

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
EN SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Spécialité : FINANCE DE L'ENTREPRISE

THEME :

**L'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE
CAS : DE LA DIVISION LABORATOIRES DE
SONATRACH**

Présenté par :
TAZGART ABDELMOUMENE

Dirigé par :
Mme. MOULA ASSIA

Soutenu devant le jury composé de :

- **Président :** Dr. DAKHANE Hassyna, MCB - UMMTO
- **Examineur :** Dr. SAOUDI Nadia, MCA - UMMTO
- **Rapporteur :** Dr. MOULA Assia, MAB - UMMTO

2024 / 2025

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

*Nous adressons ensuite nos sincères remerciements à notre promoteur
Mme. MOULA ASSIA,
pour son encadrement précieux, sa disponibilité constante et ses conseils judicieux tout au long de ce travail.*

*Nous remercions également Mr Bouguern.M pour son orientation et son accompagnement durant notre stage pratique au sein de
SONATRACH D.V de BOUMERDES.*

*Nous sommes reconnaissants envers Mr Djabri.L, directeur de
SONATRACH D.V de, BOUMERDES pour l'accueil et l'opportunité de stage qu'il nous a accordés.*

Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent à Mr SLIMANI.M, directeur général de SONATRACH D.V de, BOUMERDES dont le soutien a été déterminant dans la concrétisation de notre stage à SONATRACH D.V .

*Nous tenons également à exprimer notre gratitude au personnel de
SONATRACH D.V , et particulièrement à Mme GUENDEZ.A , pour leur accueil et leur précieux encadrement durant notre stage pratique. Enfin, nous remercions l'ensemble du corps professoral qui nous a accompagnés et formés tout au long de notre cursus universitaire. Nous sommes particulièrement reconnaissants aux membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail.*

Enfin, j'adresse mes remerciements à toute ma famille, à mes collègues de et à tous mes amis pour leur appui et leurs encouragements tout au long de la réalisation du présent travail.

DEDICACES

A mes chers parents, et à:

- Mes sœurs : Kaouther et Tasnim

- Mon frère : Ayoub

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| INTRODUCTION | 01 |
| CHAPITRE 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la trésorerie | 04 |
| <i>INTRODUCTION.....</i> | <i>01</i> |
| <i>Section 1 : Définition et rôle de la trésorerie en entreprise.....</i> | <i>05</i> |
| <i>Section 2 : Gestion et optimisation des flux de trésorerie</i> | <i>12</i> |
| <i>Section 3 : Modèles et Approches Théoriques de la Gestion de Trésorerie</i> | <i>19</i> |
| <i>Conclusion.....</i> | <i>23</i> |
| • Synthèse des points abordés | 23 |
| Chapitre 2 : Analyse des flux de trésorerie en entreprise..... | 25 |
| <i>Introduction Du Chapitre.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Section 1 : Présentation des outils et méthodes d'analyse des flux de trésorerie.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Section 2 : Analyse des flux de trésorerie et indicateurs clés.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Section 3 : Facteurs influençant la gestion des flux de trésorerie</i> | <i>45</i> |
| <i>Conclusion.....</i> | <i>48</i> |
| Chapitre 3 : Étude de cas – Trésorerie et optimisation des flux chez SONATRACH | 50 |
| <i>Introduction du chapitre</i> | <i>50</i> |
| <i>Section 1 : Présentation de SONATRACH et de son service de trésorerie</i> | <i>51</i> |
| <i>Section 2 : Analyse de la trésorerie de SONATRACH</i> | <i>61</i> |
| <i>Section 3 : Stratégies et défis liés à l'optimisation des flux chez SONATRACH.....</i> | <i>120</i> |
| <i>Section 4 : L'analyse de tableaux des flux des trésoreries.....</i> | <i>128</i> |
| • Conclusion générale | |
| • Bibliographie | |

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant.

AI : Actif Immobilisé.

BFR : Besoins en Fonds de Roulement.

CA : Chiffre d'Affaires.

CP : Capitaux Propres.

CT : Court Terme.

DCMLT : Dettes à Court, Moyen et Long Terme.

DCT : Dettes à Court Terme.

DLMT : Dettes à Moyens et Longs Termes.

FRNG : Fonds de Roulement Net Global.

R : Ratio.

TFT : Tableau de Flux de Trésorerie.

TN : Trésorerie Nette.

TP : Trésorerie Passif.

TA : Trésorerie Actif.

VD : Valeurs Disponibles.

VE : Valeurs d'Exploitation.

VI : Valeurs Immobilisées.

VR : Valeurs Réalisables.

FRP : Fond de roulement propre.

FRB : Fond de roulement Brut.

FRE : fond roulement étranger.

CP : Capitaux permanents.

KDA : Kilo Dinars Algérien.

RLG : Ratio de Liquidité Général.

RLR : Ratio de Liquidité Réduite.

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate.

DG : Direction Générale.

DFC : Direction des Finances et de la Comptabilité.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

BEA : Banque extérieur d'Algérie.

TCR : Tableau de compte de résulta

• Liste des tableaux

| | |
|--|-----|
| - Tableau n° 01 : présentation du bilan 2018 (voir Annexe N01) | 77 |
| - Tableau n° 02 :Présentation du Bilan Condensés Exercice 2018 | 78 |
| - Tableau n° 03 : présentation du bilan 2017 (voir Annexe N01) | 84 |
| - Tableau n° 04 :Présentation du Bilan Condensés Exercice 2017 | 85 |
| - Tableau n° 05 :calcul du fond de roulement net par le haut du bilan86 | 86 |
| - Tableau n° 06 : calcule du fond de roulement net par le bas du bilan | 87 |
| - Tableau n° 07 : calcule le fond de roulement propre | 89 |
| - Tableau n° 08 : calcule le Fond de roulement Brut..... | 90 |
| - Tableau n° 09 : Calcule du fond de roulement étranger | 91 |
| - Tableau n°10 : Calcul de besoin de fond roulement | 92 |
| - Tableau n°11 : Calcule de trésorerie: | 93 |
| - Tableau n°12 : Calcul du ratio de structure d'actif | 94 |
| - Tableau n°13 : calcule du ratio de structure du passif | 95 |
| - Tableau n°14 : calcule du ratio de financement permanant | 96 |
| - Tableau n°15 : calcule du ratio de financement permanent | 97 |
| - Tableau n°16 : calcule du ratio d'autonomie financier | 98 |
| - Tableau n°17 : Calcul du ratio solvabilité | 100 |
| - Tableau n°18 : calcul du ratio de liquidité générale..... | 101 |
| - Tableau n°19 : calcule du ratio de liquidité réduite | 102 |
| - Tableau n°20 : calcule du ratio de liquidité immédiate | 103 |
| - Tableau n°21 : calcul du ratio de rentabilité | 104 |
| - Tableau n°22 : Calcule du ratio de rotation de client | 105 |
| - Tableau n°23 : calcul du ratio de délai de rotation de clients | 106 |
| - Tableau n°24 : calcul du ratio de rotation des crédits fournisseurs..... | 107 |
| - Tableau n°25 : Calcule des délais de rotation des crédits fournisseurs..... | 108 |
| - Tableau n°26 : calcul du ratio de trésorerie | 109 |
| - Tableau n°27 : Équilibre budgétaire du Trésor du Département des laboratoires selon le nouveau système d'information KTP – Exercice 2017 | 112 |
| - Tableau n°28 : Équilibre budgétaire du Trésor du Département des laboratoires selon le nouveau système d'information KTP – Exercice 2018 | 115 |
| - Tableau n°29 : Le tableau récapitulatif du coût des opportunités perdues selon le | 118 |

