRE= actif circulant d'exploitation (ACE) – passif circulant d'exploitation (PCE)

BFRHE = actif circulant hors exploitation – passif circulant hors exploitation

Et la relation entre ces trois indicateurs :

Trésorerie nette = FRNG - BFR

1.4- Les différentes situations de la trésorerie :

1.4.1- La trésorerie positive $TR > 0$:

« Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue des placements financiers liquides au près de partenaires financiers pour un montant qui excède celui des ressources à court terme obtenues également au près de partenaire financier. Dans ce cas, la situation traduit une aisance de trésorerie puisque l'entreprise semble disposer de liquidité assez abondante pour lui

permettre de rembourser ses dettes financières à court terme. On peut alors parler d'une réelle autonomie financière à court terme. »⁷

1.4.2- La trésorerie négative $TR < 0$:

« Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ses ressources financières à court terme (RT). Cette situation de dépendance ou de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel les liquidités ou quasi-liquidités (ET) s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme (RT), même si l'entreprise le souhaite. Le maintien des ressources de trésorerie apparaît alors comme une contrainte qui s'impose à l'entreprise et limite son autonomie financière à court terme. Mais, si une situation de trésorerie négative ($T < 0$) traduit une certaine dépendance financière, elle ne doit pas être interprétée hâtivement comme un symptôme d'insolvabilité : en effet, de nombreuses entreprises parviennent à survivre et à prospérer avec une telle situation, pour peu que leurs partenaires financiers acceptent de maintenir les ressources de trésorerie qu'ils confient à ces entreprises. »⁸

1.4.3- La trésorerie nulle $TR=0$:

« Si l'on au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative. Une telle pratique de la trésorerie zéro prémunit en effet l'entreprise contre les risques symétriques que constituent d'une part la stérilisation de la liquidité et d'autre part la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds à court terme »⁹

1.5- Les ratios liée à la trésorerie :

Un ratio correspond à un rapport entre deux grandeurs homogènes qui permet d'arriver par raisonnement dialectique à des conclusions sur l'objet étudié.

Le principal avantage d'un ratio réside dans sa capacité à faire des comparaisons soit sur plusieurs exercices d'une entreprise, soit entre différentes entreprises.

⁷ Elie Cohen, « gestion de l'entreprise et développement financier », 2^{ème} édition ECONOMICA P 134

⁸ Idem

⁹ Elie Cohen, « gestion de l'entreprise et développement financier », 2^{ème} édition ECONOMICA P 134

1.5.1- Ratio de liquidité générale : ce ratio représente la capacité de l'actif à couvrir les dettes à court terme.

Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme

Lorsqu'il est supérieur à 1, l'actif circulant permet de financer au moins le passif circulant.

L'entreprise peut être considéré comme solvable.

1.5.2- Le ratio de trésorerie : ce ratio fait une comparaison entre le montant de l'actif liquide et le montant des dettes les plus à rembourser, et l'entreprise doit s'assurer que ce ratio reste supérieur à 1.

Ratio de trésorerie = valeurs réalisables et disponibles / dettes à court terme

1.5.3- Le ratio d'autonomie financière : l'analyse financière utilise le ratio d'autonomie financière pour évaluer le degré de dépendance d'une entreprise envers les financements extérieurs, en particulier les prêts bancaires.

Plus ce ratio augmente plus une entreprise est autonome par rapport aux banques.

Deux méthodes de calcul sont employées par les analystes financiers afin d'évaluer l'indépendance financière d'une entreprise :

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

Où :

Ratio d'autonomie financière = capitaux permanents / total des dettes

1.5.4- Le ratio d'endettement total : mesure la capacité du chiffre d'affaire à couvrir la totalité des dettes

$$\text{Ratio d'endettement total} = (\text{dettes total} \times 360) / \text{chiffre d'affaire}$$

Le ratio d'endettement de 0,50 est acceptable. Cela signifie que l'entreprise possède deux fois plus d'actifs que de dettes.

1.5.5- Le ratio de liquidité immédiate : indique la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans toucher ses actifs à court terme non liquides.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = (\text{trésorerie} + \text{placement courants}) / \text{passif courant}$$

10

Section 2 : : Analyse de la trésorerie par le tableau des flux :

Même si les états financiers classiques (bilan et compte de résultat) fournissent l'information la plus fidèle possible, ils présentent certaines contraintes. Le diagnostic de la performance est complété par l'analyse des flux de trésorerie (anciennement l'état de l'évolution de la situation financière) et permet de contourner la plupart des problèmes liés à une analyse qui se contente de l'examen de l'état des résultats et du bilan.

Elle joue un rôle crucial dans l'évaluation de la situation financière d'une entreprise éclairer le jugement sur la rentabilité, l'efficacité et la solvabilité. En outre, elle offre des informations sur la gestion de la croissance.

Le tableau des flux de trésorerie présente les différents éléments qui influencent la fluctuation du fonds au cours d'un exercice.

¹⁰ Cours « gestion de trésorerie » master 1 MR Sebaa

Il est donc essentiel de consulter ce tableau afin d'évaluer la situation financière de l'entreprise, notamment pour évaluer l'évolution de sa solvabilité.

Il est essentiel pour une entreprise de créer un état des flux de trésorerie conformément aux règles d'IAS 7 et de le faire partie intégrantes de ses états financiers pour chaque période qui entraîne la présentation d'états financiers.

2.1- Définition du tableau des flux de trésorerie :

Selon le SCF le tableau des flux de trésorerie est un document comptable qui a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, et des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie fait partie des états financiers de l'entreprise qui est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report. Le tableau des flux de trésorerie est un document très important dans le référentiel international, une norme entière lui est consacrée et qui a pour objet de retracer les flux de trésorerie de l'exercice en provenance des activités opérationnelles (d'exploitation), d'investissement (de placement) et de financement.¹¹

Selon les normes IFRS, l'état de flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes. L'état financier démontre la différence entre la liquidité et la quasi-liquidité pour l'exercice financier en question en analysant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.¹²

2.2- Les objectifs du TFT :

L'objectif du tableau des flux de trésorerie est d'expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux qui ont traversé l'entreprise sur une période comptable. En effet, le tableau des flux retrace les flux de trésorerie en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement, financement à long et moyen terme.

¹¹ Pascal B « normes IAS/FRS application aux états financiers » édition Dunod, Paris 2004, P198.

¹² Gregory H « lire les états financiers », édition d'organisation, Paris 2004, P 192

Comme il retrace des flux financiers, il débouche nécessairement sur la variation de la trésorerie globale de l'entreprise.¹³

Les analystes apprécient l'information sur les flux de trésorerie car elle permet d'éliminer les différentes incidences de traitement comptable pour une même opération, ce qui renforce la comptabilité entre différents groupes.

De plus, on utilise fréquemment les flux de trésorerie à des fins historiques ou prévisionnelles afin de déterminer la valeur des actifs ou des passifs, ainsi que la valeur d'une entreprise.

2.3- Les composants du TFT :

Selon Anne Fortin il existe trois types de flux de trésorerie :

- Flux générés par les activités d'exploitation.
- Flux générés par les activités d'investissement.
- Flux générés par les activités de financement.¹⁴

2.3.1- Flux générés par les activités d'exploitation :

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation constituent une source importante de capitaux pour l'entreprise. En effet, les liquidités que l'entreprise tire de son exploitation lui permettent de verser des dividendes à ses actionnaires, de régler ses dettes et d'investir dans des éléments d'actif à long terme sans recourir à du financement externe. Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation découlent des opérations que l'entreprise effectue dans le cours de ses affaires afin de dégager un bénéfice net (ou une perte nette). Donc, les encaissements et les décaissements découlant de la vente des produits et services de l'entreprise, de la réception ou du versement d'intérêts, du paiement des impôts, de la main-d'œuvre et des biens utilisés dans la production sont des flux de trésorerie liés à l'exploitation. De plus, tous les flux de trésorerie qui ne résultent pas d'activités d'investissement ou de financement sont classés dans cette section de l'état.¹⁵

¹³ Anne-Marie Keisser, « gestion financière », ESKA, Paris 1999, P360

¹⁴ Bruno Bachy et Michel Sion « analyse financière des comptes consolidés normes IFRS » 2^{ème} édition d'organisation, 2009, Paris, P85

¹⁵ Anne Fortin « états des flux de trésorerie » Presses de l'université du Québec, 1998, P 7

2.3.2- Flux générés par les activités d'investissement :

Afin d'assurer leur croissance, les entreprises investissent des sommes importantes dans des éléments d'actif à long terme aussi bien corporels qu'incorporels. L'état des flux de trésorerie doit rendre compte de l'utilisation des liquidités engendrées par l'exploitation ou par le financement externe pour l'acquisition de nouveaux éléments d'actif. En outre, les dispositions d'éléments d'actif à long terme doivent également être détaillées, car elles représentent un désinvestissement du capital de l'entreprise. Les informations sur les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement sont présentées sous la rubrique « activités d'investissement (ou flux de trésorerie liés aux activités d'investissement) » et peuvent comprendre les encaissements ou décaissements reliés aux éléments suivants :

- Immobilisations et autres éléments d'actif à long terme, incluant les frais de développement capitalisés et les immobilisations construites par l'entreprise pour elle-même (y compris tout intérêt payé capitalisé dans leur coût).

- Placements, incluant actions, titres de créance et participations dans des coentreprises ; dividendes constituant un remboursement de capital pour des placements en actions comptabilisés selon la méthode à la valeur d'acquisition.

- Prêts et avances consentis.

- Contrats à terme, contrats d'option ou de crédit croisé (swap), sauf si les rentrées ou les sorties de fonds sont classées parmi les activités de financement³ ou lorsque ces contrats sont détenus à des fins de commerce.¹⁶

2.3.3- Flux générés par les activités de financement :

Les fonds tirés de l'exploitation sont souvent insuffisants pour financer les activités d'investissement des entreprises. Celles-ci ont alors recours à du financement externe soit sous la forme d'emprunts, soit en émettant du capital-actions. L'état des flux de trésorerie doit donc rendre compte des opérations de financement. Les flux de l'exercice relatives à ces instruments de trésorerie découlant de ces opérations sont divulgués sous la rubrique « activités de financement (ou flux de trésorerie liés aux activités de financement) » et peuvent comprendre les encaissements ou décaissements reliés aux éléments suivants :

- emprunts à court ou à long terme, incluant les emprunts bancaires.

¹⁶ Anne Fortin « états des flux de trésorerie » Presses de l'université du Québec, 1998, P 11

- Dépôts acceptés par les établissements financiers.
- Solde d'obligations découlant de contrats de location-acquisition (versements).
- Capital-actions (émission ou rachat).
- Dividendes versés (en indiquant séparément les dividendes versés par les filiales aux actionnaires sans contrôle, mais en excluant tout dividende versé inclus dans la détermination du bénéfice net) ; les intérêts versés portés au débit des bénéfices non répartis.¹⁷

2.4- présentation du tableau des flux de trésorerie :

2.4.1- par la méthode directe :

La méthode directe implique la présentation des principales catégories de rentrées et de sorties de fonds liées aux activités d'exploitation. Les montants de rentrées ou des sorties de fonds peuvent être obtenus directement des documents comptables de l'entreprise ou en retraitant les différents éléments de l'état des résultats afin d'ajuster les produits et les charges pour obtenir les sorties et les entrées de fonds.¹⁸

Tableau n°2 : tableau des flux de trésorerie

(Méthode directe)

¹⁷ Anne Fortin « états des flux de trésorerie » Presses de l'université du Québec, 1998, P 12

¹⁸ Anne Fortin « états des flux de trésorerie » Presses de l'université du Québec, 1998, P 10

	note	Exercice N	Exercice 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 liée à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelle			
Encaissement sur cession d'immobilisation corporelles ou incorporelle			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation financière			
Encaissement sur cession d'immobilisation financière			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissement suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissement provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur 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 république algérienne, 25 mars 2009, P31

Tableau n°3 : tableau des flux de trésorerie

(Méthode indirecte)

	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des stocks			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissement sur cession d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie générés par activité d'investissement (B)			
Flux de trésorerie générés par l'activité de financement (C)			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			

Source : journal officiel de république algérienne, 25 mars 2009, P32

2.4.2- La méthode indirecte : selon la méthode indirecte, le flux de trésorerie net liée aux activités d'exploitation est obtenu en retraitant le bénéfice net (ou la perte nette) pour tenir compte des éléments, sans effet sur la trésorerie (par exemple, les amortissements) des variations des éléments de fonds de roulement liée à l'exploitation (par exemple les stocks), des charges ou produits reportés ou anticipés par rapport aux encaissements ou décaissements

qui leur sont liés, des éléments associés aux flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou aux activités de financement.

