



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE
TIZI-OUZOU



FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITE



Mémoire de fin d'études

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

Spécialité : Finance d'Entreprise

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur l'équilibre financier des
entreprises**

Cas de SONATRACH

Présenté par :

ATHEMANI Meriem

ABRI Dahbia

Dirigé par :

Dr. GUENDOUIZI Mohammed

Soutenu le 08-10-2023 devant le jury composé de :

Dr. OUCIF FAIZA Kheir Eddine	MCB	UMMTO	Président
Dr. KARAOUI Ahlem	MCB	UMMTO	Examinatrice
Dr. GUENDOUIZI Mohammed	MCB	UMMTO	Rapporteur

Promotion 2022/2023

Remerciements

Nous exprimons notre gratitude en premier lieu envers Dieu tout-puissant, qui nous a accordé la force, le courage, et surtout la patience nécessaires pour mener notre travail à terme.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire Dr GUENDOUI Mohamed, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens également à remercier les membres de jury pour leur temps et leur attention consacré à ma présentation. Nous sommes vraiment reconnaissantes pour le commentaire et les suggestions que vous m'avez données aujourd'hui, je les apprécie beaucoup.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'université de MOULOUD MAMMERI et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance au staff de l'entreprise pétrolière et gazière algérienne SONATRACH, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire, par les documents qu'ils nous ont fournis et les informations qu'ils nous ont communiquées afin de rédiger notre mémoire.

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

A mon chère Grand-père Arezki, ceci est ma profonde gratitude pour ton éternel amour pur, et pour la meilleurs éducation que tu m'as offert, que ce mémoire soit le meilleure cadeau que je puisse offrir à toi et à ma chère Grand-Mère je ne vous oublierai jamais et je prie dieux vous accueille dans son vaste paradis

A mon cher père. Et à mon adorable maman qui n'ont pas cessée de me soutenir tout au long de mes études que dieu leurs donne une longue et joyeuse vie. A mes chères sœurs et frères.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Meriem

Dédicace

Je dédie ce modeste travail aux deux plus chères personnes et proches à mon cœur, celles qui m'ont donné naissance ; j'espère vraiment vous avoir rendu fiers ce jour-là.

Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux, mes meilleurs à moi je vous aime autant.

Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux, en espérant que vous serez autant fiers de moi.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier bien sûr mes amies et mes collègues.

Dahbía

Sommaire

Introduction Générale.....	12
Chapitre 01 : Aspects fondamentaux sur la gestion de trésorerie.....	17
Section 01 : les aspects conceptuels sur la gestion de trésorerie.....	19
Section02 : Les éléments constitutifs et l'origine des problèmes de trésorerie	24
Section03 : La gestion des risques liée à la trésorerie	33
Chapitre 02 : La démarche d'analyse de la trésorerie	41
Chapitre 02 : la démarche d'analyse de la trésorerie	42
Section 01 : l'analyse de la trésorerie par le bilan	43
Section 02 : L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie	50
Section 03 : les outils de prévision de trésorerie.....	56
Chapitre 03 : gestion de la trésorerie parle système KTP	70
Chapitre III : GESTION DE LA TRESORERIE PAR LE SYSTEME « KTP »	71
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH	71
Section 2 : Présentation du progiciel KTP	85
Section 3 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise pétrolière Gazière Algérienne « SONATRACH » par les outils de prévision de la trésorerie :	105
Conclusion Générale	131
Annexes.....	135
Annexe 1 : Fiche de bon à payer.....	136
Annexe 2 : prévisions alimentation	137
Annexe 3 : Trésorerie	138
Annexe 4 : état de rapprochement	139
Bibliographie	140
Résumé	143

Liste des abréviations

AC	Actif Circulant
ACE	Actif Circulant d'Exploitation
AHE	Actif Hors Exploitation
AI	Actif Immobilisé
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation
BRHE	Besoin de Fond de Roulement Hors Exploitation
CA	Chiffre d'affaires
CBT	Concours Bancaires de Trésorerie
CP	Capitaux Permanent
DCT	Dettes à Court Terme
DFC	Directeur Finance et Comptabilité
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DLT	Dettes à Long Terme
FR	Fonds de Roulement
FRNG	Fond de Roulement Net Globale
FTAF	Flux de Trésorerie des Activités de Financement
FTAI	Flux de Trésorerie des Activités d'Investissement
KTP	Kondor Trade Processing
PCE	Passif Hors Exploitation
PCE	Passif Circulant d'Exploitation
RLG	Ratio Liquidité Générale
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate
RLR	Ratio de Liquidité Réduite
TA	Trésorerie Active
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie

TN	Trésorerie Nette
TP	Trésorerie Passive
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeur d'Exploitation
VI	Valeur Immobiliser
VMP	Valeur Mobilier de Placement
VR	Valeurs Réalisables

Table des illustrations

Liste des schémas

Schéma N° 1: La schématisation des différents fonds de roulement.....	58
Schéma N° 2: organigramme de la SONATRACH.....	78
Schéma N° 3: organigramme de la Direction Finance et Comptabilité de la Division Production (DP).....	82
Schéma N° 4: Organigramme du Département Trésorerie de la Division Production (DP).....	84
Schéma N° 5: nouvel organigramme apporté par le KTP	86
Schéma N° 6 :.....	87
Schéma N° 7 : représente la circulation des informations entre les services de l'entité juridique	94
Schéma N° 8: Le diagramme des flux d'informations dans l'unité opérationnelle	102

Liste des figures

Figure 1: La crise de croissance	29
Figure 2: La mauvaise gestion du BFR.....	30
Figure 3: La perte de rentabilité.....	31
Figure 4: La réduction conjoncturelle de l'activité.....	31
Figure 5: Représentation schématisée du FR par le haut du bilan	57
Figure 6: Représentation schématisée du FRNG par le bas du bilan.	58
Figure 7: La fonction prévisions dans l'entité juridique ...	Erreur ! Signet non défini.
Figure 8: La fonction cash management dans l'entité juridique.....	89
Figure 9: La fonction cash management dans l'entité juridique (La deuxième partie)	90
Figure 10: La fonction Contrôle et Reporting	92
Figure 11: La fonction Placements/Financements	93
Figure 12: La fonction saisie des flux futurs.....	95
Figure 13: La fonction prévisions contrôle Reporting.....	97
Figure 14: La fonction « Gestion des Moyens de Règlements »	Erreur ! Signet non défini.
Figure 15: Saisie d'un virement domestique dans KTP	100

Liste des tableaux

Tableau 1: Structure du bilan financier	48
Tableau 2: Les principaux reclassements des postes du bilan comptable peuvent être résumés comme suit :	49
Tableau 3: Le TFT selon la méthode directe	52
Tableau 4: Le TFT selon la méthode indirecte	54
Tableau 5: Bilan financier de l'exercice 2017	106
Tableau 6: Bilan financier de l'exercice 2018.....	107
Tableau 7: Bilan financier de l'exercice 2019.....	108
Tableau 8: Tableau des Compte de Résultat 2017	109
Tableau 9: Tableau des Compte de Résulta	110
Tableau 10: Tableau des Compte de Résulta	111
Tableau 11: Calcul du FRNG par le haut du bilan.....	112
Tableau 12: Calcul du FRNG par le bas du bilan.....	113
Tableau 13: calcul du BFR.....	114
Tableau 14: La trésorerie à partir du FR et BFR.....	116
Tableau 15: la TN à partir des bilans.....	117
Tableau 16: calcule de délai de règlement fournisseur.....	118
Tableau 17: calcule de délai de règlement client.....	119
Tableau 18: Calcul de ratio de liquidité générale.....	121
Tableau 19: Calcul de ratio de la liquidité réduite.....	123
Tableau 20: calcul de ratio de liquidité immédiate	124
Tableau 21: Ratio de solvabilité générale	126
Tableau 22: Ratio de l'autonomie financière.....	128
Tableau 23: Ratio de l'indépendance financière	129

Introduction Générale

Une entreprise est une entité chargée de prendre de multiples décisions afin de poursuivre des objectifs préalablement définis, dont le plus important est généralement de réaliser un bénéfice financier. Ces décisions englobent principalement des choix opérationnels qui ont un impact à court terme ainsi que d'autres qui ont des répercussions à moyen et long terme.

De plus, les entreprises font face en permanence à une forte concurrence due aux pressions du marché et à un environnement économique de plus en plus instable. En conséquence, la santé financière de l'entreprise est constamment menacée. Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement de ses interactions avec son environnement, ce qui se traduit par des flux de trésorerie, que ce soit immédiatement ou à long terme.

La trésorerie d'une entreprise peut être envisagée comme l'ensemble de ses capacités de paiement par rapport à l'ensemble de ses engagements financiers. C'est ce que l'on appelle la solvabilité, qui se définit comme la capacité d'une entité économique à honorer ses dettes à leur échéance.

La gestion de la trésorerie occupe une place centrale au sein de la fonction financière de l'entreprise. Autrefois considérée comme un simple composant de la direction financière, la trésorerie est aujourd'hui une entité complexe et intégrée, devenant ainsi l'incarnation opérationnelle de la fonction financière, notamment à mesure que cette dernière assume un rôle stratégique de plus en plus important.

La gestion de trésorerie est confrontée à divers objectifs, parmi lesquels la gestion, le contrôle et la sécurisation de l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, la préservation de la solvabilité de l'entreprise à moindre coût, la prise de décisions concernant les différents produits de financement et d'investissement, la gestion des risques financiers et des risques de change, ainsi que l'optimisation et la gestion des relations avec les institutions bancaires.

Dans l'environnement actuel, la gestion de trésorerie est devenue une préoccupation majeure au sein de toute organisation, jouant un rôle essentiel. Il est donc impératif d'examiner certains aspects de la gestion de trésorerie et de mettre en évidence son importance, notamment en étudiant le rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise et son impact sur l'équilibre financier global.

Selon *D. Dubois* (1997) La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise¹.

¹ D DUBOIS, 1997, encyclopédie de gestion, Economica, Paris.

I. Problématique de recherche

Le maintien de l'équilibre financier est une question importante au sein d'une entreprise il s'agit de trouvé un équilibre entre les revenus et les dépenses afin de s'assurer que l'on peut continuer à fonctionner financièrement de manière stable.

La gestion de trésorerie est un aspect essentiel de la gestion financière d'une entreprise. Elle concerne la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants pour s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour couvrir ses obligations financières à court terme, telles que le paiement des fournisseurs, des salaires et d'autres dépenses courantes.

Pour maintenir cet équilibre il est important de surveiller de près les revenus et les dépenses, de tenir des registres financiers précis et de faire des ajustements en fonction des besoins. Cela peut inclure la réduction des dépenses, l'augmentation des revenus ou la recherche de nouvelles sources de financement. Il est également important de planifier à l'avance et de prévoir les dépenses futures, afin de pouvoir prévoir les besoins financier à long termes. Cela peut inclure la création d'un budget réaliste et la panification des investissements futurs.

En fin de compte le maintien de planification stratégique. En suivant ses principes de base, il est possible de maintenir une situation financière stable et de continuer à fonctionner de manière efficace

La gestion de trésorerie joue un rôle central dans la gestion de toute entreprise, et elle est devenue une préoccupation essentielle pour toutes les organisations de nos jours.

Cependant pour pouvoir comprendre la gestion de la trésorerie il faut au moins connaitre leur exécution, ce qui nous amène à poser les questions suivante : "Comment la mise en place d'une gestion efficace de la trésorerie influence-t-elle l'équilibre financier d'une entreprise, et quelles sont les stratégies les plus pertinentes pour optimiser cet impact ?"

Cette problématique nous permettra d'explorer en profondeur les relations entre la gestion de trésorerie et l'équilibre financier d'une entreprise, en mettant l'accent sur les pratiques et les stratégies qui peuvent être mises en place pour maximiser les bénéfices de cette gestion.

Comment la gestion de la trésorerie peut-t-elle influencer la situation financière de l'entreprise ?

Le choix du thème est déterminé en fonction de divers critères, notamment l'importance et la pertinence du sujet dans notre domaine d'expertise, sa pertinence tout au long de notre formation, l'indispensabilité de la gestion de trésorerie pour la viabilité de toute entreprise, ainsi que le rôle essentiel que joue la trésorerie dans la gestion globale de l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif de notre projet, nous avons estimé qu'il était nécessaire de le diviser en trois chapitres.

Le premier chapitre se consacrera à l'exposition du cadre théorique et conceptuel de notre étude, où nous aborderons les notions fondamentales qui serviront de fondement à notre recherche, telles que : les aspects conceptuels sur la gestion de trésorerie ; Les éléments constitutifs et l'origine des problèmes de trésorerie et la gestion des risques liée à la trésorerie

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation : l'analyse de la trésorerie par le bilan ; l'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie et les outils de prévision de trésorerie.

Le troisième chapitre illustre un cas pratique au sein de l'entreprise nationale du pétrole SONATRACH Ce qui nous permettra de mieux comprendre et d'évaluer les concepts théoriques abordés dans les deux premiers chapitres grâce à une mise en pratique sur le terrain.

II. Hypothèses de recherche :

Pour mener à bien ce travail de recherche et répondre à nos différents questionnements, nous formulons trois (03) hypothèses que nous confirmons ou infirmons par la suite. Les trois hypothèses posées sont les suivantes :

Hypothèse 01 : La gestion de la trésorerie reflète la gestion globale de l'entreprise.

Hypothèse 02 : L'analyse de la trésorerie est faite par l'étude détaillée du tableau des flux de trésorerie.

III. La méthodologie de recherche

Avant d'explorer le cas pratique, nous commençons par:

En premier mener une **recherche documentaire** initiale afin de définir et d'appréhender les concepts fondamentaux liés à la gestion de trésorerie et aux différents cycles associés à l'entreprise.

Dans un second temps, dans le cadre de la validation de nos hypothèses de travail, nous réalisons un **stage pratique** au sein de l'entreprise pétrolière gazière Algérienne SONATRACH. Pour ce faire, nous adoptons une méthodologie de recherche qualitative. Cette approche comprend l'utilisation d'outils de recherche tels que des questionnaires et des entretiens semi-directifs pour recueillir des informations essentielles auprès de la direction financière et comptable de l'entreprise pétrolière Gazière SONATRACH.

Nous recourons également à une approche quantitative pour interpréter et analyser les données et les chiffres obtenus à partir de l'étude des documents internes de l'entreprise, notamment les tableaux de flux de trésorerie pour la période d'étude.

IV. La structure de travail

Nous restituons les résultats auxquels nous avons aboutis dans trois chapitres. Ainsi, ce présent travail est structuré en chapitres dont :

Le premier chapitre est consacré aux aspects fondamentaux sur la gestion de trésorerie.

Le deuxième chapitre porte sur la démarche d'analyse de la trésorerie

Le dernier chapitre fera l'objet de l'étude du cas pratique de l'entreprise nationale Pétrolière Gazière SONATRACH.

**Chapitre 01 : Aspects
fondamentaux sur la gestion de
trésorerie.**

Chapitre 01 : aspects fondamentaux sur la gestion de trésorerie.

La trésorerie occupe une position centrale dans toutes les opérations financières de l'entreprise. Elle représente la valeur monétaire de toutes les décisions et transactions de l'entreprise. L'objectif global de la gestion de trésorerie consiste à optimiser le solde entre les sorties d'argent et les entrées, tout en tenant compte des risques internes et externes auxquels l'entreprise peut être exposée.

La trésorerie d'une entreprise englobe l'ensemble des liquidités disponibles, que ce soit en espèces, en compte bancaire, ou dans d'autres comptes courants. Son calcul repose sur le solde des caisses, des comptes bancaires et des chèques postaux, et nécessite une expertise en matière de techniques financières et bancaires. Le trésorier doit mettre en place des mesures de contrôle pour gérer ces risques et anticiper des solutions pour faire face à d'éventuelles pertes.

La trésorerie est une entité à part entière. Elle se renforce grâce aux entrées de flux financiers et se réduit en cas de sorties. En réalité, c'est grâce à la trésorerie que l'entreprise peut concrétiser ses projets et les développer, contribuant ainsi à sa croissance. Il est donc impératif que les dirigeants de l'entreprise accordent une attention particulière à la gestion de la trésorerie.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps

La première section, les aspects conceptuels sur la gestion de trésorerie

La deuxième section, les éléments constitutifs et l'origine des problèmes de trésorerie

La troisième section, la gestion des risques liée à la trésorerie.

Section 01 : les aspects conceptuels sur la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie consiste à envisager la trésorerie de façon dynamique , d'autre part en planifiant les recettes et les dépenses de manière à disposer d'une visibilité sur l'évolution du solde de trésorerie , d'autre part , en anticipant les points hauts , de façon à placer l'argent excédentaire , afin de négocier le plus en amont possible les conditions de financement les plus favorables . Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter dans un premier temps, quelques généralités sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie. Ensuite, les modalités de financement et de placement de la trésorerie, Enfin, nous allons clôturer le chapitre par les moyens de paiement qui sont très importante pour bien réduire les frais bancaires

Notions générales sur la trésorerie de l'entreprise

1. Définition de la trésorerie et la gestion de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise correspond schématiquement à l'argent mobilisable dont dispose l'entreprise à un instant T pour régler ses charges (liquide en caisse et argent des comptes bancaires).²

La gestion de la trésorerie se définit donc par l'ensemble des activités visant à surveiller ses mouvements (entrées et sorties d'argent). Elle nécessite aussi de suivre certains indicateurs financiers pour assurer la rentabilité de la société³, comme

La trésorerie nette.

Le fonds de roulement net global.

Le besoin en fonds de roulement.

Le cash brun.

Selon Jack Forget 1, 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 exploitation.

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps

² J FORGET, 2005, Gestion de trésorerie, Edition d'organisation, P.11.

³ M GAUGAIN, 2007, gestion de la trésorerie, Edition Economica, P.5.

seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR). » ⁴

Aussi, **selon** GAUGAIN & al ⁵ la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

Tandis que ⁶définissent la trésorerie comme étant « 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, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse). »

Pour SALL ⁷ la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif).

2. Enjeux et rôle de la trésorerie

Une gestion de trésorerie présente un enjeu important pour l'entreprise, cette importance consiste à :

Contrôler les entrées et sorties de fonds ;

Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;

Assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

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

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.⁸ Assigne cinq (5) rôles à la trésorerie :

La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux.

L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie)

L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.

⁴ P VERNIMMEN, 2000, finance d'entreprise, Edition Dalloz, P.962.

⁵ M GAUGAIN, 2007, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, P.24.

⁶ MARTINET et A SILEM, 2005, lexique de gestion et de management, Edition Dalloz P.3.

⁷ SALL (2008 : p38),

⁸ HUBERT de la BRUSLERIE, 2012, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, P.8.

L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût.

L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

À ces cinq rôles, on ajoute cinq autres comme étant essentiels :

Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques, ...

Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;

Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;

Gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise.

Assurer la sécurité des transactions en utilisant des moyens de paiement et circuit télématiques sécurité.

Ces affirmations nous permettent alors de dire que la trésorerie n'est donc pas que le solde des flux monétaire mais elle est synthèse de toutes politiques de l'entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la vie des sociétés.

3. La démarche de gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie englobe :

Les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période, cette démarche inclut le budget de trésorerie et le plan de trésorerie et tient compte des moyens de financement à court terme, de leurs coûts respectifs et des placements éventuels.

3.1. Le budget de trésorerie

3.1.1. Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie« est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

« C'est un plan des activités futures d'une organisation. Il est exprimé principalement en termes financiers, mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières »

Le budget de trésorerie est le principal instrument de prévision financière à court terme il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour), les prévisions des flux financières et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

3.1.2. Présentation du budget de trésorerie

Pour établir le budget de trésorerie, cela suppose qu'on détermine au préalable :

- **Les budgets d'exploitation** : qui contient le budget de ventes, le budget d'achat, le budget des autres dépenses directes, le budget des frais fixes.
- **Les budgets hors exploitation** : ce sont les budgets d'investissement, le programme des désinvestissements, le plan de financement à long terme.

Tous ces budgets doivent quantifier les rentrées, les sorties possibles de liquidité et établir le profit temporel de ce mouvement. D'une manière spécifique, si l'on considère le budget des ventes, il comporte une série de sous budgets qui sont entre autres les matières premières, le budget de main d'œuvre, le budget de frais administratifs.

3.1.3. L'élaboration du Budget de Trésorerie

La construction d'un budget de trésorerie simple repose sur la construction progressive de budgets partiels tels que le budget de ventes, le budget de charges de production, le budget de main d'œuvre, le budget de frais généraux, le budget d'approvisionnement etc.

De plus pour l'élaboration du budget de trésorerie entraîne la prise en compte des éléments suivants :

La prévision des récents (ventes). Pour élaborer cette prévision des recettes, on tiendra compte dans un premier temps, des éléments liés à l'exploitation courante tel que, ventes au comptant et de créances, en suite, on retiendra certains éléments indépendants de l'exploitation tels que des produits de cession des éléments d'actif ; Cadre conceptuel sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

La prévision des dépenses (charges). Il s'agit de faire une prévision de tous les

- L'exploitation, il faut ensuite estimer certaines charges non liées à l'exploitation telles que les besoins d'investissements, les remboursements des emprunts
- Ainsi, sur la base de ces prévisions, nous pouvons élaborer le budget de trésorerie par l'élaboration des tableaux (budgets) suivants :
 - ✓ Le tableau (budget) des encaissements.
 - ✓ Le tableau (budget) des décaissements es ;
 - ✓ Le tableau (budget) de la TVA.

- Le tableau des encaissements qui comporte les éléments suivants :
 - ✓ Les encaissements des clients résultant des ventes (à partir du budget des ventes).
 - ✓ Encaissement d'acompte (à partir du budget de vente).
- Les encaissements nets représentant le prix de cession des investissements anciens.
- Les encaissements des produits financiers, d'emprunts, des prêts remboursés
- Le tableau (budget) de la TVA.

Section02 : Les éléments constitutifs et l'origine des problèmes de trésorerie

1. Les éléments constitutifs :

Les éléments constitutifs de la trésorerie recensent les composants actifs et passifs de la trésorerie, dont l'encaisse qui réunit l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.⁹

Les disponibilités, aussi appelées « trésorerie » désignent les avoirs en caisse d'une entreprise ainsi que les liquidités mobilisables sur son compte bancaire. Par extension, les disponibilités s'étendent aux placements facilement liquidables.

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont d'une grande influence pour l'entreprise, puisqu'ils lui permettent une bonne gestion de ses liquidités qui s'avère indispensable dans la mesure où elle permet d'optimiser la balance entre les entrées et les sorties d'argent. Les principaux éléments constitutifs sont :

1.1. La caisse :

La caisse représente les espèces que l'entreprise possède, c'est un compte actif qui mesure les variations des liquidités au cours de l'exercice et leurs montants à la fin de l'exercice, l'enregistrement de la caisse au quotidien permet de rapprocher le montant d'espèces dont dispose l'entreprise réellement, elle forme par conséquent une part élémentaire de la trésorerie de l'entreprise. Ce compte ne nécessite pas de retraitements lors de la constitution du bilan fonctionnel ou des tableaux de trésorerie.

Le rôle de la caisse est de suivre les transactions en espèces réalisées dans l'entreprise, qu'il s'agisse d'un encaissement ou d'un décaissement.

1.1.1. La caisse d'encaissement :

En début de période, la caisse est alimentée par un retrait en banque, on appelle ce montant le "fonds de caisse". Le fonds de caisse peut aussi être ce qui est laissé dans la caisse depuis la veille. Pendant la période, la caisse va être alimentée par les espèces reçues des clients.

En fin de période, on calcule le montant en caisse, c'est la différence entre le montant final et le fonds de caisse initial, c'est ce qu'on appelle « la recette », c'est-à-dire les gains de la période.

⁹ [www.wiki-compta.com/caisse.\(comptabilité\).php](http://www.wiki-compta.com/caisse.(comptabilité).php)

Pour la période à venir, on laisse un fonds de caisse et pour ce qui est de l'excédent il sera déposé en banque. Si le fonds de caisse est constant d'une période à l'autre le dépôt en banque représente la recette.

Il existe cependant plusieurs types d'encaissements :

- Les créances clients (toutes taxes comprises) ;
- Les subventions à percevoir ;
- Les emprunts ;
- Les apports en numéraire ou compte associé ;
- Les remboursements de crédits d'impôt ;
- Les produits de cession des immobilisations.

1.1.2. La caisse de paiement :

En début de période, la caisse est alimentée d'un fonds représentant ce qui va être dépensé pendant la période. Au cours de la période, les espèces sont prélevées en tant que besoin. À la fin de la période, on constate ce qui reste dans la caisse, la différence entre le fonds initial et ce reste représente le montant des dépenses de la période. Pour la période suivante, on réalimente le fonds par différence entre ce que l'on estime dépenser et le reste en caisse. Il existe cependant plusieurs types de décaissements, ce sont tous les montants dont l'entreprise devra s'acquitter sur une période donnée, à savoir :

- Dette fournisseurs (toutes taxes comprises).
- Salaires et charges sociales.
- Investissements (immobilisation corporelles, incorporelles et financières).
- Impôts et taxes.
- Remboursements d'emprunts.
- Remboursements d'apports en comptes associés.
- Dividendes.

1.2. La banque

Source vitale pour l'entreprise, puisque la trésorerie dépend d'un ensemble de mouvements d'entrées et de sorties de liquidité découlant des différentes opérations bancaires d'exploitation, d'investissement et de financement que l'entreprise réalise au cours de l'exercice. Afin d'assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements suscités par ses flux, le trésorier doit veiller en permanence sur l'élaboration de relations fiables et crédibles avec son banquier, dans le but d'en assurer un véritable partenariat susceptible de favoriser des

négociations profitables, pour réduire les frais financiers et rentabiliser les placements afin d'améliorer d'avantage la situation de sa trésorerie.¹⁰

D'ailleurs, la négociation des conditions bancaires est devenue une pratique de plus en plus courante, en raison de l'intensification de la concurrence entre les différents établissements financiers, de l'évolution de l'outil informatique et de la transformation progressive de l'organisation des entreprises.

L'entreprise peut devoir recourir à différentes modalités de financement afin de s'approvisionner en ressources nécessaires pour la continuation du cours de son activité.

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

1.2.1. Les comptes banques :

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

1.2.2. Le rapprochement bancaire :

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit. En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

2. L'origine des problèmes de trésorerie

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

¹⁰ Z ELGHARROUCHE ET H ROUYAE, 2020, Gestion de trésorerie et relation banques- entreprises

dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.¹¹

2.1. Problème structurels de trésorerie :

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les éléments suivants :

Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition D'immobilisations corporelles et incorporelles.

Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.).

Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :

La faiblesse du capital social de la société.

Le sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise.

La faiblesse des bénéfices mis en réserves.

Des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entrepris.

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

Des niveaux de stocks trop importants ;

Des crédits consentis aux clients trop longs ;

Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs.

2.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie :

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

¹¹ PH ROUSSELOT, J-F VERDIE, 2017, La Gestion de trésorerie, 2^{ème} édition Duond paris, P.25.

mouvements encaissements et de décaissement Les principales causes indentifiables sont les suivants :

Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année.

Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;

Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque des recettes et donc d'encaissement ;

Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves ...etc.

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

2.3. Problèmes d'ordre organisationnel :

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

Le non existence d'un poste clairement défini de trésorier.

L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

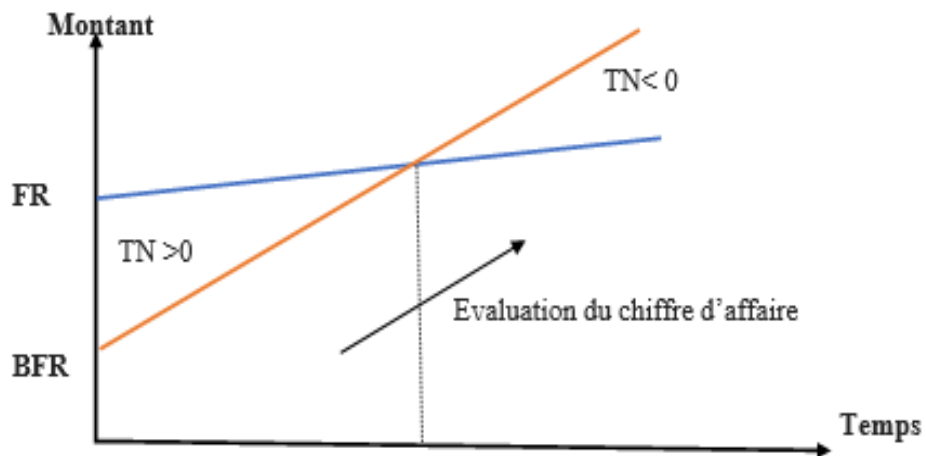
2.4. Les principales causes des crises de trésorerie

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

2.4.1. La crise de croissance :

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

Figure 1: La crise de croissance



Source : M. Sion, 2003 Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris.

2.4.2. La mauvaise gestion du BFR

Le BFR représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs, Ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

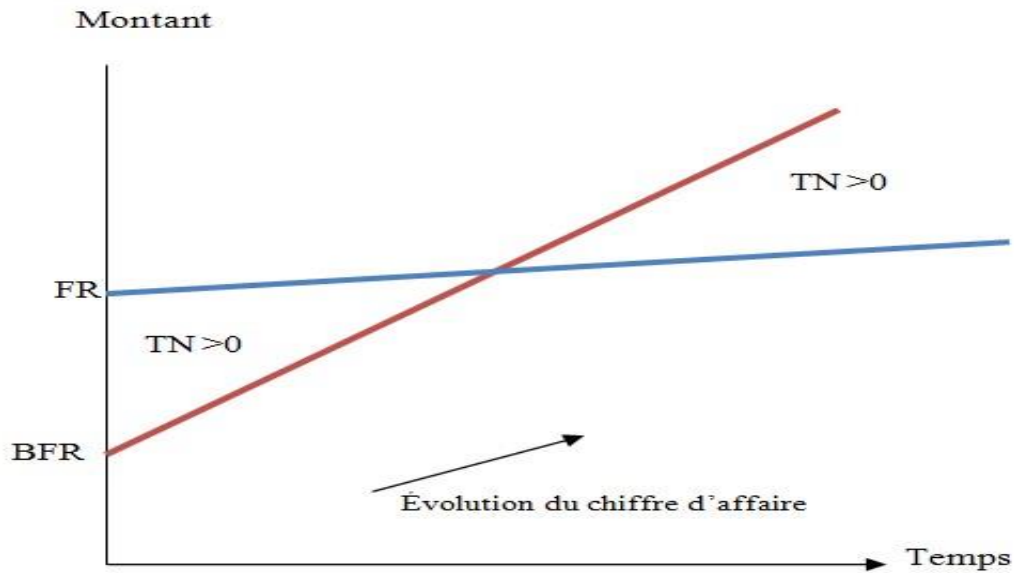
L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :

Les créances clients : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire rentrer l'argent le plus rapidement possible.