- **Liste des figures**

Figure n°01 : présentation du bilan condensés 2018

Figure n°02 : présentation du bilan condensés 2017

Figure n°03 : présentation de graphique du Fond de roulement net par haut de bilan

Figure n°04 : présentation graphique par le pas du bilan

Figure n°05 : Présentation graphique du FRP

Figure n°06 : Présentation graphique Fond de roulement Brut

Figure n°07 : Présentation graphique Fond de roulement étranger

Figure n°08 : Présentation graphique BFR

Figure n°09 : Présentation graphique Trésorerie

Figure n°10 : présentation graphique du ratio de structure d'actif

Figure n°11 : présentation de structure du passif

Figure n°12 : présentation graphique du ratio de financement permanent

Figure n°13 : présentation graphique du Ratio d'autonomie financier

Figure n°14 : présentation graphique du Ratio de Solvabilité

Figure n°15 : présentation graphique du Ratio de liquidité générale

Figure n°16 : Présentation graphique de liquidité réduite

Figure n°17 : présentation graphique de liquidité immédiate

Figure n°18 : présentation de ratio de rentabilité

Figure n°19 : présentation graphique du ratio de rotation de client:

Figure n°20 : présentation graphique du ratio de rotation de client

Figure n°21 : présentation graphique du ratio de rotation des crédits fournisseurs

Figure n°22 : présentation graphique de délais des crédits fournisseurs

Figure n°23 : présentation graphique de Rotation de trésorerie

**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION

Dans un monde économique en constante évolution, où l'instabilité des marchés, les incertitudes géopolitiques et les contraintes financières pèsent de plus en plus sur les entreprises, la gestion de la trésorerie occupe une place centrale dans la stratégie financière. Longtemps perçue comme une simple fonction de suivi des liquidités, elle est aujourd'hui reconnue comme un levier essentiel de pilotage, de décision et d'anticipation. Une trésorerie bien maîtrisée permet non seulement de préserver l'équilibre financier à court terme, mais aussi de soutenir les ambitions de développement à long terme. Face à ces enjeux, ce mémoire se propose d'étudier en profondeur les mécanismes de gestion de trésorerie, en mettant l'accent sur leur importance stratégique, leurs implications pratiques et leur rôle déterminant dans la performance globale de l'entreprise.

I. Contexte et justification du sujet

Dans un environnement économique de plus en plus instable, marqué par des tensions sur les marchés financiers, des délais de paiement incertains et une pression constante sur la rentabilité, la gestion de la trésorerie s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour assurer la pérennité des entreprises. Au-delà de la simple surveillance des liquidités, une gestion efficace et proactive des flux de trésorerie permet de faire face aux obligations à court terme, de financer la croissance, d'anticiper les besoins futurs et de renforcer la solidité financière globale de l'organisation.

Le choix de ce thème répond à la nécessité de mieux comprendre l'importance vitale de la trésorerie dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, notamment dans sa capacité à transformer des revenus comptables en flux de liquidités réels. Cette problématique est d'autant plus pertinente dans le contexte économique algérien, où les entreprises sont confrontées à plusieurs défis structurels : forte dépendance aux ressources naturelles, allongement des délais de paiement, accès limité au financement bancaire, et manque de visibilité sur les flux financiers futurs.

Dans ce cadre, SONATRACH, entreprise nationale emblématique et acteur majeur du secteur énergétique, constitue un terrain d'étude privilégié pour explorer ces enjeux à grande échelle.

II. La problématique et les questions de recherche

La question centrale de cette recherche est la suivante :

Comment les entreprises, et en particulier SONATRACH, peuvent-elles optimiser leurs flux de trésorerie afin d'assurer leur équilibre financier, soutenir leur développement et faire face aux incertitudes économiques ?

Questions de recherche

De cette problématique découlent plusieurs interrogations clés :

- Quels sont les principaux leviers d'optimisation des flux de trésorerie ?
- Quelles stratégies de gestion de trésorerie sont mises en œuvre dans les grandes entreprises telles que SONATRACH ?
- Quels freins et défis spécifiques rencontrent les entreprises algériennes, notamment dans le secteur pétrolier ?

III. Les objectifs de l'étude

Cette étude vise à :

- Identifier les outils et techniques les plus utilisés pour la gestion de la trésorerie dans les grandes entreprises ;
- Analyser les pratiques concrètes de gestion des flux chez SONATRACH ;
- Proposer des pistes d'amélioration adaptées aux réalités économiques et sectorielles algériennes.

IV. Les hypothèses de recherche

Afin de répondre aux objectifs définis, nous posons les hypothèses suivantes :

- H1.** Une gestion active et prévisionnelle de la trésorerie contribue significativement à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise.
- H2.** L'application de modèles théoriques tels que ceux de Baumol ou Miller-Orr est envisageable dans le contexte algérien, à condition d'être adaptée aux réalités locales.
- H3.** Les entreprises du secteur pétrolier, bien que rentables, sont confrontées à des contraintes spécifiques qui freinent l'optimisation des flux de trésorerie.

V. La méthodologie de recherche

La démarche méthodologique repose sur deux volets complémentaires :

- Une approche théorique, fondée sur l'analyse documentaire des travaux académiques, des normes comptables et des modèles de gestion de trésorerie ;
- Une étude de cas appliquée, centrée sur SONATRACH, à travers l'analyse de ses états financiers, rapports annuels, et des entretiens réalisés avec des professionnels du secteur.

Cette méthodologie allie des outils qualitatifs (analyse organisationnelle, pratiques de gestion) et quantitatifs (flux de trésorerie, ratios financiers) afin de croiser les perspectives théoriques et empiriques.

VI. Intérêt et pertinence du sujet

Le choix de ce thème n'est pas fortuit. Il est motivé par plusieurs facteurs :

- L'importance stratégique de la trésorerie dans la gestion d'entreprise ;
- La pertinence pratique du sujet, avec des implications concrètes pour les entreprises en activité ;

- L'opportunité d'analyser des méthodes, stratégies et bonnes pratiques en matière de gestion des flux financiers, dans un contexte économique en mutation.

VII. La Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré autour de trois chapitres principaux, chacun articulé en trois sections, afin de couvrir progressivement les aspects théoriques, analytiques et pratiques liés à la gestion de la trésorerie.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques et conceptuels de la trésorerie. Il vise à poser les bases nécessaires à la compréhension du sujet. La première section définit la trésorerie et son rôle dans la gestion globale de l'entreprise. La deuxième section explore les mécanismes de gestion et d'optimisation des flux de trésorerie. Enfin, la troisième section présente les principaux modèles théoriques utilisés en gestion de trésorerie, notamment ceux de Baumol et de Miller-Orr.

Le deuxième chapitre se focalise sur l'analyse des flux de trésorerie en entreprise. Il débute par la présentation des outils et méthodes permettant d'analyser les flux financiers (bilans de trésorerie, tableaux de flux, etc.). La section suivante examine les flux de trésorerie à travers des indicateurs clés et leur interprétation. La dernière section identifie les principaux facteurs internes et externes influençant la gestion des flux de trésorerie, tels que le cycle d'exploitation, les conditions de paiement, ou encore la conjoncture économique.