2.5- Les intérêts et les limites du tableau des flux de trésorerie :

2.5.1- les intérêts du TFT :

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- **De faciliter les comparaisons** : des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités.
- **D'évaluer et de communiquer** : la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement.
- **Une analyse rétrospective** : sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir. La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie, est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie. Il existe une différence importante entre :
 - Le tableau de financement dit « Tableau des Emplois et des Ressources ».
 - Le tableau des flux de trésorerie (TFT).

Le tableau des flux de trésorerie répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui recherchent comment les différents flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de trésorerie. C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie.

Il intéresse les actionnaires qui peuvent ainsi analyser les politiques financières des entreprises : investissement, financement, distribution de dividendes, capacité à rémunérer le capital.

Les créanciers, quant à eux, peuvent y déceler d'éventuels risques de défaillance et apprécier la solvabilité de l'entreprise, en raison des décaissements ultérieurs découlant des nouveaux emprunts.¹⁹

La formule pour calculer la variation de la trésorerie :

¹⁹ Antraigue Daniel, « gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi » 7^{ème} édition, 1998, P 95

**Variation de la trésorerie = flux net de trésorerie généré par l'activité d'exploitation +
Flux net de trésorerie généré par l'activité d'investissement+ flux net de trésorerie
généré par l'activité de financement**

2.5.2- les limites du TFT

Le tableau de trésorerie présente tout de même quelques imperfections : - L'activité d'exploitation englobe des éléments financiers et des éléments exceptionnels (rubrique : « autres produits et autres charges liés à l'exploitation ») qui ne font pas expressément partie de la notion d'exploitation.

- L'incidence de la variation de trésorerie sur opérations d'exploitation regroupe les intérêts courus non échus, opérations que l'entreprise réalise dans le cadre de son activité d'ensemble et non d'exploitation.

- Le fait de prendre en considération certains éléments d'exploitation en valeurs nettes (stocks et créances) laisse supposer qu'une provision pour dépréciation est une ressource pour l'entreprise. Enfin, le retraitement du crédit-bail n'est prévu que pour les comptes consolidés.²⁰

2.6- Les objectifs du TFT :

Le tableau des flux de trésorerie a pour objectif :

- D'identifier les variations de trésorerie générées par les opérations de l'entreprise (opérations courantes et opérations d'investissement).
- Comprendre et diagnostiquer la santé financière d'une entreprise.
- A des fins de comptabilité, examinez comment l'entreprise utilise et génère des liquidités chaque année.
- Analyser la capacité de financement des investissements a générateurs de besoins de trésorerie.

²⁰ Pierre Ramage « analyse et diagnostic financier » édition d'organisation, Paris, 2001, P 357

- Déterminer la stratégie de l'entreprise (moyen et long terme) et son impact sur l'avenir.²¹

« L'objectif du tableau des flux de trésorerie est d'expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux qui ont traversé l'entreprise sur une période comptable. En effet, le tableau des flux retrace les flux de trésorerie en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement, financement à long et moyen terme. Comme il retrace des flux financiers, il débouche nécessairement sur la variation de la trésorerie globale de l'entreprise. »²²

En conclusion, rappelons que la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie d'une entreprise. Son étude à partir de l'analyse financière permet aux responsables de l'entreprise et à ses partenaires de vérifier la cohérence financière des plans de développement de l'entreprise, d'évaluer les perspectives d'encaissement des dividendes et des remboursements des dettes financières.

Le tableau des flux de trésorerie permet de visualiser les entrées et sorties d'argent d'une entreprise sur une période donnée, offrant ainsi une vue claire de sa santé financière.

Il peut révéler des tendances, des problèmes de liquidités ou des opportunités d'investissement, fournissant ainsi des indications cruciales pour la prise de décision financière.

²¹ www.l'expert-comptable.com consulté le 10 mai 2024 , 15 :07

²² Anne-Marie Keisser « gestion financière » ESKA, Paris,1999, P 360

Section 3 : impact de la crise économique sur la trésorerie

La crise économique détériore la situation du BFR et des trésoreries et aggrave les inégalités déjà flagrantes entre les différentes catégories d'entreprises.

La gestion de trésorerie est une affaire quotidienne. En effet, la trésorerie d'une entreprise est d'une telle importance qu'il est nécessaire d'assurer le suivi journalier.

En période de crise, on prend plus que jamais conscience de l'importance de la trésorerie, véritable pierre angulaire de l'entreprise. Pour faire face à la crise et à ses impacts, il est nécessaire de dresser une cartographie de la situation en récoltant toutes les informations disponibles, afin synthétiser dans un plan de trésorerie dégradé à 6 mois, voire 12 ou 18 mois.

Pour élaborer ce plan, il est nécessaire de regrouper toutes les informations financières dont vous disposez : dettes fournisseurs, dépenses à supporter telles que le loyer, les charges de personnel ou encore les emprunts bancaires.

Ce plan de trésorerie devra permettre au dirigeant d'anticiper les conséquences de la crise. L'entreprise doit pouvoir payer la différence entre ce qu'elle a à régler dans les prochains mois et sa trésorerie si cette dernière n'est pas suffisante.

Le plan de trésorerie permet donc d'identifier les points d'améliorations d'une part, et de pointer du doigt les éventuels dysfonctionnement d'autre part.

3.1- Les impacts de la crise économique sur la trésorerie et sur l'entreprise :

3.1.1- les impacts de la crise économique sur la trésorerie :

3.1.1.1- Diminution des recettes :

Les crises économiques provoquent fréquemment une diminution de la demande des consommateurs et des entreprises, ce qui entraîne une baisse des ventes et des recettes pour les entreprises.

Cela peut conduire à une insuffisance de liquidités et à des problèmes pour régler les factures, les salaires et les dettes.

3.1.1.2-Augmentation des délais de paiements :

Les clients en difficulté peuvent être plus susceptibles de retarder ou de refuser de régler leurs factures pendant les périodes de crise, ce qui entraîne une prolongation des délais de paiement pour les entreprises.

Cela peut encore accentuer les difficultés financières.

3.1.1.3- Augmentation des stocks :

En cas de baisse de la demande, les entreprises peuvent être confrontées à des stocks supplémentaires de produits qu'elles ne parviennent pas à commercialiser.

Cela bloque des fonds et peut entraîner des problèmes de trésorerie.

3.1.1.4- Difficultés d'accès au financement :

L'accès au financement nécessaire pour maintenir l'activité peut être difficile en période de crise économique, car les banques peuvent être plus réticentes à accorder des prêts aux entreprises.

3.1.1.5- Hausse des coûts :

Les incertitudes économiques peuvent causer une augmentation des prix des matières premières, des frais de transport et d'autres dépenses, ce qui impacte la rentabilité des entreprises et peut aggraver leurs problèmes de trésorerie.

3.1.2- Les impacts de la crise économique sur l'entreprise :

Les problèmes de trésorerie peuvent avoir de graves conséquences sur les entreprises, telles que :

3.1.2.1- Arrêts de production :

En cas de difficulté à régler les paiements de leurs fournisseurs ou de leurs employés, les entreprises peuvent être obligées de mettre fin à leur activité.

3.1.2.2- Licenciements :

Afin de diminuer leurs dépenses, les sociétés peuvent être contraintes de licencier des employés.

3.1.2.3- Faillites :

Dans les situations les plus sévères, il est possible que les entreprises soient obligées de soumettre le bilan.

3.2- L'impact de la crise économique sur les outils de l'analyse de la gestion de trésorerie :

3.2.1- Impact de la crise économique sur l'analyse de la trésorerie par bilan :

3.2.1.1- augmentation du BFR (besoin en fonds de roulement) :

La crise économique peut entraîner une augmentation du BFR, ce qui signifie que les besoins de financements à court terme de l'entreprise augmentent.

Cela peut être dû à une augmentation des stocks ou à une diminution des créances clients recouvrables.

3.2.1.2- Diminution de la capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) représente la capacité de l'entreprise à générer des fonds propres à partir de son activité courante.

La crise économique peut entraîner une diminution de la CAF, ce qui affaiblit la structure financière de l'entreprise.

3.2.1.3- Dégradation de la structure financière :

La crise économique à une dégradation de la structure financière de l'entreprise, c'est-à-dire à une augmentation de son endettement par rapport à ses capitaux propres. Cela peut fragiliser l'entreprise et la rendre plus vulnérable aux chocs économiques.

3.2.1.3- Diminution de la valeur des actifs :

En cas de baisse de l'activité, la valeur des actifs de l'entreprise peut diminuer, notamment la valeur des stocks et es créances clients. Cela peut avoir un impact négatif sur le bilan de l'entreprise.

3.2.2- Impact de la crise économique sur l'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie :

3.2.2.1- Diminution de la capacité à générer du cash-flow d'exploitation :

Les crises économiques entraînent généralement une baisse de la demande ce qui se traduit par une diminution des ventes pour les entreprises.

Si la demande diminue, les entreprises peuvent se trouver avec des stocks excédentaires ce qui mobilise du capital et réduit la liquidité. Ce qui est traduit par la diminution des rentrés de trésorerie provenant des activités d'exploitation.

3.2.2.2- Augmentation des charges d'exploitation :

- **Difficultés d'approvisionnement :** En cas de crise, les entreprises peuvent rencontrer des difficultés d'approvisionnement en matières premières ou composants, ce qui entraîne une augmentation des charges d'exploitation.
- **Baisse du moral des employés :** Dans un contexte économique difficile, le moral des employés peut baisser, ce qui conduit à une baisse de productivité et à une augmentation des charges liées à l'absentéisme ou aux départs anticipés.

3.2.2.3- Diminution des cash-flows générés par les activités d'investissement :

En période de crise économique, on trouve un manque sur le marché d'immobilisation à cause de la diminution des exportations.

3.2.2.4- Diminution des cash-flows générés par les activités de financement :

- **Emission d'actions :** Certaines entreprises peuvent choisir de lever des fonds en émettant de nouvelles actions, ce qui se traduit par une augmentation des entrées de trésorerie liées aux activités de financement.
- **Augmentation des dettes :** Pour faire face à la baisse de leur trésorerie, les entreprises peuvent être amenées à contracter davantage de dettes, ce qui se traduit par une augmentation des sorties de trésorerie liées aux activités de financement.

La crise économique peut avoir un impact significatif sur la trésorerie des entreprises. Les flux de trésorerie peuvent devenir plus volatils, les clients peuvent retarder les paiements, et l'accès au crédit peut devenir plus difficile. Les entreprises doivent alors mettre en place des stratégies pour gérer efficacement leur trésorerie, telle que la réduction des coûts,

l'optimisation du recouvrement des créances et le maintien d'une communication étroite avec les fournisseurs et les partenaires financiers.

3.3- Les bonnes pratiques de la trésorerie en temps de crise économique :

- Suivre de près votre recouvrement.
- Automatiser vos relances.
- Favoriser le paiement d'acomptes en proposant des remises.
- Réduire les délais de paiement.
- Accélérer le règlement des créances clients.
- Prioriser les couts fixes.
- Analyser les couts variables.
- Optimiser la gestion des stocks.
- Négocier un peu de souplesse auprès de fournisseurs.
- Renégocier les crédits.
- Bénéficier de mesures d'aides à l'investissement.²³

²³ www.Koesio.com consulté le 14/05/2024 à 11 :47

Conclusion du chapitre 02

En conclusion, les crises économiques ont un impact significatif sur les outils de l'analyse de la gestion de trésorerie.

Les entreprises doivent s'adapter à l'environnement économique changeant en adoptant des outils plus sophistiqués et en tirant parti de l'expertise humaine pour naviguer dans les périodes de turbulences économiques.

En général, les crises économiques obligent les entreprises à repenser leur approche de la gestion trésorerie et à adopter des outils plus sophistiqués pour faire face aux défis croissants.

CHAPITRE III

**Analyse de la gestion de trésorerie et les
tableaux des flux de trésorerie en
période de crise économique de
l'entreprise NAFTAL**

Introduction du chapitre

En Algérie, les hydrocarbures constituent les principales sources des revenus de l'état. Le monopole de ce secteur est détenu par le géant des hydrocarbures algérien SPA SONATRACH.

La SPA NAFTAL est responsable de l'acheminement et de la distribution de ces produits pétroliers, une filiale à 100% du groupe SONATRACH, qui détient également le monopole sur les chaînes nationales de cette activité.

Dans la première partie de ce chapitre nous aborderons la présentation globale de la SPA NAFTAL, incluant son historique, ses missions et son organisation.

Ensuite, nous allons exposer le district de Tala Athmane (Tizi Ouzou) en tant que GPL.

On deuxième partie nous allons exposer l'analyse de la trésorerie de l'entreprise à l'aide de ses bilans et ses tableaux de flux de trésorerie.