Les stocks : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent.

Les dettes fournisseurs : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs

Figure 2: La mauvaise gestion du BFR



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris ,2003

2.4.3. Le mauvais choix de financement

Le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. Dans ce cas, la solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capital et emprunt à long et moyen terme.¹²

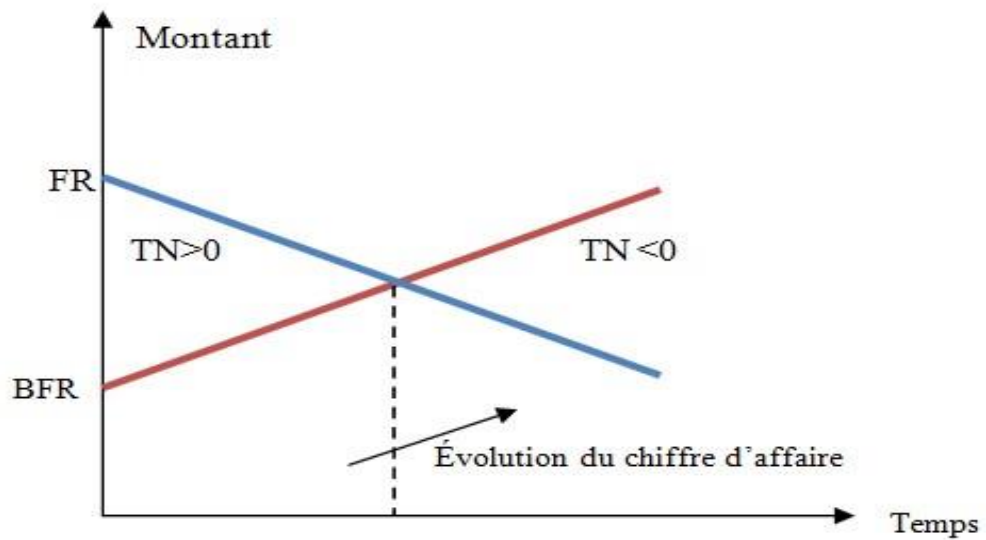
2.4.4. La perte de rentabilité :

L'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement net se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie.

L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.

¹² www.business.lesechos.fr

Figure 3: la perte de rentabilité

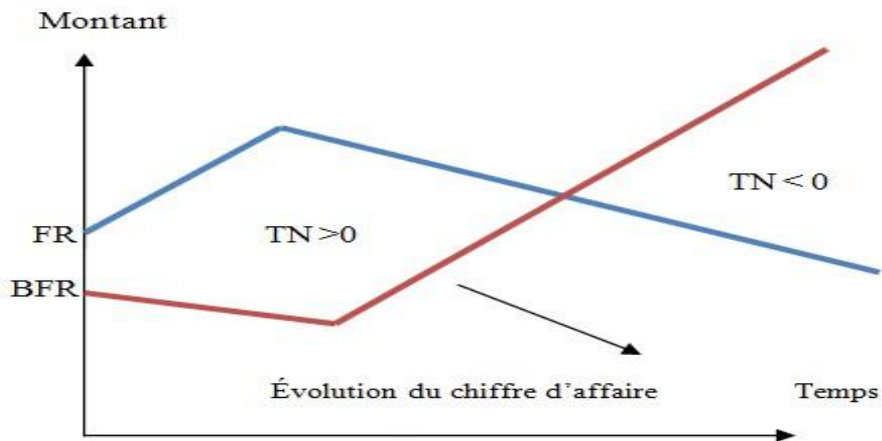


Source : M. Sion, 2003, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris.

2.4.5. La réduction conjoncturelle de l'activité :

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquente. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible.

Figure 4: La réduction conjoncturelle de l'activité



Source : M. Sion, 2003, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris.

3. Les conséquences des problèmes de trésorerie

Les problèmes de trésorerie dans une entreprise peuvent avoir de graves conséquences sur sa santé financière et son fonctionnement. Les principales conséquences :

Retards de paiement des salaires : Lorsque les liquidités sont insuffisantes, il peut être difficile pour l'entreprise de payer les salaires à temps. Cela peut entraîner une baisse de la motivation et de la productivité des employés, voire des conflits sociaux.

Augmentation des frais financiers : Lorsque l'entreprise a des difficultés de trésorerie, elle peut être amenée à recourir à des sources de financement coûteuses, telles que des prêts à court terme ou des découverts bancaires. Cela entraîne des frais financiers supplémentaires qui grèvent les résultats de l'entreprise.

Réduction de la capacité d'innovation : Lorsque l'entreprise doit se concentrer sur la résolution de problèmes de trésorerie immédiats, elle peut avoir moins de ressources et de temps à consacrer à l'innovation et au développement de nouveaux produits ou services. Cela peut entraîner un déclin à long terme de l'entreprise.

Diminution de la capacité d'investissement : Les problèmes de trésorerie peuvent limiter la capacité de l'entreprise à investir dans de nouveaux équipements, à développer de nouveaux produits ou à se développer sur de nouveaux marchés. Cela peut entraîner une perte de compétitivité à long terme.

Difficultés de paiement des fournisseurs : Lorsque l'entreprise manque de liquidités, elle peut avoir du mal à honorer ses obligations de paiement envers ses fournisseurs. Cela peut entraîner des retards de livraison, des ruptures de stock ou même des litiges commerciaux.

Perte de crédibilité auprès des partenaires financiers : Les problèmes de trésorerie récurrents peuvent nuire à la réputation de l'entreprise auprès des partenaires financiers tels que les banques, les investisseurs ou les fournisseurs de crédit. Cela peut rendre plus difficile l'obtention de financements futurs ou entraîner une augmentation des taux d'intérêt.¹³

¹³ P ESBRIERES et E POINCELOT, 1999, la gestion de trésorerie, Edition management, Paris P.1.

Section03 : La gestion des risques liée à la trésorerie

La détermination de la structure de trésorerie prévisionnelle sur la banque pivot et la réalisation des placements et des financements donnent une position finale en euros et, le cas échéant, en devises étrangères. Les décisions financières et la structure de trésorerie en devises génèrent différents risques :

Le risque de taux d'intérêt sur les décisions de placement ou de financement;

Le risque de change sur la position de trésorerie en devises et sur chaque mouvement de fonds en devises en direction ou en provenance de l'étranger, notamment ceux inhérents aux décisions de placement et de financement en monnaie étrangère. En outre, certains placements et financements sont exposés à deux risques supplémentaires, les risques de signature et de liquidité.¹⁴

La gestion de ces risques consiste à apprécier les pertes susceptibles d'affecter le patrimoine ou les revenus de l'entreprise, puis à déterminer le mode et l'importance de la couverture, en accord avec la direction générale de l'entreprise¹⁵. Le risque de change

Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise »¹⁶.

Le risque de change concerne donc les entreprises qui ont une activité internationale et réalisent des opérations commerciales ou financières avec des partenaires étrangers ; il est lié à la variation du cours des devises par rapport à la monnaie nationale ou à la monnaie de référence.

1. Le risque de change de transaction :

Lorsque l'entreprise effectue des transactions financières avec une autre monnaie autre que sa monnaie de référence. Les flux de devise liés aux transactions correspondent soit à des encaissements soit à des décaissements et qui impactent par conséquent, la trésorerie de l'entreprise. En effet, les modifications du cours des devises peuvent changer considérablement les résultats d'une opération internationale.

¹⁴ P. DESBRIERES et E. POINCELOT gestion de trésorerie 2^{ème} Edition P.14.

¹⁵ G. CHARREAUX | P. JOFFRE | G. KCE.NIG Gestion de trésorerie 2^e édition Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot

¹⁶ M. GAUGAIN et P. PONCOT, 2004, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, P.213.

1.1. Le risque de change de consolidation :

Découlent de l'existence des filiales étrangères, ce risque provient de la conversion des états financiers. En effet, lors de la consolidation, l'entreprise doit utiliser un taux de change pour transformer les comptes des filiales étrangères libellés en devise en monnaie nationale de la société mère. Cette transformation entraîne une variation des profits du groupe en fonction des variations des devises.

1.2. Le risque de change économique :

Concerne l'entreprise si les variations du marché des changes affectent le pouvoir d'achat des clients (secteur touristique par exemple), ou si elles ont un impact sur sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents.

Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence. Dans ce cas, le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change parce que « toute opération commerciale entre deux entreprises situées dans des pays à devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change ».¹⁷ Pour cela, il est important pour toute entreprise de tenir un compte devise¹⁸

2. Savoir les instruments de couverture du risque de change.

L'importance du compte devise :

Tout décaissement ou encaissement en devise donne lieu à une opération de change. L'entreprise supporte donc à chaque fois une commission de change. Grâce au compte en devise, les encaissements couvrent directement les décaissements sans donner lieu à une opération de change.

Le compte devise est également utile lorsque l'entreprise n'a de flux dans une devise que dans un seul sens. Il assure le décalage entre un flux commercial et le flux relatif à la couverture lorsqu'ils ne surviennent pas à la même date ainsi, un exportateur reçoit des devises quelques jours avant la date de leur revente à terme. Les montants demeurent sur le compte et sont rémunérés jusqu'au jour de la vente à terme.

Les instruments de couverture du risque de change :

Pour réduire l'exposition au risque de change, l'entreprise utilise quelques techniques comme la compensation des positions de change opposées, le termaillage et les swaps de devise.

¹⁷ M SION, 2015, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6ème Edition DUNOD, P.188.

2.1. La compensation des positions de change opposées :

Cette technique consiste à utiliser les mêmes devises à l'export et à l'import. L'entreprise effectue toutes ces opérations de vente ou d'achat avec la même devise.

2.2. Le termaillage :

Le termaillage consiste à accélérer ou à retarder les encaissements et les décaissements en devises étrangères selon les évolutions anticipées des devises en cause. Cette méthode est qualifiée d'artisanale (Y. Simon, 1993), car elle doit être mise en œuvre flux par flux, devise par devise. En fait, elle n'a de sens que pour les flux de montant important et pour les devises qui font l'objet de craintes de mouvements importants à court terme. C'était typiquement le cas en régime de parités de change fixes: un créancier anticipant une dévaluation de la devise accélérerait le plus possible ses règlements ou les retardait au maximum s'il était débiteur.

Le termaillage conduit à agir directement sur la durée de crédit accordée aux clients étrangers et sur le délai de règlement des fournisseurs.

Les marges de manœuvre à ce niveau sont limitées entre entreprises indépendantes dans un environnement concurrentiel. En revanche, le termaillage est une possibilité largement ouverte au sein d'un groupe multinational entre des sociétés ou des filiales situées dans des pays différents. Le trésorier peut alors facilement agir sur les délais de paiement entre les entités du groupe. C'est une des raisons qui fait que les réglementations des changes parfois mises en place imposent des limites dans ce domaine, par exemple en interdisant le paiement anticipé de dettes ou en fixant un délai maximum pour le règlement des exportations.¹⁹

¹⁹ H BRUSELERIE et CÉCILIE ELIEZ, 2017, Trésorerie de l'entreprise, 4^{ème} Edition, P.425-426.

2.3. Les cas de couverture externe du risque de change :

2.3.1. Par la conclusion de contrats à terme

Le contrat de change à terme est un instrument de couverture du risque de change. C'est le plus efficace, le plus simple à gérer au quotidien. Il permet d'effectuer une opération de change à une date précise pour un montant et un taux de change donnés. Grâce à ce produit, vous sécurisez dès aujourd'hui le taux de change auquel vous convertirez. L'engagement est ferme entre la banque et l'entreprise. Cet instrument de couverture sécurise ainsi des contrats libellés en devise ou le coût de factures à payer. L'entreprise éradique totalement l'incertitude générée par la volatilité du marché des devises.

2.3.2. Par les options de change :

L'option est un contrat financier qui confère à son détenteur le droit mais non l'obligation d'acheter (option d'achat = CALL) ou de vendre (option de vente = PUT) une quantité déterminée d'un actif appelé sous-jacent (action, indice boursier, obligation ou devise) à un prix (prix d'exercice) qui est convenu à l'avance à une date future date d'exercice ou à n'importe quelle date avant la date d'échéance.

En contrepartie l'acheteur d'une option s'oblige à payer, au vendeur une prime. Autrement dit :

Du côté de l'acheteur :

L'acheteur d'un CALL achète le droit d'acheter un sous-jacent à un prix convenu à l'avance.

L'acheteur d'un PUT achète le droit de vendre un sous-jacent à un prix convenu à l'avance.

Du côté du vendeur :

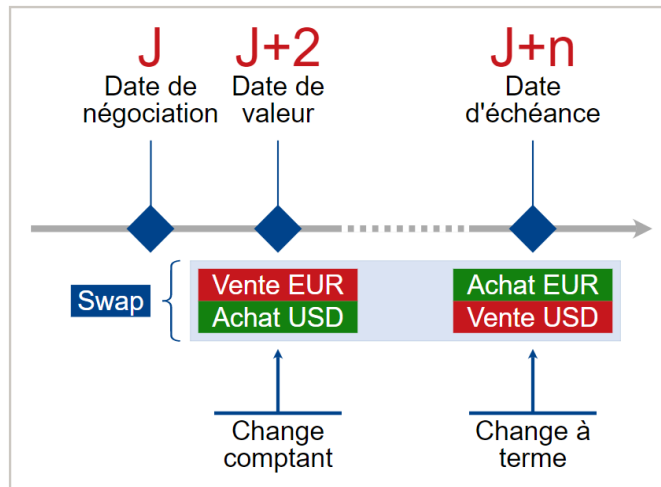
La vente d'un CALL oblige le vendeur à livrer le sous-jacent si l'acheteur exerce son droit d'acheter.

La vente d'un PUT oblige le vendeur d'acheter le sous-jacent si l'acheteur exerce son droit de vendre.

Acheteur	Vendeur
Verse une prime Reçoit un droit	Reçoit une prime et A une obligation

2.4. Les Swaps de change

Les swaps de change sont une transaction financière dans laquelle deux contreparties s'engagent à échanger des devises aujourd'hui au cours au comptant et à échanger les mêmes devises à l'échéance du contrat au cours à terme ou à un cours convenu à l'avance.



Mécanique du swap de change

De façon générale, les opérations étant de sens opposé, nous avons donc 2 combinaisons possibles :

Achat au comptant + vente à terme (on parle également de swap Export),

Vente au comptant + achat à terme (on parle également de swap Import).

La combinaison d'une opération de change au comptant (spot) et d'une opération de change à terme (forward) de sens inverse (opérations liées) a été considérée par les cambistes comme une opération de trésorerie. Ces derniers ont tellement apprécié et utilisé ce type d'opération qu'on la nomme souvent swap cambiste.

3. Le risque de taux

Selon **GAUGAIN M.** et **PONCET P.** (2004), « l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes »²⁰

Pour une entreprise, le risque de taux correspond à l'éventualité qu'une baisse des taux d'intérêt vienne pénaliser le rendement de ses placements ou alourdir la charge des intérêts de ses sources de financement

²⁰ M GAUGAIN, ET P PONCET, 2004, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, P.192.

Le risque de taux entreprise peut ainsi se manifester au niveau du compte de résultat via :

Une diminution des produits financiers en cas de baisse des taux d'intérêt,

Une augmentation des charges financières en cas de remontée des taux d'intérêt.

Pour un investisseur sur les marchés financiers, le risque de taux correspond à l'éventualité d'enregistrer une perte sur ses investissements suite à une fluctuation des taux d'intérêt.

Pour le détenteur d'une obligation par exemple, une augmentation des taux d'intérêt se traduira donc par une baisse du prix du titre. En effet, le coupon d'une obligation étant fixe, son prix s'ajuste au rendement accepté par le prêteur.

Les banques sont exposées à la fois au risque de taux propre aux entreprises, ainsi qu'au risque de taux propre aux investisseurs, la nature de leurs activités les rend particulièrement vulnérables aux variations de taux d'intérêt. Elles se doivent donc d'être particulièrement vigilantes.

3.1. La position de taux

La position de taux a pour objectif de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Une position de taux doit donc regrouper tous les avoirs et tous les engagements de l'entreprise, présents, futurs ou conditionnels, à taux fixe ou taux variable.

Comme dans la position de change, on distingue une position courte et une position longue :

Par convention, une position de taux est dite longue lorsque le risque est la hausse des taux. Une position de taux est dite courte lorsque le risque est la baisse des taux

Position courte : une entreprise, ou un établissement financier, est dit en position courte lorsque, pour une même échéance et dans une même devise, lorsque le montant de ses emprunts ou de ses engagements est supérieur au montant de ses créances ou avoirs. Le risque est la baisse des taux. En effet, en cas de baisse des taux, l'entreprise, ou l'établissement financier, devra replacer ses avoirs à un taux inférieur à celui de ses emprunts.

Position longue : une entreprise, ou un établissement financier, est dit en position longue lorsque, pour une même échéance et dans une même devise, le montant de ses emprunts et engagements est inférieur à celui de ses avoirs et créances. En cas de hausse des taux, le refinancement de l'entreprise s'effectuera à un taux supérieur à celui de ses prêts et de ses placements. Il n'y a donc rien en cas de hausse des taux.

3.2. Mesure du risque du taux d'intérêt

Avant de prendre la décision de se couvrir ou non contre le risque de taux, ou de choisir le type de couverture optimal. Il est primordial de déterminer son ampleur.

Le risque de taux d'intérêt identifié par l'approche actuarielle, peut être évalué à partir des notions de duration, sensibilité et de convexité.

3.3. Les principaux instruments de couverture du risque de taux

Il existe des techniques traditionnelles de couverture du risque de taux. On peut citer, par exemple, la technique de l'endossement qui consiste à faire correspondre exactement les emplois et les ressources pour une même échéance. Les nouveaux instruments de couverture du risque de taux correspondent principalement à deux catégories : les contrats à terme ferme et les contrats optionnels.

3.3.1. Le terme contre terme

Le contrat terme contre terme est une opération par laquelle deux opérateurs s'engagent à prêter ou à emprunter une quantité fixée d'argent à un taux garanti, pour une durée prévue, à une date fixée lors de la signature du contrat.

Les opérations de terme contre terme offrent de nombreux avantages. Non seulement, elles garantissent le taux d'intérêt, mais elles assurent la liquidité de l'opération. Cependant, les opérations de terme à terme peuvent présenter des inconvénients, notamment au niveau des taux pratiqués par la banque. En effet, la banque réalise une double opération d'emprunt et de prêt. Elle intègre donc deux fois de suite l'écart entre le taux emprunteur et le taux prêteur, ce qui représente un surcoût par rapport à un simple emprunt ou prêt. Ce surcoût correspond à l'élimination de toute incertitude relative au taux et à la liquidité de la future opération de prêt ou d'emprunt.

3.3.2. Le forward rate agreement (FRA)

Le terme contre terme est une opération par laquelle deux opérateurs s'engagent à prêter ou à emprunter une quantité fixée d'argent à un taux garanti, pour une durée prévue, à une date fixée lors de la signature du contrat.

Ce taux garanti est bien sûr hors rémunération de la banque.

Fréquemment utilisée par les entreprises, le FRA est une technique qui permet de fixer à l'avance le taux d'intérêt d'une opération future d'emprunt ou de prêt. Mais, à la différence du terme contre terme, cette garantie de taux n'implique pas la mise en place effective du prêt ou de l'emprunt.

Le FRA est un instrument qui n'entraîne pas de mouvements de fonds en dehors du versement du différentiel de taux.

Conclusion :

En conclusion, les aspects fondamentaux de la gestion de trésorerie sont essentiels pour assurer la stabilité financière et la croissance d'une entreprise. Une gestion efficace de la trésorerie permet de maintenir la liquidité nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels, d'investir dans l'avenir de l'entreprise et de gérer les risques financiers. Les entreprises qui accordent une attention particulière à ces aspects sont mieux positionnées pour prospérer dans un environnement économique en constante évolution. Il est donc impératif pour toute entreprise de mettre en place des politiques et des pratiques de gestion de trésorerie solides afin de garantir sa viabilité à long terme.

Chapitre 02 : La démarche d'analyse de la trésorerie

Chapitre 02 : la démarche d'analyse de la trésorerie

L'analyse de la trésorerie est une démarche essentielle pour toute entreprise ou organisation, qu'elle soit petite ou grande, à but lucratif ou non lucratif. Cette démarche vise à examiner de manière approfondie les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entité sur une période donnée, généralement sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'objectif principal de cette analyse est de comprendre la santé financière de l'entreprise, sa capacité à générer des liquidités, à honorer ses obligations financières et à financer ses activités de manière durable.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps

La première section, l'analyse de la trésorerie par le bilan

La deuxième section, l'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie.

La troisième section, les outils de prévision de trésorerie.

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

L'analyse de la trésorerie par le bilan est une composante essentielle de l'analyse financière d'une entreprise. Elle consiste à examiner les éléments du bilan comptable d'une entreprise afin de comprendre sa capacité à générer et à gérer efficacement sa trésorerie. La trésorerie, dans ce contexte, représente les liquidités disponibles de l'entreprise, c'est-à-dire les fonds qu'elle peut utiliser pour honorer ses obligations financières à court terme, tels que le paiement des fournisseurs, des salaires, des dettes à court terme, etc.

1. Le bilan financier (liquidité)

Le bilan est un document comptable qui présente la valeur cumulée des investissements nets réalisés par les actionnaires en fin de périodes comptables. Composé d'un actif et d'un passif, il dresse la situation économique et financière de l'entreprise à un instant donné.

Le mot «actif» décrit traditionnellement ce que l'entreprise possède et celui du « passif » décrit les sources de financement (dettes et fonds appartenant aux actionnaires).

Le bilan, comme d'autres documents comptables, est construit selon le principe de la partie double et présente ainsi une égalité parfaite entre son actif et son passif.²¹

1.1.Définition financière

La définition financière d'un bilan est la suivante : c'est un état qui, à une date donnée, présente :

À droite, la liste des ressources à disposition de l'entreprise ;

À gauche, la manière dont ces ressources sont employées, autrement dit les emplois

1.2. Définition juridique

Le bilan est un état qui, à une date donnée, présente :

À droite, les dettes de l'entreprise : dettes vis-à-vis des propriétaires que sont les actionnaires et dettes vis-à-vis des tiers ;

À gauche, le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire les biens qu'elle possède.

C'est ainsi que le côté gauche s'appelle Actif et le côté droit Passif.

Ces deux grandes masses, l'actif et le passif, sont de même montant : les emplois qui figurent à l'actif sont rigoureusement égaux aux ressources qui figurent au passif.²²

²¹ Ph-N MARCAILLO et Y BEJAR, 2021, Diagnostic d'entreprise, Edition Ellipses, P.29.

²² F NICOLAS, 2016, Finance pour non-financiers, édition, Duond, P.5-6.

1.3. Qu'est-ce qu'un bilan financier

Le bilan financier est un document qui réorganise les postes composant un bilan comptable par le principe de retraitement et après la répartition du résultat. Ainsi, on peut établir un bilan financier en classant les créances et les dettes présentes dans un bilan comptable par échéance.

L'objectif de ce document est d'analyser le patrimoine d'une entreprise, ou sa valeur, d'un côté, et de connaître sa capacité de rembourser ses dettes, ou sa solvabilité, d'un autre côté.

Ainsi, le bilan financier met en relief le niveau de liquidité des actifs et l'exigibilité des passifs d'une entreprise en les classant en suivant un horizon temporel. Pour cela, l'ensemble des actifs et des passifs sera réparti en ceux ayant une date d'échéance inférieure à un an ou supérieure à un an.

1.4. Les objectifs du bilan financier

L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;

La capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant.

Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière.

De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise.

Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.²³

Structure du bilan financier

Le bilan financier comme le bilan comptable, est reparté en deux parties :

La première partie : contient l'ensemble des emplois de l'entreprise appelés l'actif.

La seconde partie : contient l'ensemble des ressources avec lesquels les emplois sont financés²⁴.

²³ M GAUGAIN et R SAUVÉE-CAMERT, 2007, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, P.6.

²⁴ 1 .B ROCHER-MEUNIER, 2011, l'essentiel du diagnostic financier, 5ème Edition, page.84-93.

1.4.1. Retraitement à l'actif de bilan

Les actifs

Les actifs sont des éléments importants du bilan financier. Ce poste représente ce que **possède** l'entreprise et ce qui lui permet de créer de la richesse.

Au niveau d'un bilan, l'actif se trouve dans la partie gauche du tableau. Il peut se diviser en 3 catégories :

Actif immobilisé

Actif circulant

Comptes de régularisation

1.4.1.1.L'actif immobilisé :

Cette catégorie regroupe l'ensemble des biens nécessaires au développement de l'activité de l'entreprise à long terme. Ils sont dénommés « immobilisations » en langage comptable. Il existe 3 types d'actif immobilisé :

1.4.1.2.Immobilisations incorporelles :

Il s'agit d'actifs qui n'ont pas de substance physique et qui ne sont pas monétaires. Cela peut concerner par exemple les brevets, logiciels, droit au bail, fonds de commerce...

1.4.1.3.Immobilisations corporelles :

Il s'agit d'actifs physiques qui peuvent être utilisés en production (biens et services) et qui peuvent être aussi loués à des tiers. Cela peut être un matériel industriel, mobilier, matériel informatique, bâtiment, etc.

1.4.1.4.Immobilisations financières :

Ce sont les titres de participation, de prêts accordés ou versement de dépôt de garantie.

En ce qui concerne les immobilisations incorporelles et corporelles, ces actifs peuvent **perdre en valeur** à mesure qu'ils sont utilisés par l'entreprise. Cette dernière doit donc nécessairement passer des amortissements comptables tous les ans. Celui-ci est supposé représenter la « consommation des avantages économiques futurs » du bien.

Dans le cas des immobilisations financières, elles ne peuvent pas être amorties. Cependant elles peuvent être considérées, sous certaines conditions, comme objet de provisions.

En somme, on distingue trois colonnes dans le bilan :

Montant brut des immobilisations

Montant des amortissements cumulés ou des dépréciations

Montant net des immobilisations

L'actif circulant

L'actif circulant rassemble tous les éléments de l'actif mobilisables à court terme. Il s'agit donc des postes du bilan qui peuvent être **monétisés** sous une période antérieure à un an.

L'actif circulant du bilan est constitué de 5 catégories :

1.4.1.5.Stocks et encours :

Il s'agit des biens et services utilisés durant un cycle de l'exploitation de l'entreprise. Ils sont disposés à être vendus ou utilisés dans le processus de production.

Avances et **acomptes** versés sur commande : lors d'une commande, les fournisseurs peuvent exiger le versement d'une avance ou acompte.

1.4.1.6.Créances :

On parle de créances détenues par l'entreprise vis-à-vis des tiers (clients, tiers, organismes...).

1.4.1.7.Valeurs mobilières de placement (VMP) :

Il s'agit des titres obtenus pour réaliser des bénéfices à court terme. Les VMP ne seront pas détenus durablement par l'entreprise.

1.4.1.8.Disponibilités :

Il s'agit de l'ensemble des sommes se trouvant dans les comptes bancaires de l'entreprise.

1.4.1.9.Charges constatés d'avance :

Cette catégorie permet de compenser l'impact des charges comptabilisées durant une période (période ultérieure).

Les comptes de régularisation à l'actif

Cette catégorie n'est pas très courante dans les PME et présente les charges à étaler sur plusieurs exercices. Il s'agit également des **écarts** de conversion de devises. Lorsque l'entreprise négocie avec d'autres organisations en monnaies étrangères, les procédures **d'enregistrements comptables** à la fin de l'exercice sont spécifiques.

1.5. Retraitement du passif du bilan

Les passifs

Les passifs du bilan représentent les éléments qui font partie du patrimoine de l'entreprise ayant une valeur négative pour l'entreprise (comptablement parlant). Ils sont constitués des dettes à l'égard d'un tiers qui permettent de soutenir l'actif et qui entraînent l'utilisation des ressources.

Pour réussir à équilibrer le bilan, il est essentiel de connaître les principaux postes qui constituent le passif à une période déterminée. Cela permet effectivement de l'analyser de manière efficace.

Le passif se situe sur la partie droite du tableau de bilan et est regroupé en 2 catégories:

Capitaux propres et le passif externe.

1.5.1. Les capitaux propres

Les capitaux propres sont constitués des ressources stables à long terme et qui apparaissent au bilan avant l'affectation du résultat. Ces capitaux correspondent à 3 ressources importantes :

Capital social : il indique les ressources financières apportées par les associés lorsque l'entreprise a été créée. On peut alors dire qu'il est constitué des apports des créateurs de l'entreprise.

Réserves de l'entreprise : cela concerne les résultats des années passées non attribués aux actionnaires. Ainsi, c'est une part des bénéfices qui n'a pas été distribuée à l'entreprise ou aux associés. Elle pourra être affectée plus tard dans le temps, par exemple sous forme de dividendes pour les actionnaires.

Résultat net : il s'agit de la différence entre les produits et les charges de l'exercice. Ce résultat est un bon moyen d'équilibrer le bilan et de tenter d'égaliser le total de l'actif et du passif. Le résultat peut être un bénéfice ou une perte.

De plus, il faut savoir qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte, le résultat est toujours indiqué au passif du bilan. Cela démontre que le résultat représente une dette de l'entreprise vis-à-vis des associés.

A noter que les comptes du bilan ne sont jamais réinitialisés d'une année sur l'autre. Il est aussi important de savoir que les capitaux propres ne peuvent être inférieurs à la moitié du capital social.

1.5.2. Le passif circulant

Le passif externe du bilan comptable est constitué des :

Provisions pour risques et charges

Ces **provisions** rassemblent tous les passifs dont la période de fin ou le montant n'est pas déterminé précisément :

Provisions pour risques : il s'agit des provisions qui couvrent les risques associés à l'activité de l'entreprise (garanties proposées aux clients, échanges effectués en devises étrangères).

Provisions pour charges : il s'agit des provisions concernant la restructuration, renouvellement ou encore les provisions pour charges à étaler sur plusieurs exercices.

Les dettes

Les dettes correspondent aux sommes que l'entreprise doit payer à ses différents partenaires. Il existe 4 types de dettes d'exploitation : dettes fournisseurs, sociales, fiscales et sur immobilisation.

Dettes fournisseurs : cela concerne les dettes d'une entreprise vis-à-vis des fournisseurs : services, produits, matières premières...

Dettes fiscales : il s'agit de dette de l'entreprise envers l'Etat.

Dettes sur immobilisation : il s'agit des dettes de l'entreprise envers ses fournisseurs d'immobilisation.