Le troisième chapitre est dédié à une étude de cas approfondie de SONATRACH, qui permet d'appliquer les concepts et outils étudiés précédemment à une entreprise réelle. La première section présente l'entreprise, son organisation financière et les particularités de son environnement économique. La deuxième section analyse les pratiques actuelles de gestion de la trésorerie chez SONATRACH à partir de données réelles (rapports annuels, états financiers). Enfin, la troisième section propose des recommandations concrètes et des pistes d'amélioration adaptées aux contraintes du secteur pétrolier et au contexte économique algérien.

**CHAPITRE 1 : Fondements théoriques et
conceptuels de la trésorerie**

CHAPITRE 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la trésorerie

INTRODUCTION :

La trésorerie est souvent perçue comme le nerf de la guerre pour toute entreprise. Elle représente les liquidités disponibles à court terme, permettant de faire face aux dépenses courantes et aux imprévus. Une bonne gestion de la trésorerie est essentielle non seulement pour assurer le bon fonctionnement quotidien d'une organisation, mais aussi pour soutenir sa croissance, prévenir les risques de crise financière, et optimiser sa performance globale.

Ce chapitre vise à poser les bases théoriques et pratiques nécessaires à la compréhension et à la maîtrise de la trésorerie en entreprise. Il est structuré en trois grandes sections :

- Dans un premier temps, nous allons définir la trésorerie et la différencier d'autres notions financières proches comme la liquidité, le cash-flow ou la solvabilité. Nous expliquerons également son rôle central dans la vie de l'entreprise, et les différents facteurs qui influencent sa gestion, comme le cycle d'exploitation, les investissements ou encore les modes de financement.
- Ensuite, nous aborderons les méthodes et outils concrets de gestion des flux de trésorerie. L'objectif ici est de comprendre comment anticiper les mouvements de trésorerie, suivre leur évolution, et adopter des stratégies pour les optimiser. Nous verrons notamment comment certaines entreprises réduisent leurs délais de paiement ou diversifient leurs sources de financement.
- Enfin, la dernière section est consacrée aux principaux modèles théoriques de gestion de trésorerie, tels que les modèles de Baumol et de Miller-Orr. Ces approches permettent de formaliser la gestion des liquidités et d'apporter des solutions rationnelles et mesurables aux problèmes de trésorerie.

Objectifs du chapitre :

1. Comprendre ce qu'est la trésorerie et pourquoi elle est vitale pour une entreprise.
2. Identifier les éléments internes et externes qui influencent la gestion de trésorerie.
3. Découvrir les outils de pilotage et les bonnes pratiques pour mieux gérer les flux financiers.
4. S'initier aux modèles théoriques fondamentaux pour une gestion efficace des liquidités.
5. Savoir appliquer ces connaissances dans un contexte professionnel, à travers des exemples concrets.

Section 1 : Définition et rôle de la trésorerie en entreprise

Les définitions théoriques apportées à la trésorerie que l'on rencontre dans la littérature spécialisée sont nombreuses et variées. Ce fait s'explique par la relative diversité d'aspects que peut présenter la notion de trésorerie à chaque stade de la vie d'une entreprise. Gérer la trésorerie consiste, selon la conception traditionnelle, à décider du montant de l'encaisse à détenir au début de la période qui, compte tenu des recettes et des dépenses, sera nécessaire à la réalisation du budget. Ce qui, quelque part motiverait aussi la détention de trésorerie pour divers motifs.

Cette section nous permettra d'exposer au lecteur la notion de trésorerie et les motifs de sa détention.

1 : Définition de la trésorerie et distinction avec d'autres concepts financiers (liquidité, cash-flow, solvabilité)

1.1. NOTION DE TRESORERIE

1.1.1. Définition de la trésorerie

Nous allons présenter dans ce qui suit un petit florilège de définitions que nous avons jugé opportun de souligner dans notre étude afin d'avoir par la suite une idée plus claire de ce qu'est la trésorerie selon l'orthodoxie financière.

¹la 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 quoi qu'il arrive (même si sa

¹ Selon FORGET (2005 :11)

banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction.

la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR). »²

En d'autres termes³ 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 que⁴ 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). »⁵ 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).

Au regard de toute ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

1.1.2 Rôle de la trésorerie

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.

⁶assigne 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 ;
- 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.

A ces cinq rôles,⁷ en ajoute cinq autres comme étant essentiels :

² VERNIMMEN, 2000 : 962

³ GAUGAIN & al. (2004 : 24)

⁴ MARTINET et SILEM (2005 : 529)

⁵ SALL (2008 : 38)

⁶ BRUSLERIE (2012 : 8)

⁷ SION (2003 : 27)

- © 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 les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

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

1.1.3 Gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie constitue une activité essentielle de l'entreprise. Diriger une entreprise sans gestion de trésorerie c'est comme naviguer sans boussole ou piloter un avion sans système hydraulique. Et comme disait Sénèque « à n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Des actes de gestions courantes trop importants, tels que faire face aux besoins d'approvisionnements ou à ses obligations de paiement peuvent paraître comme des imprévus. Anicroches qui viennent perturber le cours normal des choses alors qu'un simple management de la trésorerie aurait pu les prévenir. En de telles situations, les prévisions de trésorerie constituent dès lors des éléments fondamentaux pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie.

Telle que définie par le site internet les echos.fr. La gestion de La trésorerie est une activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change qui pèsent sur la firme: à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque: et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de la société en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires. !

⁸ quant à lui, considère que la gestion de la liquidité est une technique visant à assurer la stabilité de l'entreprise par une réduction des besoins de trésorerie et par le

⁸ DUPLAT (2004 : 181)

placement des éventuels excédents de cash. Cette gestion doit être suivie au jour le jour pour être efficace. Elle implique une prévision de trésorerie à court terme (sur un ou quelques mois).

Et à ⁹d'affirmer que « la gestion de la trésorerie est l'ensemble des techniques permettant à un trésorier d'entreprise ou de groupe de gérer les flux de trésorerie, de les contrôler, d'intervenir sur le marché financier, de gérer les risques financiers et de placer les excédents de trésorerie de la manière la plus efficace».

La revue de toutes ces définitions nous permet d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation. Qu'elle soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privée ou publique, toutes peuvent l'appliquer car une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle.

C'est pour cela qu'il est essentiel de disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne et permettent d'envisager sereinement une forte croissance. Il faut donc concevoir et formaliser des règles de gestion rigoureuses qui répondent aux objectifs internes de l'organisation et qui garantissent une sécurité de fonctionnement vis-à-vis des tiers et des législations. Cela nécessite évidemment la mise en place de règles de base, en veillant à ce qu'un même responsable ne soit à l'origine, à l'exécution et à la clôture d'une même chaîne d'opérations. Ceci laisserait libre court aux abus et éventuels détournements.

La gestion de la trésorerie est très importante car le coût lié à une mauvaise gestion de celle-ci peut être tel qu'il compromette ou du moins affecte fortement la rentabilité de la firme.

2 : Importance de la trésorerie dans le fonctionnement et la performance de l'entreprise

La trésorerie occupe une place essentielle dans la gestion financière des entreprises, car elle représente non seulement un indicateur crucial de la santé économique, mais aussi un levier stratégique pour assurer la continuité des activités. Dans un environnement économique souvent incertain et volatil, la compréhension des fondements théoriques et conceptuels de la trésorerie s'avère essentielle pour toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.