Et pour finir nous allons analyser la situation de la trésorerie de NAFTAL à la période COVID 19

Section 1 : présentation de l'entreprise NAFTAL district GPL TALA ATHMANE -TIZI OUZOU

1.Présentation de l'entreprise NAFTAL :

NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital social de 40 000 000 000 DA. Fondée en 1987 filiale à 100% du Groupe SONATRACH, la première entreprise de distribution des produits pétroliers en Algérie, avec un personnel de vingt-neuf mille trois cent quatre-vingt (29380) agents. Elle intervient dans les domaines de transport, stockage et commercialisation des carburants, lubrifiant, pneumatique, distribution des GPL.¹

1.1- Historique, missions d'organisation de l'entreprise NAFTAL :

En Algérie la commercialisation et la distribution des produits pétroliers était détenue par des entreprises internationales telle que BP-ESSO-SHELL, en 1968 ont été mise sous le pouvoir de SONATRACH. 1980 : la mise en action des plans de restructuration des entreprises nationales 1987 : la naissance de l'ERDP* , spécialisé dans la distribution et le raffinage, elle a été subdivisée en deux entreprises :

- NAFTAL charge de la distribution ;
- NAFTEC, charge de raffinage.

1.1.2- Missions et activités de NAFTAL :

1.1.2.1- Missions principales de NAFTAL :

La mission essentielle de NAFTAL est de répondre à son principal objectif qui est de satisfaire la demande qui se présente sur le marché national en matière de produit pétroliers en assurant :

- La distribution et la commercialisation de carburant.

¹¹ Document interne de l'entreprise NAFTAL district de Tala Athmane Tizi Ouzou (la présentation de l'entreprise NAFTAL)

ERDP : entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers

- Le transport des produits pétroliers.
- L'enfutage et la distribution de GPL.
- La distribution et la commercialisation des produits de l'aviation et de la marine.
- La formation des bitumes.
- La commercialisation des lubrifiants et des pneumatiques.

1.1.2.2- Les activités de NAFTAL :

Elle est chargée des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, ces principales missions sont :

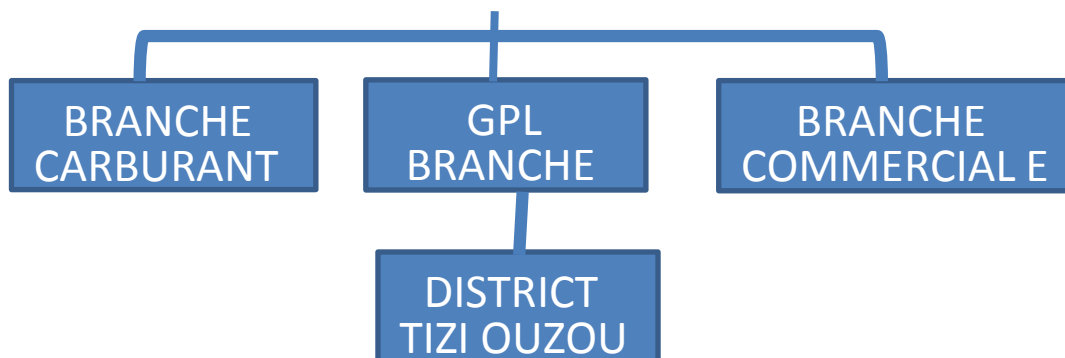
- Mettre en œuvre l'organisation approuvée par NAFTAL.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants lubrifiants produits spéciaux et pneumatique.
- Commercialiser les carburants GPL (pneumatiques lubrifiants) et autres produits.
- Assurer le service vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisations, spécifications etc.).
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockages, sécurité, commercialisation, environnement financier, comptabilité, fiscalité, assurance, légalisation et relation de travail).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de la division rattachée au district NAFTAL.
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers.
- Tenir la comptabilité générale de NAFTAL.

1.1.3- L'organisation de l'entreprise NAFTAL :

La diversité des missions du géant de la distribution a nécessité la réorganisation de sa structure en branche, selon ses principaux produits, afin de mieux structurer son activité à savoir :

- Branche commerciale.
- Branche carburante.
- Branche GPL

Figure n°01 : l'organisation de l'entreprise NAFTAL :



SOURCE : Document interne de l'entreprise NAFTAL

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de bon nombre de moyens matériels, humaines et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le district GPL de Tala athman (Tizi Ouzou).

2. Présentation du district GPL Tala Athmane (Tizi Ouzou) :

Le district GPL de Tizi Ouzou se situe dans la zone industrielle de Tala Athman à environ 19 kilomètres de Tizi Ouzou ville.

Par sa fonction, le district gère, deux centres d'enfûtages situés à FREHA, OUED AISSI ainsi que des dépôts à TIGZIRT, AIN EL HAMMAM et OUADHIA et des relais et points de ventes dans la wilaya. En y procédant, le district veille à la bonne gestion, l'organisation, la promotion et développement de l'activité de distribution et la commercialisation du Gaz propane, Butane, GPL/C en bouteille et en vrac.

Dans l'optique de maintenir sa part de marché, le district étudie constamment diverses propositions d'investissement à l'effet de mettre en œuvre sa position de leader sur le marché national.

2.1- Le district GPL de Tizi Ouzou :

Est organisé en Cinq unités opérationnelles et un siège de direction composée de Cinq départements de soutiens :

- **Le siège du district** : est implanté dans la zone des parcs de TALA ATHEMAN à une douzaine de kilomètres à l'est au nord – est du chef-lieu de la wilaya.
- **Le centre enfuter** : est implanté dans la zone industriel AISSAT IDIR D'OUED AISSI à une douzaine de kilomètre a lest du chef-lieu de la wilaya.
- **Le mini centre enfuter** : est situé sur l'axe D'AZEFOUN à deux kilomètre ou nord du chef-lieu de la commune FREHA.
- **Le dépôt relais de TIGZIRT** : est situé dans la commune TIGZIRT à une quarantaine de kilomètres au nord du chef-lieu de la wilaya.
- **Le dépôt relais de AIN EL HAMMAM** : est situé dans la hauteur D'AIT HICHEM commune D'AITYAHIA à une cinquantaine de kilomètres au sud-est du chef-lieu de la wilaya.
- **Le dépôt relais de OUADHIA** : : est situé sur l'axe D'AGUENI GUEGHRANE à deux kilomètres du chef-lieu de la commune D'OUADHIA.

2.2- Présentation des départements :

2.2.1- Département personnel et moyens communs :

Ce département assure la gestion administrative, paie, prestations sociales et des moyens généraux du district conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

2.2.1.1- Tâches et responsabilités :

- Assurer la bonne gestion et le bon fonctionnement du personnel et des moyens généraux du district.
- Assurer la gestion des moyens généraux du district (économat, communication, véhicules de liaison), de telle sorte que ceux-ci soient toujours en état de répondre avec le maximum d'efficacité à la demande des agents du district pour les raisons du service.

- Mettre à la disposition du district des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances.
- Fournir un support administratif adéquat et assurer tous les détails de l'administration courante du personnel du district employé par la branche.
- Établir les estimations et évaluations des besoins annuels en personnel du district.

2.2.2- Département finances et comptabilité :

Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie et budget du patrimoine. Il assure ainsi la gestion financière, comptable et fiscale du district conformément à la réglementation et procédures en vigueur.

2.2.2.1- Tâches et responsabilités :

- Assurer la bonne gestion financière du district.
- Élaborer, analyser et contrôler les comptabilités de toutes natures du district.
- Vérifier et organiser de manière à redresser des situations sous les aspects comptables, financiers et économiques.
- Engager toute action pour que les attributions du département soient réalisées dans les délais et formes requises avec les moyens humains et matériels mis à sa disposition.
- Élaborer le bilan comptable du district.
- Assurer les travaux d'analyse financière.

2.2.3- Département informatique :

Ce département a comme finalité de garantir la continuité du service des systèmes informatiques déployés au niveau des districts et centres opérationnels ; d'assurer le support aux utilisateurs des synthèses installées et la sécurité des données et synthèses informatiques. Il veille aussi à la mise à disposition des informations de gestion vers les structures du district, les branches et structures centrales.

2.2.3.1- Tâches et responsabilités :

- Veiller à la diffusion des mises à jour référentielles et applicatives ;
- Assister sur site et à distance les structures utilisatrices (siège du district et centre opérationnels) ;

- Veiller à la collecte et à la consolidation des données périodiques et leur transmission aux structures fonctionnelles (commercialisation, finances, ressources humaines, ...etc.) ;
- Veiller à la disponibilité et à la fiabilité des services intranet (messagerie, FTP, portail, ...etc.)
- Assurer à la maintenance du réseau et des matériels informatiques ;
- Élaborer et présenter le rapport d'activité du district lors du conseil de direction et en assurer le secrétariat.

2.2.4- Département de distribution :

Ce département assure l'exploitation et la commercialisation des GPL, au sein du périmètre du district conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

2.2.4.1- Tâches et responsabilités :

- Définir les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs de production et de stockage à court et moyen terme des unités relevant du district.
- Suivre les performances des moyens de transports au niveau de l'ensemble des centres relevant du district.
- Élaborer le budget de transport.
- Mener ou participer à toute étude d'opportunité de développement des capacités d'emplissage, de stockage et d'amélioration des performances de production et de productivité.
- Analyser les performances de production et de stockage des CDS, et proposer ou engager des actions de redressement.
- Analyser les performances des unités d'emplissage, donner des recommandations et engager des actions auprès des unités opérationnelles ou des structures concernées du district pour redresser la situation des unités en difficulté.
- Établir au niveau du district les plans de productions, ravitaillements et livraisons en vrac et en conditionné sur la base des objectifs des ventes.
- Établir le plan marketing du district.
- Étudier l'environnement commercial et suivre le développement des marchés tiers et la concurrence.

2.2.5- Département techniques & maintenance :

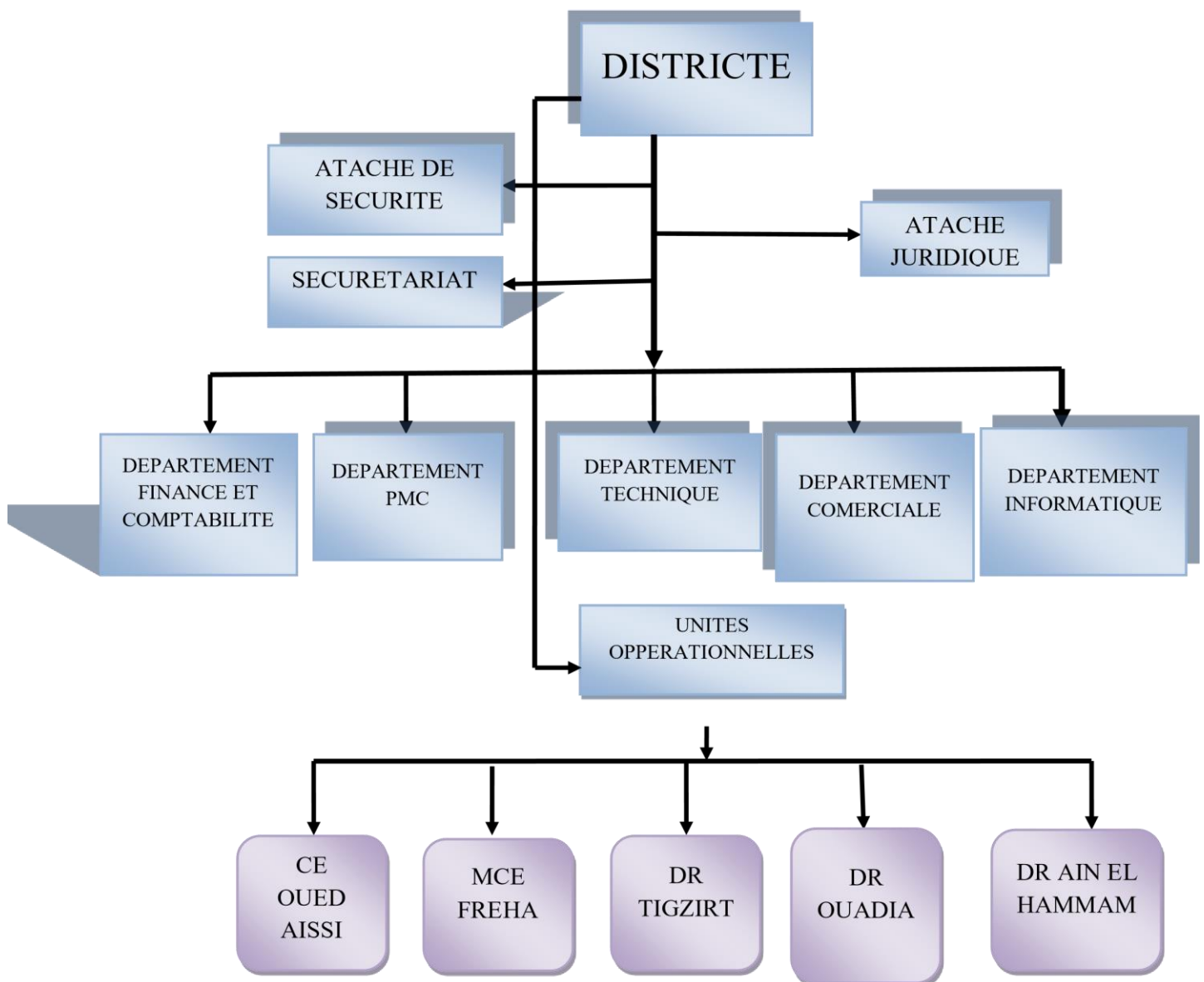
Ce département assure la réalisation des objectifs de la maintenance des installations fixes et du matériel roulant du district conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

2.2.5.1- Tâches et responsabilités :

- Veille au respect des procédures en matière de maintenance dans le but de rationaliser la consommation en pièces de rechange et diminuer les coûts d'entretien.
- Veille à l'intégration progressive de la fabrication locale en matière de pièces de rechange en collaboration avec la branche GPL.
- Analyser et approuver les commandes de pièces de rechange émanant des centres emplisseurs au district.
- Engager des réflexions et émettre des propositions à la branche dans le cadre de modification visant à l'amélioration des installations.
- Consolider et établir les rapports et bilans annuels de toute l'activité maintenance du district.
- Contrôler et prendre les mesures nécessaires à l'exécution des plans de charge dans les délais.
- Assurer le suivi et participer à la concrétisation dans les délais de la réalisation des travaux de rénovation ou d'extension programmés au niveau des centres d'emplisseurs rattachés au district.