2. La structure du bilan financier

Le bilan financier se présente comme suit :

Tableau 1: Structure du bilan financier

Emplois	Ressource
Actif immobilisé (VI) Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles Immobilisations financières	Capitaux permanentes Fonds propres (FP) Dettes à Long et à Moyen Termes (DLMT)
Actif circulant Valeurs d'Exploitation (VE) Valeurs Réalisables (VR) Valeurs Disponibles (VD)	Dettes à Court Terme (DCT)

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de nos différentes lectures, juillet 2021

Tableau 2: Les principaux reclassements des postes du bilan comptable peuvent être résumés comme suit :

Postes à reclasser	Le reclassement
Capital souscrit-non appelé	Dans le cas d'une liquidation de l'entreprise, on l'ajoute aux postes de trésorerie-actif. De ce fait, le capital souscrit non appelé est reclassé dans les créances à moins d'un an de l'actif.
Provisions pour risque et charges	Elles sont ventilées dans les dettes à plus ou moins d'un an selon la date prévue de réalisation du risque ou de la charge.
Comptes courants d'associés	La partie des comptes courants d'associés ayant fait l'objet d'une convention de blocage doivent figurer dans les capitaux propres.
Postes de l'actif immobilisé	Les poste de l'actif immobilise dont l'échéance est à moins d'un an sont reclassés en actif a moins d'un an.
Postes de l'actif circulant	Les postes de l'actif circulant dont l'échéance est à plus d'un an sont reclassés en actif à plus d'un an.
produits constatés d'avance	A rattacher aux ressources cycliques d'exploitation.
charges constatées d'avance	A rattacher aux emplois cycliques d'exploitation.
Postes de dettes	Les dettes sont à répartir selon leurs degrés d'exigibilité à plus ou à moins d'un an.
Ecart de conversion-actif	Non-valeurs à déduire de l'actif. Déduire par symétrie la provision pour pertes de change correspondant à des provisions pour risques et charges du passif.
Ecart de conversion-passif	Les gains de change sont ajoutés aux ressources durables (capitaux propres).
Résultat de l'exercice	Le résultat de l'exercice est ventilé en capitaux propres pour la part mise en réserve et en dettes à moins d'un an pour la part distribuée aux associés.

Source : Hubert de la Bruslerie, 2010, analyse financière 4^{ème} édition, Paris. P.114-119

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

1. Tableau de flux de trésorerie :

La deuxième catégorie des tableaux de flux réunit les tableaux de flux de trésorerie qui font apparaître aux côtés des flux de trésorerie générés par l'exploitation, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et de financement. La décomposition des flux débouche sur la variation de trésorerie.

Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles occupe une place centrale à l'instar du rôle qu'occupe cet indicateur dans les méthodes d'évaluation d'entreprise.

Les trois variables explicatives de l'évolution du flux de trésorerie opérationnel sont la croissance de l'activité, l'évolution de la rentabilité et la gestion des besoins en fonds de roulement.

Aujourd'hui, l'analyse des tableaux de flux (tableaux de financement et tableaux de flux de trésorerie) occupe une place importante dans l'appréciation de la situation économique et financière de l'entreprise, fournissant un éclairage pertinent pour l'analyse de la formation des grands équilibres financiers et l'appréciation de la cohérence des flux qui y contribuent.

Pour conclure cette introduction, précisons que l'on parle de tableaux de financement pour l'analyse passée des flux réservant l'appellation de plan de financement à l'analyse prévisionnelle²⁵.

2. Les objectifs du Tableau de Flux de Trésorerie

Les objectifs du tableau des flux de trésorerie de l'OEC sont les suivants :²⁶

Fournir une information sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie par son activité : la maîtrise de la comptabilité n'est pas nécessaire pour comprendre les notions de recettes et dépenses.

Évaluer la solvabilité de l'entreprise et son risque de faillite : une entreprise qui génère régulièrement une trésorerie importante est en même temps solvable, rentable et apte à assurer son développement.

Apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise : la séparation des flux par fonction explique mieux la politique d'investissement et de financement.

²⁵ A MARION, 2015, Analyse financière Concepts et méthodes, 6ème édition, P.167.

²⁶ D OGIEN, 2018, Gestion financière de l'entreprise, 4ème édition Dunod, P.64.

Étudier la rentabilité d'exploitation, la maîtrise du BFR, le niveau d'endettement, la liquidité, le financement et l'utilisation des ressources de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie a l'ambition d'être simple et compréhensible même par une personne non initiée aux techniques comptables. Le classement par postes économiques (activité, investissement et financement) est plus explicite que le classement par nature (exploitation, financier, exceptionnel) adopté en comptabilité générale. Le concept de FRNG dans lequel les ressources stables financent les emplois stables disparaît. C'est le solde de trésorerie sur opérations liées à l'activité qui conditionne le développement et la pérennité de l'entreprise.²⁷

2.2. Les supports ou les sources d'informations

Pour élaborer un tableau de flux de trésorerie, il est nécessaire de disposer des documents suivants :

Bilan comparatif : fournit les soldes de début et de fin de période (actifs, passifs et CP). C'est donc le changement dans chaque compte entre le début et la fin de la période ;

Tableau de compte de résultats : fournit des renseignements détaillés sur le compte de bénéfices non distribués et fournit l'information pour aider à déterminer le montant de liquidités fournies ou utilisées dans les opérations durant la période.

Information sur des transactions données : On peut utiliser des informations du grand livre sur des transactions données pour déterminer la façon et l'importance des liquidités fournies ou utilisées durant l'exercice

2.3. Les méthodes d'élaboration du tableau de flux de trésorerie²⁸

2.3.1. La méthode directe

Cette première méthode se base sur les informations transactionnelles ayant eu un impact sur la trésorerie durant la période analysée. Avec cette méthode, il est nécessaire d'intégrer l'ensemble des encaissements des activités d'exploitation et d'y soustraire tous les décaissements des activités d'exploitation.

2.3.2. La méthode indirecte

La méthode indirecte, repose sur la méthode de la comptabilité d'exercice. En principe, le comptable d'une société enregistre les produits et les charges en décalage par rapport aux

²⁷ Lundi 26. mars 2018 -Ogi-livre.fm Page 64,

²⁸ Tableau de flux de trésorerie : définition, modèle, méthode | Agicap

transferts de liquidités. Cela induit que ces entrées et ajustements de comptabilité d'exercice (donc les flux de trésorerie des activités d'exploitation) diffèrent du revenu net.

En se basant sur la méthode indirecte, le comptable part du résultat net obtenu à partir du compte de résultat et procède à des ajustements pour annuler l'impact des écritures de régularisation effectuées au cours de la période. Il est alors nécessaire de convertir le revenu net en flux de trésorerie réel en identifiant toutes les dépenses non monétaires de la période analysée (tels que la dépréciation, la réduction de la valeur d'un actif, l'amortissement ou l'étalement des paiements sur plusieurs périodes comptables)

Tableau 3: Le TFT selon la méthode directe

LIBELLE	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 Impôt sur les résultats payés Opérations en attente de classements (47) Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisitions d'immobilisations (Corp. ou Incorp.) Encaissements sur cession d'immobilisations Corp. ou incorp. Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières. Encaissements sur cessions d'immobilisations financières. Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part de résultats reçus			

Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectuées Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées. Subventions (74 ; 131 ; 132)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période			
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P. 31.

Tableau 4: Le TFT selon la méthode indirecte

LIBELLE	NOTE	Exercice N	ExerciceN-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Résultat de l'exercice ajustement pour : - Amortissements et provisions - Variation des impôts différés - Variation des clients et autres créances - Variation des fournisseurs et autres dettes - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement -Décaissements sur acquisition d'immobilisations -Encaissements sur cession d'immobilisations -Incidence des variations de périmètre de consolidation			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement -Dividendes versés aux actionnaires			

-Augmentation de capital en numéraire -Emission d'emprunts Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) +(B) +(C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation au cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			
(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financiers			

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, page.32.

Section 03 : les outils de prévision de trésorerie

Les outils de prévision de trésorerie sont des instruments essentiels pour la gestion financière d'une entreprise. Ils permettent aux gestionnaires de planifier et de suivre de manière proactive les flux de trésorerie, ce qui est crucial pour assurer la stabilité financière et la croissance de l'entreprise. Ces outils utilisent des données financières historiques et des hypothèses pour estimer les entrées et les sorties de trésorerie futures, ce qui aide les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière d'investissements, de financement et de gestion de la liquidité.

1. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier :

L'analyse financière est une étude qui se base sur trois indicateurs principaux :

1.1. Le Fonds de Roulement :

Le fonds de roulement est une notion clé de l'analyse financière, « il représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise »²⁹

C'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen termes) sur l'actif immobilisé. En d'autres termes, c'est la part des capitaux permanents qui est affectée au financement d'une partie du cycle d'exploitation.

Le fonds de roulement, appelé aussi Fonds de Roulement Net Global (FRNG) est la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

Il permet de comprendre si les ressources stables suffisent à financer les emplois stables, c'est-à-dire si les ressources qui sont propres à l'entreprise lui permettent de financer sa politique d'investissement.

$$\text{Fond de roulement} = \text{Ressources Stables} - \text{Emplois Stables}$$

Pour une entreprise, il est préférable que ce soient les ressources sûres et durables qui financent les emplois stables, c'est-à-dire les immobilisations qui sont amenées à perdurer au sein de l'entreprise. Cela signifie que le fonds de roulement doit être positif.³⁰

²⁹ L BOBOT et D VOYENNE, 2005, Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, P. 95.

³⁰ C-A GUEUTEN, 2022, L'essentielle de l'analyse Financière, 3ème édition, ellipes, P.101-102.

1.1.1. Détermination du Fonds de Roulement :

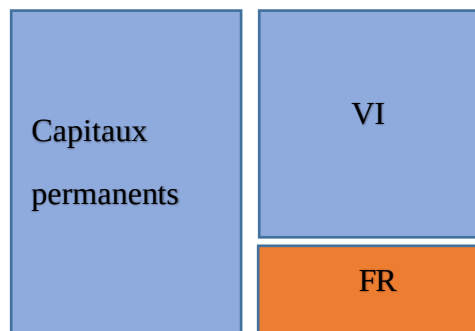
- Par le haut du bilan ³¹:

À partir du bilan financier, le Fonds de Roulement peut être calculé selon deux méthodes, par le haut du bilan ou par le bas du bilan.

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents (C)} - \text{Valeurs Immobilisées (VI)}$$

Source : BEKOUR F. épse AMOKRANE, Polycopié du cours d'analyse financière, 2018, P 66.

Figure 5: Représentation schématique du FR par le haut du bilan



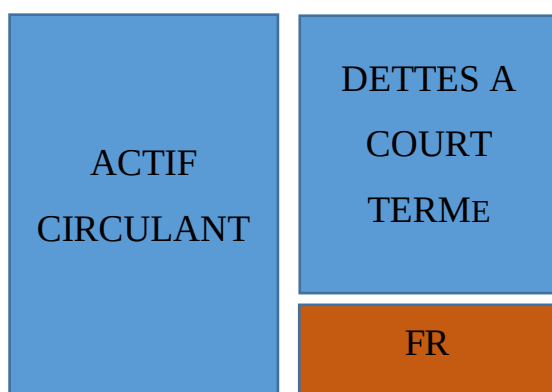
Source : Réalisé par nous-mêmes.

- Par le bas du bilan ²⁶: le FR est déterminé comme suit :

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant (AC)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

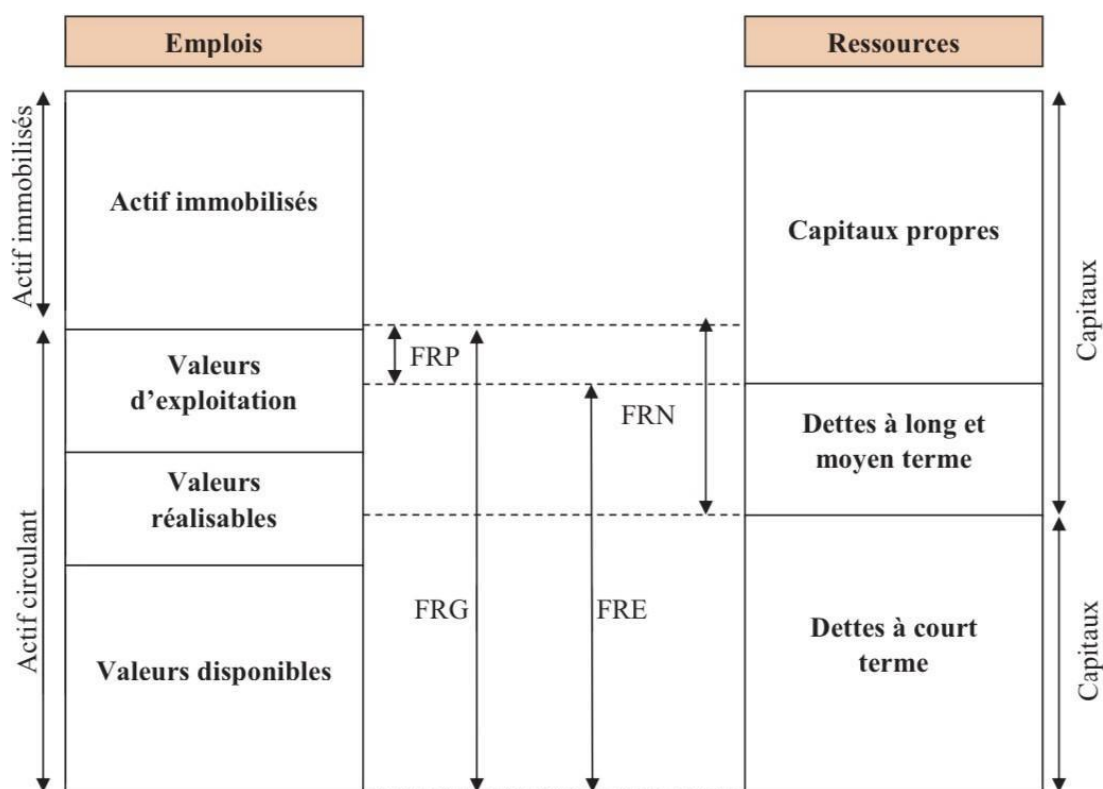
³¹ BEKOUR F. épse AMOKRANE, 2018, Polycopié du cours d'analyse financière, P. 67.

Figure 6: Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Schéma N° 1: La schématisation des différents fonds de roulement



Source : A BOUGHABA, 1999, Les techniques comptables, édition Berti, Alger, P.306.

1.1.2. L'interprétation du Fonds de Roulement :

Si le fonds de roulement est positif $FR > 0$: les ressources stables sont supérieures aux emplois stables. Les immobilisations de l'entreprise sont donc financées par ses ressources. C'est une situation saine. L'entreprise dispose alors d'un surplus de ressources stables qui peut financer d'autres besoins de l'entreprise, comme son actif circulant, par exemple ses créances clients.

Si le fonds de roulement est négatif $FR < 0$: cela signifie que les ressources stables sont inférieures aux emplois stables. On parle alors d'insuffisance en fonds de roulement. L'entreprise n'arrive pas à financer sa politique d'investissement avec ses ressources stables.

Ce n'est pas une situation saine pour l'entreprise puisqu'elle est obligée d'utiliser des ressources circulantes, comme des dettes fournisseurs, voire sa trésorerie pour financer ses immobilisations.³²

Si le fond de roulement est nulle $FR = 0$: Le Fonds de Roulement nul n'indique une harmonisation totale entre la structure des emplois durables et des ressources durables, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent intégralement les dettes à court terme³³

1.2. Le besoin en Fonds de Roulement

Après avoir réussi à financer sa politique d'investissement, l'entreprise doit faire face à l'exploitation courante.

Le besoin en fonds de roulement représente le besoin de financement du cycle d'exploitation. Il est la conséquence du décalage entre les paiements des fournisseurs et les règlements des clients. Ce décalage entraîne un besoin de trésorerie permettant d'assurer la jonction entre les flux de décaissement et d'encaissement.³⁴

On peut même le définir, « Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise, il désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition des stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou la présentation des services »³⁵

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente ce financement de l'exploitation courante, ce dont l'entreprise a besoin pour continuer de fonctionner au quotidien.

³² C-A GUETIN, 2022, L'essentiel de l'analyse financière Fiches de cours et cas pratiques corrigés P.102.

³³ E SERGE, 1992, Analyse et diagnostic financiers, Edition Eyrolles, Paris.

³⁴ C SELMER, 2023, La boîte à outils du Contrôle de gestion, P.192.

³⁵ A CORHAY et M MBANGALA, 2007, Fondements de gestion financière, manuel et applications, Belgique, P. 95.

Quand une entreprise négocie un délai de paiement avec un fournisseur, cela représente une ressource pour elle. Cette ressource peut lui permettre de financer les délais de paiement accordés à ses clients ainsi que ses stocks, mais elle n'est pas suffisante. La différence correspond au besoin en fonds de roulement

$$\begin{aligned} \text{Besoin en fonds de roulement} &= \text{Actifs circulant} - \text{Passif} \\ &\quad \text{circulant} \\ &= \text{Créances d'exploitation} + \text{Stocks} - \text{Dettes d'exploitation} \end{aligned}$$

1.2.1. Détermination du Besoin en Fonds de Roulement

Cas de l'inexistence de Concours Bancaire à la Trésorerie, on le détermine comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{Stock} + \text{Créance}) - \text{Passif circulant}$$

Dans le cas de l'existence de Concours Bancaire à la Trésorerie, on a la formule suivante :³⁶

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

1.2.2. Décomposition du BFR :

Le BFRE (BFR d'exploitation) fait partie des indicateurs les plus importants en gestion financière et permet de vérifier l'équilibre financier de l'entreprise à un instant T. « Le besoin en fonds de roulement est le solde des postes d'actif et de passif du bilan correspondant à des flux financiers de court terme. Il se compose d'éléments attachés à l'exploitation (BFDR d'exploitation) et des éléments indépendants du cycle d'exploitation (BFDR hors exploitation)»

1.2.2.1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :

Le fond de roulement normatif ou encore le besoin en fond de roulement d'exploitation consiste à évaluer l'ensemble des besoins nécessaires pour un cycle d'exploitation pour une période donnée afin de réaliser un chiffre d'affaire estimé au préalable. Le fond de roulement normatif n'est que le besoin en fond de roulement d'exploitation autrement dite :³⁷

$$\text{BFRE} = \text{ACE} - \text{PCE}$$

1.2.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) :

Tandis que le BFRHE prend en compte les moyens mis à la disposition de l'entreprise sans lien direct avec l'exploitation normale tels que :

Les actifs circulants comme les : autres créances ; charges constatées d'avance.

Les ressources provenant des : autres dettes ; produits constatés d'avance³⁸.

Le Besoin en Fonds de Roulement hors Exploitation (BFRHE) correspond à l'équation suivante:³⁹

$$\text{BFRHE} = \text{AHE} - \text{PHE}$$

1.2.3. L'interprétation du Besoin en Fonds de Roulement

Si le Besoin en fond de roulement est positif **BFR > 0** : lorsque le BFR est employé d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fond de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaire courant c'est-à-dire découvert bancaire).

³⁷www.tifawt.com/analyse-financiere/fond-de-roulement-normatif

³⁸ www.ellispherie.com/bfre-bfrhe/

³⁹ [www.Gérer une association – Guide et documents pratiques | Associa thèque \(associatheque.fr\)](http://www.Gérer_une_association_-_Guide_et_documents_pratiques_|_Associa_thèque_(associatheque.fr))

Si le besoin en fond de roulement est Négatif **BFR < 0** : lorsque le BFR est inférieur à zéro les emplois sont inférieurs aux ressources aucun besoin financiers n'est généré par les l'activité et l'excédent de ressource dégager vas permettre d'alimenté la trésorerie nette de l'entreprise.⁴⁰

Si le besoin en fond de roulement est Nul **BFR = 0** : lorsque le BFR est égale à 0, les ressources d'exploitation permettant de couvrir les emplois en intégralité l'entreprise n'as aucun besoin à financer mais elle ne se dispose d'aucun excédent financier.

1.3. La Trésorerie Nette

La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement⁴¹.

Selon E. COHEN, le terme « T » représentant la situation de la trésorerie est parfois appelé « trésorerie nette » (TN) sans que cette spécification traduise un changement dans son mode de calcul⁴²

Selon M. GAUGAIN et P. PONCET (2004), la trésorerie est obtenue par la différence entre les capitaux qui demeurent à la disposition de l'entreprise pour assurer son fonctionnement et les besoins qui restent à la charge de l'entreprise. Il s'agit d'une résultante entre les opérations d'investissement et de financement et des particularités du cycle des opérations de gestion de l'entreprise. L'équilibre financier de l'entreprise est assuré si la trésorerie est positive ou nulle, c'est-à-dire si le montant du FDR correspond au BFR moyen.⁴³

1.3.1. Détermination de la Trésorerie Nette :

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

$$TN = FR - BFR$$

Et si on la définit comme étant l'écart entre les ressources d'exploitation (entrée) et les besoins d'exploitation (sorties). On va déduire alors la relation suivante :

⁴⁰ www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/

⁴¹ Ph Rousselot, J-F Verdié, 2017, Gestion de trésorerie, P.14.

⁴² E COHEN, 2006, Analyse financière, Edition Economica, Paris, P. 263.

⁴³ M GAUCAIN et P PONCET, 2004, Gestion de la trésorerie Edition economica paris, P. 24.

$$\text{TREORERIE} = \text{RESSOURCES} - \text{BESOINS}$$

Elle peut toutefois être calculée par le bas de bilan selon la relation suivante :⁴⁴

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

1.3.2. L'interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie nette est positive $\text{TN} > 0$: Lorsque le montant de la trésorerie nette est supérieur à 0, les ressources d'une entreprise permettent découvrir l'intégralité de ses besoins. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). Elle dispose donc de liquidités mobilisables à court terme mais cette bonne nouvelle doit être relativisée. En effet, elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

La trésorerie nette est Nulle $\text{TN} = 0$: Dans ce cas, les ressources viennent couvrir les besoins à l'euro près. L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre. Le fonds de roulement finance le BFR à l'identique et toute augmentation de ce dernier (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

La trésorerie nette est Négative $\text{TN} < 0$: L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

⁴⁴F BEKOUR Epse AMOKRANE, 2018, Polycopié du cours d'analyse financière, P.79.

1.4. Délai de règlement :

1.4.1. Le délai de règlement fournisseurs

L'entreprise doit négocier les délais de règlement avec ses fournisseurs les plus longs possibles puisqu'ils constituent une ressource de financement pour elle. Il est possible de calculer le délai de règlement fournisseurs moyen.

$$\text{Délai règlement fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360 \text{ jours}}{\text{Achats TTC}}$$

Pour augmenter le délai de règlement des fournisseurs, l'entreprise doit apporter des garanties de solvabilité. Dans les relations entre entreprises, les fournisseurs effectuent une analyse financière des clients potentiels avant de leur accorder des délais de paiement.

1.4.2. Le Délai de règlement clients

À l'inverse, l'entreprise doit négocier les délais de règlement clients les plus courts puisqu'ils sont source de financement. Il est possible de calculer le délai de règlements clients moyen.

$$\text{Délai règlement fournisseurs} = \frac{\text{Créances clients} \times 360 \text{ jours}}{\text{Achats TTC}}$$

Remarque

Les postes de créances clients et de dettes fournisseurs sont exprimés en TTC. Il est donc nécessaire de considérer les achats et les ventes en TTC.

Tout retard de paiement d'un client augmente le BFR. Si le délai moyen accordé aux clients est trop élevé, l'entreprise peut réduire les délais accordés aux clients, augmenter le niveau des acomptes à la livraison, relancer les clients qui n'ont pas encore payé ou encore passer une provision sur les règlements qu'elle pense ne pas recouvrer⁴⁵

⁴⁵ Essentiel de l'analyse financière, 2022, Fiches de cours et cas pratiques corrigés Ellipses, P.107-108.

2. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité :

L'analyse par les ratios est une méthode qui complète l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier. Un ratio peut être défini comme étant : un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis...⁴⁶.

Les ratios de liquidité établissent une relation entre deux éléments du bilan afin de quantifier (en pourcentage) les liquidités dont une entreprise dispose à un moment donné. Ils sont utilisés par les analystes pour savoir si une entreprise est capable de faire face à ses échéances à court terme et donc de maintenir son exploitation.

Trois ratios sont utilisés pour estimer la liquidité d'une entreprise : le ratio de liquidité générale, de liquidité restreinte et de liquidité immédiate.

2.1. Le ratio de liquidité générale (RGL) :

Le ratio de liquidité générale se calcule en divisant le montant de l'actif à moins d'un an (stocks compris) par le passif d'une durée équivalente. Sa formule est la suivante :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif court terme} \div \text{passif court terme}$$

Assimilable au fonds de roulement, ce ratio permet de savoir si une entreprise est capable d'assumer (ou pas) ses dettes à court terme en les mettant au regard de ses actifs à court terme. Ce ratio doit toujours être supérieur à 1. Plus il est élevé, plus la latitude dont dispose une société pour développer ses activités est grande. Sauf circonstances particulières, un ratio inférieur à 1 signifie que le fonds de roulement est négatif.

2.2. Le ratio de la liquidité réduite (RLR) :

Le ratio de liquidité réduit est un indicateur de liquidité égal au rapport de l'actif circulant (actifs les plus liquides d'un bilan) dont on retire les stocks, sur le passif exigible à court terme (dettes à moins de 12 mois). Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Ratio de liquidité réduit} = \frac{(\text{Actifs à court terme} - \text{stocks})}{\text{Dettes à court terme}}$$

Une entreprise dont le ratio est inférieur à 1 se trouvera en difficulté si ses créanciers demandent à être payés sans attendre.

⁴⁶ P ABLE, 2010, L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition Ellipse, Paris, 2010, P.22.

2.3. Ratio de liquidité immédiate (RLI) :

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement. Bien qu'il n'y ait pas de norme stricte pour l'établir, ce ratio est généralement établi à partir de la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Liquidités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

3. L'analyse de la trésorerie par le Tableau des Flux de Trésorerie :

Analyse et l'interprétation des résultats contenus dans le tableau des flux de trésorerie constitue, en général, une étape cruciale du processus d'analyse financière, car elle fait apparaître la variation de la trésorerie au cours de l'exercice et en explique les causes.

« L'état de la situation financière et l'état du résultat net et autres éléments du résultat global ne révèlent pas toujours de façon évidente la solvabilité et la viabilité à court terme d'une entreprise. Une entreprise peut ainsi présenter un résultat positif (bénéfice), tout en connaissant des problèmes de liquidités. » ⁴⁷

Il a été plusieurs fois démontré, notamment à la suite de récessions économiques mais également avec la crise du Covid-19 que le manque de liquidités est un indicateur clé du risque de faillite des entreprises de restauration alimentaire.

3.1. Présentation du tableau de flux de trésorerie:

Est un outil clé de l'analyse financière et stratégique de l'entreprise, il regorge d'information très intéressantes et apporte au gouvernement de l'entreprise, une saisie, permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Les activités opérationnelles.

Les activités d'investissement.

Les activités de financement.

⁴⁷Laroche, Marmousez et Dissou, 2016, Gestion-réflexion, Christiane Latour, P.219.

3.1.1. Les flux de trésorerie générée par les activités opérationnelles :

Ce sont les principales activités génératrices de produits de l'entreprise ainsi que toutes les autres activités qui ne sont pas des activités d'investissements ou de financement. Ces flux sont directement rattachés aux résultats de l'entreprise. En plus de la définition des activités opérationnelles, l'IAS 7 fournit une série d'exemples de flux provenant de ces activités comme:

Les entrées de trésorerie dues aux ventes de biens et aux prestations de services.

Les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits.

Les sorties de trésorerie engendrées par des paiements envers des fournisseurs des biens et de services et envers les membres du personnel.

Les sorties de trésorerie liées au paiement des impôts sur le résultat.

Les entrées et sorties de trésorerie relatives aux contrats détenus à des fins de transaction.

3.1.2. Les flux de trésorerie générés par les activités d'investissement :

Ces flux comprennent les acquisitions et les cessions d'actifs à long terme ainsi que les autres investissements qui ne sont pas inclus dans les équivalents de trésorerie. Ils comprennent les entrées et les sorties de fonds rattachées à l'acquisition ou à la vente des actifs liés à la production. Cette définition est accompagnée par une liste d'exemples de flux pouvant être générés par les activités d'investissement :

Les sorties et les entrées de trésorerie découlant de l'acquisition ou de la cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme.

Les sorties et les entrées de trésorerie liées à l'acquisition ou à la cession d'instruments de capitaux propres ou d'emprunts d'autres entreprises et de participations dans des coentreprises.

Les avances de trésorerie et les prêts faits à des tiers (autres que les avances et prêts consentis par une institution financière).

Les entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à des tiers (autres que les avances et prêts faits par une institution financière)

Les entrées et les sorties de trésorerie au titre des contrats à terme sur des marchés organisés et de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf lorsque ces contrats détenus à des fins de négociation ou de transaction ou que ces entrées sont classées parmi les activités de financement.

3.1.3. Les flux de trésorerie générés par les activités de financement :

Les activités de financement sont des activités qui résultent des changements importants dans la composition des capitaux propres et des emprunts de l'entreprise. Ils sont directement liés au financement de l'entreprise. Comme pour les activités opérationnelles et les activités d'investissement, l'IAS 7 ne précise pas les éléments constituant ces flux mais donne une liste d'exemples de flux générés par les activités de financement. On trouve :

Les entrées de trésorerie provenant de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres.

Les sorties de trésorerie envers les actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entreprise.

Les produits de l'émission d'emprunts obligataires, d'emprunts ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunts hypothécaires et d'autres emprunts à court ou à long terme.

Les sorties de trésorerie pour rembourser des montants empruntés.

Les paiements effectués par un preneur dans le cadre de la réduction du solde de la dette relative à un contrat de location financement.

3.2. Méthode de calcul des flux de trésorerie :

Suivant les deux méthodes de calcul de la trésorerie : directe et indirecte, les différents flux peuvent être déterminés suivant les méthodes directe et indirecte.

3.2.1. Pour les flux de trésorerie des activités opérationnelles :

3.2.1.1. La méthode directe :

Consiste à présenter des informations sur les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brutes.

3.2.1.2. La méthode indirecte :

Quant à la méthode indirecte, celle-ci consiste à ajuster le résultat net des transactions sans effet sur la trésorerie et d'autres éléments classés dans les activités d'investissements et de financement comme suit : Résultat net +/- Eléments sans effet sur la trésorerie et équivalents de trésorerie. +/- Variation de certains actifs et passifs courants hors trésorerie. +/- Eléments classés dans les activités d'investissement ou de financement = Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles. Le conseil National de la Comptabilité (C.N.C-Algérie) résume la procédure de la méthode indirecte ainsi : ajustement du résultat net de l'exercice en tenant compte : - Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie : Amortissement, Variation clients, Stocks, Fournisseurs... - Des décalages ou des régularisations (impôts différés...).