En effet, la trésorerie ne se limite pas à la simple gestion des entrées et sorties d'argent ; elle englobe également des aspects tels que la planification financière, l'évaluation des risques, et l'optimisation des ressources. La maîtrise de la trésorerie permet non seulement de faire face à ses obligations à court terme, mais également de saisir des opportunités d'investissement ou d'expansion.

⁹ PEYRARD(2001 : 129)

L'objectif de ce chapitre est donc de poser les bases théoriques nécessaires à une meilleure compréhension des mécanismes de la trésorerie, en s'appuyant sur des concepts clés et des outils pratiques qui soutiennent la prise de décision. En exposant des définitions claires, en soulignant l'importance vitale de la trésorerie pour le bon fonctionnement des entreprises, et en analysant les facteurs qui impactent sa gestion, ce chapitre fournira une vue d'ensemble exhaustive qui initiera le lecteur à l'importance de la trésorerie dans le cadre d'une gestion financière efficace.

Ainsi, nous aborderons dans les sections suivantes des outils spécifiques de gestion, des méthodes d'analyse appropriées, et des stratégies de mitigation des risques, afin de doter le lecteur des connaissances nécessaires pour naviguer efficacement dans cet aspect crucial des finances d'entreprise¹⁰

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

La gestion de trésorerie constitue ainsi un élément essentiel pour l'atteinte des objectifs est par conséquent, pour la réalisation de la performance.

Il s'agit donc de réaliser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité.

La gestion de la trésorerie a trait à la gestion de tous les flux financiers relatifs aux Opérations de gestion, l'investissement ou de financement. L'objectif est d'assurer pour l'entreprise une liquidité disponible lui permettant de faire face à tous ses échéances et réaliser tous les objectifs de sa stratégie globale.¹¹

3 : Facteurs influençant la gestion de la trésorerie (cycle d'exploitation, investissements, financement)

Il existe de nombreux facteurs qui influencent la gestion de la trésorerie, parmi lesquels : la taille de l'entreprise, la nature de son activité, le degré de centralisation de ses opérations, et enfin l'étendue de sa présence à l'international. Nous abordons ces facteurs comme suit :

- 1) **La taille de l'entreprise** : La taille de l'entreprise, mesurée par le volume des ventes ou l'ampleur de ses activités, influe sur l'importance accordée à la gestion de la trésorerie. Bien qu'il soit douteux que les petites entreprises rencontrent les mêmes problèmes que

¹⁰ Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., Salvi, A., Dallochio, M., & Le Hénaff, M. (2021). Finance d'entreprise (11e éd.). Paris : Dalloz. Bruslerie, H. de la (2012). Gestion financière. Paris : Pearson Education France.

¹¹ Poncet, P., & Salgado, E. (2018). Gestion financière de l'entreprise. Dunod

- les grandes entreprises, elles y sont confrontées à une moindre échelle. En réalité, la taille des grandes
- 2) entreprises les rend plus susceptibles d'utiliser des méthodes avancées pour gérer leur trésorerie en raison de l'importance de leurs flux de trésorerie, de la diversité de leurs activités et de leur large couverture géographique.
 - 3) **La nature de l'activité** : Le type d'activité détermine dans quelle mesure il est nécessaire de créer une fonction dédiée à la gestion de la trésorerie. Les entreprises avec une forte densité d'opérations en espèces, comme les entreprises de commerce de détail, doivent accorder une attention particulière à la gestion de la trésorerie. Elles sont confrontées à des problèmes spécifiques, différents de ceux des entreprises industrielles ou de distribution.
 - 4) **Le degré de centralisation ou de décentralisation des opérations de l'entreprise** : Cela influence la gestion de la trésorerie. De nombreuses entreprises ont découvert les avantages d'une gestion centralisée de la trésorerie, notamment pour les opérations d'emprunt et d'investissement. Cependant, cette centralisation peut affecter la performance des opérations, surtout si l'entreprise est géographiquement dispersée. Ainsi, les entreprises centralisées s'intéressent à la gestion de la trésorerie tout en reconnaissant que cette tâche est plus complexe dans les structures décentralisées.

Puisque la **rentabilité** constitue l'un des objectifs principaux de toute entreprise, elle s'efforce constamment de l'augmenter et de la maximiser. Atteindre ce but ne profite pas seulement aux propriétaires de l'entreprise, mais aussi aux actionnaires, employés et consommateurs. Pour y parvenir, l'entreprise doit adopter différentes techniques, dont celles liées à la gestion de la trésorerie. En effet, la gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière dans l'entreprise économique, en raison de son importance cruciale dans l'administration et l'utilisation des ressources. Elle exige donc un haut niveau de compétence, qui dépend de l'utilisation de méthodes scientifiques de gestion à court et long terme. Les entreprises s'efforcent donc de moderniser leurs techniques de gestion afin de choisir les meilleurs outils pour atteindre leurs objectifs économiques.

La gestion de la trésorerie est un processus important et efficace pour identifier les flux de trésorerie entrants et sortants. Notre étude montre que la détermination du solde de trésorerie permet de révéler les déséquilibres dans la situation financière de l'entreprise, tout en mettant

en évidence ses points forts et faibles. La trésorerie est un indicateur essentiel pour mesurer l'équilibre financier de l'entreprise

Une gestion efficace de la trésorerie nécessite des prévisions précises de sa situation à plusieurs niveaux (annuel, mensuel, voire quotidien). Les résultats obtenus montrent que l'entreprise cimentière "Amassent Ani Totta", en tant qu'unité commerciale, a réussi à atteindre un équilibre financier à long terme. Cela indique que la réalisation de cet équilibre dépend de l'adoption de méthodes scientifiques modernes, notamment celles introduites par le nouveau système comptable et financier, qui impose aux entreprises l'élaboration de budgets financiers précis afin d'identifier avec exactitude les éléments d'actif et de passif de la trésorerie. Ces résultats se traduisent par un fonds de roulement permanent positif et la capacité de générer une trésorerie positive durant la période étudiée. On remarque également que les petites et moyennes entreprises (PME) se distinguent par une forte dépendance à leurs propres capitaux pour financer leur trésorerie¹²

Une gestion efficace de la trésorerie nécessite une gestion optimale de la liquidité selon les dates de valeur. Le calcul des indicateurs financiers d'équilibre a confirmé qu'il s'agit d'un élément essentiel pour évaluer la performance financière de l'entreprise. À travers cette recherche, nous avons constaté que ces indicateurs sont des outils modernes introduits par le nouveau système comptable, et qu'ils complètent et simplifient les autres états financiers. Ils ont obligé les entreprises économiques à les élaborer, car ils permettent de visualiser la composition de la trésorerie en classant les activités de l'entreprise en trois catégories : exploitation, investissement et financement. Cela permet de juger de la situation financière de l'entreprise en identifiant les forces et faiblesses dans ces fonctions, et en détectant les cas de déficit ou d'excédent de trésorerie

Nous avons également conclu que, pour assurer la pérennité de l'entreprise, celle-ci doit toujours disposer de ressources suffisantes pour honorer ses engagements financiers, faute de quoi elle risque la faillite. La gestion de la trésorerie joue donc un rôle clé dans le maintien de l'équilibre financier et la continuité de l'entreprise. Cette gestion ne peut être efficace sans un suivi quotidien de la trésorerie et sans l'application de méthodes scientifiques modernes. Elle

¹² Vernimmen, P., Quiry, P., Dallochio, M., Le Fur, Y., & Salvi, A. (2022). Finance d'entreprise (11e éd.). Dalloz.

permet aussi de réduire les délais de paiement des clients pour éviter les déficits de trésorerie et permettre à l'entreprise d'atteindre ses divers objectifs.