Vous trouvez ci-dessous l'organigramme du district GPL TALA-ATHMANE :

Figure N° 02 : Présentation de l'organisation du district GPL TALA ATHMANE



SOURCE : document interne de l'entreprise NAFTAL

Section 2 : analyse de la trésorerie par bilan en période de la crise sanitaire COVID 19 :

2.1- Analyse de la gestion de trésorerie à travers la structure financière de l'entreprise NAFTAL (2019,2020,2021) :

Le bilan financier permet de renseigner les tiers sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation.

Cependant, lorsque l'on veut évaluer le patrimoine d'une entreprise ou son aptitude à faire face à ses échéances à court terme, il est nécessaire de rechercher une présentation différente du bilan qui mette en évidence les aspects financiers.

Le bilan financier est donc un tableau répondant à cette condition. Il est obtenu, après retraitements et reclassements de certains postes de l'actif et du passif comptable.

Il permet d'apprécier l'entreprise sous l'angle de l'analyse de liquidité/exigibilité, et nous permet aussi de dresser le bilan en grandes masses.

Au long de cette section, on va étudier la gestion de trésorerie de l'entreprise à l'aide des outils d'analyses qui va nous permettre d'apprécier la performance financière.

2.1.1- Présentation des bilans financiers pour les années 2019,2020 et 2021 :

2.1.1.1- présentation l'actif des bilans :

Tableau n° 4 : présentation des actifs des bilans pour les années 2019, 2020 et 2021

Désignation	2019	2020	2021
valeur immobilisé (non courant)	481 976 651,91	543 294 869,63	492 052 027,53
Immobilisation corporelles	473 072 651,91	535 349 869,63	484 744 027,53
Immobilisation financière	8 904 000,00	7 945 000,00	7 308 000,00

ACTIF CIRCULANT	138 516 005,30	164 422 914,86	161 648 427,82
Valeur d'exploitation (VE)	110 490 202,00	125 030 726,14	123 752 433,88
Stock en cours	110 490 202,00	125 030 726,14	123 752 433,88
Valeur réalisable (VR)	11 169 566,73	9 476 661,00	8 673 502,26
Client	6 926 065,84	5 523 806,46	4 767 095,76
autres débiteurs	3 178 259,59	3 455 776,00	3 375 706,05
impôt et assimilé	1 065 241,30	497 078,54	530 700,45
Valeurs disponibles(VD)	16 856 236,57	29 915 527,72	29 222 491,68
Trésorerie	16 856 236,57	29 915 527,72	29 222 491,68
TOTAL	620 492 657,21	707 717 784,49	653700455.35

Source : fait par moi-même à la base des documents fournis

2.1.1.2-Présentation le passif des bilans :

Tableau n°5 : présentation des passifs des bilans pour les années 2019, 2020 et 2021

Désignation	2019	2020	2021
Capitaux permanents (KP)	266 162 927,99	359 773 654,80	282 502 134,65
Fonds propres (FP)	265 705 819,99	359 316 546,80	282 045 026,65
capital émis	672 065 080,49	873 231 024,17	912 026 278,39
primes et réserves	/	/	/

CHAPITRE 03 : : analyse de la gestion de trésorerie et les tableaux des flux de trésorerie en période de crise économique de l'entreprise NAFTAL

écart de réévaluation	/	/	/
résultat net	-406 359 260,50	- 513 914 477,37	- 629 981 251,74
Passif non courant (DMLT)	457 108,00	457 108,00	457 108,00
autres dettes non courants	34 000,00	34 000,00	34 000,00
provisions et produit comptabilisé	423 108,00	423 108,00	423 108,00
Passif courant (DCT)	354 329 729,22	347 944 129,69	371 198 320,70
fournisseurs et compte rattaché	12 119 187,25	5 651 268,54	10 414 372,13
autres dettes	342 210 541,97	342 292 861,15	360 783 948,57
trésorerie passif	/	/	/
TOTAL	620 492 657,21	707 717 784,49	653 700 455,35

Source : Fait par moi-même sur la base des documents fournis

En examinant les bilans de l'entreprise NAFTAL, on va les synthétiser et les résumer pour créer les bilans en grandes masses.

2.1.2- Présentation des bilans en grandes masses :

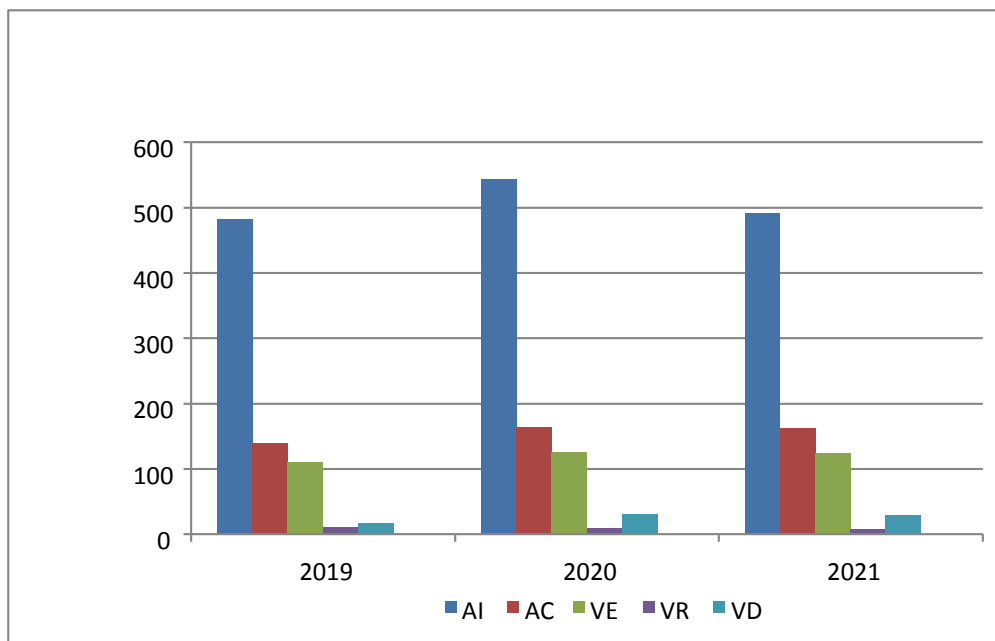
2.1.2.1- Présentation de l'actif des bilans en grandes masses :

Tableau n°6 : présentation du bilan en grandes masses partie actif

Actif	2019	%	2020	%	2021	%
AI	481 976651,91	77,68%	543 294 869,63	76,77%	492052027,53	75.27%
AC	138 516 005,30	22,32%	164 422 914,86	23,23%	161648427.82	24.73%
VE	110 490 202,00	17,81%	125 030 726,14	17,67%	123 752433,88	18.93%
VR	11 169 566,73	1,80%	9 476 661,00	1,34%	8673502,26	1.33%
VD	16 856 236,57	2,72%	29 915 527,72	4,23%	29222491,68	4.47%
TOTAL	620 492 657,21	100%	707 717 784,49	100%	653 700 455.35	100%

Source : fait par moi-même du tableau n°4

Graphique N°01 : représentation de l'actif en grande masses



Source : élaboré par moi-même a la base de tableau n°6

Commentaire :

-Actif immobilisés : représentent 77.68% ; 76.77% ; 75.27% de total actif sont respectivement en années 2019,2020 et 2021. Etant donné les fluctuations des actifs corporels et financiers, les valeurs immobilisées ont connu une augmentation de 12.72% en 2020 par rapport à l'année 2019 et une baisse de 9.43% en 2021 par rapport à l'année 2020. Cette diminution est causée par la diminution des prêts de voiture à moyen terme. En analysant, nous remarquons que la proportion des valeurs immobilisées dans le bilan de cette entreprise est élevée, tout comme les valeurs d'exploitation qui sont constituées de marchandises et de produits finis. Cela indique que l'entreprise à vocation mixte répond à sa vocation en utilisant les valeurs immobilisées. Plus de 50% de l'actif total, les investissements général solides.

-Valeurs d'exploitation : l'entreprise possède tous les stocks et les encours dont elle dispose. En 2019, les valeurs d'exploitation constituaient 17.81% du total actif, tandis qu'en 2020, elles représentaient 17.67% du total actif, ce qui représente une variation de 13.16%.. En 2021, le total actif était de 18.93%, ce qui représente une baisse de 0.18% par rapport à l'année 2020. Cela témoigne d'une gestion efficace des stocks.

- **Valeurs réalisables** : ils représentent l'ensemble des créances de l'entreprise, incluant les comptes suivant : les clients, les autres débiteurs, ainsi que les impôts et autres revenus. Il s'agit de valeurs qui peuvent être converties en liquidités pendant une période spécifique. En 2019, 2020 et 2021, les valeurs réalisables sont respectivement de 1.80%, 1.34% et 1.33%. Une diminution de la variation en raison de la crise sanitaire qui a entraîné une diminution des ventes.

- **Valeurs disponibles** : ce sont toutes les liquidités que l'entreprise détient dans ses caisses et ses comptes bancaires. Lors des années 2019, 2020 et 2021, la part des valeurs disponibles dans cette entreprise s'élève respectivement à 2.72%, 4.23% et 4.47%. Il est évident que le taux de croissance a connu une forte hausse en 2020, atteignant les 77.47%. Ce changement est principalement causé par une diminution des dépenses et une augmentation du volume des recettes, cependant, en 2021, une légère baisse a été observée, estimée à 2.31%. En résumé, l'entreprise dispose d'une gestion financière efficace.