3.2.2. Pour les flux de trésorerie des activités d'investissement :

Concernent l'ensemble des dépenses et recettes associés aux acquisitions et aux cessions d'immobilisations et de titres de participation. Ainsi pour évaluer le montant, il s'agit d'effectuer le calcul suivant :

$$\text{FTAI} = -\text{Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles} - \text{Acquisitions d'entités (titres de participations)} + \text{Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles} + \text{Cession d'entités (titres de participation)}.$$

3.2.3. Pour les flux de trésorerie des activités de financement :

Concernent les charges et les produits liés aux fonds propres et aux emprunts. Pour obtenir la valeur est obtenue comme suit :

$$\text{FTAF} = \text{Augmentation de capital} + \text{Emprunts moyen et long terme} +/\text{- Variation des prêts réalisés par les actionnaires} - \text{Dividendes versés}$$

Conclusion :

En conclusion, les outils de prévision de trésorerie jouent un rôle essentiel dans la gestion financière d'une entreprise. Ils permettent de projeter les flux de trésorerie futurs en prenant en compte les entrées et les sorties d'argent, ce qui offre une vision claire de la santé financière de l'entreprise à court et moyen terme par : Optimisation de la gestion financière, Prise de décision éclairée, Gestion des risques, Communication avec les parties prenantes, Amélioration de la rentabilité, Adaptation aux changements

En fin de compte les outils de prévision de trésorerie sont des alliés indispensables pour assurer la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise. Ils offrent une vision claire et précise des flux financiers à venir, permettant ainsi une gestion proactive et efficace de la trésorerie. Il est donc fortement recommandé à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de mettre en place ces outils afin d'optimiser sa gestion financière.

Chapitre 03 : gestion de la trésorerie par le système KTP

Chapitre III : GESTION DE LA TRESORERIE PAR LE SYSTEME « KTP »

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH

1. Historique et création de la société SONATRACH

1.1. Historique :

L'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autre choix à l'Algérie que s'adapter à ce nouveau défi. Consciente du rôle que devaient jouer les hydrocarbures dans la construction du pays, l'Algérie a décidé de prendre en main ce secteur, bien avant l'indépendance.

C'est ainsi que les accords d'Evian prévoyaient la mise en place de l'organisme saharien dont la tâche essentielle était de proposer des solutions aux questions pétrolières et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne. Mais le code pétrolier saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le monopole sur le pétrole algérien notamment des avantages fiscaux importants. En outre, pour les sociétés françaises ayant leur siège à paris, les paiements continuaient à s'effectuer en France, si bien que les exportations pétrolières qui représentaient pourtant plus de 60% des exportations globale du pays, passaient inaperçues dans la balance algérienne des paiements.

Pourtant, bien que l'état algérien ait crée, dès le début la Direction de l'Energie et des Carburants, afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur des hydrocarbures et lui fournir les éléments nécessaires à la définition de sa politique pétrolière.

1.2. Création :

L'état algérien se dota, alors d'un instrument permettant la mise en œuvre de sa politique énergétique en créant le 31 décembre 1963 par le décret N 63/491, la société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures : SONATRACH.

En 1964, la nécessité d'un troisième oléoduc se faisant sentir, les compagnies françaises projettent la création d'une société de transport pour réaliser et exploiter cet oléoduc.

Le gouvernement algérien demande alors une participation de 51% au capital de cette société. Devant leur refus d'accéder à sa demande ; il décide de prendre à son compte la réalisation de ce pipe-line qu'il confie naturellement à la SONATRACH.

Ainsi, la SONATRACH entreprit la première expérience du genre, dans un pays en voie de développement, avec la construction et la mise en service de l'oléoduc Haoud El Hamra-Arzew (801Km).

Elle confirmait par cette réalisation son acte de naissance ; des négociations sont ouvertes dès 1964 et aboutissent le 29 juillet 1965 à l'accord Algero-français, relatif au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, aux termes de cet accord, une association coopération (ASCOOP) est créée entre SOPEFAL représentant l'état français et l'état Algérien.

Le gouvernement algérien ayant délégué sa société nationale pour le représenter dans cette association, le champ d'activité de la SONATRACH s'est considérablement élargi, par rapport à l'ancien code Saharien.

Le 29 avril 1966, un régime particulier d'association a été mis sur pied, pour la surface d'exploitation Haoud-Berkaoui - Ben Kahla.

Les statuts de la société ayant été modifiés par le décret N 66-292 de septembre 1966, SONATRACH est devenue : « Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures »

1.3. La nationalisation des hydrocarbures du 24 Février 1971

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploitation a toujours été une constante.

En effet, les mesures annoncées le 24 février 1971 avaient été précédées d'autres, de même nature.

La nationalisation partielle des sociétés concessionnaires françaises, de telle sorte que l'état détient 51% des capitaux et assure le contrôle au sien des sociétés pétrolières ou les intérêts étrangers possédaient la totalité, la majorité ou la moitié est transféré à SONATRACH 51% des intérêts de toute nature, notamment 51% des intérêts miniers détenus par toute personne physique ou morale dans les concessions d'hydrocarbures qui composent en Algérie les patrimoines des sociétés.

La SONATRACH voit donc croître ses responsabilités en même temps qu'elle puisse enfin assurer pleinement son rôle pour concrétiser la politique pétrolière du pays en vue de promouvoir son développement économique.

L'efficacité s'exerce, quelques mois seulement après le 24 février, lorsque les sociétés françaises retirèrent l'ensemble de leurs cadres et techniciens des centres de production, les techniciens algériens ayant assurés dans des conditions très difficiles la continuité des opérations.

Les décisions du 24 février 1971 se sont traduites dans les faits par la signature d'une ordonnance le 12 avril 1971, promulguant la loi fondamentale sur les hydrocarbures, définissant ainsi le cadre dans lequel devait s'exercer l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures. Les réactions de la France ne furent pas favorables bien entendu. Les décisions du 24 février 1971 furent taxées de soudaines et d'unilatérales. Les négociations furent cependant poursuivies pour régler les problèmes selon les principes énoncés par l'ordonnance du 12 avril 1971.

Le règlement définitif des différents intervint par la signature, le 30 juin 1971 entre SONATRACH et CFPA, et le 13 décembre 1971 entre SONATRACH et ELF-ERAP. Des accords sur les nouvelles conditions régissant leurs activités en Algérie.

1.4. Dynamique de développement :

La stratégie de SONATRACH durant cette dernière décennie a été une stratégie d'intégration verticale nationale, au lieu de se maintenir dans cette situation exclusive d'exportation des matières avec comme conséquence l'érosion du prix du baril et la détermination des termes de l'échange.

Les groupes des pays producteurs doivent opter pour le renforcement managérial et structurel et le développement technologique : les deux postulats de la croissance.

La mission confiée à SONATRACH de couvrir à long terme les besoins nationaux en hydrocarbures et d'apporter les devises nécessaires pour le financement du développement national, les évolutions technologiques impliquent l'adaptation des méthodes de travail et des moyens à tous les niveaux d'activités.

Elle doit agir sur l'organisation, les hommes qui la composent, et son environnement. Trois étapes sont définies pour ce processus de modernisation ;

Etape 1 : 1992 - 1995 un groupe pétrolier et industriel public algérien international opérant dans les activités de base.

Etape 2 : 1995 - 2000 être un groupe pétrolier et industriel public algérien international opérant sur l'ensemble de la filière énergie dans la chimie et dans les services associés

Etape 3 : Au-delà de l'an 2000 compléter les activités hydrocarbures, énergie. Pour y parvenir, le processus de modernisation doit s'articuler autour de :

La culture et les valeurs de l'entreprise.

Les principes d'organisation et de fonctionnement.

Les principes de management des ressources humaines.

Le développement de SONATRACH est mu par une volonté de défi qui s'appuie sur :

L'écoute et la compétence technologique.

L'amélioration de la qualité de l'environnement social.

La satisfaction du client et le marketing.

Le respect des fournisseurs et des partenaires.

Concernant les valeurs de l'entreprise

Tableau N°5 : les valeurs de l'entreprise

Groupe Pétrolier Principales activités de base : l'exploration, la production, le transport terrestre et maritime des produits pétroliers, la commercialisation et le partenariat en amont et en aval dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.	
Raison sociale	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures : SONATRACH
Siège social	10, rue du SARAH-HYDRA – Alger
forme Juridique	Société par actions (SPA) au Capital de 245 .000.000.000 DA
Date de création	31/12/1963
Effectif de SONATRACH au 31.12.2020	47.566 Personnes
Production de l'exercice 2020	200 000 000 de tonnes équivalent pétrole (TEP), soit une moyenne de production quotidienne de 4 400 000 barils équivalents pétrole.
Chiffre d'affaires de l'exercice 2020	4.239 milliards de Dinars DA
Programme d'investissements pour la période 2016 à 2020	1.080 milliards de Dinars DA
Investissements cumulés depuis l'origine	Supérieurs à 100 milliards de dollars US
Indices des résultats des nouvelles découvertes	Avec comme base d'indice 100 pour les réserves en place au 1er janvier 1971, les réserves découvertes au 31/12/2000, ont plus que compensé la production soutirée et cumulée depuis 1971, et l'indice affiché au 31/12/2000 est de 116.

2. Organisation et organigramme de la SONATRACH

2.1 Mission de la SONATRACH :

SONATRACH se présente actuellement sous l'aspect d'une entreprise intégrée intervenant directement dans l'ensemble des activités du secteur hydrocarbures. Elle conserve la charge des opérations liées à la recherche, la production, le transport par canalisation des hydrocarbures, le conditionnement des hydrocarbures gazeux ainsi que leur commercialisation employant 32000 personnes.

La SONATRACH après sa restriction en 1981 a recentré son action vers les missions suivantes:

Le développement et l'exploitation des gisements et des installations de surface pour la valorisation des ressources hydrocarbures liquides et gazeux

La réalisation d'études d'engineering de détails relatives aux installations de surface, le suivi technique ainsi que la supervision de la réalisation des travaux de développement des gisements et la construction d'ouvrage d'exploitation L'élaboration des programmes et plannings de forage d'exploitation, connues tant en Algérie qu'à l'étranger.

La reconstitution et l'accroissement des revues d'hydrocarbures.

L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.

Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.

2.2. Les activités de SONATRACH :

L'exécution des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation des gisements.

L'exploitation industrielle et commerciale de tous ces moyens de transports des hydrocarbures.

Le traitement et transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.

La commercialisation des hydrocarbures ainsi que leurs substances connexes tant en Algérie qu'à l'étrange.

La constitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.

2.2.1. Les activités de base :

L'exploitation, la production, le transport par canalisation, les premières transformations, la commercialisation et la maintenance lourde, représente les activités de base. Ces activités sont considérées prioritaires, donc bénéficient d'une affectation prioritaire des ressources de l'entreprise.

2.2.2. Les activités de développement et de valorisation directe :

Ces activités aident à mieux valoriser le potentiel des hydrocarbures algériens, elles sont donc envisagées sous le contrôle de la SONATRACH avec d'autres partenaires (filiales de SONATRACH).

2.2.3. Les activités de développement et de diversification :

Industries annexes, à savoir la chimie fine, les énergies nouvelles, les activités minières et l'agro-alimentaire, ces activités industrielles ou des services assurent à SONATRACH : La maîtrise de toute la chaîne des valeurs, renforce le groupe par des activités proches en termes de savoir-faire.

2.3. L'organisation de SONATRACH :

La SONATRACH a procédé à une étude pour trouver une organisation meilleure afin de faciliter les tâches de travail ; pour cette raison SONATRACH a connu plusieurs changements ; après le plan proposé par Mr A BOUHAFS ; ex - Président Directeur Général de SONATRACH, la décision définissant le nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH signé en Février 2002, par l'ex. Ministre de l'Energie et des Mines, Mr. K. CHAKIB. Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

De la Direction Générale

Des Activités Opérationnelles

Des Directions Fonctionnelles

2.3.1. La Direction Générale du Groupe :

Est assurée par le Président Directeur Général, assisté par :

Comité Exécutif.

Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe.

Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

2.3.2. Les Activités Opérationnelles :

Exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international.

Chacune des activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président.

Il s'agit de l'activité Amont (AMT) elle assure :

Le contrôle des opérations DATA Contrôle

Recherche et le développement des nouvelles technologies

Production

Forage

Partenariat

L'activité Aval (AVL) : elle assure

Liquéfaction du gaz naturel.

Séparation du GPL.

Raffinage du pétrole.

Pétrochimie.

Etude et développement des techniques.

L'activité Transport par Canalisations (TRC) elle assure :

Opération de transport des hydrocarbures et leurs stations

Maintenance

Etude et développement

L'activité Commercialisation (COM) : elle assure

Le commerce extérieur du pétrole brut, et les produits raffinés : condensât, GPL, GNL, GN.

La commercialisation intérieure des produits pétroliers, gaz industriel et le transport maritime

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, SONATRACH International Holding Corporation (SHIC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

2.3.3. Les Directions Fonctionnelles

Elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux Activités Opérationnelles du Groupe.

Elles sont organisées en quatre (04) Directions Coordination Groupe :

Ressources Humaines et Communication, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint RHC.

L'Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité de la Directrice Exécutive SPE.

Finances, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif FIN 1^Activités Centrales placée sous l'autorité du Directeur Exécutif ACT.

Et trois (03) Directions Centrales :

Audit Groupe, placée sous l'autorité du Directeur Central ADG.

Juridique, placée sous l'autorité du Directeur Central JUR et Santé,

Sécurité et Environnement placée sous l'autorité du Directeur Central HSE.

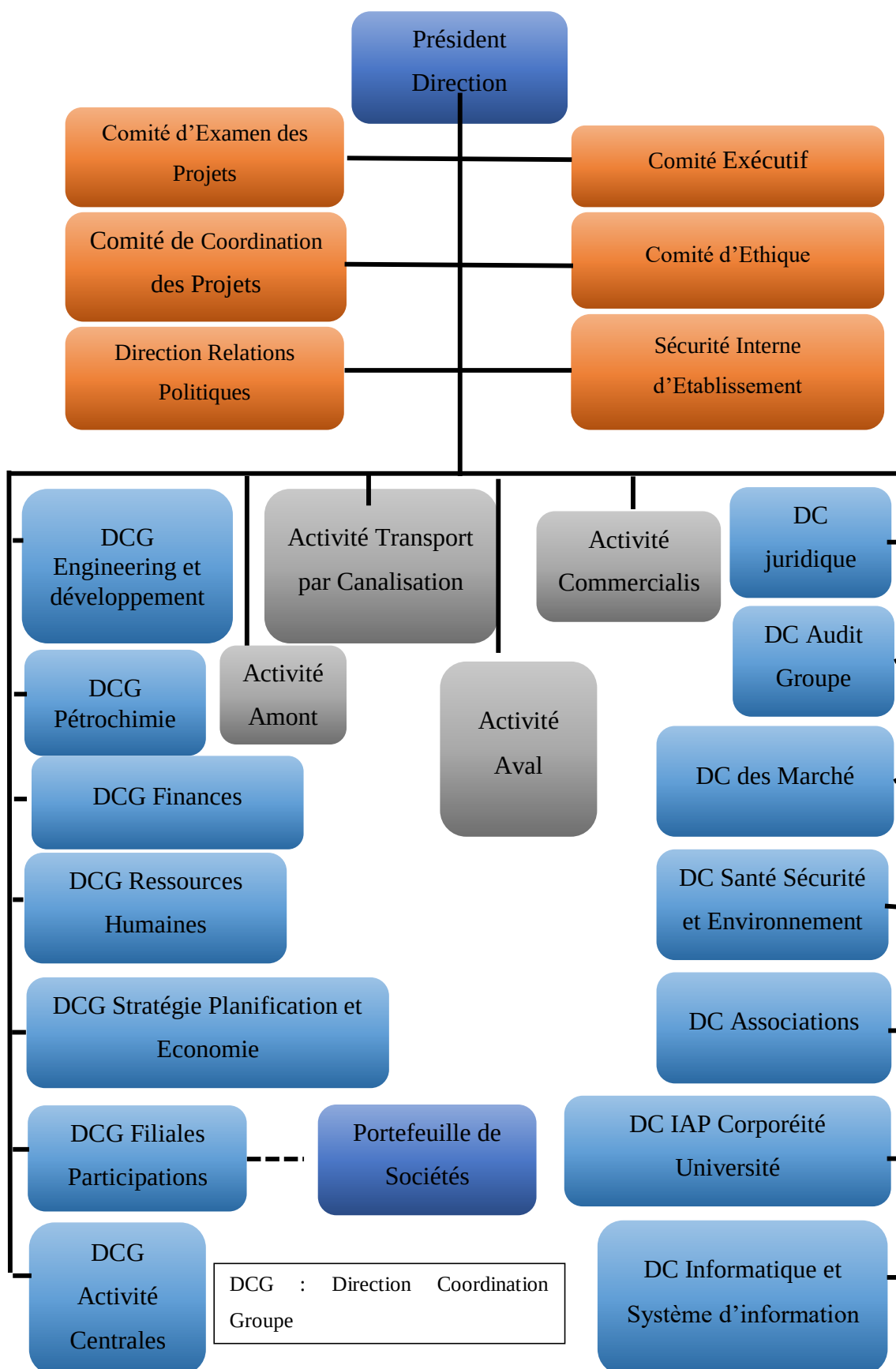
Des décisions spécifiques définiront l'organisation interne de l'ensemble de ses structures.

Avec le parachèvement de la macrostructure du Groupe, SONATRACH dispose désormais d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions

opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, à reporter dynamique et une bonne réactivité.

Elle va permettre à SONATRACH d'utiliser de manière plus efficace les formidables ressources humaines et financières qu'elle possède et de poursuivre de manière plus assurée le processus d'adaptation aux grands changements qui s'amorcent dans ses environnements national et international

2.4. Organigramme de la SONATRACH



Source : Document interne de la société SONATRACH)

3. Présentation de la DP, DFC, DFT

3.1 Présentation de la division production (DP)

Dans le cadre de l'exploitation, la maintenance et le développement des champs pétroliers, gaziers et industriels, ainsi que des bases de vie et de communication.

La Division Production a créé une structure au niveau :

De chaque région et secteur se chargeant de l'approvisionnement, du transport sur site, du stockage et de gestion de toute matière et matériel.

Du siège à Alger, une direction d'approvisionnement et du transport sur site, qui coordonne toutes les fonctions relatives à l'approvisionnement et au transport de ces régions et secteurs.

3.1.1. Missions de la Division Production :

L'exploitation des gisements et installations de la surface pour la valorisation optimale des ressources d'Hydrocarbures liquides et gazeux.

La réalisation d'études d'engineering de base de développement des installations de surface d'exploitations.

La gestion et l'exploitation des raffineries.

3.1.2. Organisation de la Division Production :

Après la restructuration en 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production qui a pour siège : Chemin de Réservoir -Hydra -Alger, s'occupe uniquement comme son nom l'indique, de la production des hydrocarbures liquides et gazeux.

Cette Division est sous l'autorité du Vice-président Amont, elle emploie actuellement plus de 20.000 agents répartis entre le siège et les régions et structures de :

5 Directions

20 Départements

11 Directions régionales.

3.2. Présentation de la Direction Finances et Comptabilité :

3.2.1. Objectifs - Attributions :

Pour réaliser les objectifs fixés par la Direction Générale, particulièrement dans le domaine financier, comptable ou budgétaire, la structure finance de la Division Production est chargée de les assumer.

Les principaux objectifs de la Direction Finances & Comptabilité se résument en :

La gestion, le contrôle et la coordination financière, comptables et; budgétaires des structures de la division production Le développement et l'harmonisation de la fonction finances entrant dans

Le cadre de la décentralisation La détermination des besoins en ressources financières de la Division

Production et leur utilisation rationnelle.

L'application rigoureuse des systèmes, règles et procédures établies par la direction finances de l'entreprise en matière de finances, comptabilité et budget

L'élaboration du bilan et des comptes de résultats de l'activité hydrocarbures.

3.2.2. Organigramme :

Pour concrétiser les différentes tâches assignées à la structure finances et compte tenu de leur complexité, la direction finances et comptabilité a été structurée et dotée au niveau du siège de cinq (5) départements regroupant au total vingt-quatre (24) services opérationnels :

Département financement et trésorerie (composé de 5 services)

Département audit et système (composé de 3 services)

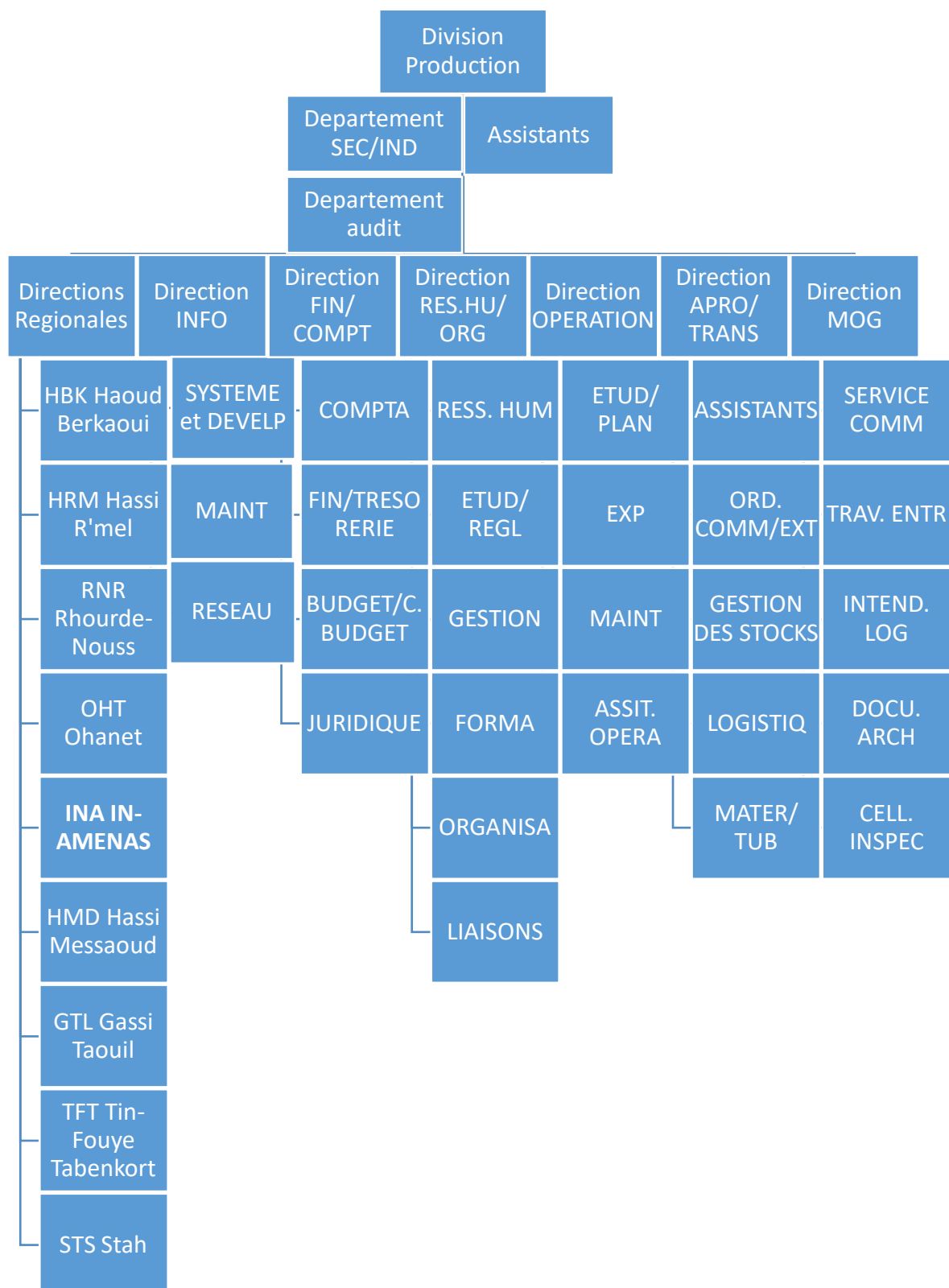
Département juridique (composé de 4 services)

Département budget et contrôle budgétaire (composé de 4 services)

Département comptabilité (composé de 8 services)

Organigramme de la Direction Finances et Comptabilité de la Division

Schéma N° 3: organigramme de la Direction Finance et Comptabilité de la Division Production (DP)



3.3. Département financement et trésorerie :

Son rôle consiste à :

Fournir aide et conseil en matière de financement pour l'ensemble de la division production.

Suivre la gestion des crédits alloués à la division production

Assurer la comptabilisation des opérations de trésorerie.

3.3.1. Département audit et système :

Son rôle consiste à :

Participer à la rédaction et la mise à jour des manuels de procédures et de délégations de pouvoirs.

Veiller à l'harmonisation des systèmes et procédures de la fonction finances, ainsi qu'à leur développement.

Procéder à des opérations d'audit au niveau des différentes structures de La Division Production.

3.3.2. Département juridique :

Son rôle consiste à :

Satisfaire les besoins juridiques du siège et ceux exprimés par les régions soit directement, soit en faisant appel à des experts en la matière ;

Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires régissant l'activité de la division production.

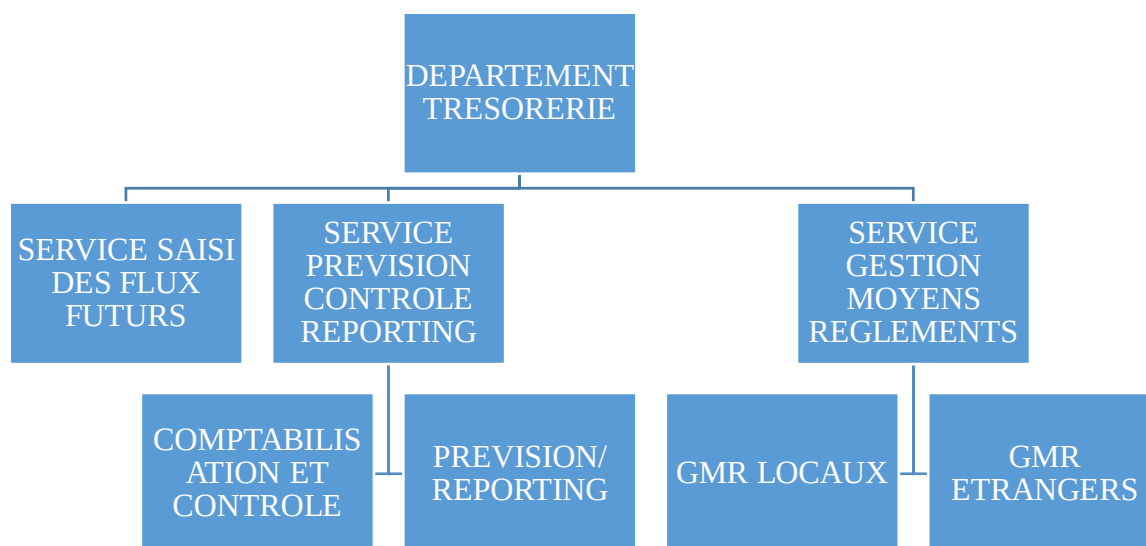
3.3.3. Département budget et contrôle budgétaire :

Les principales tâches qui lui sont attribuées :

Le contrôle, la consolidation, et la présentation des budgets d'exploitation et d'investissement de l'ensemble de la division production.

Assurer le contrôle budgétaire et son harmonisation au niveau des Directions régionales.

Schéma N° 4: Organigramme du Département Trésorerie de la Division Production (DP)



Le département Trésorerie a été récemment restructuré suite à l'adoption par ce dernier d'un système de gestion international appelé KTP.

Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

Section 2 : Présentation du progiciel KTP

1. La définition du KTP :

La définition donnée par le manuel d'application de ce système est la suivante : «

Kondor Trade Processing (K.T.P) est un progiciel de gestion financière d'actifs financiers. Conçu par PowerBuilder de PowerSoft, langage de programmation standard du marché et s'appuyant sur une structure de base de données relationnelle ORACLE, K.T.P. se caractérise par une très grande paramétrabilité.

Le K.T.P intégré le traitement multi - devises. 4 devises sont mises à disposition sur lesquelles peut s'appuyer tout traitement :

Une devise de négociation

Une devise de référence ou devise de comptabilité (paramétrable par entité comptable et par type et par type d'opération).

Une devise de contre-valorisation (paramétrable dans les traitements).

Une devise de règlement

Le K.T.P dispose d'une structure d'entités à niveau permettant la gestion multi- société. Le niveau le plus bas constituant le niveau « portefeuille ».

Tous les traitements de données, la mise à jour et la comptabilisation des opérations sont effectuées en temps réel.

Le K.T.P intègre un système d'archivage complet qui reprend l'ensemble des données constituant l'environnement K.T.P.

K.T.P permet de paramétrer différents niveaux d'habilitation. On pourra par exemple définir des accès différents entre Front Office et Back Office. »⁴⁸

Donc le KTP est un système financier, interbancaire, qui s'appuie sur une base de données qui fonctionne avec une très grande exactitude et paramétrable.

Il a été mis en œuvre au sein de la société SONATRACH en 2007 dans le but de mieux gérer la trésorerie

Il permet de Structurer le Groupe SONATRACH en Unités de Traitement de Trésorerie de différents Niveaux : La trésorerie Groupe, Les entités juridiques et les unités opérationnelles

⁴⁸Formation utilisateur, Kondor Trade Processing, Sonatach 2004

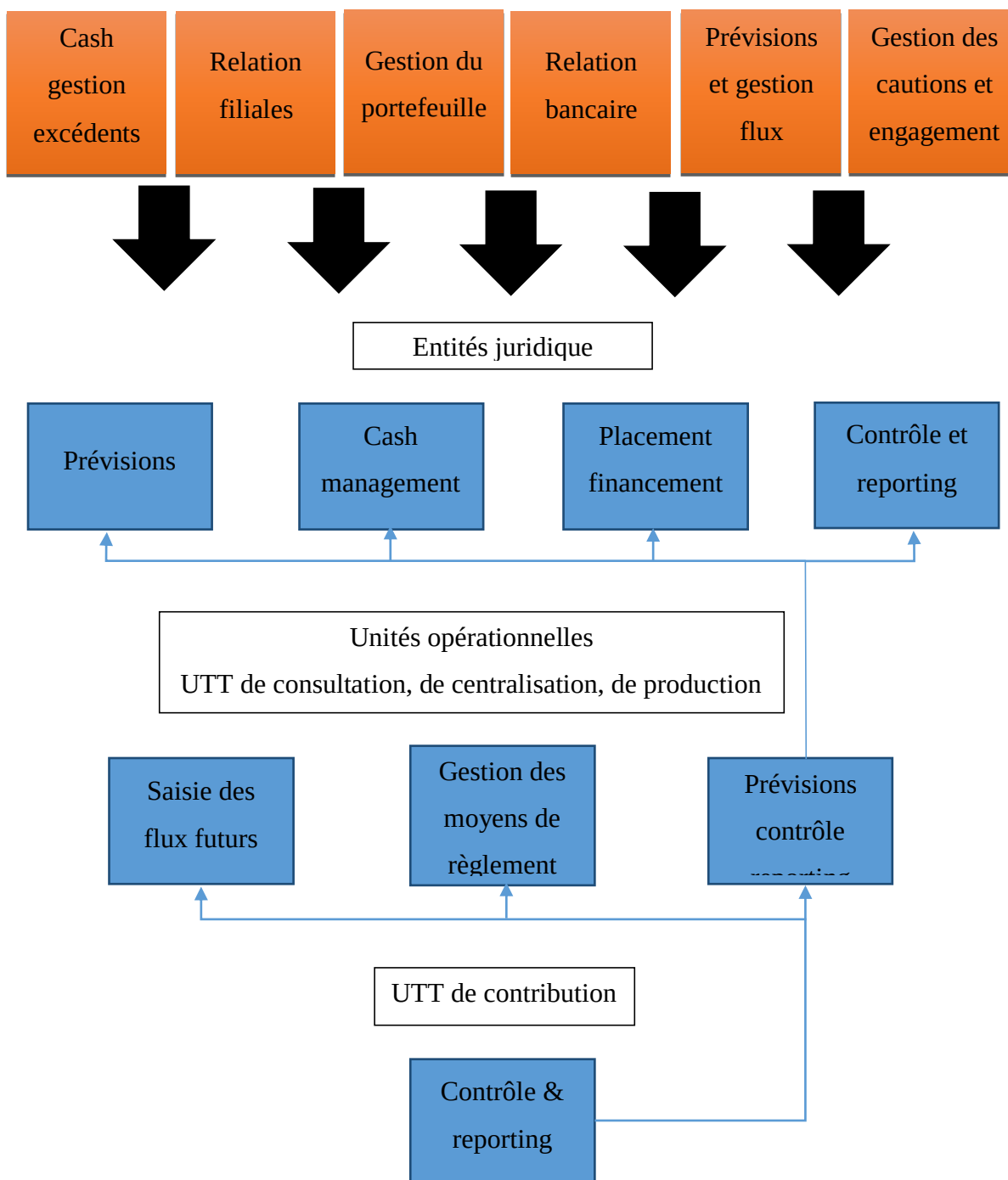
2. Les missions des différentes fonctions apportées par KTP

(Le déroulement des informations dans l'unité opérationnelle et l'entité juridique) :

Le KTP exige une nouvelle structuration qui se divise en unité et entité, chacune d'elle contient des fonctions qui réalisent des tâches et des missions spécifiques.