Il existe deux méthodes principales pour effectuer des prévisions de trésorerie dans les PME : à travers un budget financier ou à l'aide d'un **plan de trésorerie glissant**. Le nouveau système comptable et financier a introduit des techniques avancées permettant d'identifier avec précision la situation de la trésorerie. Ces outils montrent avec exactitude les entrées et sorties de trésorerie. Parmi ces outils, on trouve le budget financier, qui détaille les composantes de la trésorerie (active et passive) sur une période déterminée, permettant ainsi d'identifier les points forts et faibles de l'entreprise et de corriger les déséquilibres, le cas échéant.

Section 2 : Gestion et optimisation des flux de trésorerie

1 : Outils et techniques de gestion de trésorerie (prévision, suivi, ajustements)

La gestion de trésorerie repose sur divers outils et techniques qui permettent aux entreprises d'assurer une gestion optimale de leurs flux financiers. Parmi les outils les plus cruciaux, la prévision des flux de trésorerie joue un rôle essentiel. Elle consiste à élaborer des projections financières qui permettent d'anticiper les variations de liquidités sur des périodes données. Cela inclut l'analyse des recettes attendues, des dépenses planifiées et des investissements prévus, en tenant compte des cycles d'activité de l'entreprise.

Pour ce faire, les entreprises peuvent utiliser des logiciels de gestion de trésorerie qui automatisent et facilitent la création de scénarios variés, permettant ainsi une prise de décision éclairée. Parallèlement, le suivi des flux de trésorerie est une technique indispensable pour contrôler l'état des liquidités en temps réel. Cela implique une surveillance continue des comptes bancaires, des créances clients, et des dettes fournisseurs. Des tableaux de bord peuvent aider les gestionnaires à visualiser l'évolution des flux entrant et sortant, ce qui est essentiel pour maintenir la santé financière de l'entreprise.

les ajustements des flux de trésorerie constituent une dernière étape clé, où l'entreprise doit être flexible et réactive face aux imprévus. Cela peut inclure des décisions telles que le recours à des lignes de crédit ou la renégociation des délais de paiement avec les fournisseurs pour améliorer la liquidité. En somme, une gestion efficace de la trésorerie nécessite l'intégration de techniques de prévision, de suivi et d'ajustement, soutenues par des outils adaptés, afin d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

1.1. Prévision des flux de trésorerie⁵

La prévision des flux de trésorerie est une étape cruciale dans la gestion financière d'une entreprise. Elle consiste à estimer les entrées et sorties de liquidités sur une période donnée, généralement à court terme, mais elle peut également se projeter sur le moyen ou long terme. Pour réaliser ces prévisions, les entreprises utilisent divers outils, tels que les budgets prévisionnels, les modèles de flux de trésorerie et les analyses de scénarios. L'utilisation de données historiques constitue également un fondement solide pour établir ces prévisions, car elle permet d'identifier des tendances saisonnières, des cycles économiques et des comportements de paiement de la clientèle.¹³

Il est important l'anticipation des variations potentielles dues à des événements imprévus, tels que des perturbations économiques ou des changements dans la réglementation. En intégrant des analyses de sensibilité, les entreprises peuvent évaluer l'impact de différents scénarios sur leur trésorerie. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées, par exemple en ajustant leurs stratégies d'investissement ou leurs politiques de crédit. Une bonne pratique dans la prévision des flux de trésorerie est la mise à jour régulière des estimations en fonction des nouvelles informations et des évolutions du marché. Ainsi, la prévision des flux de trésorerie ne se limite pas seulement à établir des projections, mais elle nécessite également une surveillance constante pour s'assurer que les prévisions restent pertinentes et utiles à la prise de décision. En conséquence, une prévision rigoureuse et réfléchie contribue significativement à la santé financière de l'entreprise, lui permettant de naviguer efficacement dans des environnements économiques complexes.

1.2. Suivi des flux de trésorerie

Le suivi des flux de trésorerie est une composante cruciale de la gestion financière d'une entreprise, car il permet de s'assurer que les liquidités sont disponibles pour couvrir les obligations financières à court terme. Ce processus implique l'enregistrement systématique des entrées et des sorties de trésorerie afin d'obtenir une vision claire de la situation financière de l'entreprise. Pour un suivi efficace, il est recommandé d'utiliser des outils et des logiciels adaptés, qui permettent de centraliser les données financières et de générer des rapports réguliers. Ces outils peuvent inclure des tableaux de flux de trésorerie qui détaillent les recettes provenant des ventes, les paiements de fournisseurs, les frais d'exploitation, ainsi que les investissements. Ces données doivent être mises à jour régulièrement pour refléter les variations quotidiennes ou hebdomadaires des liquidités. En parallèle, il est essentiel

¹³ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.

d'analyser les tendances des flux de trésorerie sur différentes périodes afin de repérer les anomalies ou les comportements récurrents qui pourraient nécessiter des ajustements. Un suivi rigoureux permet non seulement de prévenir les déficits de trésorerie, mais aussi d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, en identifiant des opportunités d'investissement ou des besoins de financement. De plus, un suivi régulier des flux de trésorerie contribue à une meilleure planification financière et aide à la prise de décisions stratégiques éclairées, renforçant ainsi la pérennité et la croissance de l'entreprise.

1.3. Ajustements des flux de trésorerie

Les ajustements des flux de trésorerie sont cruciaux pour garantir une gestion financière saine et efficace au sein d'une entreprise. Cette démarche consiste à réévaluer régulièrement les prévisions de liquidités, en tenant compte des variations imprévues qui peuvent survenir. Par exemple, un retard dans les paiements de la part des clients peut engendrer une baisse temporaire de la trésorerie, nécessitant ainsi des ajustements pour anticiper et planifier les dépenses. Les entreprises peuvent utiliser des outils financiers, tels que les analyses de scénarios ou les tableaux de bord de trésorerie, pour identifier rapidement ces écarts et adapter leur stratégie en conséquence. En outre, il est essentiel d'intégrer un suivi rigoureux des créances et des dettes, permettant d'optimiser les délais de paiement et de réduire les écarts de liquidité. Cela inclut la mise en place de politiques de crédit claires, qui favorisent à la fois les relations avec les clients et la santé financière de l'entreprise. L'ajustement des flux de trésorerie peut également passer par la réévaluation des investissements, où une entreprise pourrait décider de reporter ou d'annuler des projets moins prioritaires pour libérer des liquidités. En somme, ces ajustements sont un levier stratégique qui permet non seulement de maintenir l'équilibre financier, mais aussi de saisir de nouvelles opportunités sur le marché. Une gestion proactive des flux de trésorerie favorise la résilience de l'entreprise face aux fluctuations économiques et lui permet d'affronter des périodes d'incertitudes avec une meilleure prévoyance¹⁴

¹⁴ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.