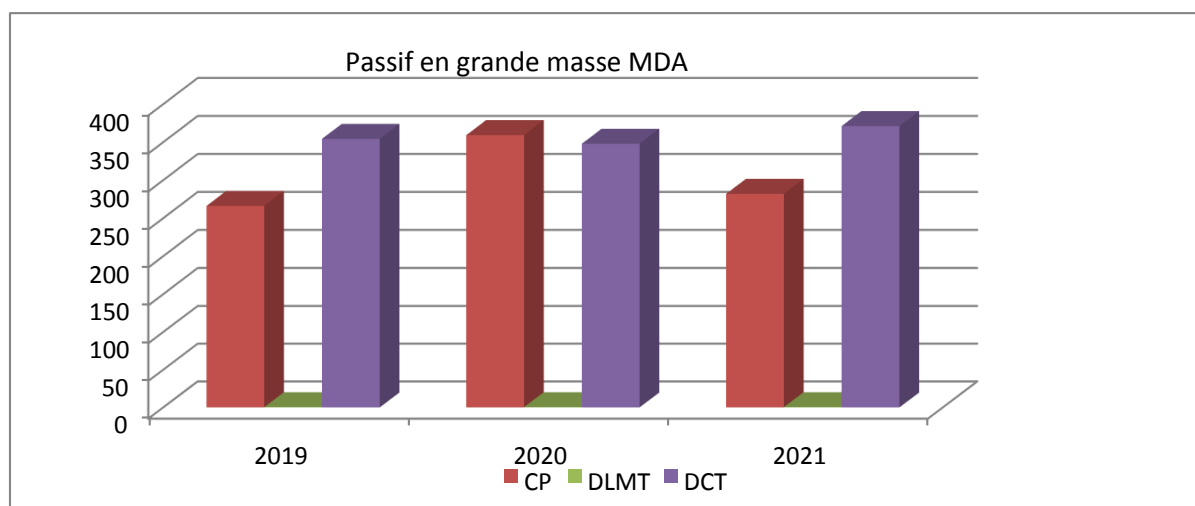
2.1.2.2- Présentation du passif des bilans en grandes masses :

Tableau n°7 : présentation du bilan en grandes masses partie passif

PASSIF	2019	%	2020	%	2021	%
KP	266 162 927,99	42,97%	359 773 654,80	50,84%	282 502 134.65	43.22%
CP	265 705 819,99	42,90%	359 316 546,80	50,77%	282 045 026.65	43.15%
DLMT	457 108,00	0,07%	457 108,00	0,06%	457 108	0.07%
DCT	354 329 729,22	57,10%	347 944 129,69	49,16%	371 198 320.70	56.78%
TOTAL	620 492 657.21	100%	707 717 784.49	100%	653 700 455.35	100%

Source : fait par moi-même à la base de tableau n°5

Graphique N°02 : représentation du passif en grande masse



Source : fait par moi-même à la base de tableau n°7

Commentaires :

-Capitaux propre : l'entreprise dispose de ressources financières qui comprennent le capital émis, les réserves et le résultat net. Les fonds propres constituent 42.90%, 50.77% et 43.15% du passif total. Au cours de ces trois exercices, il est observé que la masse de ce dernier a augmenté de 35.23% en 2020 par rapport aux deux années précédentes, qui ont enregistré une diminution de 21.50% en 2021. Pendant les deux années 2019 et 2021, les capitaux propres sont généralement inférieurs à 50%, ce qui indique que plus de la moitié des emplois sont financés par les dettes.

- Dettes long moyenne terme : Il s'agit des dettes bancaires et toutes les autres dettes d'investissement qui dépassent une année. L'autonomie financière du district GPL Tala Athmane de NAFTAL est limitée, son exploitation est soumise à la direction centrale de la branche GPL de NAFTAL, ce qui implique que tout achat d'investissement ou autre au sein du district est soumis à cette direction. De plus le montant de ces dettes observées à long terme constitue des réserves qui demeurent constantes. La part des DLMT dans le passif de l'entreprise est très faible, avec un taux de 0.07% sur les trois années.

- **Dettes court terme** : Elles englobent toutes les dettes de l'entreprise dans la date de paiement est inférieur à un an, incluant les dettes envers les fournisseurs, les effets à payer et les autres dettes. Sur les trois années 2019, 2020 et 2021, les DCT constituent la majeure partie du passif de l'entreprise, avec des taux respectifs de 57.10%, 49.16% et 56.78%. Les dettes à court terme demeurent significatives en raison des frais associés à leur remboursement, en plus de la courte durée de remboursement.

2.1.3- Analyse de l'équilibre financier à long terme par FRNG :

Pour calculer le fond de roulement net global on a deux méthodes :

2.1.3.1- Par le haut du bilan : $FR = KP - AI$

$KP = CP + DLMT$

Tableau n°8 : calcul de FRNG par le haut du bilan

Désignation	2019	2020	2021
Capitaux permanents (1)	266 162 927,99	359 773 654,80	282 502 134,65
-			
Actif immobilisé (2)	481 956 651,91	543 294 869,63	492 052 027,53
Fond de roulement (1)-(2)	-215 813 723,92	-183 521 214,83	-209 549 892,88

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

2.1.3.2- Par le bas du bilan : Il se calcule à partir de la formule suivante

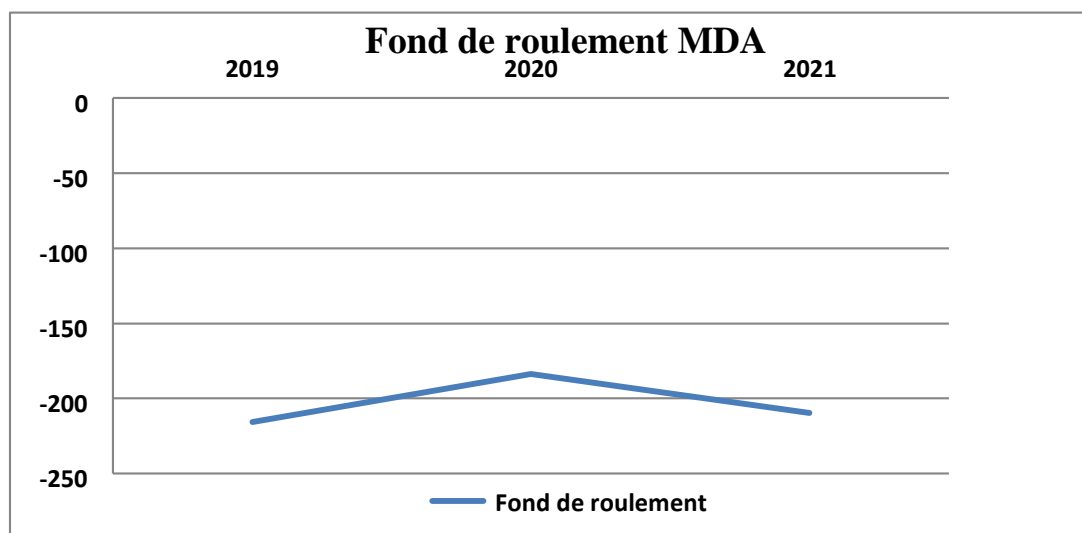
$$FR = AC - DCT$$

Tableau n°9 : calcul du FRNG par le bas du bilan

Désignation	2019	2020	2021
Actif circulant (1)	138 516 005,30	164 422 914,86	161 648 427,82
-			
Dettes à court terme (2)	354 329 729,22	347 944 129,69	371 198 320,70
Fond de roulement (1)-(2)	-215 813 723,92	-183 521 214,83	-209 549 892,88

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Graphique n°3 : représentation du fond de roulement



Source : fait par moi-même du tableau n°8 et n°9

Commentaire :

Le fond de roulement est négatif pendant les trois années d'exercices 2019, 2020 et 2021, et continue de baisser pendant ces trois années. Cela implique que les fonds permanents ne sont pas suffisants pour assurer les emplois stables de l'entreprise et seront financés par une partie des ressources à court terme, ce qui lui expose à un risque considérable d'insolvabilité, donc l'équilibre financier à long terme n'est pas atteint dans le district GPL NAFTAL Tala Athmane.

Cela veut que l'entreprise NAFTAL elle est en insécurité financière.

2.1.4- Analyse de l'équilibre financier à court terme(BFR) :

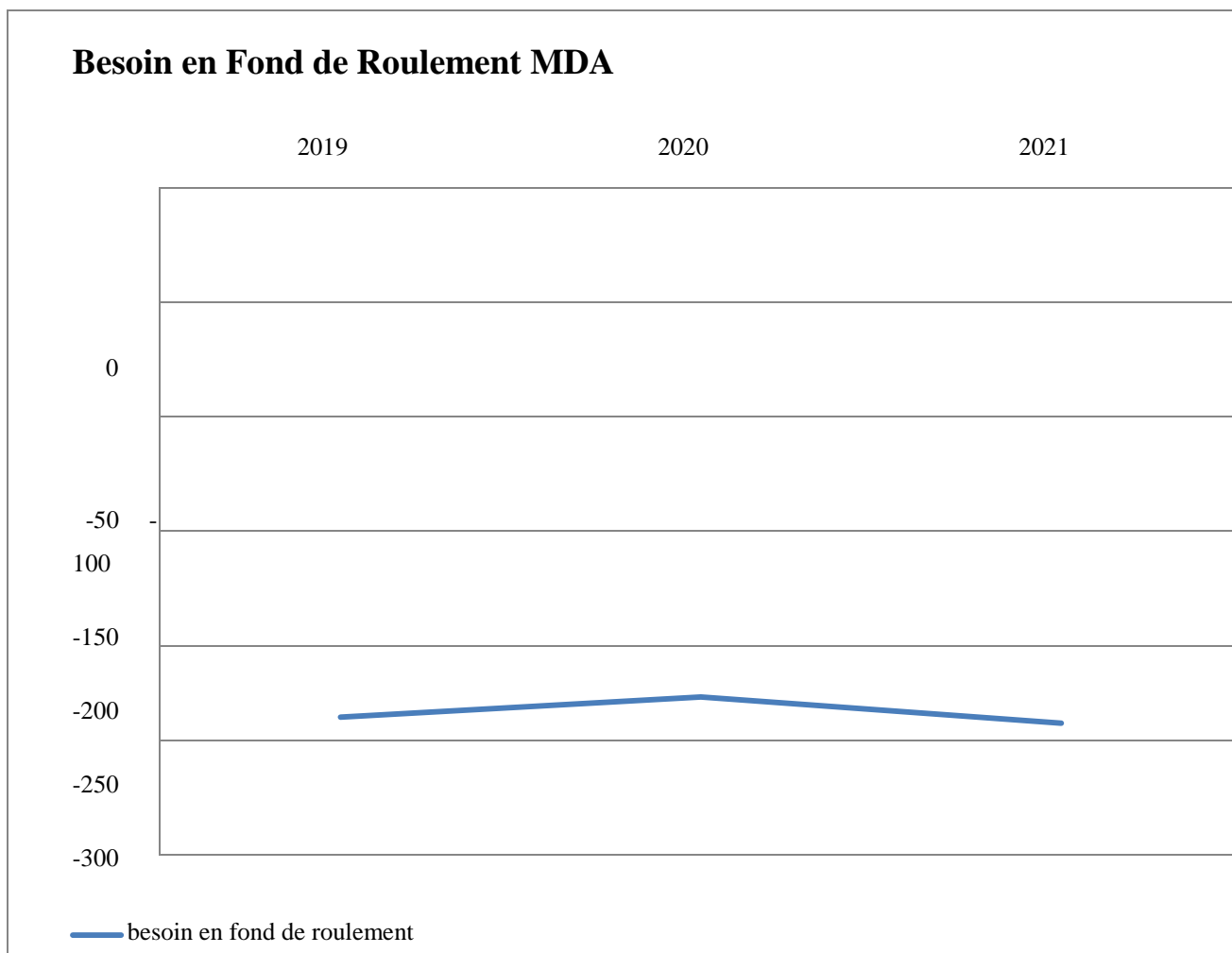
$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{DCT}$$

Tableau n°10 :

Désignation	2019	2020	2021
(Valeur d'exploitation +Valeur réalisable)	121 659 768,73	134 507 387,17	132 425 936,14
- Dette à court terme	354 329 729,22	347 944 129,69	371 1498 320,70
Besoin en fond de roulement	-232 669 960,49	-213 436 742,52	-238 772 384,56

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Graphique n°4 : représentation du besoin en fonds de roulement



Source : élaborer par moi-même à partir du tableau n°10

Commentaire :

Selon les données, il est observé que l'entreprise a enregistré un BFR négatif au cours des trois exercices, ce qui indique que « E.N.D.GPL-T. A » n'a pas besoin de financement à court terme, ce qui signifie que tous les actifs courants sont couverts par les ressources d'exploitation (moins d'un an), ce qui entraîne un équilibre financier à court terme. Cela correspond à une stratégie de négociation efficace qui accorde des délais très courts à ses clients, tandis qu'elle obtient des délais très longs de la part de ses fournisseurs.