Le schéma suivant nous montre ce nouvel organigramme.

Schéma N° 5: nouvel organigramme apporté par le KTP



Source : Projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures. SONATRACH

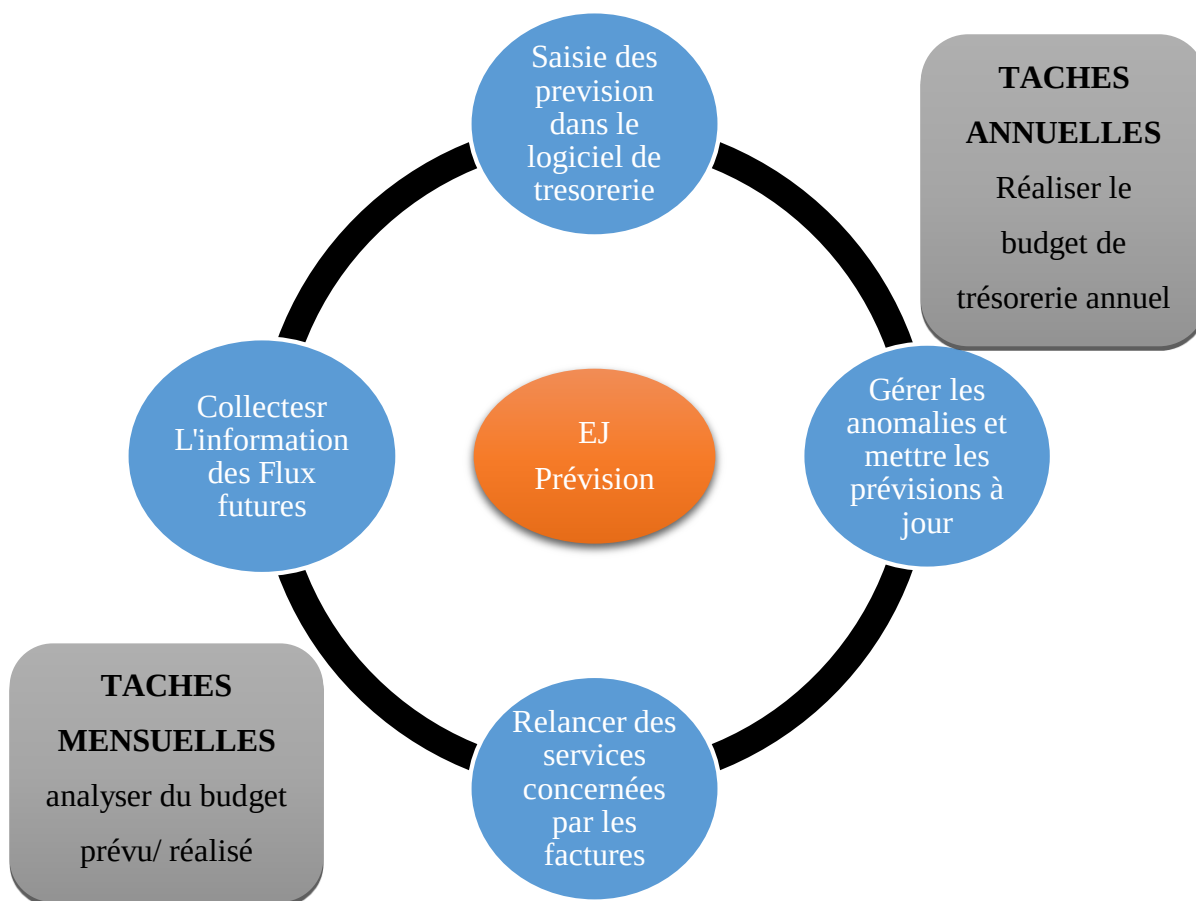
2.1. Les fonctions de l'entité juridique:

Il consiste à voir les fonctions apportées par KTP qui sont: les prévisions, cash management, placement/financement et contrôle et Reporting et les liens entre elles.

2.1.1. La fonction « Prévisions » :

La fonction « Prévisions » est la première fonction que nous allons présenter dans l'entité juridique, le Schéma (8) nous montre les tâches qui se font dans cette fonction

Schéma N° 6 : la fonction prévisions dans l'entité juridique



Source: Projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures SONATRACH.

Les étapes de cette fonction sont :

Étape 1 : Collecter l'information des flux futurs d'encaissements et de Décaissements:

Tous les décaissements et les encaissements doivent transiter par l'opérateur « Prévisions » dès leur arrivée dans la société (réception de facture) ou leur émission (facture client).

Étape 2 : Saisir les prévisions dans le logiciel de trésorerie :

Et transférer les Credoc et Remdoc à la fonction Cash Management.

Étape 3 : Gérer les anomalies et mettre à jour les prévisions:

Et la détermination automatique du solde prévisionnel en date valeur par le logiciel.

Étape 4: Relancer les services concernés pour les factures du jour non traitées par CM:

Informers les services émetteurs de facture sur le non encaissement d'une facture client, le non ordonnancement d'une facture fournisseur (non parvenue à Cash Management) et suivre et mettre à jour les relances.

Étape 5: Analyser le budget prévu / réalisé :

Analyser des écarts chaque mois et rapprocher, le budget et le réalisé saisis, les prévisions et les réalisations saisies et demander aux services opérationnels de justifier les écarts significatifs.

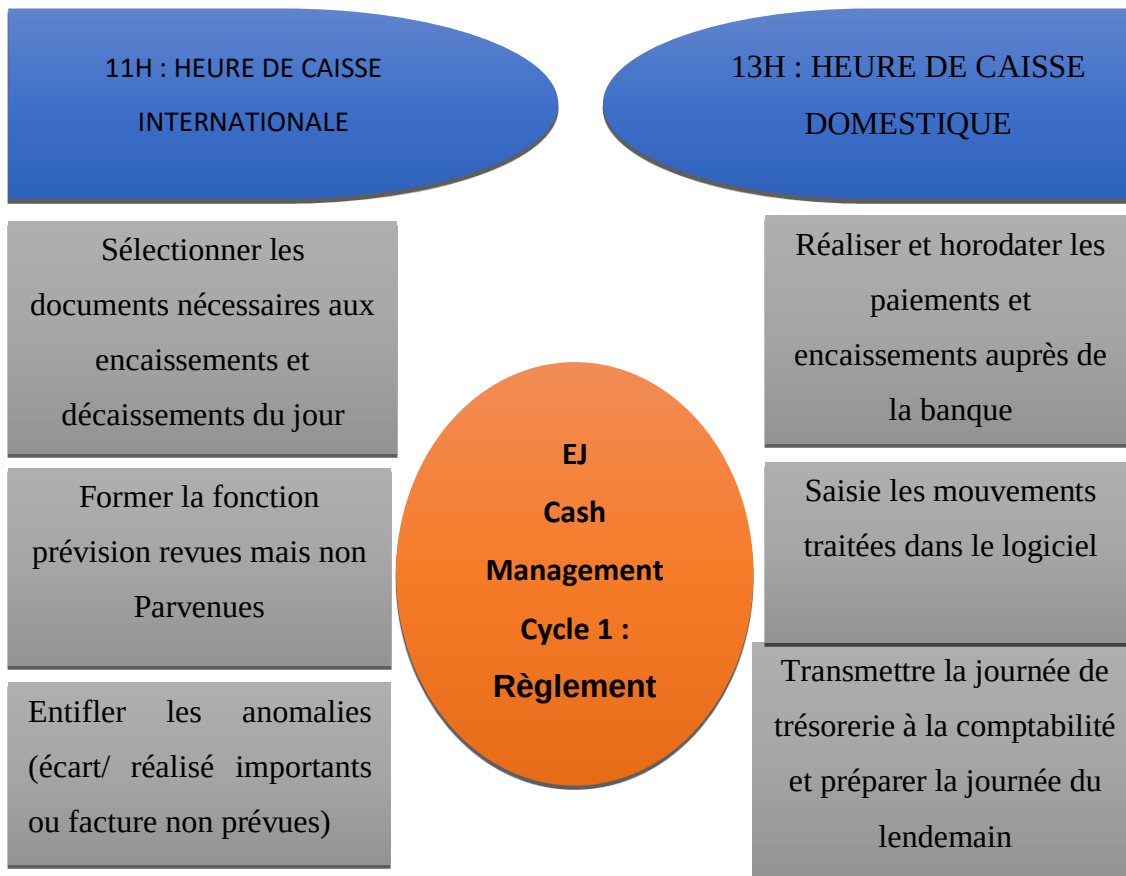
Étape 6 : Réaliser le budget de trésorerie annuel à pas mensuel :

Cela se fait après la réception des prévisions annuelles d'exploitation et d'investissement de la structure auprès du service budget et transformer le budget comptable en budget de trésorerie et calculer les soldes de trésorerie prévisionnels en dates de valeur puis le saisir dans KTP(Informers la fonction « Placement & Financement » que le budget de l'EJ est consultable dans KTP), contrôler les budgets annuels de trésorerie des UO en comparant leur somme avec le montant du budget de l'EJ

2.1.2. La fonction Cash management :

C'est la deuxième fonction dans UJ et ses tâches se divisent en deux parties, cycle 1 et 2 comme le montre ces schémas :

Figure 7: la fonction cash management dans l'entité juridique



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

Chronologie des tâches à réaliser :

Étape 1: Pointer les documents nécessaires aux encaissements et aux décaissements du jour:

Pointer les prévisions d'encaissements avec les règlements reçus.

Étape 2: Documents non reçus par CM : Informer L'opérateur « Précisions » :

Règlement non reçu, une prévision dans KTP non reçue, écart entre la prévision et le règlement reçu et des factures non revenues de l'ordonnancement,

Étape 3 : Traiter les écarts prévu/réalisé importants et les factures non prévues:

En demandant l'information auprès du service ordonnateur et demander à tous les services de transmettre à la fonction CM toutes les factures ou les informations en prévisions de décaissement puis demander l'autorisation de paiement aux signataires responsables..

Étape 4: Effectuer les paiements et encaissements:

Les encaissements: Remettre le moyen de règlement à la banque (avant l'heure de caisse) et récupérer le bordereau de remise de chèque dûment horodaté, et pour les décaissements : Émettre un titre de règlement, et Envoyer le chèque au fournisseur ou l'ordre de virement à la banque

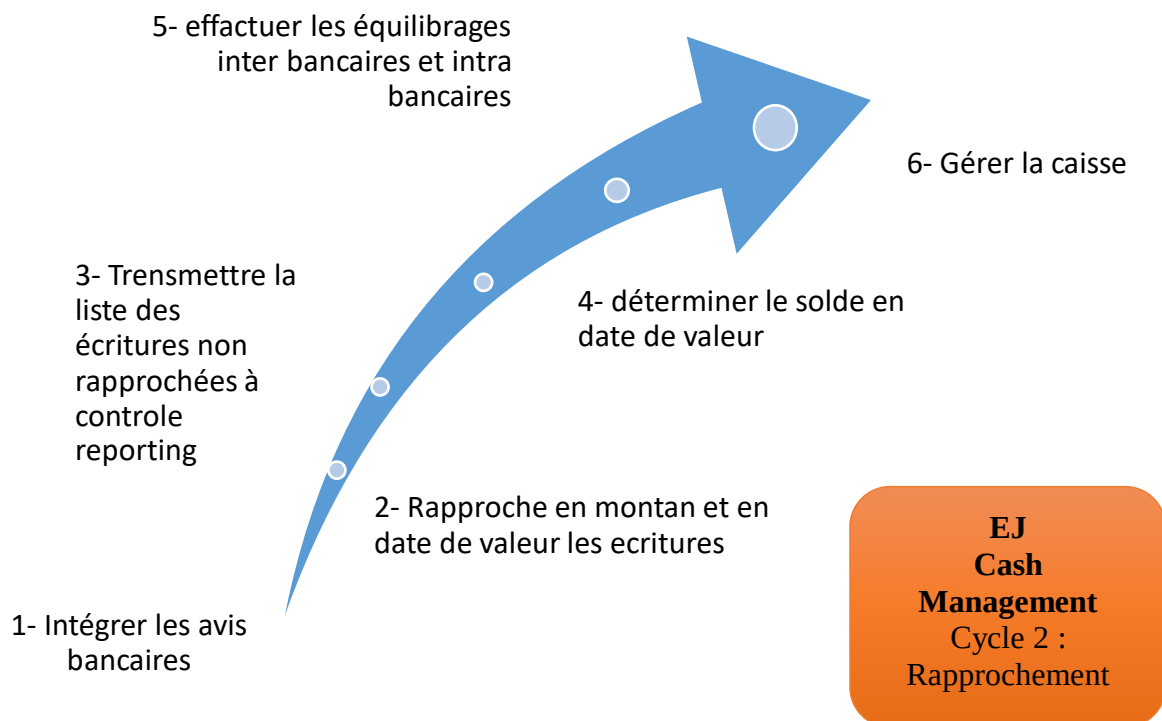
Étape 5: Passer en « réalisé » les règlements saisis dans le logiciel:

Et/ou mettre à jour dans KTP toutes les informations relatives aux encaissements/décaissements prévus et saisir toutes les informations relatives aux Credoc et Remdoc en statut prévu.

Étape 6: Transmettre les informations de ta journée de trésorerie à la comptabilité et préparer la journée du lendemain.

La deuxième partie de la fonction « CM » nous la présente la figure (3):

Figure 8 : la fonction cash management dans l'entité juridique (La deuxième partie)



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

Les missions de cette fonction sont :

Étape 1: Intégrer les avis bancaires de la veille dans le logiciel:

Vérifier l'exactitude des avis bancaires intégrés automatiquement dans le logiciel que le solde de la veille est égal à celui du lendemain au matin.

Étape 2 : Rapprocher en montant et en date de valeur les écritures du logiciel et de la banque :

Pointage journalier des flux de la banque avec les flux de l'entreprise qui consiste à vérifier le numéro du compte bancaire, le montant, la devise, l'identifiant numérique, la date de valeur pour tous les flux et transmettre les écritures non rapprochées.

Étape 3: Déterminer le solde du jour en date de valeur avant équilibrages :

Saisir les flux pris en compte par la banque et non enregistrés dans le système de trésorerie et le décalage des chèques émis prévus en date valeur J et non présentés à la banque par les tiers bénéficiaires et déterminer les soldes de l'EJ en date valeur avant placement/financement.

Étape 4 : Effectuer les équilibrages inter et intra bancaires :

Et cela s'effectue par la compensation des soldes positifs et négatifs, la confirmation des ordres de virement et la réception des extraits d'opérations d'équilibrage

Étape 5: Déterminer le solde net du jour en date de valeur :

Le KTP détermine quotidiennement le solde en date de valeur, par agrégation des flux d'encaissements et de décaissements ayant la même date de valeur.

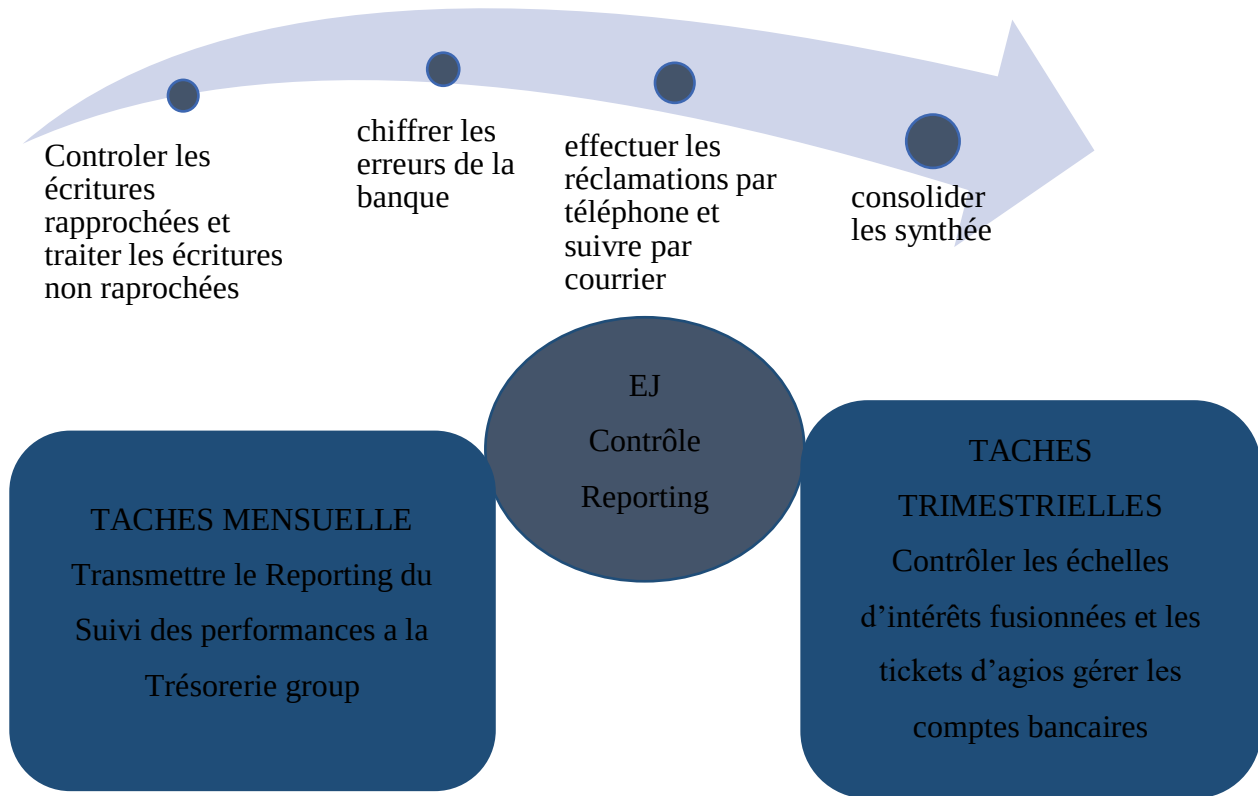
Étape 6: Gérer la caisse :

Vérifier la pièce justificative, si le règlement demandé est supérieur à la limite autorisée de la caisse ou les pièces justificatives sont manquantes, le paiement sera rejeté, et le caissier doit aussi encaisser la recette, il calcule le solde journalier et il rapproche entre le solde physique et le solde comptable et en fin de mois il demande l'alimentation ou dépose l'excédent à la banque et ce dépôt va être saisi dans KTP.

2.1.3. Contrôle et Reporting :

C'est la troisième fonction dans l'entité juridique et les tâches accordées à cette Fonction sont représentées dans la figure (4) :

Figure 9: La fonction Contrôle et Reporting



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

2.1.4. Les activités de la fonction Contrôle et Reporting sont :

Étape 1: Contrôler les écritures rapprochées et traiter celles non rapprochées :

Après avoir reçu les extraits de compte des différentes banques, L'opérateur «CR » contrôle les différentes conditions bancaires appliqués, par rapport à la convention bancaire (BEA), et aux conditions standards (autres Banques) et contrôler les écritures rapprochées.

Étape 2: Chiffrer les erreurs de la banque :

Et effectuer un chiffrage des impacts financiers y afférent et suivies pour être réintroduite dans le processus pour être régularisé.

Étape 3: Effectuer des réclamations par téléphone et suivre par courrier.

Étape 4: Consolider les synthèses des UTT de niveau inférieur et leur porter assistance:

Connaitre de façon précise les raisons de non-résolution des réclamations.

Étape 5: Transmettre le Reporting du suivi des performances à la Trésorerie groupe:

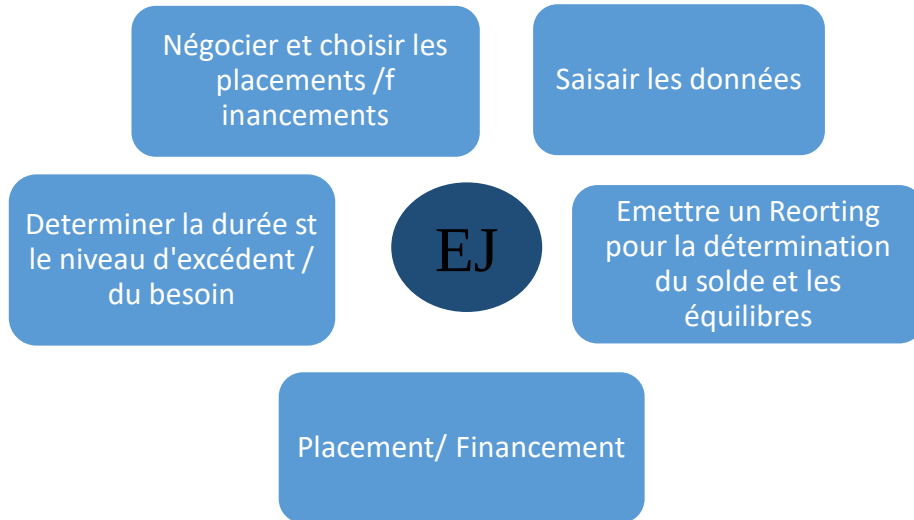
L'opérateur CR devra mensuellement regrouper les synthèses qui lui seront fournies par les UTT de niveau inférieur dans un fichier de synthèse et traiter les problèmes émanant des fonctions de l'EJ et les ceux de l'UO.

Étape 6: Contrôler les échelles d'intérêt fusionnées et les tickets d'agios.

2.2. Fonction Placement/Financement :

C'est la dernière fonction dans l'EJ qu'on présente par la figure (11)

Figure 10: la fonction Placements/Financements



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

Chronologie des étapes :

Étape 1 : Déterminer la durée et le niveau d'Excédent / besoin:

Chaque mois, la fonction placement/financement consulte dans le système de trésorerie les données du service prévision: le solde en dates de valeurs actuels et les soldes en dates prévisionnels et détermine la durée et le niveau de l'excédent/besoin d'après le solde en date de valeur prévisionnel.

Étape 2: Négocier les conditions des placements /Financements :

Taux de rémunération des capitaux placés par durée, conditions de sortie, coût du financement par durée et montant.

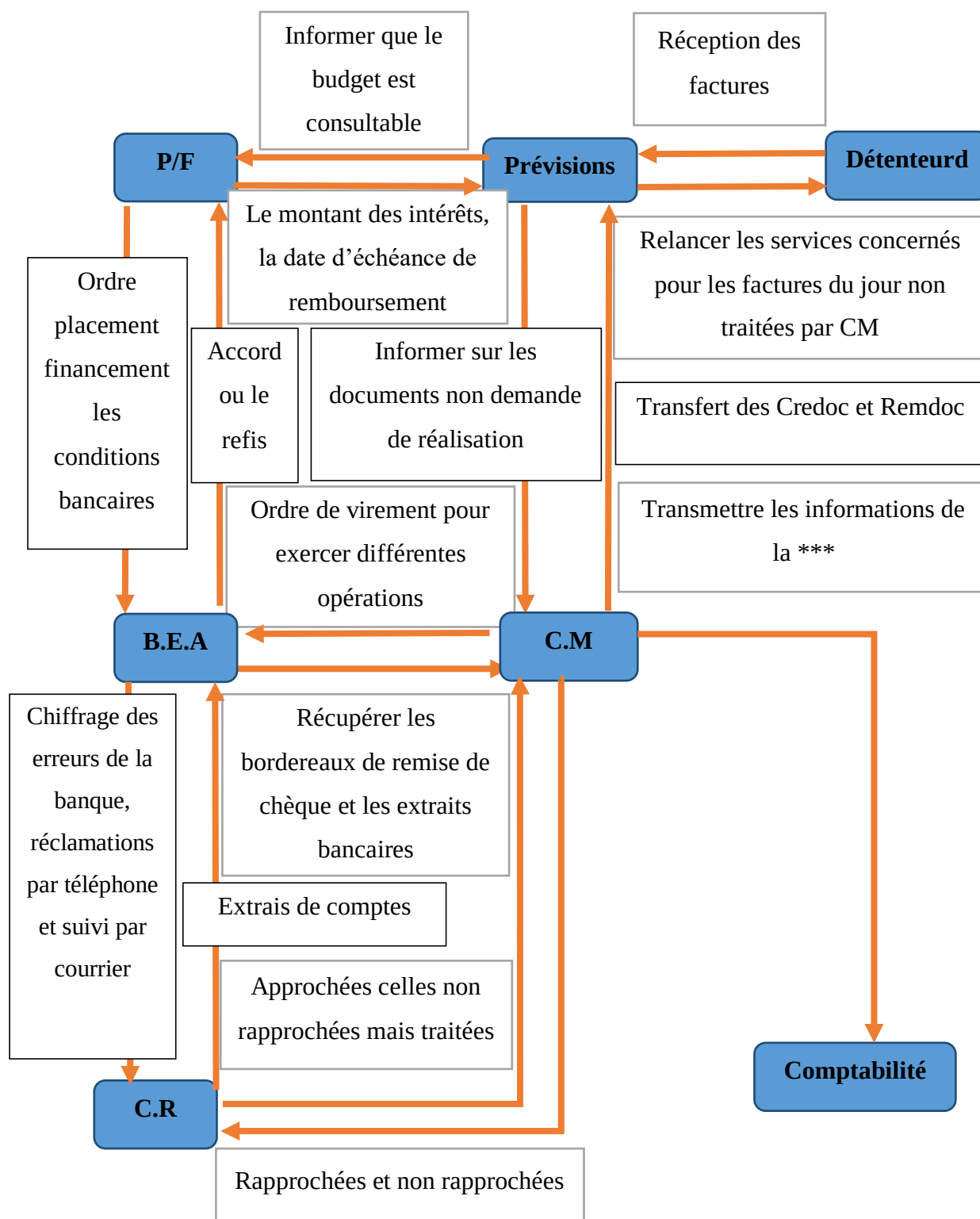
Étape 3 : Valider le choix des placements / financements :

La fonction P/F rassemble dans un dossier: Le montant, la durée des placements d'excédents ou des financements de besoins à réaliser, les différentes offres des banques et la proposition de placement / financement, ce dossier est validé et signé et validé par le trésorier de l'Entité Juridique.

Étape 4 : Saisir les données du placement /financement dans le système de trésorerie.

2.2.1. Le diagramme des flux d'informations dans entité juridique :

Schéma N° 7 : représente la circulation des informations entre les services de l'entité juridique



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

C.R : Fonction Contrôle et Reporting **P/F** : Fonction Placement.

C.M : Fonction Cash Management **BEA** : Banque Extérieure Algérienne

2.3. Les fonctions de l'unité opérationnelle :

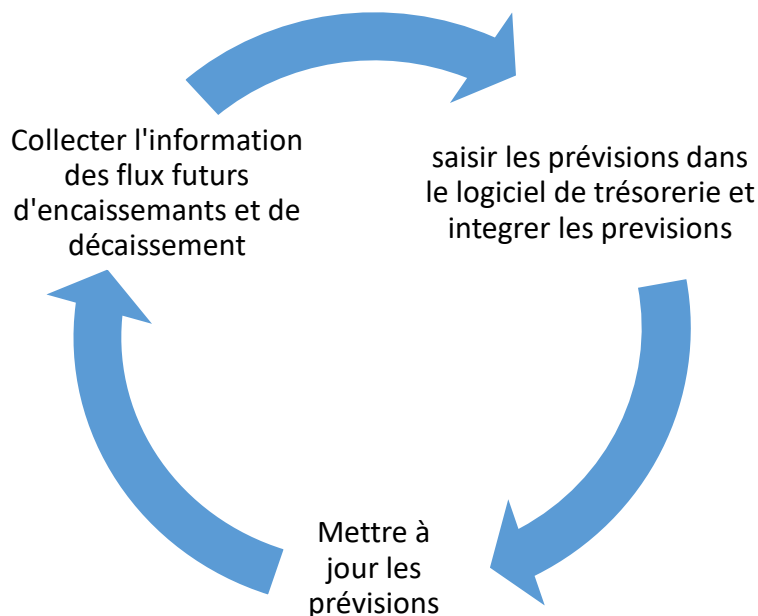
Après avoir vu l'entité juridique, nous passerons à l'unité opérationnelle où notre stage se déroule, elle contient trois fonctions : Saisie des flux futurs, gestion de moyens de règlements, prévisions, contrôle & Reporting et nous montrerons

Les liens entre les services.

2.3.1. Saisie des flux futurs (SFF):

La figure (12) nous éclaire les tâches accordées à cette fonction :

Figure 11: La fonction saisie des flux futurs



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006

Chronologie des tâches à effectuer :

Etape 1 : Collecter l'information des flux futurs d'encaissements et de décaissements:

Tous les flux de trésorerie doivent transiter par l'opérateur SFF dès leur arrivée dans la société (réception de facture) ou leur émission (facture client) et identifier les services détenteurs d'information ensuite les informer des besoins de l'opérateur SFF, et après avoir reçu l'information relative aux modes de règlements Credoc et Remdoc le SFF la transfère à l'opérateur GMR.