2 : Principales stratégies d'optimisation des flux de trésorerie (réduction des délais de paiement, anticipation des besoins, diversification des sources de financement)

1.4. Stratégies d'Optimisation

L'optimisation des flux de trésorerie est cruciale pour maintenir la santé financière d'une entreprise. Parmi les différentes stratégies adoptées, la réduction des délais de paiement joue un rôle fondamental. En réduisant le temps entre la facturation et la réception des paiements, les entreprises peuvent améliorer leur liquidité. Cela peut être réalisé par l'introduction de conditions de paiement plus strictes ou en offrant des incitations aux clients pour un paiement anticipé. Parallèlement, l'anticipation des besoins financiers est essentielle pour éviter les déficits de trésorerie. Cela implique une gestion rigoureuse des prévisions de trésorerie, prenant en compte les fluctuations saisonnières des ventes ainsi que les dépenses prévues. Une approche proactive permet de s'assurer que des fonds suffisants sont disponibles pour couvrir les obligations à court terme. Enfin, la diversification des sources de financement constitue une stratégie clé pour réduire les risques liés à la dépendance d'une seule source de capitaux. Cela peut inclure l'exploration de prêts bancaires, d'investisseurs privés ou de financements participatifs. En mettant en œuvre ces stratégies, les entreprises non seulement améliorent leur flux de trésorerie, mais renforcent également leur résilience face aux imprévus économiques.

1.5. Réduction des Délais de Paiement

Pour optimiser les flux de trésorerie, la réduction des délais de paiement s'avère essentielle. Cela consiste à diminuer le temps entre la réception d'une facture et son règlement effectif. Plusieurs approches peuvent être adoptées pour atteindre cet objectif. Premièrement, l'établissement de conditions de paiement claires et précises dès le début de la relation commerciale permettra d'éviter toute ambiguïté. Par ailleurs, l'utilisation d'incitations financières, telles que des remises pour paiement anticipé, encouragera les clients à régler plus rapidement leurs factures. Il convient également d'améliorer les processus de facturation en adoptant des systèmes numériques qui réduisent les erreurs et accélèrent l'envoi des factures. L'automatisation des rappels de paiement constitue une autre stratégie efficace ; en tirant parti de logiciels de gestion, il est possible d'envoyer des relances automatiques à intervalles réguliers, ce qui poussera les clients à se conformer aux délais. En outre, une relation de confiance avec les clients peut faciliter le respect des délais de paiement. Pour cela, un service client de qualité et des communications régulières permettront d'établir un climat favorable. Enfin, le suivi régulier des comptes débiteurs est crucial pour identifier rapidement les retards

et activer les mécanismes de relance adéquats. À titre d'exemple, certaines entreprises constatent que la mise en place d'un tableau de bord leur permet de visualiser en temps réel les délais de paiement et d'adapter leur stratégie en conséquence. En combinant ces différentes techniques, une entreprise peut non seulement améliorer son flux de trésorerie, mais également renforcer ses relations commerciales sur le long terme.¹⁵

1.6. Anticipation des Besoins

L'anticipation des besoins de trésorerie est une démarche fondamentale pour garantir la stabilité financière d'une entreprise. Cela implique la prévision précise des flux de revenus et de dépenses, permettant ainsi d'identifier les périodes de surcroît ou de déficit de liquidités. Pour ce faire, il est essentiel d'analyser les données historiques de l'entreprise, d'intégrer des indicateurs de saisonnalité et de prendre en compte les tendances du marché. Par exemple, une société de vente au détail peut observer des pics de ventes durant les fêtes et ajuster ses commandes et ses budgets en conséquence. De plus, l'utilisation d'outils de modélisation financière facilite cette approche proactive, car elle permet d'effectuer des simulations et d'anticiper divers scénarios. Il est également crucial d'impliquer les différentes parties prenantes, telles que les départements de ventes, de production et de finance, afin d'obtenir des prévisions plus précises et de s'assurer que les ressources sont allouées efficacement. En établissant cette culture d'anticipation, les entreprises peuvent minimiser les risques de rupture de trésorerie, optimiser leurs investissements et prendre des décisions éclairées qui favoriseront leur croissance à long terme.

1.7. Diversification des Sources de Financement

La diversification des sources de financement est essentielle pour optimiser les flux de trésorerie d'une entreprise. En s'appuyant sur une variété de sources, telles que les prêts bancaires, le financement par capital-risque, les émissions d'obligations et le financement participatif, une entreprise peut réduire sa dépendance à un seul type de financement et minimiser ainsi les risques financiers. Cette approche permet non seulement d'améliorer la flexibilité financière, mais aussi d'accroître la capacité d'adaptation face aux fluctuations économiques. Par exemple, une entreprise qui s'engage dans le financement participatif peut obtenir des fonds rapidement tout en renforçant sa notoriété auprès du public, tandis que le recours à des fonds d'investissement peut apporter une expertise supplémentaire et des réseaux importants. En outre, la diversification permet de négocier des conditions plus favorables avec les prêteurs, car une entreprise solide ayant plusieurs flux de financement peut mieux se positionner en cas de besoins urgents ou de projets d'expansion. L'intégration

¹⁵ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.

de ces différentes sources de financement dans la stratégie financière globale d'une entreprise peut également offrir des opportunités pour optimiser les coûts de financement et améliorer le

retour sur investissement. La clé réside dans l'évaluation rigoureuse des coûts associés et des implications de chaque source de financement pour faire des choix éclairés, tout en alignant les stratégies financières sur les objectifs à long terme de l'entreprise. En somme, diversifier les sources de financement est une stratégie proactive qui peut renforcer la résilience financière et assurer la continuité des opérations en période d'incertitude.¹⁶

3 : Exemples de bonnes pratiques adoptées par les grandes entreprises

Les grandes entreprises, telles que Procter & Gamble et Unilever, ont mis en œuvre des pratiques exemplaires en matière de gestion et d'optimisation des flux de trésorerie qui pourraient servir de modèle pour d'autres organisations. Par exemple, Procter & Gamble utilise une gestion sophistiquée de la chaîne d'approvisionnement combinée à des systèmes de prévision avancés pour optimiser ses flux de trésorerie. Grâce à une analyse rigoureuse des données et à l'adoption d'outils numériques, l'entreprise a pu réduire ses délais de paiement à ses fournisseurs, garantissant ainsi une meilleure liquidité et une réduction des coûts liés au capital de travail. De même, Unilever a mis en place des initiatives de paiement dynamique qui permettent à ses fournisseurs de recevoir des paiements anticipés, en échange d'une remise sur le prix des produits, ce qui non seulement améliore les relations avec les fournisseurs, mais contribue également à un meilleur contrôle des flux de trésorerie.

D'autre part, il est crucial de tirer des enseignements des échecs. Des entreprises comme Toys“R”Us ont rencontré des difficultés financières en raison d'une mauvaise gestion de leur trésorerie, notamment par des délais de paiement trop longs et un manque d'anticipation dans la gestion de leurs besoins de financement, ce qui a conduit à des liquidités insuffisantes pour faire face à leurs obligations. Ce contraste illustre l'importance non seulement d'adopter des bonnes pratiques, mais aussi de surveiller constamment les indicateurs de performance afin d'ajuster les stratégies de trésorerie en temps réel. Ainsi, une gestion proactive et rigoureuse, ainsi qu'une culture d'innovation dans l'approche des flux de trésorerie, sont essentielles pour assurer une croissance soutenue et une résilience face aux fluctuations économique

¹⁶ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.