2.1.5- La trésorerie nette : la trésorerie se calcule avec deux méthodes :

$$TN = FR - BFR$$

Tableau n°11 : le calcul de la trésorerie (FRNG-BFR)

Désignation	2019	2020	2021
Fond de roulement (1)	-215 813 723,92	-183 521 214,84	-209 549 892,88
-			
Besoin de fond de roulement(2)	-232 669 960,49	-213 436 742,52	-238 772384,56
Trésorerie net (1)-(2)	16 856 236,57	29 915 527,69	29 222 491,68

Source : fait par moi-même à partir du tableau n°9 et n°10

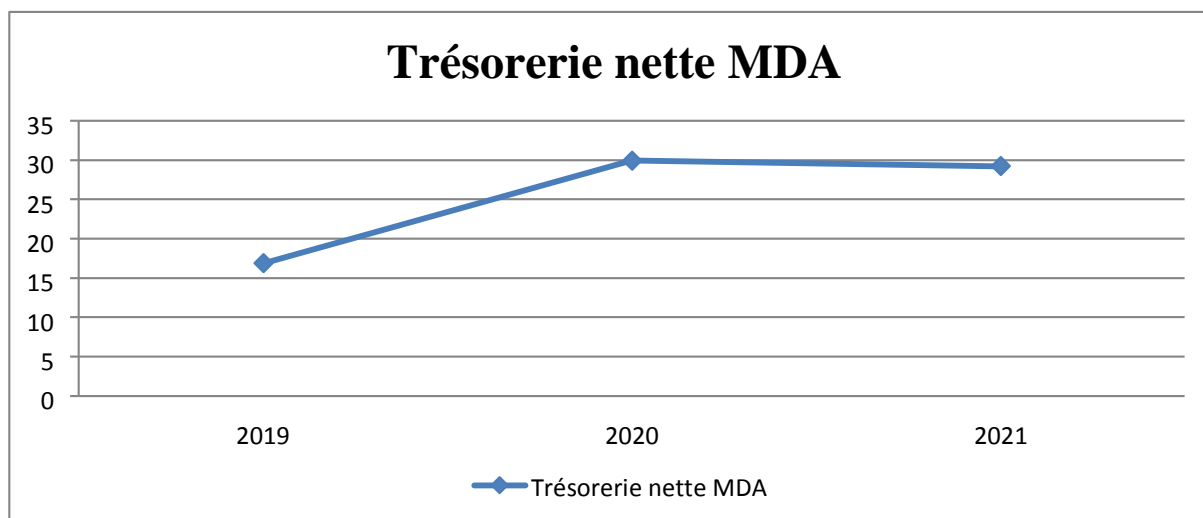
Tableau n°12 : le calcul de la trésorerie (TA-TP)

$$TN = TA - TP$$

Désignation	2019	2020	2021
Actif de trésorerie (1)	16 856 236,57	29 915 527,72	29 222 491,68
--			
Passif de trésorerie (2)	0	0	0
Trésorerie Net (1)-(2)	16 856 236,57	29 915 527,72	29 222 491,68

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°4 et n°5

Graphique n°5 : représentation de la trésorerie nette



Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°11 et n°12

Commentaire :

Durant les trois exercices, la trésorerie nette a été positive, ce qui indique que l'entreprise a accumulé un excédent de liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes à échéance ou de réaliser des placements qui lui permettront de réaliser des bénéfices financiers. Une autonomie financière à court terme peut être évoquée pour « E.N.D.GPL-T.A »

2.2- L'analyse par la méthode des ratios :

2.2.1- Ratio de liquidité générale (RLG) :

Est un indicateur financier important qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

Il s'agit d'un ratio de solvabilité qui compare les actifs courants de l'entreprise à ses dettes à court terme. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = AC / DCT$$

Tableau n°13 : le calcul du ratio de liquidité générale :

Désignation	2019	2020	2021
AC (1)	138516005.30	164422914.86	161648427.82
/			
DCT (2)	354329729.22	347944129.69	371198320.70
Liquidité générale (1)/(2)	0.39	0.47	0.44

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Commentaire :

Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 durant les trois années, cela indique que l'entreprise ne dispose pas suffisamment d'actifs courants pour couvrir ses dettes à court terme. Ce ratio peut être un signe de difficultés financières, et l'entreprise peut avoir du mal à honorer ses obligations à court terme.

2.2.2- Ratio de liquidité réduite (RLR) :

Est un indicateur financier qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise. Il s'agit d'une variante du RLG qui exclut les stocks de l'actif courant, car ils peuvent être difficiles à convertir rapidement en liquidités.

Ratio de liquidité réduite = (VR + disponibilité) / DCT

Tableau n°14 : le calcul du ratio de la liquidité réduite :

Désignation	2019	2020	2021
VR + VD (1)	28025803.3	39392188.72	37895993.94
/			
DCT (2)	354329729.22	347944129.69	371198320.70
Liquidité réduite (1)/(2)	0.08	0.11	0.1

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Commentaire :

Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 durant les trois années, indique que l'entreprise rencontre des difficultés à honorer ses engagements à court terme, même en vendant tous ses actifs courants liquides hors stocks. Aussi c'est un signe de risque de faillite.

2.2.3- Ratio de liquidité immédiate (RLI) :

Est un indicateur financier qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise, il s'agit du ratio de liquidité le plus restrictif, car il ne prend en compte que les actifs les plus liquides de l'entreprise.

Ratio de liquidité immédiate = VD / DCT

Tableau n°15 : calcul du ratio de la liquidité immédiate :

Désignation	2019	2020	2021
VD (1)	16856236.57	29915527.72	29222491.68
/			
DCT(2)	354329729.22	347944129.69	371198320.70
Liquidité immédiate (1)/(2)	0.048	0.086	0.079

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Commentaire :

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant les trois années, indique que l'entreprise peut rencontrer des difficultés majeures à honorer ses engagements à court terme, même en utilisant ses actifs les plus liquides.

2.2.4- Ratio d'autonomie financière :

Est indicateur financier qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise, il mesure le poids des capitaux propres par rapport aux dettes de l'entreprise.

Ratio d'autonomie financière = CP / total des dettes

Total des dettes = DCT + DLMT

Tableau n°16 : calcul du ratio d'autonomie financière :

Désignation	2019	2020	2021
CP (1)	265705819.99	359316546.80	282045026.65
/			
(DCT + DLMT) (2)	354786837.22	348401237.69	371655428.70
Autonomie financière (1)/(2)	0.75	1.03	0.76

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Commentaire :

Pour l'année 2019 et 2021 le ratio d'autonomie financière est inférieur à 1 ce qui signifie que l'entreprise est fortement endettée, l'entreprise est plus sensible aux fluctuations des taux d'intérêts et aux difficultés de remboursement de ses dettes.

Pour l'année 2020 le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1 ce qui signifie que l'entreprise a financée avec ses capitaux propres, elle est indépendante des dettes.

2.2.5- Ratio de solvabilité

Est un indicateur financier qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise, il mesure le poids des dettes par rapport au total des actifs de l'entreprise.

Ratio de solvabilité = total actif / total des dettes

Tableau n°17 : calcul du ratio de solvabilité

Désignation	2019	2020	2021
Total actif (1)	620492657.21	707717784.49	653700455.35
/			
Total des dettes (2)	354786837.22	348401237.69	371655428.70
La solvabilité(1)/(2)	1.75	2.03	1.76

Source : fait par moi-même à partir des tableaux n°6 et n°7

Commentaire : Le ratio de solvabilité est supérieur à 1 durant les trois années 2019, 2020 et 2021, indique que les dettes de l'entreprise sont couvertes par la somme des actifs et que l'entreprise est solvable à long terme.

Section 3 : analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie en période de crise sanitaire :

3.1- Présentation et interprétation des tableaux des flux de trésorerie :

3.1.1- Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2019 :

Le TFT de l'année 2019 se présente comme suit :

Tableau n° 18 : Tableau des flux de trésorerie 2019 :

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçu des clients	15904117670.20
Sommes versées aux fournisseurs	-416644687.87
Intérêts et autres frais financiers payés	-4082666.03
Appel de fond reçu	1250576703.00
Sommes versées au personnels	-726304277.29
Remonté de fonds émis	-15909465593.11
Etas, collectivités publiques, organismes, internat	-4957983.25
Valeur à l'encaissement	2103670.90
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	95342836.55
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décassement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000	-1870403.21
Décassement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-90887532.20
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-92757935.41
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	0
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	2584901.14
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	522769413.03
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	525354314.17
Variation de trésorerie de la période	2584901.14

Source : fait par moi-même à la base des documents fournis

Interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2019

A- Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles :

ont affétés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (95342836.55 DA) car les recettes sont supérieures aux dépenses, l'entreprise a enregistré un montant de (17156798044.1 DA) qui représente les encaissements reçus des clients et la réception des appels de fonds et les valeurs à l'encaissements, qui couvre largement la totalité des décaissements (sommes versées aux fournisseurs et aux personnel, les intérêts et les frais financiers, la remonte des fonds, étas collectivités publiques) d'une valeur de (17061455207.55 DA).

B- Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement :

Sont négatifs d'un montant de (-92757935.41 DA) ceci explique que l'entreprise a décaissée un montant de (-1870403.21 DA) pour l'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000 et un autre décaissement de (-90887532.20DA) sur l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles.

3.1.2- Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2019 :

Le TFT de l'année 2020 se présente comme suit :

Tableau n° 19 : Tableau des flux de trésorerie 2020 :

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçu des clients	15683280720.27
Sommes versées aux fournisseurs	-381185765.06
Intérêts et autres frais financiers payés	2890965.72
Appel de fond reçu	1105609294.00
Sommes versées au personnels	-702161370.59
Remonté de fonds émis	-155299865726.69
Etas, collectivités publiques, organismes, internat	-5309927.75
Valeur à l'encaissement	-103099008.65
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	70159190.25
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000	-3036183.22
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-26760101.60
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-26796284.82
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	0
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	43362905.43
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	525354314.17
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	568717219.60
Variation de trésorerie de la période	43362905.43

Source : fait par moi-même à la base des documents fournis

Interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2020 :

A- Les flux provenant des activités opérationnelles :

: ont affétés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (70159190.25 DA) car les recettes sont supérieures aux dépenses, l'entreprise a enregistré un montant de (15561780988.99DA) qui représente les encaissements reçus des clients et la réception des appels de fonds et les intérêts financiers, qui couvre largement la totalité des décaissements (sommes versées aux fournisseurs et aux personnel, la remonte des fonds, êtas collectivités publiques) d'une valeur de (15491621798.74DA).

B- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :

Sont négatifs d'un montant de (-26796284.82DA) ceci explique que l'entreprise a décaissée un montant de (-3036183.22DA) pour l'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000 et un autre décaissement de(26760101.60DA) sur l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelle.

3.1.3- Présentation et interprétation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2021 :

Le TFT de l'année 2021 se présente comme suit :

Tableau n° 20 : Tableau des flux de trésorerie 2021 :

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçu des clients	17787234024.90
Sommes versées aux fournisseurs	-284394523.10
Intérêts et autres frais financiers payés	9787587.15
Appel de fond reçu	1090739277.00
Sommes versées au personnels	-755163437.06
Remonté de fonds émis	-17818298850.96
Etas, collectivités publiques, organismes, internat	-6529670.00
Valeur à l'encaissement	107203968.14
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	130578376.07
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000	-1301968.71
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-46952406.18
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-48254374.89
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	0
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	82324001.18
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	568717219.60
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	651041220.78
Variation de trésorerie de la période	82324001.18

Source : fait par moi-même à la base des documents fournis

Interprétation de tableau des flux de trésorerie de l'année 2021 :

A- Les flux provenant des activités opérationnelles :

ont affétés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (130578376.07DA) car les recettes sont supérieures aux dépenses, l'entreprise a enregistré un montant de (18994964857.19DA) qui représente les encaissements reçus des clients et la réception des appels de fonds et les intérêts financiers et les valeurs à l'encaissement, qui couvre largement la totalité des décaissements (sommes versées aux fournisseurs et aux personnel, la remonte des fonds, étas collectivités publiques) d'une valeur de (18864386481.12DA).

B- Les flux provenant des activités d'investissement :

Sont négatifs d'un montant de (-48254374.89DA) ceci explique que l'entreprise a décaissée un montant de (-1301968.71DA) pour l'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle < 30000 et un autre décaissement de(46952406.18DA) sur l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles.

On observe que l'entreprise NAFTAL a réalisé des variations de trésorerie positive pendant les trois exercices 2019, 2020 et 2021 signifie que l'entreprise a réussi à maintenir son flux de trésorerie positif grâce à une gestion rigoureuse de leur trésorerie, cela a pu impliquer des mesures telles que la relance du recouvrement des créances, la réduction des stocks et la négociation des délais de paiement plus long avec les fournisseurs.

L'observation du flux de trésorerie positif ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est en bonne santé financière. Il est essentiel d'analyser d'autres indicateurs financiers, tels que le FRNG.

L'impact de la crise du COVID 19 sur l'entreprise NAFTAL on le voit sur le fond de roulement qui est négatif durant les trois années de la crise, cela se traduit par une augmentation des dettes à court terme, la baisse des recettes, à des retards de paiements de la part des clients.

Cela aussi est dû à une baisse de la demande et des problèmes d'approvisionnement.

Conclusion du chapitre 3 :

À l'issue de ce travail, nous avons procédé à une analyse approfondie de l'entreprise NAFTAL district GPL TALA ATMANE durant la période étudiée (2019,2020,2021) par les différentes méthodes à savoir : les équilibres financiers, les ratios, ainsi que le TFT qui nous ont permis de donner une image sur la situation financière de l'entreprise NAFTAL.

Nous constatons que cette dernière possède un fonds de roulement négatif durant les trois exercices cela implique que les fonds permanents ne sont pas suffisants pour assurer les emplois stables de l'entreprise et seront financés par une partie des ressources à court terme, ce qui lui expose à un risque considérable d'insolvabilité. Donc l'équilibre financier à long terme n'est pas atteint.