Etape 2 : Saisir les prévisions dans le logiciel de trésorerie et intégrer les flux des UTT de contribution :

Dès que l'opérateur SFF a collecté les données de facturation clients et fournisseurs ainsi que les flux prévisionnels des UTT de Contribution, il doit saisir dans le logiciel (le mode de règlement, l'entité concernée, le numéro de compte, le montant...),

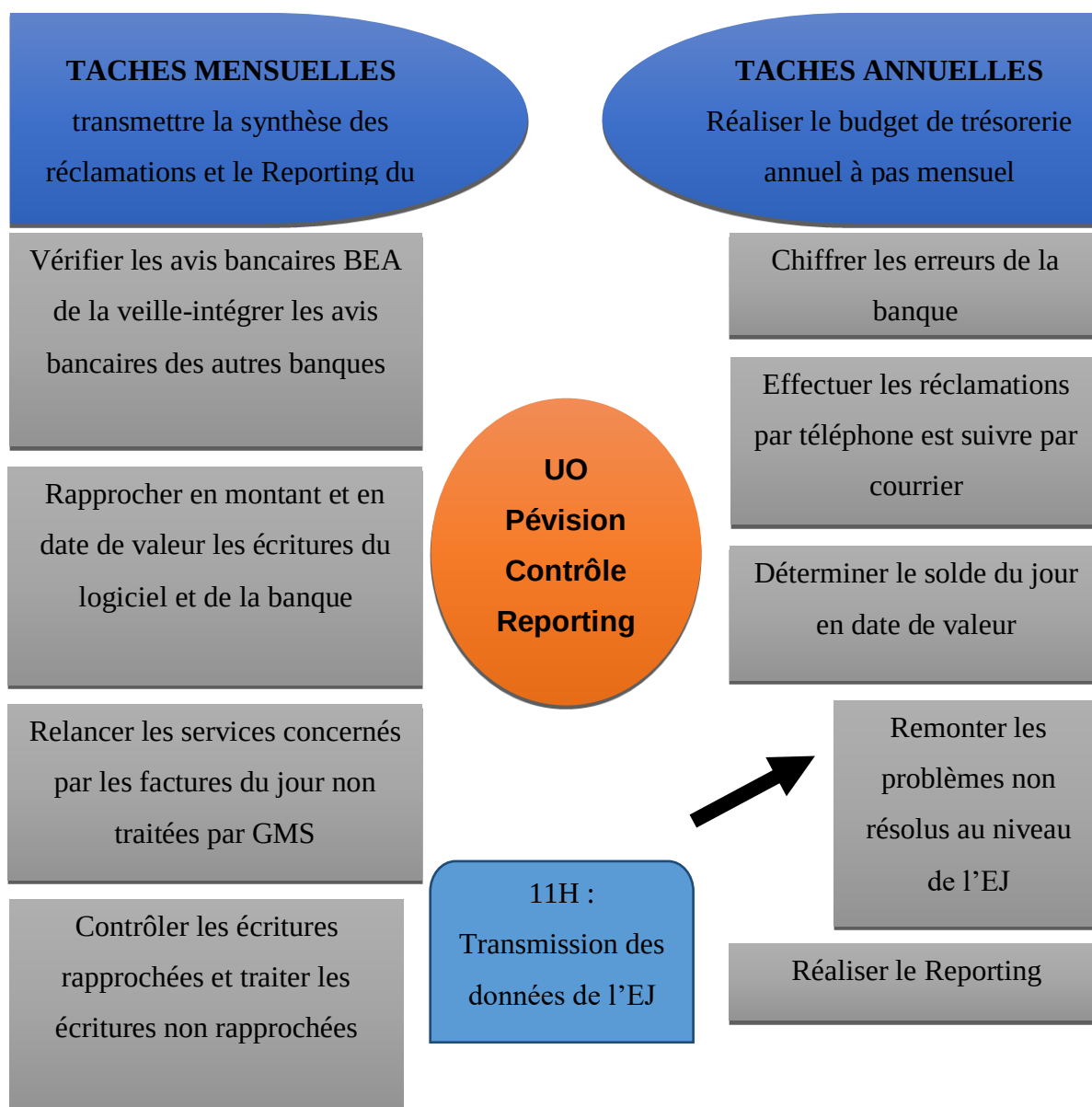
Etape 3 : Mettre à jour les prévisions: On peut citer quelques cas de la mise à jour des flux futurs :

- Si l'opérateur « Gestion des Moyens de Règlements » (GMR) consulte les prévisions et constate qu'un flux arrive à échéance et que les pièces justificatives afférentes ne lui ont pas encore été transmises, il doit en informer l'opérateur « Prévision, Contrôle et Reporting »
- Si l'opérateur GMR constate qu'il existe un écart entre la prévision et le flux d'encaissement / décaissement reçu, il doit en informer l'opérateur PCR.
- Si l'opérateur GMR reçoit un titre de règlement (chèque ou avis de crédit lié à un virement) pour lequel aucune prévision n'a été saisie, il doit informer PCR ».

2.3.2. Fonction prévisions, contrôle, Reporting :

La figure (13) présente ses taches :

Figure 12: la fonction prévisions contrôle Reporting



Source : projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006.

Les taches à effectuer dans la fonction prévisions, contrôle et Reporting sont :

Etape I: Vérifier les avis bancaires BEA de la veille-Intégrer les avis bancaires des autres banques :

Déterminer la position de trésorerie interne de l'UO en j dans le logiciel avant le pointage journalier des flux de la banque avec ceux de l'entreprise.

Etape 2: Rapprocher en montant et en date de valeur les écritures du logiciel et de la banque:

Il conviendra d'effectuer via le logiciel de trésorerie le pointage journalier des flux de la banque par rapport aux flux de l'entreprise.

Etape 3: Relancer les services concernés par les factures du jour non traitées par GMR :

Informers les services émetteurs de facture à la suite du non encaissement partiel ou total d'une facture client, suivre et mettre à jour des relances et informer les services liquidateurs ordonnateurs du non ordonnancement d'une facture fournisseur.

Etape 4 : Contrôler les écritures rapprochées et traiter celles « ' » rapprochées :

Ce contrôle portera sur le montant, la date de valeur, la banque, le numéro de compte... et les écritures rapprochées et non rapprochées, ce non rapprochement peut être dû aux causes suivantes :

Prélèvements automatiques effectués par la banque et l'entreprise n'a pas encore reçu les A/D (commissions, frais de gestion de comptes).

Oubli de l'opérateur GMR de saisir les flux de trésorerie dans le logiciel une

Fois rencaissement/décaissement réalisé

Chèque émis prévus en date valeur j et non débités par la banque en j (le fournisseur n'a pas présenté le chèque à la banque en date valeur j. L'opérateur PCR doit le retourner à l'opérateur GMR pour repousser les dates d'opérations à J+1.

Etape 5: Chiffrer les erreurs de la banque

Chiffrage des impacts financiers en fonction de l'erreur (erreur sur montant,,)

Etape 6: Effectuer les réclamations par téléphone et suivre par courrier.

Etape 7: Déterminer le solde du jour en date de valeur : A la suite des différentes étapes (rapprochement, contrôle, régularisation), l'opérateur PCR pourra déterminer le solde en date valeur j de l'UO par compte

Etape 8: Remonter les problèmes non résolus au niveau de l'EJ:

L'opérateur PCR doit remonter ces problèmes et ces requêtes au trésorier de l'EJ.

Etape 9: Réaliser le Reporting :

Après la détermination du solde en date valeur j, éditer à l'aide du logiciel un document reprenant le solde par compte.

Etape 10: Transmettre la synthèse des réclamations et le Reporting du suivi des performances:

Un Reporting mensuel sera réalisé vers la trésorerie de l'EJ.

Etape 11: Analyser le budget prévu/réalisé (Etape mensuelle):

Analyse des écarts: les données réalisées saisies par GMR et les données prévisionnelles saisies par SFF sont rapprochées du budget par l'opérateur PCR mensuellement. il contacte les différents services opérationnels concernés afin de justifier les écarts décelés, ensuite il produit un Reporting à destination du trésorier de l'UO qui sera également envoyé à l'opérateur « Prévisions » de l'EJ.

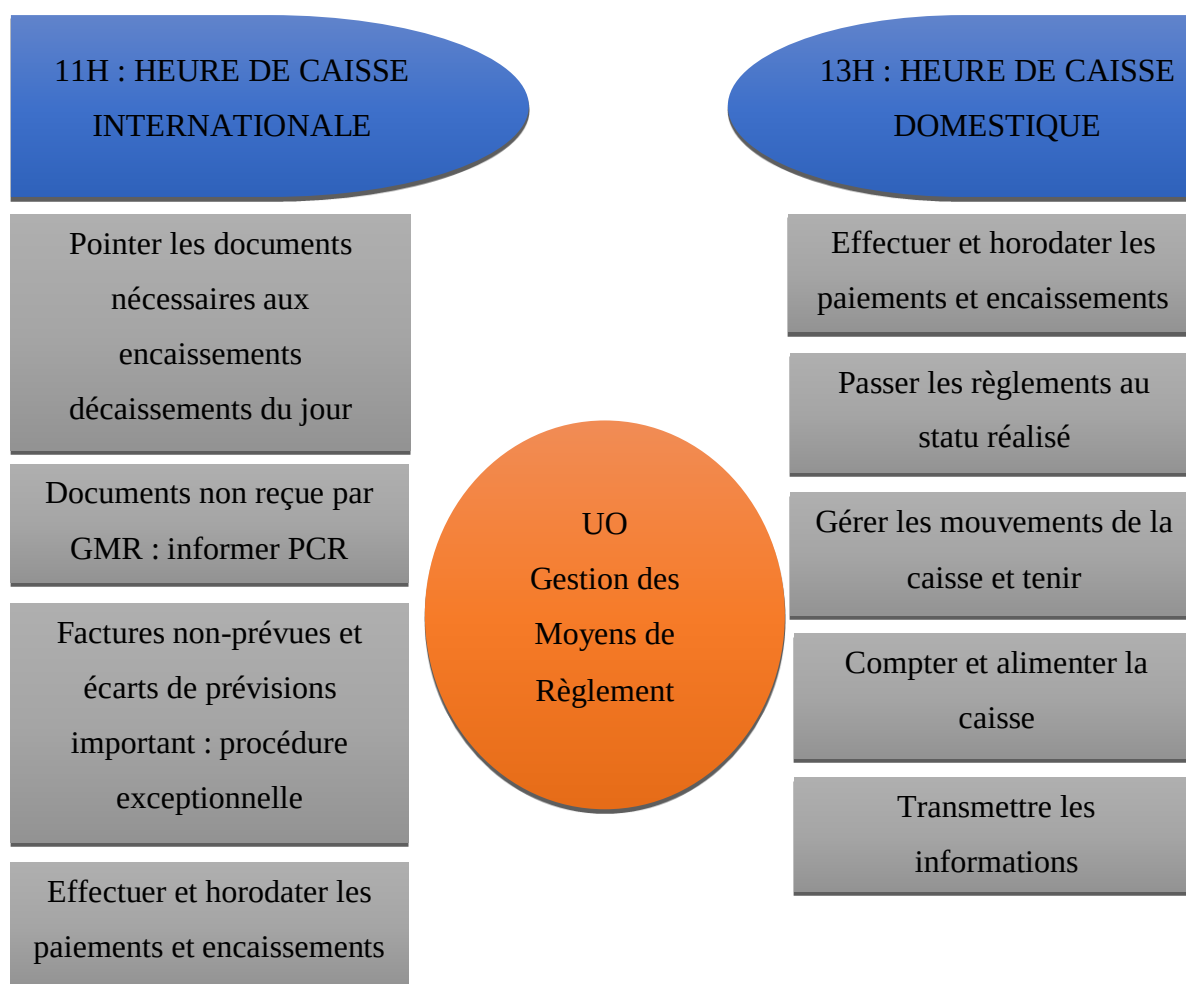
Etape 12: Réaliser le budget de trésorerie annuel à pas mensuel (Etape annuelle):

L'opérateur PCR réceptionne du service budget les prévisions annuelles d'exploitation et d'investissement de la structure, l'opérateur PCR calcule les soldes de trésorerie prévisionnels en dates de valeur.

2.3.3. Fonction Gestion des Moyens de Règlement :

La figure (14) nous montre toutes les missions de cette fonction

Figure 13: La fonction « Gestion des Moyens de Règlements »



Source: projet de mise en place de trésorerie groupe, manuel des procédures, SONATRACH, 2006.

Les informations circulent dans cette fonction en suivant ces étapes:

Etape 1 : Chaque jour le « GMR » consulte dans KTP les flux prévisionnels d'encaissement saisis par (SFF) et vérifie que le service ordonnancement lui a transmis toutes les factures/demandes de paiement arrivant à échéance et la banque a envoyé les avis de débit relatifs aux décaissements prévisionnels pour payer le fournisseur dans les délais mentionnés sur les factures.

Etape 2 et 3 : Documents/règlements non reçues par GMR :

Informers L'opérateur PCR : et demande d'information auprès du service ordonnateur et l'autorisation de paiement.

Etape 4 : Effectuer les paiements et encaissements.

Etape 5 : Passer les règlements au statut Réalisé dans le logiciel : Saisir les

Donnée dans KTP la figure (9) nous montre un exemple de saisie dans KTP :

À savoir : le mode de règlement, l'entité concernée, le numéro de compte, la devise, le montant, le portefeuille, le tiers, la date d'émission et le code analytique (nature de flux). Il devra passer en statut « réalisé » et/ou mettre à jour dans le logiciel toutes les informations relatives aux encaissements prévus et celle des encaissements effectués par les UTT de Contribution

Etape 6 : Gérer les mouvements de la caisse et tenir le brouillard de caisse :

Vérification de la pièce justificative, rejet du paiement lorsque le règlement demandé est supérieur à la limite de caisse autorisé ou les pièces justificatives sont manquantes ou ne sont pas conforme aux critères de recevabilité, paiement en espèces, encaisser des recettes en espèces, saisie de l'opération dans le brouillard de caisse.

Etape 7 : Compter et alimenter la caisse :

Comptage journalier de la caisse physique, Calculer le solde journalier, Rapprochement entre le solde physique et le solde comptable, Alimentation de la caisse, Remise d'espèces à la banque,

Etape 8 : Transmettre les informations de la journée à la comptabilité :

Transmission de l'état et des pièces justificatives à la comptabilité.

Etape 9 : Préparer les documents nécessaires aux règlements du lendemain :

Pointer les prévisions d'encaissements avec les règlements reçus, Pointer les prévisions de décaissements avec les ordres de paiement.

Donc on peut résumer les missions des trois fonctions ainsi :

Pour l'opérateur SFF :

Collecter les informations Sur toutes les factures fournisseurs reçues avant ordonnancement : Sur les factures clients émises par le service commercial, et sur la paie par le service Administration ou Moyens Généraux.

Pour l'opérateur « GMR »:

Réceptionner les documents nécessaires aux encaissements et décaissements (factures fournisseurs ordonnancées et liquidées, avis bancaires, etc.)

Traiter les écarts entre les opérations prévues et les opérations réalisées,

Établir tous les 15 jours les règlements par mode (virements, chèques, ...) les saisir dans le progiciel de trésorerie et les envoyer aux bénéficiaires.

Transmettre L'information à la comptabilité pour mouvementer les comptes tiers et banque et enfin gérer la caisse.

Pour l'opérateur PCR :

Saisir et analyser le budget et Analyser les écarts (budget / prévu / réalisé)

Vérifier la bonne application des conditions bancaires et Procéder à l'ensemble des réclamations,

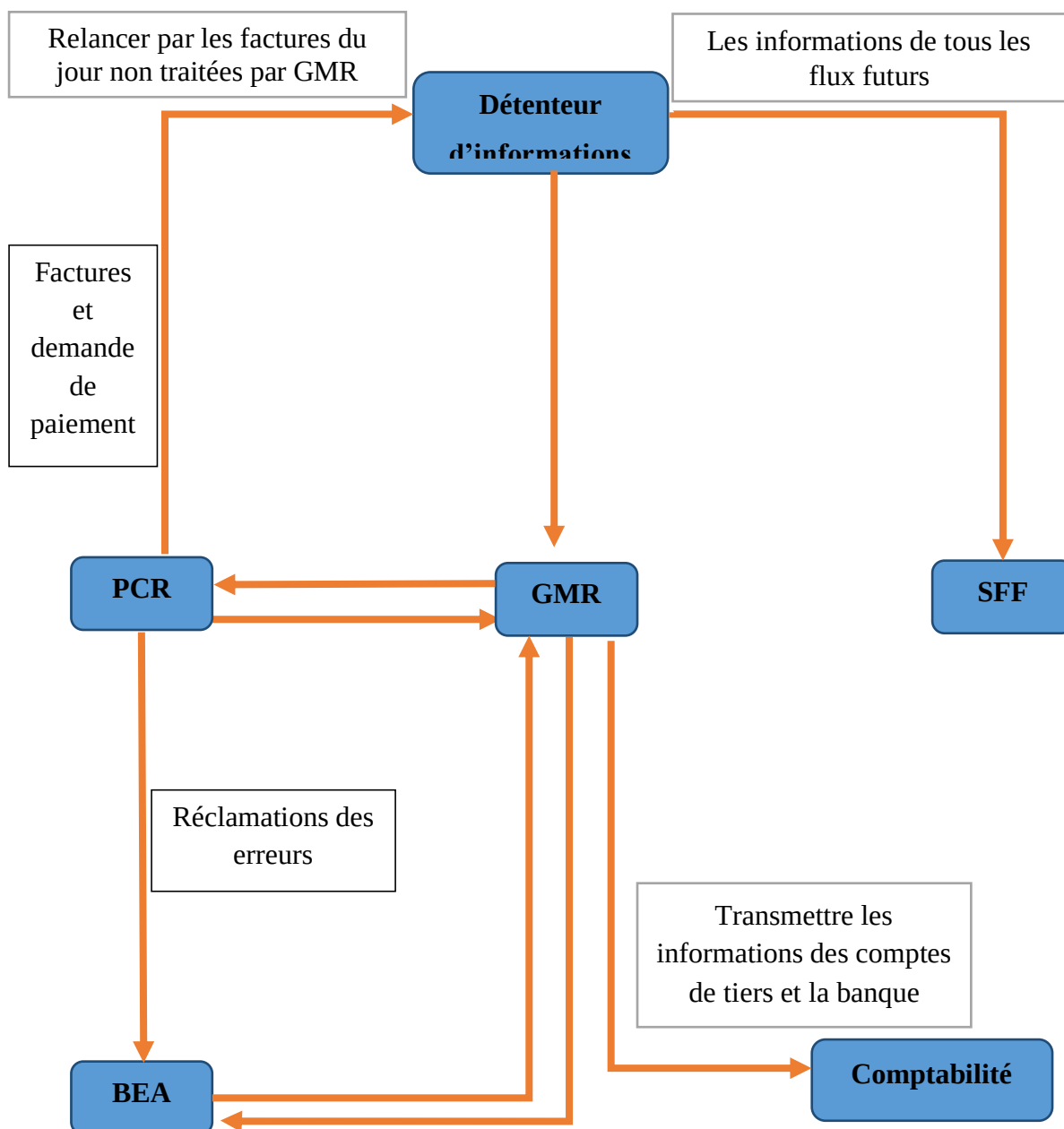
Effectuer une synthèse (Reporting) chaque mois pour chiffrer les enjeux des erreurs en termes financiers.

Effectuer les Reporting journaliers et mensuels, et Suivre et contrôler l'ensemble des engagements par signature (cautions, avals, etc.)

2.3.4. Le diagramme des flux d'informations dans l'unité opérationnelle

Les flux d'informations de l'unité opérationnelle sont représentés dans le schéma (9) :

Schéma N° 8: Le diagramme des flux d'informations dans l'unité opérationnelle



PCR : Prévisions, contrôle et Reporting

BEA : Banque Extérieure Algérienne

SFF : Saisie des Flux Futures

GMR : Gestion des moyens de règlement

3. Comparaison entre la gestion avec KTP et celle avant KTP

Le KTP a apporté un changement radical sur tous les niveaux rapport à avant l'installation de ce système, cette comparaison nous montre ces différences sur le plan organisationnel, gestion des flux, gestion des processus:

3.1. Comparaison entre les plans organisationnels des deux périodes :

Organisation ancienne	Organisation actuelle
- Trésorerie centrale - Trésorerie par branches et divisions - Trésoreries filiales organisées de manière hétérogène	- Mise en place d'une trésorerie groupe - Mise en place de trésoreries d'entités - Juridiques et d'unités opérationnelles homogènes

3.2. Comparaison entre les gestions des flux :

Gestion ancienne des flux	Gestion actuelles des flux
- Encaissements/décaissements sans anticipation pour la gestion de trésorerie - Mise en place des jours de règlement (15et30 du mois) - Prise en compte pour les d'échéance contractuelle - Aléas générés par les modes - Pas de conditions bancaires négociées et donc pas de contrôle des conditions bancaires - Pas de contrôle des échelles d'intérêts - Pas de Reporting formalisé et homogène	- Saisie en trésorerie, des factures émises et reçues dès la naissance de - L'information dans l'entreprise - Pas de notion de date encaissements/décaissements de la date d'échéance contractuelle - Privilégier le mode de règlement par - Dérèglements (chèques) virements (suppression des aléas) - Contrôle systématique de tous les flux (montants, dates de valeur, frais) - Contrôle des échelles d'intérêts - Mise en place d'un Reporting structuré au niveau groupe

3.3. Comparaison entre l'ancienne gestion de processus et l'actuelle

gestion ancienne de processus	gestion actuelle de processus
- Traitement des factures achats - Pas de respect des procédures Existantes - Pas d'anticipation pour la gestion de trésorerie - Gestion des dépenses par appel de fond - Prévisions de type budgétaire - Pas de chainage logique dans le traitement des différents processus - Ensemble des processus manuels	- Mise en place d'un processus achats qui privilégie en amont l'information de trésorerie - Développement de processus - Cohérents dans la gestion de trésorerie de l'amont vers l'aval - Suppression des appels de fonds et leur remplacement par une gestion basée sur les décaissements futurs réels. - Mise en place au niveau groupe d'un logiciel de trésorerie homogène

Section 3 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise pétrolière Gazière Algérienne « SONATRACH » par les outils de prévision de la trésorerie :

L'analyse financière vise à évaluer la structure de financement en utilisant divers indicateurs tels que le fonds de roulement net global (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), ainsi que le calcul de ratios. Cette approche permet de mieux comprendre l'équilibre financier et de formuler des jugements et des recommandations pour évaluer correctement la santé financière de l'entreprise.

Dans cette section, nous examinerons les bilans financiers sur une période de trois ans (2017, 2018, 2019), calculerons les indicateurs d'équilibre financier ainsi que les ratios liés à la trésorerie, et conclurons par une analyse des tableaux de flux de trésorerie.

Élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables : Élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables

Présentations des bilans financiers des années 2017, 2018 et 2019

Pour évaluer la stabilité financière, le bilan est le document clé. L'objectif de cette évaluation est de déterminer la disponibilité de liquidités, ce qui implique la nécessité d'effectuer cette analyse en se basant sur le bilan préparé conformément aux normes comptables.

Tableau 5: Bilan financier de l'exercice 2017

SONATRACH				BILAN				En Dinars	
In Amenas Cumulé				AU 31 Décembre 2017				0,00	
ACTIF				PASSIF					
RUBRIQUE	N	N	N	N	N	N	N		
	Brut	Amort - Prov.	Net	Net	N - 1	Net			
ACTIF NON COURANT									
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00					0,00	0,00	
Immobilisations incorporelles	393 367 232,62	391 846 927,04					0,00	0,00	
Immobilisations corporelles	75 880 603 050,50	64 770 075 009,14					0,00	0,00	
Immobilisations en cours	6 325 698 120,00	0,00					0,00	0,00	
Immobilisations financières		0,00					0,00	0,00	
Titres mis en équivalence - entreprises associées	0,00	0,00					-3 929 784 116,22		
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00					0,00		
Autres titres immobilisés	0,00	0,00					25 046 735 432,19		
Prêts et autres actifs financiers non courants	33 500 000,00	0,00					0,00	0,00	
Impôts différés actif	53 125 365,00						0,00	0,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT	82 686 293 768,12	65 161 921 936,18		17 524 371 831,94			21 116 951 315,97	0,00	
ACTIF COURANT									
Stocks et en-cours	0,00	0,00							
Créances et emplois assimilés	7 495 449 652,20	862 434 219,57					0,00	0,00	
Clients	0,00	0,00					0,00	0,00	
Autres débiteurs	198 159 326,00	5 771 447,98					0,00	0,00	
Impôts	71 875 755,51	64 252 954,13					7 622 801,38	0,00	
Autres actifs courants	0,00	0,00					0,00	0,00	
Disponibilités et assimilés	20 654 789,00	0,00					20 654 789,00	0,00	
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00					0,00	0,00	
Trésorerie	325 258 147,00	0,00					325 258 147,00	0,00	
TOTAL ACTIF COURANT	8 111 937 669,71	932 458 621,68		7 178 939 046,03			3 169 901 243,00	0,00	
TOTAL GENERAL ACTIF	90 797 591 437,83	66 094 380 557,86		24 703 310 879,97			24 703 310 879,97	0,00	
PASSIF NON COURANT									
Emprunts et dettes financières							0,00	0,00	
Impôts (Différés et provisionnés)							0,00	0,00	
Autres dettes non courantes							0,00	0,00	
Provisions et produits comptabilisés d'avance							416 458 321,00		
TOTAL PASSIF NON COURANTS - II							416 458 321,00	0,00	
PASSIF COURANT									
Fournisseurs et comptes rattachés							2 987 654 123,00		
Impôts							29 123 864,00		
Autres dettes							153 123 456,00		
Trésorerie Passif							0,00		
TOTAL PASSIF COURANT - III							3 169 901 243,00	0,00	
TOTAL GENERAL PASSIF							24 703 310 879,97	0,00	

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

Tableau 6: Bilan financier de l'exercice 2018

SONATRACH		BILAN					En Dinars	
In Aménas Cumulé		AU 31 Décembre 2018						
		ACTIF						
RUBRIQUE	N	N	N	N - 1	RUBRIQUE	N	N - 1	
	Brut	Amort - Prov.	Net	Net				
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	0,00	Capital émis	0,00	0,00	
Immobilisations incorporelles	393 367 232,62	392 920 083,92	447 148,70	1 520 305,58	Capital non appelé	0,00	0,00	
Immobilisations corporelles	67 654 789 321,00	50 716 514 596,00	16 938 274 725,00	111 110 528 041,36	Primes et réserves (Réserves consolidées ⁽¹⁾)	0,00	0,00	
Immobilisations en cours	7 569 647 469,62	0,00	7 569 647 469,62	6 325 698 120,00	Ecart de réévaluation	0,00	0,00	
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00	Ecart d'équivalence ⁽¹⁾	0,00	0,00	
Titres mis en équivalence - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00	Résultat net (Résultat net part du groupe ⁽¹⁾)	-333 597 950,95	-3 929 784 116,22	
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	0,00	Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00	0,00	
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00	Comptes de liaison	29 668 895 385,06	25 046 735 432,19	
Prêts et autres actifs financiers non courants	68 543 753,75	0,00	68 543 753,75	33 500 000,00	Part de la société consolidante ⁽¹⁾			
Impôts différés actif	52 952 393,89	0,00	52 952 393,89	53 125 365,00	Part des minoritaires ⁽¹⁾			
TOTAL ACTIF NON COURANT	75 739 300 170,88	51 109 434 679,92	24 629 865 490,96	17 524 371 831,94	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	29 335 297 434,11	21 116 951 315,97	
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT			
Stocks et en-cours	0,00	0,00	0,00	0,00	Emprunts et dettes financières	0,00	0,00	
Créances et emplois assimilés	7 562 321 456,00	895 695 070,47	6 666 626 385,53	6 633 015 432,63	Impôts (Différés et provisionnés)	0,00	0,00	
Clients	321 456 987,00	0,00	321 456 987,00	0,00	Autres dettes non courantes	0,00	0,00	
Autres débiteurs	0,00	0,00	0,00	0,00	Provisions et produits comptabilisés d'avance	418 910 643,74	416 458 321,00	
Impôts	369 258 147,00	6 393 133,98	362 865 013,02	192 387 878,02	TOTAL PASSIF NON COURANTS - II	418 910 643,74	416 458 321,00	
Autres actifs courants	71 769 047,12	64 029 222,46	7 739 824,66	7 622 801,38	PASSIF COURANT			
Disponibilités et assimilés	22 422 122,52	0,00	22 422 122,52	20 654 789,00	Fournisseurs et comptes rattachés	2 018 515 216,55	2 987 654 123,00	
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	0,00	Impôts	18 817 357,33	29 123 664,00	
Trésorerie	1 330 074,87	0,00	1 330 074,87	325 258 147,00	Autres dettes	220 765 246,83	153 123 456,00	
TOTAL ACTIF COURANT	8 348 557 834,51	965 117 426,91	7 382 440 407,60	7 178 939 048,03	Trésorerie Passif	0,00	0,00	
TOTAL ACTIF	84 087 858 005,39	52 075 552 106,83	32 012 305 898,56	24 703 310 879,97	TOTAL PASSIF COURANT - III	2 239 097 820,37	3 169 901 243,00	
TOTAL GENERAL ACTIF	84 087 858 005,39	52 075 552 106,83	32 012 305 898,56	24 703 310 879,97	TOTAL GENERAL PASSIF	32 012 305 898,56	24 703 310 879,97	

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

Tableau 7: Bilan financier de l'exercice 2019

SONATRACH				BILAN		En Dinars	
In Aménas Cumulé		T		AU 31 Décembre 2019			
ACTIF				PASSIF			
RUBRIQUE	N	N	N	N	RUBRIQUE	N	N - I
	Brut	Amort - Prov.	Net	Net			
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00	Capital non appelé	0,00	0,00
Immobilisations corporelles	393 367 232,62	393 367 232,62	0,00	447 148,70	Primes et réserves (Réserves consolidées(1))	0,00	0,00
Immobilisations en cours	53 321 456 987,00	53 045 069 826,60	276 387 160,40	16 938 274 725,00	Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Immobilisations financières	26 123 654 789,00	0,00	26 123 654 789,00	7 569 647 469,62	Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00	Résultat net (Résultat net part du groupe(1))	530 330 149,89	-333 597 950,95
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	0,00	Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00	Comptes de liaison	26 444 512 286,87	29 668 895 385,06
Prêts et autres actifs financiers non courants	98 123 654,00	0,00	98 123 654,00	68 543 753,75	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actif	2 451 610,89	0,00	2 451 610,89	52 952 393,89	Part des minoritaires (1)		
TOTAL ACTIF NON COURANT	79 939 054 273,51	53 438 437 059,22	26 500 617 214,29	24 629 865 490,96	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	26 974 842 436,76	29 335 297 434,11
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	0,00	0,00	0,00	0,00	Emprunts et dettes financières	0,00	0,00
Créances et emplois assimilés	4 987 654 321,00	980 151 331,27	4 007 502 989,73	6 666 626 385,53	Impôts (Différées et provisionnés)	0,00	0,00
Clients	0,00	0,00	0,00	321 456 987,00	Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Autres débiteurs	456 987 123,00	5 771 447,98	451 215 675,02	362 865 013,02	Provisions et produits comptabilisés d'avance	370 097 042,18	418 910 643,74
Impôts	36 251 478,00	13 979 134,45	22 272 343,55	7 739 824,66	TOTAL PASSIF NON COURANTS - II	370 097 042,18	418 910 643,74
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00	PASSIF COURANT		
Disponibilités et assimilés	9 369 258,00	0,00	9 369 258,00	22 422 122,52	Fournisseurs et comptes rattachés	2 981 176 085,87	2 018 515 216,55
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	0,00	Impôts	425 356 109,90	18 817 357,33
Trésorerie	68 654 987,00	0,00	68 654 987,00	1 330 074,87	Autres dettes	308 160 792,88	220 765 246,83
TOTAL ACTIF COURANT	5 558 917 167,00	999 901 913,70	4 559 015 253,30	7 382 440 407,60	Trésorerie Passif	0,00	0,00
TOTAL GENERAL ACTIF	85 497 971 440,51	54 438 338 972,92	31 059 632 467,59	32 012 305 898,56	TOTAL PASSIF COURANT - III	3 714 692 988,65	2 258 097 820,71
	0,00				TOTAL GENERAL PASSIF	31 059 632 467,59	32 012 305 898,56
② Contrôle équilibre Actif – Passif				0,00	(1) A ne pas utiliser		
					(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'état financiers consolidés		