1.1 Études de cas des grandes entreprises

Certaines grandes entreprises ont su optimiser leur gestion de trésorerie par le biais de stratégies novatrices et adaptées à leurs spécificités. Par exemple, Procter & Gamble (P&G) a mis en place un système sophistiqué de prévision de trésorerie qui lui permet d'anticiper les fluctuations de ses besoins financiers. En adoptant une méthodologie de prévision à court et moyen terme, l'entreprise a réussi à réduire significativement ses coûts d'emprunt et à améliorer sa liquidité. De plus, P&G utilise des analyses de données avancées pour suivre les tendances de consommation, ce qui lui permet d'ajuster ses inventaires et ses cycles de production en conséquence, minimisant ainsi l'engagement de capital. D'autre part, Coca-Cola s'est focalisée sur la réduction de ses délais de paiement en négociant des conditions avantageuses avec ses fournisseurs, tout en optimisant son cycle de conversion des espèces. Cette stratégie a contribué à libérer des ressources financières qu'elle a ensuite réinvesties dans la recherche et le développement de nouveaux produits. En outre, la mise en place d'un système de gestion centralisée de la trésorerie, permettant de regrouper et de gérer les flux de trésorerie des différentes filiales, a été primordiale pour maximiser les intérêts sur les soldes de trésorerie. Ainsi, l'étude des pratiques mises en œuvre par ces grandes entreprises offre des insights précieux sur les méthodes efficaces de gestion et d'optimisation des flux de trésorerie, en exploitant à la fois la technologie et des stratégies de négociation judicieuses.¹⁷

2.2 Analyse des succès et échecs

L'analyse des succès et des échecs en matière de gestion des flux de trésorerie révèle des enseignements précieux pour les entreprises. Plusieurs succès notables s'inscrivent dans le cadre d'une gestion proactive et systématique des flux de trésorerie. Prenons l'exemple d'une entreprise internationale de distribution qui a mis en place un système de prévision de trésorerie robuste. Grâce à des analyses mensuelles et annuelles, cette entreprise a pu anticiper ses besoins de liquidité et réduire ses coûts de financement en évitant des découvertes bancaires. De plus, elle a réussi à améliorer ses relations avec les fournisseurs en s'assurant que les paiements étaient optimisés et effectués à temps, ce qui a conduit à des remises et à des conditions de paiement plus favorables. En revanche, nous pouvons également observer des échecs significatifs lorsque les entreprises ne prennent pas en compte la variabilité des flux de trésorerie. Une PME, par exemple, a souffert d'une crise de liquidité en raison d'une prévision trop optimiste de ses entrées de trésorerie durant une période de

¹⁷ Fraser, L. M., Ormiston, A., & Fraser, L. (2016). *Understanding Financial Statements* (11th ed.). Pearson.

faible demande. Ce manque de prudence a conduit à des retards dans le paiement des fournisseurs et à une détérioration de sa réputation sur le marché. Cette situation illustre l'importance d'une gestion des flux de trésorerie qui inclut des analyses de scénarios et des réserves de liquidité adaptées. Par ailleurs, un autre échec notable est lié à la dépendance excessive à un seul client, ce qui expose l'entreprise à des risques financiers importants en cas de défaut ou de changement dans la relation commerciale. En somme, l'étude des succès et des échecs offre non seulement une compréhension des bonnes pratiques mais également des leçons sur les pièges à éviter en matière de gestion et d'optimisation des flux de trésorerie.¹⁸

Section 3 : Modèles et Approches Théoriques de la Gestion de Trésorerie

Les modèles financiers de gestion de trésorerie constituent des outils analytiques essentiels pour optimiser la liquidité d'une entreprise et garantir sa pérennité. Parmi ces modèles, le modèle de Baumol se distingue par sa simplicité et son efficacité. Il propose une stratégie de gestion des liquidités similaire à celle des commandes économiques dans le cadre d'une gestion des stocks, où l'entreprise cherche à minimiser les frais fixes tout en maintenant un solde de trésorerie suffisant. Le modèle de Miller-Orr, quant à lui, élargit cette approche en tenant compte de la variabilité des flux de trésorerie, permettant ainsi aux entreprises de déterminer des seuils d'intervention pour contrôler les excédents et les déficits de liquidité. Ce modèle intègre notamment des paramètres tels que le coût de la détention de liquidités, le coût de la transaction et les fluctuations de trésorerie pour établir des politiques de gestion ajustées. Enfin, le modèle de la trésorerie optimale propose une approche holistique qui vise à équilibrer le coût de la liquidité avec les rendements générés par l'investissement des surplus de trésorerie. En considérant des éléments tels que le coût d'opportunité et la nécessité de disposer de liquidités pour les opérations courantes, cette approche permet aux gestionnaires de trésorerie de réguler les niveaux de liquidités disponibles selon les besoins stratégiques de l'entreprise. En somme, ces modèles offrent des cadres théoriques robustes pour guider les décisions liées à la gestion de trésorerie, renforçant ainsi la stabilité financière et la rentabilité d'une entreprise.¹⁹

¹⁸ McKinsey & Company. (2020). Cash is King — in a crisis and beyond. McKinsey & Company Report.

¹⁹ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principles of Managerial Finance (14th ed.). Pearson Education.

Les approches théoriques de la trésorerie se concentrent sur la compréhension des comportements des entreprises face à leur gestion financière, en mettant en lumière les motivations et les mécanismes qui régissent la détention et l'utilisation des liquidités. La théorie de la préférence pour la liquidité, par exemple, postule que les entreprises préfèrent conserver une certaine quantité de liquidités pour se prémunir contre l'incertitude et les coûts d'opportunité associés à l'i liquidité. Selon cette théorie, un niveau de trésorerie adéquat permet de répondre rapidement aux besoins opérationnels, tout en étant un facteur déterminant pour la stabilité financière. D'un autre côté, la théorie des coûts de transaction met l'accent sur les coûts associés aux transactions de liquidités, tels que les frais bancaires et les coûts de mise en place des opérations. Cette approche suggère que les entreprises doivent évaluer ces coûts afin de déterminer la quantité optimale de liquidités à conserver. Enfin, la théorie de l'agencement, introduite par Akerlof, souligne l'importance de l'organisation et de la structure des flux financiers au sein de l'entreprise. Cette théorie met en exergue le besoin d'aligner les flux de trésorerie entrants et sortants pour maximiser l'efficacité opérationnelle, en tenant compte des différentes sources et usages de la trésorerie. En intégrant ces perspectives théoriques, les entreprises peuvent élaborer des stratégies de gestion de trésorerie plus éclairées, adaptant leurs pratiques aux exigences du marché et minimisant les risques financiers.