Nous avons procédé à l'analyse de tableau des flux de trésorerie qui nous a renseigné sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie sur l'origine de ses flux, l'entreprise NAFTAL a enregistré une variation de trésorerie positive pour les exercices 2019, 2020et 2021 d'où elle assure un équilibre financier, elle a marqué par une variation de trésorerie positive car les encaissements sont supérieurs aux décaissements.

CONCLUSION GENERALE

Nous sommes arrivés au terme de notre travail « La gestion de trésorerie en période de crise économique ». Nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une forte évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la performance de l'entreprise, car comme le dit l'adage : « L'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ».

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Elle doit être planifiée et gérée de façon quotidienne pour prévenir l'intermission de paiement avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Le métier de trésorier exige de la vigilance afin de suivre de manière efficace tous les frais financiers et ordonnée pour archiver tous les justificatifs. Nous déduisons alors qu'une entreprise, pour s'assurer et garantir un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à l'interprétation de sa situation financière et gérer au mieux sa trésorerie.

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elle soit liée à l'exploitation ou non, le trésorier doit donc effectuer une synthèse des conséquences monétaires et ses opérations à court terme et à moyen terme. Bien que ses flux de trésorerie dépendent des décisions prises dans toutes les entreprises. La gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive bien au contraire elle doit être active et prévoyante, ces tâches différentes d'une entreprise à une autre qui sont plus au moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être en quatre missions :

- Savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- Savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à court terme ;
- Savoir caractériser la situation de cessation de paiement ;
- Savoir gérer les risques liés à l'évolution.

La bonne gestion de la trésorerie consiste donc, d'une part, à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autre part à couvrir les risques conjoncturels.

Dans le cadre de mon mémoire « étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise NAFTAL district GPL », j'ai fondé mon analyse de la trésorerie sur les états financiers suivants : le bilan et le tableau des flux de la trésorerie.

Dans un premier temps, l'analyse par le bilan nous a permis de développer les trois grandes masses du bilan à savoir le fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN), en suite l'analyse par la méthode des ratios permet de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise. Dans un deuxième temps, l'analyse par le budget de trésorerie et le TFT nous a renseignés sur la variation de trésorerie

L'analyse par le bilan, m'a permis de conclure que l'entreprise NAFTAL n'assure pas un équilibre financier à long terme c'est-à-dire elle ne possède pas une marge de sécurité. Une diminution du BFR permettra en conséquence une augmentation de la trésorerie ce qui signifie que l'entreprise possède des liquidités qui va lui permet de faire face à ces engagements.

D'après les ratios de liquidités On remarque que tous les ratios de liquidités sont inférieurs à (<1) durant les trois exercices, Cela signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir son passif circulant, elle est donc considérée comme non solvable à court terme.. Les résultats obtenus signifient que les dettes à court terme ne sont pas assurées par les créances et disponibilités de l'entreprise soit, ses actifs les plus liquides.

L'analyse par le bilan est complétée par l'analyse avec les tableaux des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés. Cette seconde analyse nous a permis d'apprécier la situation de trésorerie pour les trois exercices et d'anticiper ses différents mouvements. On a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories à savoir les flux liés aux activités d'exploitation, les flux liés aux activités d'investissement et les flux liés aux activités de financements. La variation de la trésorerie est positive durant les trois années d'exercices donc l'entreprise possède des liquidités qui va permettre à l'entreprise de payer ses engagements.

Pour répondre à notre problématique sur l'amélioration de la gestion de trésorerie pour la survie de l'entreprise en période de crise économique, lorsque les revenus sont incertains et

que les dépenses peuvent augmenter, il est important de disposer d'une visibilité claire sur les flux de trésorerie et de mettre en place des stratégies pour les optimiser.

Pour la survie de l'entreprise en période de crise économique il faut

- Etablissement d'une prévision précise des flux de trésorerie.
- Recouvrement efficace des créances.
- Gérer les stocks d'une manière optimale.
- Réduire les couts et les dépenses.

En adoptant ces mesures et en gérant leur trésorerie de manière proactive, les entreprises peuvent augmenter leurs chances de survivre et même de prospérer pendant une crise économique.

En période de crise économique, optimiser les encaissements et les décaissements est crucial pour la survie et la prospérité d'une entreprise, cela implique de maximiser les rentrées d'argent tout en minimisant les sorties des fonds cela se fait comme suit

- Surveiller de près les flux de trésorerie et l'établissement des prévisions de trésorerie détaillées.
- Réduire les dépenses discrétionnaires par exemple les voyages d'affaires.
- Négocier des tarifs bancaires plus compétitifs pour les transactions électroniques.

Pour la 1ère hypothèse :

En période de crise économique, la gestion de trésorerie devient un enjeu principal pour la survie des entreprises. Face à une baisse de la demande, des perturbations des chaînes d'approvisionnement et une augmentation des incertitudes, il est essentiel de mettre en place des stratégies pour préserver les liquidités et réduire les couts. Cela se fait par une gestion optimale des stocks, mettre en place des congés sans solde, geler les recrutements.

Aussi il est important de rester vigilant, et communiquer ouvertement avec les parties prenantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour la 2ème hypothèse :

En période de crise économique la gestion de trésorerie est particulièrement exposée à des pressions externes qui peuvent fragiliser leur situation financière. Ces pressions peuvent provenir de divers facteurs, tels que :

- Retards des paiements des clients.
- La réduction des sources de financement.
- Augmentation des coûts.
- Baisse de la demande.

Ces pressions externes peuvent avoir des conséquences sur la gestion de trésorerie des entreprises, telles que :

- Pénuries de liquidités.
- Augmentation des risques d'insolvabilité.
- Dégradation de la confiance des investisseurs.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que on a acquis durant mon cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous va permis de me situer dans le domaine de la finance.

Bibliographie

Ouvrages :

1. GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, Paris, 2007, P49.
2. Pierre Vernimmen « finance d'entreprise » Edition 10^{ème} édition Dalloz ; Paris, 2012, P58.
3. Jack Forget « gestion de trésorerie » Edition d'organisation, Paris, 2005 P11.
4. François Bonnet, « Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie », Edition. ECONOMICA, Paris, 2003. p.9.
5. Antraigues, Daniel, « gestion de la trésorerie d'exploitation » partie 2, IUT du Limousin, France, 2009, P 4.
6. SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003, page 27.
7. Marc Gaugain & Roselyne Suvée, « gestion de la trésorerie » 2^{ème} édition. ECONOMICA, Paris, .2007 P (47-55).
8. Noel Gauthier & Genevière Causse « La gestion dans l'entreprise » Edition Union, Paris, 1981. P33.
9. Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT « gestion de trésorerie » 2^{ème} édition Ems, 2015.
10. Cécile Kharoubi et Philippe Thomas « analyse du risque de crédit » 2^{ème} édition RB, 2016, Paris, P56
11. Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT « gestion de trésorerie » 2^{ème} édition Ems, 2015. P115.
11. Vincent Barou et Benjamin Ting « fluctuations et crises économiques » édition Armand Colin 2015, Paris, P 146.
12. Olivier Lacoste « comprendre les crises financières » édition EYROLLES, Paris, 2009, P 33.
13. GILLES Philippe : « histoire des crises et des cycles économiques : des crises industrielles de 19^{ème} siècle aux crise actuelle », éd. Armand colin, Paris, 2009, p255.
14. Rousselot.p, Vardie.J. F « la gestion de trésorerie » Ed. Dunod, Paris, 2004. P135.
15. Pierre Maurin, « la gestion de trésorerie en clair » Ed, Ellipses, 2009, Paris, P49.

16. Hubert de la Bruslerie « Analyse financière information financière, diagnostic et évaluation » 4^{ème} édition DUNOD, Paris, P71.

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES ET TABLE DES MATIERES

17. Elie Cohen, « gestion de l'entreprise et développement financier », 2^{ème} édition ECONOMICA, Paris P134.

18. Pascal B « normes IAS/FRS application aux états financiers » édition Dunod, Paris 2004, P198.

19. Gregory H « lire les états financiers », édition d'organisation, Paris 2004, P 192.

20. Anne-Marie Keisser, « gestion financière », Edition ESKA, Paris 1999, P360.

21. Bruno Bachy et Michel Sion « analyse financière des comptes consolidés normes IFRS » 2^{ème} édition d'organisation, 2009, Paris, P85.

22. Pierre Ramage « analyse et diagnostic financier » édition d'organisation, Paris, 2001, P 357.

Articles, revues et sites :

1. Mikcael Page, Le guide des nouveaux métiers, sur le site michaelpage.fr.

2. WWW. La finance pour tous.com consulté le 25/05/2024 à 15.32.

3. Éric Albert, « COVID 19, dans la zone euro, l'explosion du chômage n'a pas eu lieu ».

4. Presses de l'université du Québec, 1998.

5. journal officiel de république algérienne, 25 mars 2009.

6. www.l'expert-comptable.com consulté le 10 mai 2024 , 15 :07.

7. www.Koesio.com consulté le 14/05/2024 à 11 :47

Annexes

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		130 578 376.07	70 159 190.25
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Neuf)			
100001	Encaissement reçus des clients		17 787 234 024.90	15 683 280 720.27
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-264 394 523.10	-381 185 756.06
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		9 787 587.15	2 890 965.72
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu			
100007	Sommes versées aux personnels		1 090 739 277.00	1 105 609 294.00
100008	Remontés de fonds Emis		-755 163 437.06	-702 161 370.59
100009	Remontés de Fonds Reçus		-17 818 296 850.96	-15 529 865 726.69
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat			
100011	Autres encaissement pour comptes		-6 529 670.00	-5 309 927.75
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement			
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume & DASC)		107 203 960.14	-103 099 008.65
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		130 578 376.07	70 159 190.25
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-48 254 374.89	-26 796 284.82
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 301 968.71	-3 036 183.22
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-46 952 406.18	-21 760 101.60
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-48 254 374.89	-26 796 284.82
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités (D)			
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)			
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		82 324 001.18	43 362 905.43
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		568 717 219.60	525 354 314.17
=F-E	Variation de trésorerie de la période		651 041 220.78	568 717 219.60
=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable		82 324 001.18	43 362 905.43

TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

(Méthode directe) 13-2020



Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			70 159 190.25	95 342 836.55
	(Solde Nul)			
A1	Virements de Fonds (UNITE)		15 683 280 720.27	15 904 117 670.20
100000	Encaissement reçus des clients		-381 185 756.06	-416 644 687.87
100001	Sommes versées aux fournisseurs		2 890 965.72	-4 082 666.03
100002	Sommes versées aux fournisseurs			
100003	Intérêts et autres frais financiers payés			
100004	Impôts sur les résultats payés		1 105 609 294.00	1 250 576 703.00
100005	Appel de Fonds Emis		-702 161 370.59	-726 304 277.29
100006	Appel de Fonds Reçu		-15 529 865 726.69	-15 909 465 593.11
100007	Sommes versées aux personnels			
100008	Remontés de fonds Emis		-5 309 927.75	-4 957 983.25
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat			
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes		-103 099 008.65	2 103 670.90
100013	Valeurs à l'Encaissement			
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		70 159 190.25	95 342 836.55
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-26 796 284.82	-92 757 935.41
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-3 036 183.22	-1 870 403.21
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-23 760 101.60	-90 887 532.20
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-26 796 284.82	-92 757 935.41
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		43 362 905.43	2 584 901.1
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		525 354 314.17	522 769 413.0
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		568 717 219.60	525 354 314.0
V=F-E	Variation de trésorerie de la période		43 362 905.43	2 584 901.0
T=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			



TABEAU DES FLUX TRESORERIE

(Méthode directe) 13-2019

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		95 342 836.55	-64 819 167.93
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		15 904 117 670.20	16 094 431 557.19
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-416 644 687.87	-336 080 135.14
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-4 082 666.03	-3 752 668.06
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		1 250 576 703.00	999 837 748.00
100007	Sommes versées aux personnels		-726 304 277.29	-597 765 761.00
100008	Remontés de fonds Emis		-15 909 465 593.11	-16 283 657 248.31
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-4 957 983.25	-2 018 552.00
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		2 103 670.90	64 185 891.39
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume & DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		95 342 836.55	-64 819 167.93
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-92 757 935.41	-23 510 015.61
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-1 870 403.21	-1 186 568.44
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-90 887 532.20	-22 323 447.17
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-92 757 935.41	-23 510 015.61
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
000001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		2 584 901.14	-88 329 183.54
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		522 769 413.03	611 098 596.57
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		525 354 314.17	522 769 413.03
F-E	Variation de trésorerie de la période		2 584 901.14	-88 329 183.54
V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			