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

Tableau 8: Tableau des Compte de Résultat 2017

			TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS		
	In Amenas Cumulé	T	AU 31 Décembre 2017		
Cpte	DESIGNATION		Externes	Internes	Total
70	Ventes et produits annexes		4 379 497 692,60	19 321 645 949,58	23 701 143 642,18
72	Production stockée ou déstockée		12 906 519 760,84	-11 907 933 712,12	998 586 048,72
73	Production immobilisée		3 337 971 255,49	0,00	3 337 971 255,49
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		20 623 988 708,93	7 413 712 237,46	28 037 700 946,39
60	Achats consommés		795 546 128,87	736 443 917,65	1 531 990 046,52
61	Services extérieurs		5 841 286 824,91	149 612 987,93	5 990 899 812,84
62	Autres services extérieurs		735 969 811,74	10 019 157 562,02	10 755 127 373,76
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 372 802 765,52	10 905 214 467,60	18 278 017 233,12
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		13 251 185 943,41	-3 491 502 230,14	9 759 683 713,27
63	Charges de personnel		2 129 863 523,57	0,00	2 129 863 523,57
64	Impôts, taxes et versements assimilés		9 580 189 379,12	0,00	9 580 189 379,12
	IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 541 133 040,72	-3 491 502 230,14	-1 950 369 189,42
75	Autres produits opérationnels		1 482 103 862,46	2 388 927,00	1 484 492 789,46
65	Autres charges opérationnelles		287 336 313,01	367 001,00	287 703 314,01
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		3 287 640 103,50	0,00	3 287 640 103,50
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions		170 449 169,15	0,00	170 449 169,15
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-381 290 344,18	-3 489 480 304,14	-3 870 770 648,32
76	Produits financiers		883 172,27	0,00	883 172,27
66	Charges financières		45 857 902,17	0,00	45 857 902,17
	VI - RESULTAT FINANCIER		-44 974 729,90	0,00	-44 974 729,90
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		-426 265 074,08	-3 489 480 304,14	-3 915 745 378,22
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00	0,00
692/3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		14 038 738,00	0,00	14 038 738,00
	► TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE		22 277 424 912,81	7 416 101 164,46	29 693 526 077,27
	► TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE		22 717 728 724,89	10 905 581 468,60	33 623 310 193,49
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE		-440 303 812,08	-3 489 480 304,14	-3 929 784 116,22
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-440 303 812,08	-3 489 480 304,14	-3 929 784 116,22

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

Tableau 9: Tableau des Compte de Résulta

SONATRACH			TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS		
	In Amenas Cumulé	T	AU 31 Décembre 2018		
Cpte	DESIGNATION		N		
			Externes	Internes	Total
70	Ventes et produits annexes		162 520 886,91	1 268 576 655,99	1 431 097 542,90
72	Production stockée ou déstockée			10 128 568 007,74	10 128 568 007,74
73	Production immobilisée		923 654 789,00	0,00	923 654 789,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 086 175 675,91	11 397 144 663,73	12 483 320 339,64
60	Achats consommés		882 886 078,37	810 406 752,54	1 693 292 830,91
61	Services extérieurs		5 960 888 714,83	1 417 963 101,13	7 378 851 815,96
62	Autres services extérieurs		497 974 974,93	604 603 252,03	1 102 578 226,96
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 341 749 768,13	2 832 973 105,70	10 174 722 873,83
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-6 255 574 092,22	8 564 171 558,03	2 308 597 465,81
63	Charges de personnel		2 040 743 304,30	0,00	2 040 743 304,30
64	Impôts, taxes et versements assimilés		117 379 581,42	0,00	117 379 581,42
	IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-8 413 696 977,94	8 564 171 558,03	150 474 580,09
75	Autres produits opérationnels		2 118 337 891,65	332 772 505,12	2 451 110 396,77
65	Autres charges opérationnelles		171 692 989,14	253 123 842,49	424 816 831,63
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		2 452 244 751,28	0,00	2 452 244 751,28
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions		228 779,26	0,00	228 779,26
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-8 919 068 047,45	8 643 820 220,66	-275 247 826,79
76	Produits financiers		4 255 622,67	0,00	4 255 622,67
66	Charges financières		49 479 759,83	0,00	49 479 759,83
	VI - RESULTAT FINANCIER		-45 224 137,16	0,00	-45 224 137,16
	VII - RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V + VI)		-8 964 292 184,61	8 643 820 220,66	-320 471 963,95
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00	0,00
692/3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		13 125 987,00	0,00	13 125 987,00
			0,00	0,00	0,00
	► TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE		3 208 997 969,49	11 729 917 168,85	14 938 915 138,34
	► TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE		12 186 416 141,10	3 086 096 948,19	15 272 513 089,29
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-8 977 418 171,61	8 643 820 220,66	-333 597 950,95
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

Tableau 10: Tableau des Compte de Résulta

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DERESULTATS		
	In Amenas Cumulé	T	AU 31 Décembre 2019	
Cpte	DESIGNATION	N		
		Externes	Internes	Total
70	Ventes et produits annexes	2 276 152 845,00	23 107 944 519,10	25 384 097 364,10
72	Production stockée ou déstockée	16 024 421 724,18	-16 174 893 050,54	-150 471 326,36
73	Production immobilisée	8 080 372 027,40	0,00	8 080 372 027,40
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	26 380 946 596,58	6 933 051 468,56	33 313 998 065,14
60	Achats consommés	697 338 829,37	457 969 920,54	1 155 308 749,91
61	Services extérieurs	5 535 262 793,41	2 345 060 421,18	7 880 323 214,59
62	Autres services extérieurs	697 232 819,90	8 866 435 065,29	9 563 667 885,19
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	6 929 834 442,68	11 669 465 407,01	18 599 299 849,69
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I- II)	19 451 112 153,90	-4 736 413 938,45	14 714 698 215,45
63	Charges de personnel	2 070 048 830,88	0,00	2 070 048 830,88
64	Impôts, taxes et versements assimilés	9 903 419 968,67	0,00	9 903 419 968,67
	IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7 477 643 354,35	-4 736 413 938,45	2 741 229 415,90
75	Autres produits opérationnels	358 674 645,26	100 611 700,04	459 286 345,30
65	Autres charges opérationnelles	403 500 195,88	4 427 854,95	407 928 050,83
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	2 547 192 603,83	0,00	2 547 192 603,83
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	287 261 143,48	0,00	287 261 143,48
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	5 172 886 343,38	-4 640 230 093,36	532 656 250,02
76	Produits financiers	67 039 845,16	0,00	67 039 845,16
66	Charges financières	47 568 554,29	0,00	47 568 554,29
	VI - RESULTAT FINANCIER	19 471 290,87	0,00	19 471 290,87
	VII - RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	5 192 357 634,25	-4 640 230 093,36	552 127 540,89
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00
692/3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	21 797 391,00	0,00	21 797 391,00
	► TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (VII+695/8+692/3)	27 093 922 230,48	7 033 663 168,60	34 127 585 399,08
	► TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (II+60+61+62+63+64+65+68+78)	21 923 361 987,23	11 673 893 261,96	33 597 255 249,19
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (Total des produits - Total des charges)	4 865 296 021,28	-4 640 230 093,36	530 330 149,89
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00

Source : document interne «SONATRACH » direction IN AMENAS

1. L'analyse de la trésorerie par les outils de l'équilibre financier

L'équilibre financier peut être analysé en suivant deux méthodes à savoir celle par les indicateurs de l'équilibre financier et celle par les ratios.

1.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

Une situation d'équilibre financier consiste à harmoniser d'une côté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources. L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le Fonds de roulement (FR), le Besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

1.1.1. L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2017, 2018 et 2019

Le fonds de roulement net global s'obtient par la différence entre deux masses du bilan financier, son calcul s'effectue selon deux approches ;

✓ **Par le haut du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Tableau 11: Calcul du FRNG par le haut du bilan

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Capitaux permanents	21 208 151 489,97	29 753 878 002,95	27 344 939 478,94
Actif immobilisé	17 524 371 831,94	24 629 865 490,96	26 500 617 214,29
FRNG= CP- AI	3 683 779 657,93	5 124 012 511,99	844 322 264,65

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

✓ **Par le bas du bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau 12: Calcul du FRNG par le bas du bilan

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Actif circulant	6 853 680 900,93	7 382 110 332,70	4 559 015 253,30
DCT	3 169 901 243,00	2 258 097 820,71	3 714 692 988,65
FRNG= AC-DCT	3 683 779 657,93	5 124 012 511,99	844 322 264,65

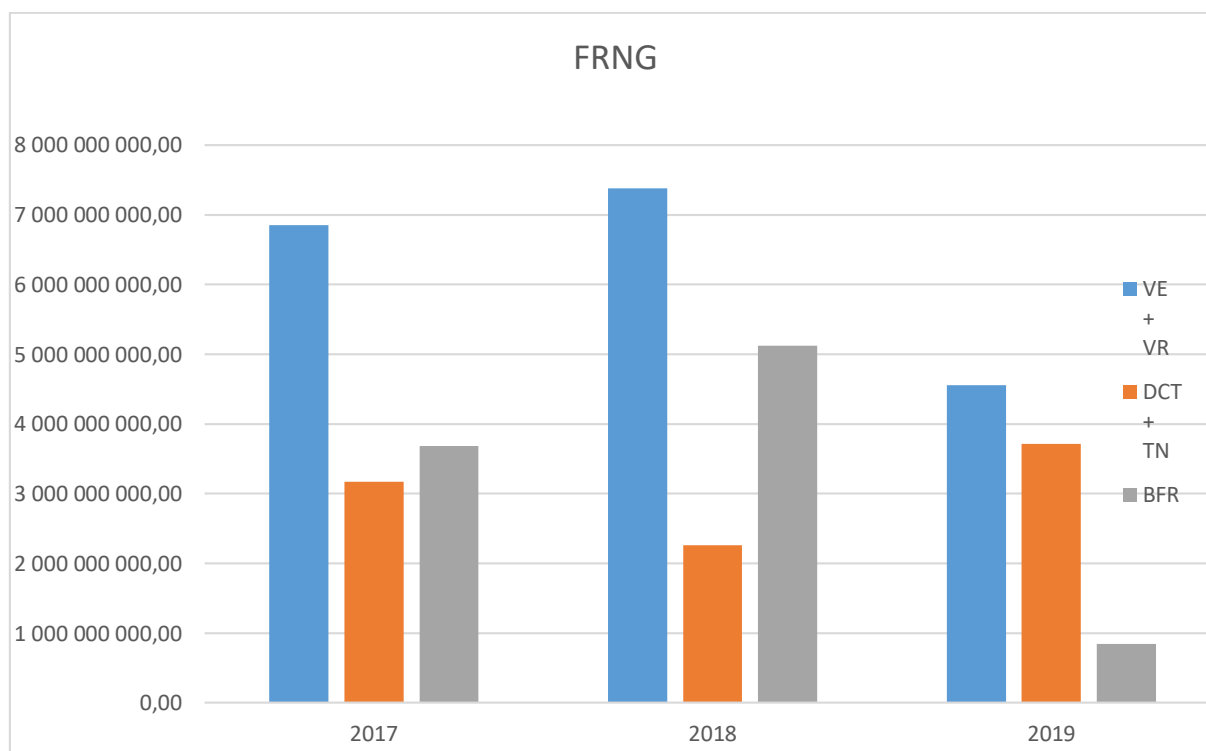
Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

➤ **L'interprétation du fonds de roulement net global (FRNG) :**

D'après les résultats obtenus sur les trois années (2017, 2018 et 2019), un excédent de ressources à long terme a été constaté, ce qui signifie que les actifs stables de l'entreprise dépassent largement ses obligations à long terme.

En conséquence, la situation financière de l'entreprise semble être équilibrée à long terme, offrant ainsi une marge de sécurité significative et la capacité de financer une partie de ses besoins d'exploitation à court terme.

➤ **La présentation graphique du FRNG :**



Source : réaliser par nous même à partir des résultats de FRNG

1.1.2. L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2017, 2018 et 2019:

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

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

Tableau 13: calcul du BFR

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
VE	6 633 015 432,63	988 083 372,53	4 007 502 989,73
+	+	+	+
VR	220 665 468,40	393 026 960,20	482 857 276,57
DCT	3 169 901 243,00	2 258 097 820,71	3 714 692 988,65
+	+	+	+
TN	00	00	00
BFR	3 683 779 657,93	5 124 012 511,99	844 322 264,65

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers.

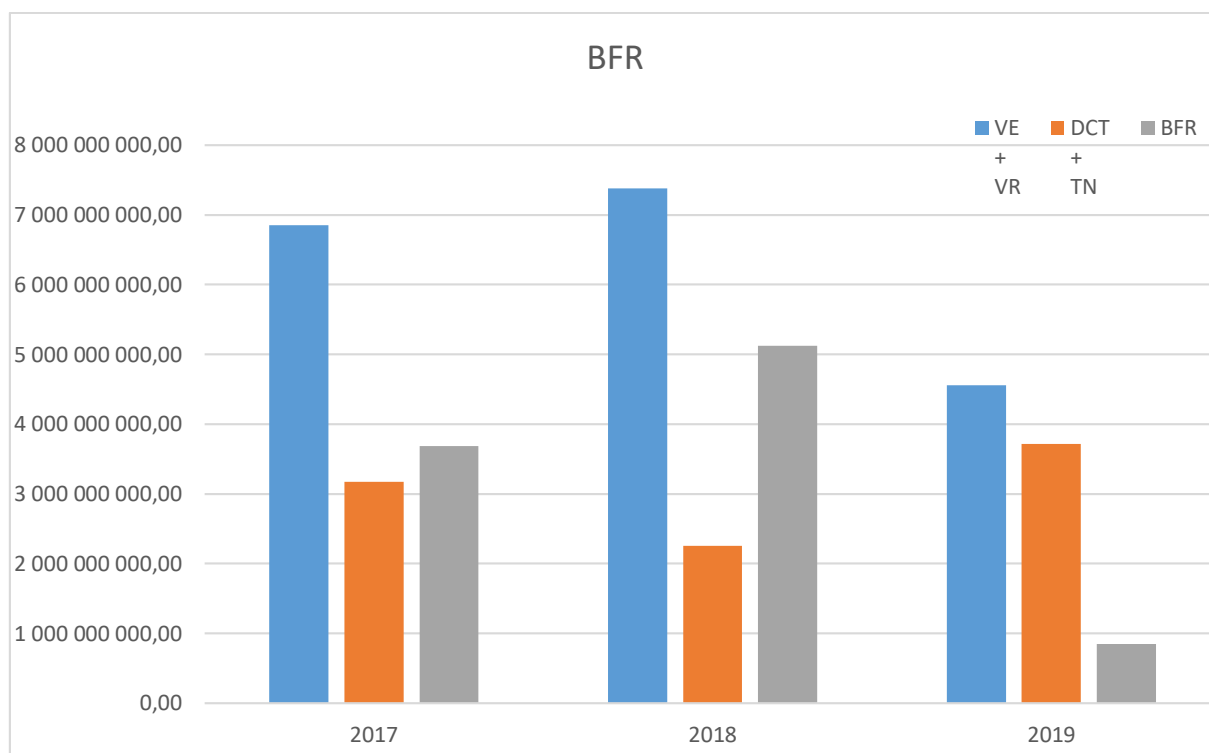
➤ L'interprétation du besoin en fonds de roulement

La DP INAS a observé un besoin en fond de roulement (BFR) positif ce qui signifie que l'entreprise a des ressources financières disponibles excédentaires par rapport à ses besoins immédiats il indique aussi qu'elle se dispose de liquidités excédentaires par rapport à ses obligations financières à court terme.

Cette situation suggère une bonne santé financière de l'entreprise, car elle peut faire face à des dépenses inattendues ou investir dans des opportunités sans s'endetter.

Cependant, il est important de noter que même si un BFR est positif, il n'est pas nécessairement optimal dans tous les cas. Un BFR excessivement élevé peut signifier que l'entreprise n'investit pas efficacement ses ressources et pourrait envisager de les réallouer ailleurs pour améliorer la rentabilité. Par conséquent, la gestion du BFR doit être équilibrée pour répondre aux besoins opérationnels tout en maximisant la rentabilité et la croissance de l'entreprise.

➤ La présentation graphique du BFR



Source : réaliser par nous même à partir des résultats de BFR

1.1.3. Calcule de la trésorerie nette de l'entreprise par deux les méthodes :

- ✓ La TN à partir du FR et BFR

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau 14: La trésorerie à partir du FR et BFR

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
FR	3 683 779 657,93	5 124 012 511,99	844 322 264,65
BFR	3 683 779 657,93	5 124 012 511,99	844 322 264,65
TN	00	00	00

Source : Réalisé par nous-même à partir des tableaux précédents.

- ✓ La TN à partir des bilans

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active (TA)} - \text{Trésorerie passive (TP)}$$

Tableau 15: la TN à partir des bilans

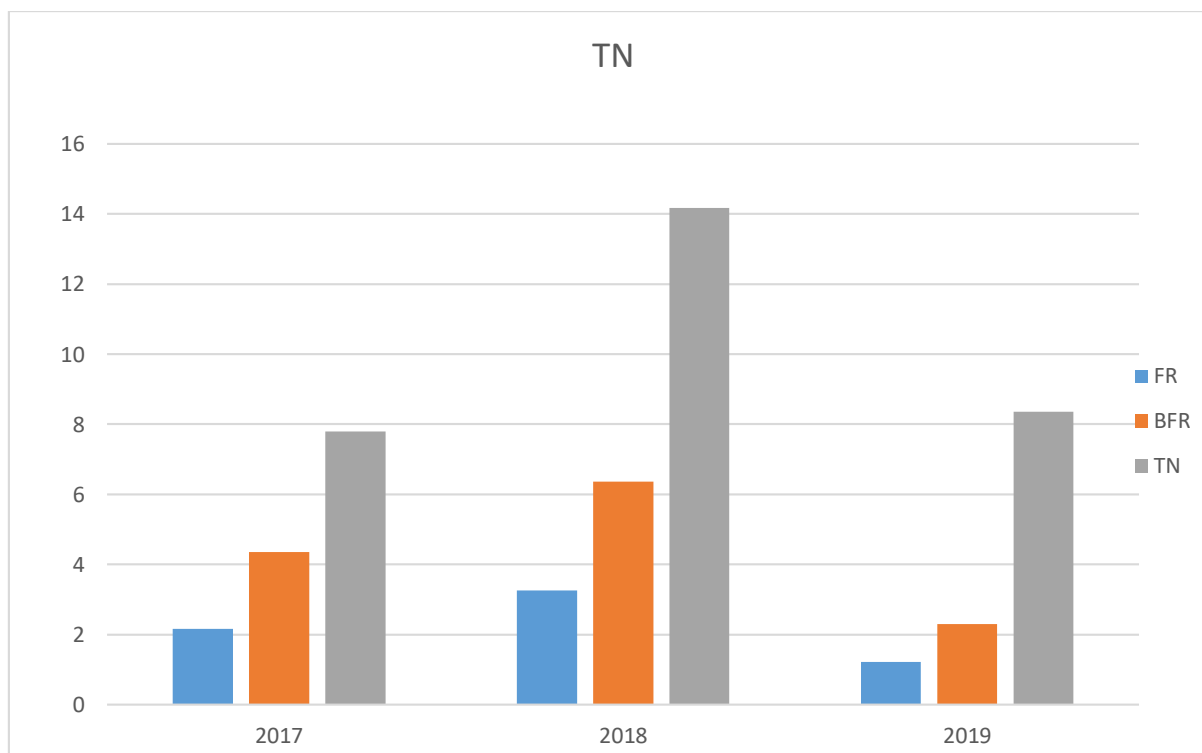
Désignation	Années		
	2019	2020	2021
TA	00	00	00
TP	00	00	00
TN	00	00	00

Source : Réalisé par nous- même à partie des tableaux précédents

➤ **L'interprétation de la trésorerie nette globale :**

La DP INAS représente une trésorerie = 00 (nulle) ça signifie que l'entreprise n'a actuellement ni excédent ni déficit de liquidités. Cela peut indiquer une gestion prudente des flux financiers, mais peut aussi être un défi si des besoins de trésorerie se présentent. Il est essentiel de surveiller de près la trésorerie pour éviter des problèmes de paiement ou d'investissement.

➤ **La présentation graphique de la TN :**



Source : réaliser par nous même à partir des résultats de TN

1.2. Délai de règlement fournisseurs/clients :

1.2.1. Le délai de règlement fournisseur :

L'entreprise devrait chercher à négocier des délais de règlement aussi étendus que possible avec ses fournisseurs, car ils peuvent servir de source de financement pour elle. Il est également envisageable de déterminer la moyenne des délais de règlement fournisseurs.

$$\text{Délai règlement fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360 \text{ jours}}{\text{Achats TTC}}$$

Tableau 16: calcul de délai de règlement fournisseur

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Dettes fournisseurs	2 987 654 123,00	2 018 515 216,55	2 981 176 085,87
× 360	× 360	× 360	× 360
÷ Achats TTC	21 750 840 507,41	12 107 920 219,85	22 133 166 821,13
Délai de règlement (DR)	49,44	60,01	48,48

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ Interprétation des résultats :

Au cours de l'année 2017, le délai de règlement client moyen est de 49.44 jours. Cela signifie que, en moyenne, les clients mettent environ 49 jours pour payer leurs factures après avoir reçu les produits ou services de votre entreprise. Une période de paiement relativement courte peut indiquer une bonne discipline de paiement de la part des clients ou des conditions de paiement strictes imposées par votre entreprise.

Et en 2018, le délai de règlement client moyen augmente à 62.01 jours. Une augmentation du délai de règlement peut avoir plusieurs explications. Cela peut indiquer une croissance de l'entreprise et une augmentation du volume de clients, ce qui peut entraîner des délais de paiement plus longs. Cela peut également signaler que les clients prennent plus de temps pour payer, ce qui peut potentiellement causer des problèmes de trésorerie pour votre entreprise si elle ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses.

En 2019, le délai de règlement client diminue à 48.48 jours. Une diminution du délai de règlement peut être positive, car elle signale que les clients paient plus rapidement. Cela peut être le résultat d'une gestion plus efficace des créances ou d'une meilleure relation client, ce qui peut contribuer à améliorer la trésorerie de votre entreprise.

1.2.2. Le délai de règlement clients :

À l'inverse, l'entreprise doit négocier les délais de règlement clients les plus courts puisqu'ils sont source de financement. Il est possible de calculer le délai de règlements clients moyen.

$$\text{Délai règlement clients} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{Ventes TTC}} \times 360 \text{ jours}$$

Tableau 17: calcul de délai de règlement client

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Créance clients	192 387 878,02	362 865 013,02	482 857 276,57
× 360	× 360	× 360	× 360
÷ Ventes TTC	28 204 360 934,16	14 855 151 204,17	30 207 075 863,27
Délai de règlement (DR)	2,45	8,79	5,75

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **Interprétation des résultats :**

Une baisse du délai de règlement fournisseur peut indiquer une amélioration de la gestion financière de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise paie ses fournisseurs plus rapidement, ce qui peut être bénéfique pour maintenir de bonnes relations avec eux. À l'inverse, une augmentation du délai de règlement fournisseur peut indiquer des difficultés financières ou une détérioration de la relation avec les fournisseurs.

Liquidité et trésorerie : Un délai de règlement plus court peut indiquer que l'entreprise a une meilleure liquidité et une trésorerie plus saine, car elle est en mesure de payer ses fournisseurs plus rapidement. Un délai plus long peut suggérer des problèmes de liquidité, ce qui peut entraîner des pénalités ou une réduction de la confiance des fournisseurs.

Négociations avec les fournisseurs : Une variation du délai de règlement d'une année à l'autre peut être le résultat de négociations avec les fournisseurs. L'entreprise peut avoir renégocié des termes de paiement pour obtenir des conditions plus avantageuses, ce qui peut expliquer la variation.

L'évaluation de la santé financière d'une entreprise va au-delà de l'analyse de son équilibre financier. Dans cette optique, on se sert des ratios financiers comme des instruments pour examiner la situation financière globale de l'entreprise.

1.3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise par des ratios

Pour mesurer l'efficacité de son entreprise, il est essentiel d'utiliser des ratios financiers. Ces métriques, qui sont principalement utilisées pour guider les opérations, sont également des moyens de communication avec les divers intervenants et permettent d'évaluer la stabilité financière de l'entreprise. On peut citer différents types de ratios, tels que les ratios de liquidité, de l'indépendance financière, de l'autonomie financière et de la solvabilité globale.

1.3.1. L'analyse par ratio de liquidité

Ce ratio a pour objectif de s'assurer que les actifs à court terme, qui peuvent être convertis en liquidité rapidement, excèdent les dettes à court terme, celles qui doivent être remboursées le plus rapidement. Dans cette situation, le risque de faillite à court terme est faible.

1.3.2. L'analyse par le ratio de la liquidité générale

Le ratio de liquidité générale représente la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme. Il indique la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations à court terme

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes court terme}}$$

Tableau 18: Calcul de ratio de liquidité générale

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Actif circulant	6 853 680 900,93	7 381 110 332,70	4 559 015 253,30
DCT	3 169 901 243,00	2 258 097 820,71	3 714 692 988,65
Ratio de la Liquidité générale (RLG)	2,16	3,26	1,22

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **L'interprétation de ratio de la liquidité générale**

En 2017 : Un ratio de 2.6 indique que l'entreprise avait 2.6 fois plus d'actifs courants que de dettes à court terme. Cela suggère une situation financière relativement stable, avec une capacité à répondre aux obligations à court terme.

En 2018 : Le ratio a augmenté à 3.26, ce qui signifie que l'entreprise avait une meilleure capacité à faire face à ses obligations à court terme par rapport à l'année précédente. Cela peut être un signe positif, montrant une amélioration de la liquidité de l'entreprise.

En 2019 : Le ratio est tombé à 1.22, ce qui indique une réduction significative de la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme avec ses actifs courants. Une valeur aussi basse peut être préoccupante et peut suggérer des difficultés financières, telles que des problèmes de trésorerie.

Il est important de noter que le ratio de liquidité générale doit être interprété en conjonction avec d'autres indicateurs financiers et en tenant compte du secteur d'activité de l'entreprise. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour comprendre les raisons de ces variations et évaluer la santé financière globale de l'entreprise. Une tendance à la baisse du ratio peut nécessiter des mesures correctives pour améliorer la liquidité et la stabilité financière de l'entreprise.

1.3.3. L'analyse par le ratio de la liquidité réduite :

Le ratio de liquidité réduite mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides.

$$\text{Ratio de liquidité réduit} = \frac{(\text{Actifs à court terme} + \text{stocks})}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau 19: Calcul de ratio de la liquidité réduite

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Actif à court terme	7 178 939 048,03	7 382 440 407,60	4 559 015 253,30
Stocks	6 633 015 432,63	6 988 083 372,53	4 007 502 989,73
Dettes à court terme	3 169 901 243,00	2 258 097 820,71	3 714 692 988,65
Ratio de liquidité réduite	4,35	6,36	2,30

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **L'interprétation de ratio de la liquidité réduite :**

En 2017, le Ratio de Liquidité Réduite était de 4.35. Cela signifie que pour chaque unité monétaire de dettes à court terme que l'entreprise devait rembourser, elle avait 4.35 unité monétaire d'actifs liquides rapidement disponibles pour le faire. C'est un bon signe, car une valeur élevée indique une forte capacité à rembourser ses dettes à court terme.

En 2018, le ratio est passé à 6.36, ce qui est encore meilleur que l'année précédente. Cela suggère que l'entreprise avait encore plus de liquidités par rapport à ses dettes à court terme, ce qui renforce sa capacité à faire face à ses obligations financières à court terme.

En 2019, le ratio a chuté à 2.30, ce qui est nettement inférieur aux années précédentes. Cela pourrait indiquer un certain stress financier, car l'entreprise avait moins d'actifs liquides par rapport à ses dettes à court terme. Il est possible que l'entreprise ait investi ou dépensé davantage de ses liquidités au cours de cette année.

En résumé, un Ratio de Liquidité Réduite plus élevé est généralement préférable, car il indique une meilleure capacité à faire face aux dettes à court terme. Cependant, une diminution significative de ce ratio, comme celle observée en 2019, peut être un signal d'avertissement et nécessite une analyse plus approfondie pour comprendre les raisons de cette baisse et les implications pour la santé financière de l'entreprise.

1.3.4. L'analyse par le ratio de la liquidité

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Liquidités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau 20: calcul de ratio de liquidité immédiate

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Liquidités	24 703 310 879,97	32 012 305 898,56	31 059 632 467,59
Dettes à court terme	3 169 901 243,00	2 258 097 820,71	3 714 692 988,65
Ratio de la liquidité immédiat (RLI)	7,79	14,17	8,36

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **L'interprétation de ratio de la liquidité immédiat :**

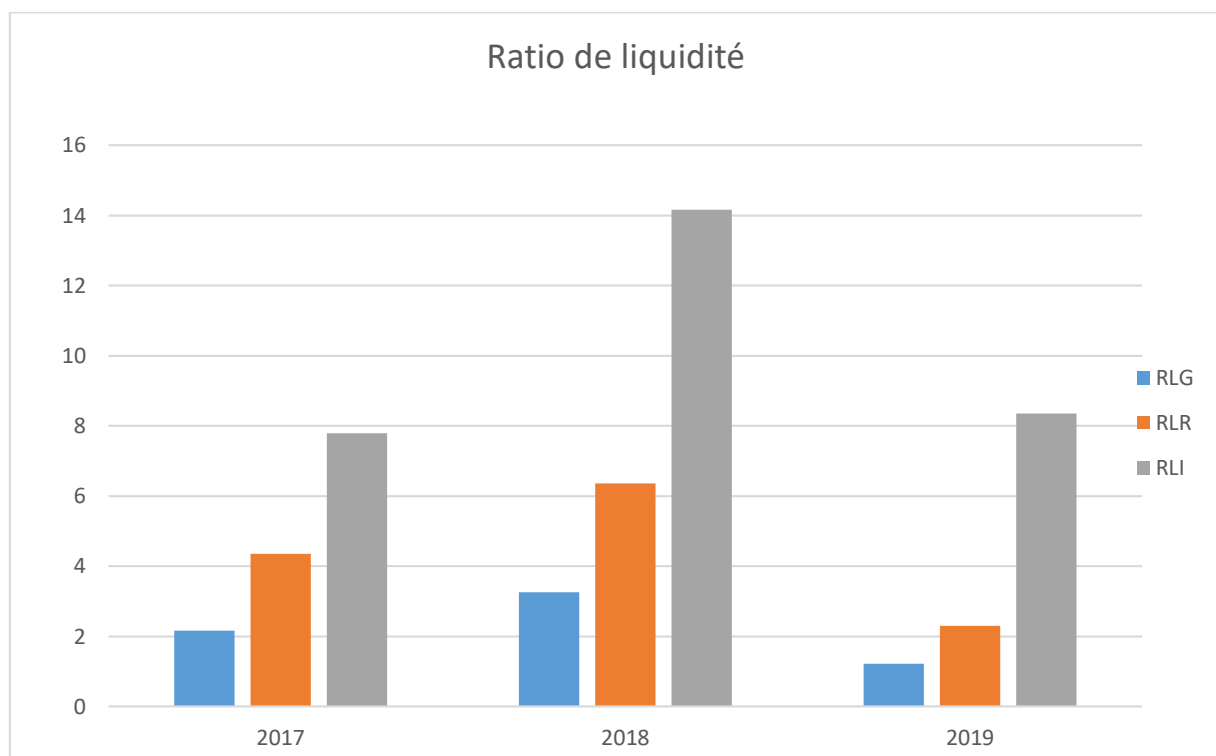
En 2017, un ratio de 7.79 peut indiquer que l'entreprise avait une capacité modérée à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs liquides.

En 2018, le ratio a fortement augmenté à 14.17, ce qui suggère une amélioration significative de la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Cela peut être le résultat de l'augmentation des liquidités disponibles ou de la réduction des dettes à court terme.

En 2019, le ratio est retombé à 8.36, ce qui signifie que l'entreprise avait peut-être moins de liquidités ou plus de dettes à court terme par rapport à l'année précédente. Cependant, un ratio de 8.36 reste généralement considéré comme acceptable en termes de liquidité.

Il est important de noter que la signification réelle de ces ratios dépend du secteur de l'entreprise, de sa structure financière, de ses activités et de ses objectifs. Par conséquent, il est important de les interpréter en tenant compte du contexte financier spécifique de l'entreprise. Une analyse plus approfondie de la situation financière de l'entreprise, y compris d'autres ratios et des données supplémentaires, serait nécessaire pour obtenir une image complète de sa santé financière.

➤ **Représentation graphique de ratio de liquidité**



Source : réaliser par nous même à partir des résultats de ratio de liquidité

1.4. L'analyse par ratio de solvabilité :

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

1.4.1. L'analyse par ratio de la solvabilité générale :

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

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{total actif} / \text{total dettes}$$

Tableau 21: Ratio de solvabilité générale

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Total Actif	24 703 310 879,97	32 012 305 898,56	31 059 632 467,59
Total Dettes	3 586 359 564,00	2 677 008 464.45	4 084 790 030.83
Ratio de solvabilité générale (RSG)	6,88	11,95	7,60

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **Interprétation de ratio de solvabilité :**

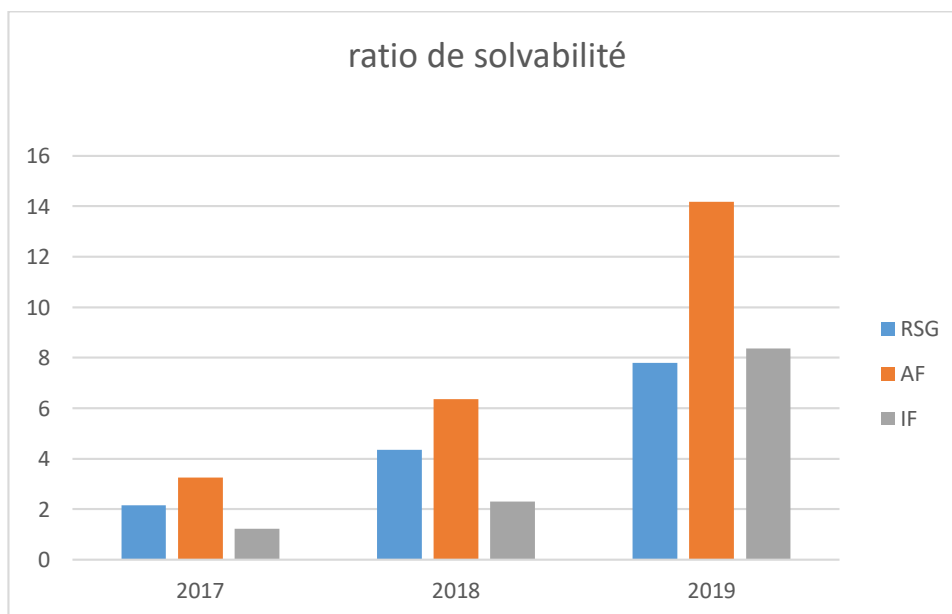
En 2017, le ratio de solvabilité était de 6.88. Cela signifie que l'entreprise avait 6.88 fois plus d'actifs courants que de passifs courants. Un ratio inférieur à 1 indiquerait un risque de liquidité élevé, mais dans ce cas, le ratio est supérieur à 1, ce qui est généralement considéré comme un bon signe. Cependant, un ratio de 6.88 peut indiquer une marge de sécurité relativement faible pour l'entreprise en cas de difficultés financières à court terme.

En 2018, le ratio de solvabilité a augmenté à 11.95. Cette augmentation significative du ratio indique une amélioration de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Un ratio de 11.95 suggère que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité plus confortable en termes de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme.

En 2019, le ratio de solvabilité est retombé à 7.60. Bien que ce ratio soit inférieur à celui de 2018, il reste supérieur à 1, indiquant toujours une capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme. Cependant, il est légèrement inférieur à celui de 2017, ce qui peut indiquer une légère réduction de la marge de sécurité par rapport à cette année-là.

Il est important de noter que l'interprétation du ratio de solvabilité dépend du secteur d'activité de l'entreprise, de sa stratégie financière et de ses besoins en capital de roulement. Un ratio de solvabilité plus élevé n'est pas nécessairement toujours préférable, car cela peut signifier que l'entreprise conserve trop de liquidités non productives. Il est essentiel d'analyser ces chiffres en conjonction avec d'autres informations financières pour avoir une image complète de la santé financière de l'entreprise.

➤ **Représentation graphique de ratio de solvabilité :**



Source : Réaliser par nous même à partir des résultats de ratio de solvabilité

1.4.2. L'analyse par ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière, quantifie la part des capitaux propres par rapport à l'ensemble des ressources figurant au bilan de l'entreprise. En résumé, ce ratio évalue la quantité de financements générés en interne par rapport à la totalité des financements dont bénéficie l'entreprise.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{CP/DLMT}$$

Tableau 22: Ratio de l'autonomie financière

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Capitaux propres	21 116 951 315,97	29 335 297 434,11	26 974 842 436,76
DLMT	416 458 321,00	418 910 643,74	370 097 042,18
Ratio D'autofinancements (RAF)	50.70	70,02	72,88

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ Interprétation de ratio d'auto financière:

En 2017, le ratio d'autonomie financière était de 50.70%. Cela signifie que 50.70% des actifs de l'entreprise étaient financés par des capitaux propres, tandis que le reste était financé par des dettes. Une proportion relativement basse de capitaux propres peut indiquer un risque financier plus élevé, car l'entreprise dépend davantage de dettes pour financer ses activités.

En 2018, le ratio d'autonomie financière a augmenté à 70.02%. Cette augmentation est généralement une bonne nouvelle, car cela signifie que l'entreprise a accru sa part de financement par capitaux propres par rapport aux dettes. Cela peut indiquer une amélioration de la santé financière de l'entreprise.

En 2019, le ratio d'autonomie financière a encore augmenté pour atteindre 72.88%. Cette augmentation supplémentaire est un signe positif et montre que l'entreprise continue d'augmenter sa stabilité financière en utilisant davantage de capitaux propres pour financer ses activités.

Globalement, ces variations montrent une tendance positive vers une plus grande autonomie financière au fil du temps, ce qui suggère que l'entreprise est devenue moins dépendante de dettes pour ses opérations. Cela peut indiquer une meilleure capacité à gérer les risques financiers et à investir dans la croissance de l'entreprise. Cependant, il est essentiel de tenir compte d'autres facteurs financiers et opérationnels pour avoir une image complète de la santé financière de l'entreprise.

1.5. L'analyse par le ratio de l'indépendance financière :

Le ratio d'autonomie financière constitue un outil de l'analyse financière permettant d'évaluer le degré de dépendance d'une entreprise à des sources de financement externes, en particulier les prêts bancaires.

$$\text{Ratio de l'indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Capitaux propre}}$$

Tableau 23: Ratio de l'indépendance financière

Désignation	Années		
	2017	2018	2019
Capitaux Permanents	21 533 409 636,97	29 754 208 077.85	27 344 939 478.94
Capitaux propres	21 116 951 315,97	29 335 297 434,11	26 974 842 436,76
Ratio d'indépendance financière (RIF)	1,019	1,014	1,013

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans financiers

✓ **Interprétation de ratio de l'indépendance financière**

Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 1 pour les trois exercices (2017, 2018 et 2019). Ce qui signifie que l'entreprise finance une partie importante de ses actifs avec ses capitaux propres, ce qui est considéré comme positif du point de vue financier, car cela signifie qu'elle est moins dépendante de l'endettement. Cependant, une diminution du ratio au fil du temps peut indiquer que l'entreprise a peut-être augmenté sa dette par rapport à ses capitaux propres, ce qui peut présenter un risque accru en cas de difficultés financières.

Conclusion Générale

La gestion de la trésorerie constitue une préoccupation constante qui découle de la manière dont une entreprise est gérée et fonctionne. Il est essentiel de la planifier et de la superviser quotidiennement pour éviter les retards de paiement en utilisant divers outils et en élaborant une stratégie solide. Le rôle du trésorier exige une vigilance particulière pour suivre de manière efficace et organisée toutes les dépenses financières et conserver tous les documents justificatifs. Il est donc évident qu'une entreprise souhaitant garantir son avenir doit être attentive à l'analyse de sa situation financière et à une gestion optimale de sa trésorerie.

La gestion de la trésorerie occupe une place centrale dans toutes les activités de l'entreprise, étant donné qu'elle est étroitement liée à l'ensemble de ses cycles opérationnels. Cela souligne son importance dans la politique financière globale de l'entreprise.

La bonne gestion de la trésorerie implique deux aspects essentiels. D'une part, il s'agit de gérer la trésorerie de manière à maintenir la solvabilité de l'entreprise tout en tirant parti des éventuels excédents de trésorerie. D'autre part, elle vise à atténuer les risques liés aux fluctuations économiques.

Dans le cadre de notre étude de cas au sein de l'entreprise pétrolière gazière, nous avons basé notre analyse de la trésorerie sur plusieurs éléments financiers, notamment le bilan, le tableau des flux de trésorerie et le budget de trésorerie.

Dans un premier temps, nous avons utilisé l'analyse du bilan pour identifier les trois principaux indicateurs de l'équilibre financier : le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Cette première étape nous a permis d'obtenir des informations essentielles sur la situation financière de l'entreprise. Ensuite, nous avons poursuivi notre analyse en utilisant la méthode des ratios, ce qui nous a fourni des données pertinentes supplémentaires.

Dans un deuxième temps, nous avons utilisé l'analyse du tableau des flux de trésorerie pour examiner la variation annuelle de la trésorerie de l'entreprise, ainsi que ses sources principales, regroupées en trois grandes catégories : les flux liés aux activités d'investissement, d'exploitation et de financement.

Dans un troisième temps, nous avons effectué une analyse à l'aide du budget de trésorerie, un outil de prévision qui nous a permis d'anticiper l'activité financière future de l'entreprise. Cette analyse nous a donné une meilleure visibilité sur les entrées et sorties de trésorerie prévues, nous permettant ainsi d'anticiper les éventuelles difficultés et de mieux gérer la trésorerie.

En outre, nous avons complété notre analyse initiale en examinant les flux de trésorerie, qui sont à l'origine des équilibres financiers observés. Cette analyse nous a permis d'évaluer la situation de la trésorerie au cours des trois exercices et d'anticiper ses mouvements. Nous

avons distingué les flux liés au cycle d'investissement, d'exploitation et de financement. Il est important de noter que nous avons constaté qu'une trésorerie excédentaire ne garantit pas nécessairement une bonne santé financière de l'entreprise, car elle peut ne pas provenir du cycle d'exploitation.

Notre étude nous a permis de valider les trois hypothèses que nous avons formulées au début de notre étude, à savoir :

Hypothèse 01 : La gestion de la trésorerie reflète la gestion globale de l'entreprise.

Hypothèse 02 : L'examen du tableau des flux de trésorerie constitue l'approche privilégiée pour analyser la situation financière d'une entreprise.

Hypothèse 03 : L'analyse de la trésorerie se révèle être un instrument essentiel pour anticiper l'avenir et orienter la prise de décisions dans l'entreprise, quel que soit leur domaine. Pour améliorer la gestion de sa trésorerie, l'entreprise pétrolière et gazière SONATRACH doit mettre en œuvre différentes mesures, notamment :

Analyse et prévision des flux de trésorerie : Il est crucial de comprendre les entrées et sorties de trésorerie de l'entreprise. SONATRACH devrait effectuer des analyses et des prévisions régulières pour anticiper les besoins en trésorerie à court, moyen et long terme.

Optimisation de la gestion des créances : SONATRACH doit veiller à ce que les clients paient en temps voulu. Cela peut impliquer l'amélioration des politiques de crédit, le suivi des paiements en souffrance et la mise en place de systèmes de relance efficaces.

Gestion des dettes : SONATRACH devrait gérer ses dettes de manière efficace, en s'assurant de négocier des conditions avantageuses et en évitant de s'endetter excessivement.

Gestion des liquidités excédentaires : Si SONATRACH dispose de liquidités excédentaires, elle peut les investir judicieusement pour générer des rendements. Cela peut inclure des placements à court terme ou d'autres investissements liquides.

Automatisation des processus de trésorerie : L'automatisation des processus financiers, tels que la gestion des paiements et des encaissements, peut contribuer à réduire les erreurs et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Établissement de politiques de gestion des risques : SONATRACH doit identifier et gérer les risques liés à la trésorerie, tels que les fluctuations des taux de change, les taux d'intérêt et les risques de crédit.

Utilisation de technologies financières : L'utilisation de solutions technologiques telles que les systèmes de gestion de trésorerie (TMS) peut aider à automatiser les processus et à fournir des informations en temps réel sur la trésorerie.

Formation du personnel : Il est essentiel de former le personnel sur les meilleures pratiques en matière de gestion de trésorerie et de les sensibiliser à l'importance de la gestion efficace de la trésorerie.

Suivi et reporting : SONATRACH doit mettre en place un système de suivi et de reporting régulier pour évaluer la performance de la gestion de la trésorerie et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Collaboration avec des experts financiers : Engager des consultants financiers ou des experts en trésorerie peut être bénéfique pour obtenir des conseils et des recommandations spécifiques à la situation de l'entreprise.

Il est important de noter que la gestion de la trésorerie est un processus continu et évolutif. SONATRACH devrait régulièrement réévaluer ses politiques et procédures pour s'adapter aux changements dans son environnement financier et opérationnel.

Annexes

Annexe 1 : Fiche de bon à payer

 BRANCHE HYDROCARBURES EXPLORATION - PRODUCTION		FICHE BON A PAYER		COMMANDE N° 	
I - COMPTABILITE GENERALE SECTION FOURNISSEURS					NOM DU FOURNISSEUR
FACTURE N°					
ENVOI ORDONNATEUR		PARVENUE A.D.F.		REMISE A LA TRESORERIE	
DATE		DATE		DATE	
COMPTABILISATION		VERIFICATION		RESPONSABLE	
MOIS		NOM		NOM	
VISA,		VISA,		VISA,	
ENREGISTREMENT DE LA FACTURE		DATE		NUMERO	
J M A		J M A		J M A	
II - ORDONNANCEMENT					
FACTURE		DONNEES STATISTIQUES		ORDONNATEUR	
ARRIVEE		RETOURNEE		CODE SERVICE	
J M A		J M A		VISA TECHNIQUE	
MODE DE PAYEMENT		DESTINATION		BON A PAYER	
INVT STOCK EXPLT D.A. DE- VISES		NOM		VISA,	
DATE		DATE		DATE	
J M A		J M A		J M A	
IMPUTATIONS DES CHARGES					DECOMPTE DE REGLEMENT
N° BON DE RECEPTION		COMPTE- GENERAL		COMPTE ANALYTIQUE	
MONTANT		DEBIT		CREDIT	
MONTANT FACTURE		ACOMPTES PAYES		RETENUE DE GARANTIE	
TAXES		NET A PAYER		NET A PAYER	
TOTAL FACTURE		TOTAL FACTURE		TOTAL FACTURE	
III - TRÉSORERIE					
REGLEMENT DE LA FACTURE					VISA,
ARRIVEE PIECES		N° DOCUMENT		DATE ECHEANCE	
J M A		J M A		J M A	
OBSERVATIONS :					

Annexe 2 : prévisions alimentation

KTPSONATRACH GRP - HAMDIAB
© MISYS

14/07/2023 16 52 28

Page 1/2

PREVISIONS ALIMENTATION

Quinzaine du 16/07/2023

Entités 03_3_5

PREVISIONS VALIDEES

Numero	Opé Fin	Mode	Date Saisie	Date Opé	Date Val	Flux	Projet	Référence	Montant	Frais
SON3-001596-DZD										
1766212	507256	ARTSE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		5 325 533,24	1 725 50
1766066	507213	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	1 725 50
1766003	507168	VIRCOHBE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	18/07/2023	FONAAS	__EXPLOIT__		23 567,50	29,75
1766087	507214	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	1 725 50
1765072	506879	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	18/07/2023	FONASEX	__EXPLOIT__		28 307 063,00	1 725 50
1766061	507199	VIRCOIBAE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		335 037,02	0,00
1766076	507207	VIRCOIBAE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		454 403,70	0,00
1766078	507208	VIRCOIBAE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		330 500,00	0,00
1765058	506875	VIRCOIBAE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	18/07/2023	FONASEX	__EXPLOIT__		153 878 209,00	0,00
1766404	507290	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		185 777,78	29,75
1766029	507185	VIRCOIBAE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	18/07/2023	FONASEX	__EXPLOIT__		20 459 007,20	0,00
1766089	507216	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	1 725 50
1766090	507217	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	1 725 50
1766101	507227	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 050 000,00	29,75
1766103	507229	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		300 000,00	29,75
1766110	507234	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	29,75
1766114	507238	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		38 333,34	29,75
1766135	507242	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		130 303,11	29,75
1766136	507243	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		22 246,84	29,75
1766013	507177	VIRCOHBE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	18/07/2023	FONAAS	__EXPLOIT__		50 985,20	29,75
1748442	501714	VIRCOIBAE-	18/06/2023 00 00 00	18/06/2023	17/07/2023	FONASEX	__EXPLOIT__		4 806 964,80	0,00
1766431	507295	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		15 000,00	29,75
1766068	507215	ARTSE-	11/07/2023 00 00 00	11/07/2023	20/07/2023	DIVAEX	__EXPLOIT__		1 000 000,00	1 725 50
1766759	507385	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		610 072,18	29,75
1767266	507538	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		2 552 774,28	29,75
1767275	507541	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		355 135,86	29,75
1767302	507552	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		480 992,94	29,75
1767332	507568	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		307 499,25	29,75
1767364	507572	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		60 000,00	29,75
1767438	507582	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		80 000,00	29,75
1767504	507608	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		1 270 000,00	29,75
1767506	507610	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		70 000,00	29,75
1767507	507611	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		1 270 000,00	29,75
1767509	507613	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		160 000,00	0,00
1767511	507615	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		1 115 655,08	29,75
1767513	507617	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		610 985,62	29,75
1768938	508113	VIRCOHBE-	13/07/2023 00 00 00	13/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		908,03	29,75
1769137	508185	VIRCOIBAE-	14/07/2023 00 00 00	14/07/2023	20/07/2023	FONASEX	__EXPLOIT__		2 621 980,00	0,00
1769197	508216	VIRCOIBAE-	14/07/2023 00 00 00	14/07/2023	20/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		2 121 030,83	0,00
1769204	CHGEME-		14/07/2023 09 48 37	14/07/2023	12/07/2023	CHARSOC	__EXPLOIT__		2 121 030,83	0,00
1766173	507248	VIRCOHBE-	12/07/2023 00 00 00	12/07/2023	20/07/2023	SAL	__EXPLOIT__		101 722,85	29,75
Total compte SON3-001596-DZD :									237 635 509,96	

138

Annexe 4 : état de rapprochement


ETAT DE RAPPROCHEMENT
COMPTE BANCAIRE N°9260015/86 (Exploitation)
BEA / AGENCE - IN AMENAS

Sonatrach Activité Exploration & Production
 Division Production
 Direction Régionale INA
 Division Finances
 Service Trésorerie

N° de Compte en Coprabilité Générale: 512014095000001

MOUVEMENTS EN RAPPROCHEMENT	N° CHEQUE / N° OV	CHEZ NOUS		CHEZ BEA		OBSERVATIONS
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	
SOLDES AU 30/06/2023		15 068 187,12			19 773 261,95	
N°TT06600043 EMIS EN FAVEUR RCR MIP ALGER	CH 7038939			2 111 125,15		
N°TT06600027 EMIS EN FAVEUR RCR MIP ALGER	CH 7038940			2 593 949,68		
TOTAL		15 068 187,12	0,00	4 705 074,83	19 773 261,95	
CONCORDANCE SOLDE		15 068 187,12			15 068 187,12	
					0,00	

Le Comptable
 Le Chef de Service Trésorerie
 Le Chef de Division Finances

Bibliographie

Ouvrage

- D DUBOIS, 1997, encyclopédie de gestion, Economica, Paris.
- J FORGET, 2005, Gestion de trésorerie, Edition d'organisation, P.11.
- M GAUGAIN, 2007, gestion de la trésorerie, Edition Economica, P.5.
- M GAUGAIN, 2007, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, P.24.
- MARTINET et A SILEM, 2005, lexique de gestion et de management, Edition Dalloz P.3.
- Z ELGHARROUCHE ET H ROUYAE, 2020, Gestion de trésorerie et relation banques-entreprises
- PH ROUSSELOT, J-F VERDIE, 2017, La Gestion de trésorerie, 2^{ème} édition Duond paris, P.25.
- M. Sion, 2003 Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition Dunod, Paris.
- P ESBRIERES et E POINCELOT, 1999, la gestion de trésorerie, Edition management, ParisP.1.
- M GAUGAIN et P PONCELOT, 2004, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Pari, 213.
- P DESBRIERES et E POINCELOT gestion de trésorerie 2^{ème} Edition P.14.
- M SION, 2015, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} Edition DUNOD, P.188.
- H BRUSELERIE et CZTHERINE ELIEZ, 2017, Trésorerie de l'entreprise, 4^{ème} Edition, P.425-426.
- M GAUGAIN, ET P PONCET, 2004, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, P.192.
- Ph-N MARCAILLO et Y BEJAR, 2021, Diagnostic d'entreprise, Edition Ellipses, P.29.
- F NICOLAS, 2016, Finance pour non-financiers, édition, Duond, P.5-6.
- M GAUGAIN et R SAUVEE-CAMERT, 2007, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, P.6.
- BROCHER-MEUNIER, 2011, l'essentiel du diagnostic financier, 5^{ème} Edition, page.84-9.
- BOBOT et D VOYENNE, 2005, Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, P. 95.
- C-A GUEUTEN, 2022, L'essentielle de l'analyse Financière, 3^{ème} édition, ellipse, P.101-102.
- BOUGHABA A, 1999, Les techniques comptables, édition Berti, Alger,P.306.
- E SERGE, 1992, Analyse et diagnostic financiers, Edition Eyrolles, Paris.
- C-A GUETIN, 2022, L'essentiel de l'analyse financière Fiches de cours et cas pratiques corrigés P.102.
- C SELMER, 2023, La boîte à outils du Contrôle de gestion, P.192.

A CORHAY et M MBANGALA, 2007, Fondements de gestion financière, manuel et applications, Belgique, P. 95.

Ph Rousselot, J-F Verdié, 2017, Gestion de trésorerie, P.14.

E COHEN, 2006, Analyse financière, Edition Economica, Paris, P. 263.

M GAUCAIN et P PONCET, 2004, Gestion de la trésorerie Edition economica paris, P. 24.

F BEKOUR Epse AMOKRANE, 2018, Polycopié du cours d'analyse financière, P.79.

Essentiel de l'analyse financière Fiches de cours et cas pratiques corrigés Ellipses, 2022
page107/108

P ABLE, 2010, L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition Ellipse, Paris, 2010, P.22.

Laroche, Marmousez et Dissou, 2016, Gestion-réflexion, Christiane Latour, P.219.

Webographie :

[www.wiki-compta.com/caise.\(comptabilité\).php](http://www.wiki-compta.com/caise.(comptabilité).php)

www.ellisphere.com/bfre-bfrhe/

www.tifawt.com/analyse-financiere/fond-de-roulement-normatif

[www.Gérer une association–Guide et documents pratiques | Associathèque \(associatheque.fr\)](http://www.Gérer une association–Guide et documents pratiques | Associathèque (associatheque.fr))

www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/

www.biusiness.lesechos.fr

Résumé

Depuis ces dernières années, la gestion de trésorerie a subi des évolutions significatives au sein des entreprises. Elle englobe l'ensemble des actions visant à ajuster les flux de liquidités au sein d'une organisation économique, tant dans le temps que dans l'espace. Cette adaptation s'opère par l'analyse de la situation financière de l'entreprise, principalement en se référant aux états financiers. Parmi ceux-ci, l'étude de l'état de flux de trésorerie se révèle être l'outil le plus approprié pour évaluer la santé financière d'une entreprise, car une trésorerie positive ne garantit pas nécessairement une situation financière favorable. C'est précisément cette problématique que nous abordons dans notre recherche, qui se concentre sur l'entreprise pétrolière et gazière Algérienne SONATRACH. Par conséquent, il est essentiel de déterminer l'origine des flux de trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire s'ils proviennent des activités opérationnelles, des investissements ou du financement.

Mots clés : Gestion de trésorerie, santé financière, états financiers, flux de trésorerie, tableau des flux de trésorerie

Summary

In recent years, cash management has undergone significant changes within companies. It encompasses all actions aimed at adjusting cash flows within an economic organization, both in terms of timing and location. This adaptation is carried out through the analysis of the company's financial situation, primarily by referring to financial statements. Among these, the study of the cash flow statement proves to be the most appropriate tool for evaluating the financial health of a company, as a positive cash balance doesn't necessarily guarantee a favorable financial situation. This is precisely the issue we address in our research, which focuses on the Algerian public company Electro-Industries. Therefore, it is essential to determine the source of the company's cash flows, whether they come from operational activities, investments, or financing.

Keywords: Cash management, financial health, financial statements, cash flow, cash flow statement, Algerian oil and gas company SONATRACH.

Table des matières

Introduction Générale	12
I. Problématique de recherche	14
III. La méthodologie de recherche	15
Chapitre 01 : Aspects fondamentaux sur la gestion de trésorerie.....	17
Chapitre 01 : aspects fondamentaux sur la gestion de trésorerie.	18
Section 01 : les aspects conceptuels sur la gestion de trésorerie.	19
Notions générales sur la trésorerie de l'entreprise	19
1. Définition de la trésorerie et la gestion de la trésorerie	19
2. Enjeux et rôle de la trésorerie	20
3. La démarche de gestion de trésorerie	21
Section02 : Les éléments constitutifs et l'origine des problèmes de trésorerie	24
1. Les éléments constitutifs :	24
2. L'origine des problèmes de trésorerie	26
3. Les conséquences des problèmes de trésorerie	32
Section03 : La gestion des risques liée à la trésorerie	33
1. Le risque de change de transaction :	33
2. Savoir les instruments de couverture du risque de change.	34
2.2. Le termaillage	35
3. Le risque de taux	37
Conclusion :	40
Chapitre 02 : La démarche d'analyse de la trésorerie	41
Chapitre 02 : la démarche d'analyse de la trésorerie	42
Section 01 : l'analyse de la trésorerie par le bilan	43
1. Le bilan financier (liquidité)	43
2. La structure du bilan financier	48
Section 02 : L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie	50
1. Tableau de flux de trésorerie :	50
2. Les objectifs du Tableau de Flux de Trésorerie.....	50
Section 03 : les outils de prévision de trésorerie.....	56
1. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier :	56
2. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité :	65
3. L'analyse de la trésorerie par le Tableau des Flux de Trésorerie :	66
Conclusion :	69

Chapitre 03 : gestion de la trésorerie par le système KTP	70
Chapitre III : GESTION DE LA TRESORERIE PAR LE SYSTEME « KTP »	71
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH	71
1. Historique et création de la société SONATRACH	71
2. Organisation et organigramme de la SONATRACH	75
3. Présentation de la DP, DFC, DFT	80
Section 2 : Présentation du progiciel KTP	85
1. La définition du KTP :	85
2. Les missions des différentes fonctions apportées par KTP	86
3. Comparaison entre la gestion avec KTP et celle avant KTP	103
Section 3 : L'analyse de la situation financière de l'entreprise pétrolière Gazière Algérienne « SONATRACH » par les outils de prévision de la trésorerie :	105
1. L'analyse de la trésorerie par les outils de l'équilibre financier	109
1.2. Délai de règlement fournisseurs/clients :	118
1.3. L'analyse de la situation financière de l'entreprise par des ratios	121
✓ 1.4. L'interprétation de ratio de la liquidité réduite :	123
1.4. L'analyse par ratio de solvabilité :	126
Conclusion Générale	131
Annexes	135
Annexe 1 : Fiche de bon à payer	136
Annexe 2 : prévisions alimentation	137
Annexe 3 : Trésorerie	138
Annexe 4 : état de rapprochement	139
Bibliographie	140
Résumé	143