Annexe 03 : Bilan comptable 2020/2021

Unité : 715 DISTRICT GPL TIZI OUZOU
999 STRUCTURE CONSOLIDANTE

BILAN UNITE

Au 31 décembre 2021

Période 13/2021

ACTIF						PASSIF			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		3 302 652 569.97	2 817 908 542.44	484 744 027.53	535 349 869.63	Ecarts de réévaluation			
Immobilisations en cours						Résultat net		-629 981 251.74	-513 914 477.37
Immobilisations Financières		7 359 000.00	51 000.00	7 308 000.00	7 945 000.00	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-629 981 251.74	-513 914 477.37
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 310 011 569.97	2 817 959 542.44	492 052 027.53	543 294 869.63				
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		147 687 992.21	23 935 558.33	123 752 433.88	125 030 726.14	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		34 000.00	34 000.00
Clients		5 294 483.55	527 387.79	4 767 095.76	5 523 806.46	Provisions et produits comptabilisées		423 108.00	423 108.00
Autres débiteurs		3 375 706.05		3 375 706.05	3 455 776.00	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		457 108.00	457 108.00
Impôts et assimilés		530 700.45		530 700.45	497 078.54	### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants						Fournisseurs et compte rattachés		10 414 372.13	5 651 268.54
Disponibilités et assimilés						Impôts			
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		1 272 810 226.96	1 215 523 885.32
Trésorerie		29 222 491.68		29 222 491.68	29 915 527.72	Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		186 111 373.94	24 462 946.12	161 648 427.82	164 422 914.86	TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 283 224 599.09	1 221 175 153.86
TOTAL GENERAL ACTIF		3 496 122 943.91	2 842 422 488.56	653 700 455.35	707 717 784.49	TOTAL GENERAL PASSIF		653 700 455.35	707 717 784.49

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : généralités sur la gestion de trésorerie et les crises économiques.....	05
Introduction	05
Section 01 : trésorerie, définitions et concepts.....	06
1.1 définition de la trésorerie.....	06
1.2 objectifs de la trésorerie.....	07
1.3 composants de la trésorerie.....	07
1.3.1 la caisse.....	08
1.3.1.1 les recettes.....	08
1.3.1.2 les dépenses.....	08
1.3.2 la banque.....	09
1.4- le trésorier.....	09
1.4.1- définition du trésorier.....	09
1.4.2- les missions du trésorier.....	09
1.5- la gestion de trésorerie.....	11
1.5.1- définition de la gestion de trésorerie.....	11
1.5.2- les objectifs de gestion de trésorerie.....	12
1.5.3- l'importance de la gestion de trésorerie.....	13
1.6- la gestion des risques de trésorerie.....	13
1.6.1- le risque de crédit.....	14
1.6.2- le risque de change.....	14
1.6.3- le risque de taux d'intérêts.....	14
Section 02 : les crises économiques mondiales et leurs conséquences.....	15
2.1- définition de la crise économiques.....	15
2.2- types de crise économiques.....	15
2.2.1- la crise de change.....	15
2.2.2- la crise bancaire.....	16

2.2.3- la crise boursière.....	16
2.3- les crises historiques et leurs conséquences.....	16
2.3.1- le « jeudi noir » et la crise 1929.....	16
2.3.1.1- les conséquences de la crises 1929.....	16
2.3.2- les chocs pétroliers 1973, 1979	17
2.3.2.1- le choc pétroliers 1973.....	17
2.3.2.1.1-les conséquences du choc pétrolier 1973	17
2.3.2.2- le choc pétrolier 1979	18
2.3.2.2.1- les conséquences du choc pétrolier 1979.....	18
2.3.3- la crise du système monétaire européen (SME)1993	19
2.3.3.1- les conséquences de la crise du système monétaire (SME).....	20
2.3.4- la crise des subprimes 2007-2008.....	20
2.3.4.1- les conséquences de la crise des subprimes 2008	21
2.3.4.2-la régulation de la crise	22
2.3.5- la crise sanitaire (COVID 19).....	22
2.3.5.1- les conséquences de la crise sanitaire (COVID19).....	23
Section 3 : les mouvements de la trésorerie.....	25
3.1- le financement	25
3.1.1- le financement par circuit bancaire	25
3.1.1.1- les crédits de la trésorerie	25
3.1.1.1.1- définition du crédit de la trésorerie	25
3.1.1.1.2 -classement des crédits de la trésorerie.....	25
3.1.1.2 - le financements des stocks et les encours de production	26
3.1.1.3-le financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales.....	26
3.1.2- le financement hors circuit bancaire	27
3.1.2 .1- le crédit interentreprises.....	27
3.1.2.2- les obligations cautionnées	27
3.1.2.3- l'affacturage.....	27
3.1.2.4- billets de trésorerie et bons à moyens terme négociable.....	28
3.2- les placements	28

3.2.1- les formes de placement.....	28
3.2.1.1- les placements bancaires.....	28
3.2.1.2- les placements sur les marchés.....	29
3.2.1.2.1-les valeurs mobilières.....	29
3.2.1.2.2- les placements par l'intermédiaire (OPCVM).....	30
3.2.1.2.3- les placements auprès d'une entreprise.....	30
Conclusion	32
Chapitre 02 : impact de la crise économique sur les outils de la gestion de trésorerie.....	34
Introduction du chapitre 02.....	34
Section 01 : analyse de la trésorerie par bilan.....	35
1.1-définition de l'analyse de la trésorerie par bilan.....	35
1.2- l'évaluation avec un bilan fonctionnel.....	35
1.3-détermination de la trésorerie.....	37
1.3.1- le fond de roulement net global (FRNG).....	38
1.3.2- le besoin du fond de roulement (BFR).....	38
1.4- les différentes situations de la trésorerie.....	39
1.4.1- trésorerie positive.....	39
1.4.2- trésorerie négative.....	40
1.4.3- trésorerie nulle.....	40
1.5- les ratios liés à la trésorerie.....	40
1.5.1-le ratio de liquidité générale.....	41
1.5.2-le ratio de trésorerie.....	41
1.5.3-ratio d'autonomie financière.....	41
1.5.4-ratio d'endettement total.....	42
1.5.5-ratio de liquidité immédiate.....	42
Section 02 : analyse de la trésorerie par les tableaux des flux de trésorerie.....	42
2.1-définition du tableau des flux de trésorerie.....	43
2.2-les objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	43
2.3-les composants du tableau des flux de trésorerie.....	45
2.3.1- flux généré par les activités d'exploitation.....	45

2.3.2- flux généré par les activités de l'investissement.....	46
2.3.3-flux généré par les activités de financement.....	46
2.4- présentation du tableau des flux de trésorerie.....	46
2.4.1-méthode directe.....	47
2.4.2-méthode indirecte.....	50
2.5- les intérêts et les limites du TFT.....	50
2.5.1-les intérêts du TFT.....	51
2.5.2-les limites du TFT.....	52
2.6- les objectifs du TFT.....	52
Section 03 : l'impact de la crise économique sur la gestion de trésorerie.....	54
3.1-les impacts de la crise économique sur la trésorerie et sur l'entreprise.....	54
3.1.1- l'impact de la crise économique sur la trésorerie.....	54
3.1.1.1-diminution des recettes.....	54
3.1.1.2-augmentation des délais de paiement.....	55
3.1.1.3- augmentation des stocks.....	55
3.1.1.4- difficultés d'accès au financement.....	55
3.1.1.5-hausse des couts.....	55
3.1.2-impact de la crise économique sur l'entreprise.....	55
3.1.2.1-arret de production.....	55
3.1.2.2-licenciement.....	56
3.1.2.3-faillite.....	56
3.2-impact de la crise économique sur les outils de la gestion de trésorerie.....	56
3.2.1- impact de la crise économique sur l'analyse par bilan.....	56
3.2.1.1-augmentation du BFR.....	56
3.2.1.2-déminution de la capacité d'autofinancement.....	56
3.2.1.3-dégradation de la structure financière.....	56
3.2.1.4-déminution de la valeur des actifs.....	56
3.2.2-impact de la crise économique sur l'analyse par le tableau des flux de trésorerie.....	57
3.2.2.1-diminution de la capacité à générer des cash-flow d'exploitation.....	57
3.2.2.2- augmentation des charges d'exploitation.....	57

3.2.2.3- diminution de la capacité à générer des cash-flow d'investissement.....	57
3.2.2.4- diminution de la capacité à générer des cash-flow des activités de financement..	57
3.3-les bonnes pratiques de la trésorerie en temps de crise économique.....	58
Conclusion	59
Chapitre03 : analyse de la gestion de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie en période de crise économique NAFTAL district GPL TALA ATHMANE TIZI OUZOU.....	61
Introduction	61
Section 01 : présentation de l'entreprise NAFTAL.....	62
1.1-historique, missions de l'organisation de l'entreprise NAFTAL.....	62
1.1.2- missions et activités de l'entreprise NAFTAL.....	62
1.1.2.1-les missions principales de NAFTAL.....	62
1.1.2.2-les activités de NAFTAL.....	63
1.1.3-l'organisation de l'entreprise NAFTAL.....	63
2-présentation du district GPL TALA ATHMANE.....	64
2.1- district GPL de TIZI OUZOU.....	65
2.2-présentation des départements.....	65
2.2.1-département personnels et moyens communs.....	65
2.2.1.1-tâches et responsabilités.....	65
2.2.2-département finance et comptabilité.....	66
2.2.2.1-tâches et responsabilités.....	66
2.2.3-département informatique.....	66
2.2.3.1-tâches et responsabilités.....	66
2.2.4-département de distribution.....	67
2.2.4.1-tâches et responsabilités.....	67
2.2.5-département technique et maintenance.....	68
2.2.5.1-tâches et responsabilités	68
Section 02 : analyse de la trésorerie par bilan en période de la crise sanitaire.....	70
2.1-analyse de la trésorerie à travers la structure financière de l'entreprise NAFTAL pour les années 2019,2020et 2021	70
2.1.1-présentation des bilans financiers pour les années 2019, 2020 et 2021.....	70
2.2.1.1-présentation l'actif des bilans.....	70

2.2.1.2-présentation le passif des bilans.....	71
2.1.2-présentation des bilans en grandes masses.....	71
2.1.2.1-présentation actif des bilans en grandes masses.....	73
2.1.2.2-présentation passif des bilans en grandes masses.....	75
2.1.3-analyse de l'équilibre financier à long terme par le FRNG.....	76
2.1.3.1-par le haut du bilan.....	77
2.1.3.2-par le bas du bilan.....	78
2.1.4-analyse de l'équilibre financier à court terme par le BFR.....	79
2.1.5-la trésorerie nette.....	81
2.2-analyse par la méthode des ratios.....	83
2.2.1-ratio de liquidité générale.....	83
2.2.2-ratio de liquidité réduite.....	84
2.2.3-ratio de liquidité immédiate.....	85
2.2.4-ratio d'autonomie financière.....	86
2.2.5-ratio de solvabilité.....	87
Section 03 : analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie.....	88
3.1- présentation et interprétation des TFT.....	88
3.1.1-présentation et interprétation du TFT 2019.....	88
3.1.2-présentation et interprétation du TFT 2020.....	90
3.1.3-présentation et interprétation du TFT 2021.....	92
Conclusion.....	95
Conclusion générale.....	97

Résumé en français :

Ce mémoire examine la gestion de trésorerie en période de crise économique, en se concentrant particulièrement sur l'impact de la pandémie de COVID-19 sur NAFTAL, une entreprise publique. Les entreprises publiques ont historiquement dépendu du soutien de l'État. La crise économique qui a suivi, affectant tous les secteurs, a eu des effets néfastes sur leurs opérations, dépassant les subventions insuffisantes fournies.

Le mémoire se compose de trois chapitres : le premier explore les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et des crises économiques, le deuxième analyse les flux de trésorerie à travers les bilans, les ratios et les états de flux de trésorerie, et le troisième présente une étude de cas dans le district GPL de NAFTAL.

Les conclusions mettent en lumière un déséquilibre financier causé par un FRNG négatif sur les trois années étudiées. Cependant, NAFTAL maintient une marge de sécurité grâce à des flux de trésorerie positifs au cours de ces périodes.

Summary in English :

This thesis analyzes cash management during economic crises, focusing particularly on the impact of the COVID-19 pandemic on NAFTAL, a state-owned enterprise. Public enterprises have traditionally relied on government support. The ensuing economic crisis, affecting every sector, has had adverse effects on their operations, surpassing the inadequate subsidies provided.

The thesis comprises three chapters: the first discusses the theoretical foundations of cash management and economic crises, the second focuses on cash flow analysis through balance sheets, ratios, and cash flow statements, while the third chapter presents a case study within NAFTAL's GPL district.

The conclusions highlight a financial imbalance caused by a negative FRNG over the three years studied. However, NAFTAL maintains a safety margin due to positive cash flow during these periods.