1 : Présentation des Théories financières appliquées à la trésorerie

Les théories financières appliquées à la trésorerie offrent un cadre analytique essentiel pour la gestion des liquidités d'une entreprise. Parmi ces théories, le modèle de Baumol fournit une approche systématique pour optimiser le niveau de trésorerie disponible. En s'inspirant de la gestion des stocks, ce modèle propose une manière de déterminer le montant optimal à retirer de la trésorerie afin de minimiser les coûts totaux liés aux transactions financières. Une autre contribution significative est le modèle de Miller-Orr, qui introduit une perspective probabiliste sur la gestion de la trésorerie. Contrairement au modèle de Baumol qui s'appuie sur des besoins constants, le modèle de Miller-Orr tient compte des fluctuations quotidiennes des liquidités et établit des limites supérieure et inférieure autour d'un niveau cible de trésorerie, permettant ainsi une plus grande flexibilité et adaptabilité face aux variations de trésorerie. En outre, la théorie de la gestion des liquidités met l'accent sur l'importance de maintenir un équilibre entre la disponibilité des liquidités pour les opérations

courantes et l'utilisation efficace des surplus de trésorerie dans des investissements à court terme. Cela nécessite une analyse approfondie des flux de trésorerie, ainsi qu'une anticipation des besoins futurs en liquidités. Ces approches théoriques sont cruciales pour les gestionnaires financiers qui cherchent à naviguer dans un environnement économique incertain tout en assurant la viabilité et la croissance de l'entreprise.²⁰

2 : Modèle de Baumol gestion des liquidités

Le modèle de Baumol, proposé par William J. Baumol en 1952, a été conçu pour aider les entreprises à gérer efficacement leurs liquidités en établissant un point d'équilibre entre les coûts de transaction et les coûts de détention de liquidités. L'essence de ce modèle repose sur la nécessité pour les entreprises d'optimiser le montant d'argent qu'elles conservent pour couvrir leurs dépenses tout en minimisant les coûts liés à la gestion de cette trésorerie. Selon ce modèle, une entreprise doit décider de la fréquence avec laquelle elle doit transférer des fonds de son compte d'épargne vers son compte courant, pour faire face à ses obligations de paiement. Baumol s'appuie sur un système de point de commande qui stipule que les entreprises doivent faire des retraits lorsque leur solde atteint un seuil prédéterminé, ce qui permet de déterminer la quantité optimale d'argent à maintenir pour couvrir les paiements futurs et les dépenses. Le modèle quantifie également les coûts en associant le montant des transferts effectués à leur coût total, y compris les frais bancaires et le coût d'opportunité lié à l'argent immobilisé. En fin de compte, la formule de Baumol aide à trouver le montant optimal à retirer de la réserve afin de minimiser ces coûts, ce qui permet aux entreprises d'améliorer leur gestion de trésorerie et ainsi d'optimiser leur performance financière. Ce modèle est particulièrement pertinent dans des environnements où les transactions sont prévisibles, mais peut devenir moins applicable en cas de fluctuations importantes des flux de trésorerie ou dans des contextes de gestion plus complexes.²¹

3 : Le model de Miller et Orr

Le modèle de Miller-Orr, proposé par Franco Modigliani et Merton Miller en 1966, est une approche qui permet de gérer les soldes de trésorerie d'une entreprise tout en minimisant les coûts associés aux transactions. Contrairement au modèle de Baumol, qui repose sur une approche déterministe pour la gestion des liquidités, le modèle de Miller-Orr prend en compte

²⁰ Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

²¹ Miller, M. H., & Orr, D. (1966). A Model of the Demand for Money by Firms. *Quarterly Journal of Economics*, 80(3), 413–435.

l'incertitude et la variabilité des besoins de liquidités. Il s'articule autour de trois éléments clés : le niveau de liquidités cible, les coûts de maintien du solde de trésorerie et les frais de transaction. En pratique, le modèle établit une fourchette pour le solde de trésorerie, où l'entreprise doit maintenir un montant minimum de liquidités pour faire face aux aléas de ses besoins, tout en évitant d'accumuler un excédent de trésorerie qui pourrait générer des coûts d'opportunité. Lorsqu'un seuil supérieur est atteint, l'entreprise est incitée à investir l'excédent, alors que lorsque le solde descend en dessous d'un niveau minimum, elle doit lever des fonds pour rétablir son niveau de liquidités. Ce modèle présente l'avantage de sa flexibilité, permettant aux entreprises de naviguer entre les fluctuations de leurs besoins en trésorerie tout en maintenant un contrôle rigoureux de leurs coûts financiers. En adoptant ce modèle, les entreprises peuvent mieux anticiper et gérer les périodes d'i liquidité, favorisant ainsi une prise de décision plus éclairée sur le timing et le montant des investissements.²²

4 : Application de ces modèles en entreprise

Dans le cadre de la gestion de trésorerie, l'application des modèles théoriques en entreprise constitue un levier stratégique essentiel pour optimiser la gestion financière. Par exemple, le modèle de Baumol, qui propose une approche pour déterminer le niveau optimal de liquidités, a été appliqué avec succès dans des entreprises industrielles où la prévisibilité des dépenses est relativement stable. En utilisant ce modèle, une entreprise peut établir une politique de liquidité qui minimise les coûts de transaction tout en s'assurant qu'elle dispose de fonds suffisants pour ses opérations quotidiennes. De même, le modèle de Miller et Orr est particulièrement pertinent pour les entreprises dont les flux de trésorerie sont sujet à des fluctuations saisonnières. En appliquant ce modèle, des sociétés ont pu mieux gérer leurs réserves de liquidités, leur permettant d'éviter des situations de surliquidité ou de sous-liquidité qui pourraient impacter leur capacité d'investissement ou leur solvabilité. Au-delà de ces modèles, plusieurs entreprises adoptent des pratiques exemplaires en matière de gestion de trésorerie, comme la mise en place de prévisions de flux de trésorerie rigoureuses basées sur des données historiques et des analyses de marché. Ceci leur permet non seulement d'anticiper les besoins de liquidités, mais également d'optimiser le moment de leurs dépôts et retraits pour maximiser les rendements sur leurs excédents de trésorerie. Par ailleurs, l'utilisation d'outils numériques et de logiciels de gestion de trésorerie facilite le suivi en

²² Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). Corporate Finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.

temps réel des liquidités, permettant ainsi aux gestionnaires d'adapter rapidement leurs stratégies face à des situations imprévues. En somme, l'application des modèles théoriques et des meilleures pratiques dans la gestion de trésorerie offre aux entreprises des outils puissants pour naviguer efficacement dans un environnement économique souvent imprévisible.²³

Conclusion :

La gestion de trésorerie est un aspect crucial pour la santé financière des entreprises, et les modèles théoriques développés au fil des décennies offrent des outils précieux pour optimiser cette gestion. Le modèle de Baumol, centré sur la gestion des liquidités, permet aux entreprises de trouver un équilibre entre les coûts de détention de liquidités et les frais de transaction associés à leur obtention. En revanche, le modèle de Miller et Orr apporte une perspective plus dynamique en proposant une approche qui tient compte des variations des flux de trésorerie, permettant ainsi d'identifier des seuils de gestion qui minimisent les coûts tout en maximisant la flexibilité des liquidités. L'application de ces modèles dans le monde professionnel a démontré leur pertinence, car ils permettent aux gestionnaires de trésorerie d'anticiper les besoins de liquidités et de planifier efficacement. En synthétisant les analyses et les résultats des modèles, il est évident que l'intégration de ces approches théoriques contribue non seulement à une gestion plus rigoureuse, mais aussi à une prise de décision éclairée dans un environnement économique souvent incertain. La reconnaissance de l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie ouvre également la voie à des stratégies plus avancées et personnalisées, renforçant ainsi la résilience financière des entreprises face aux fluctuations du marché. En perspective, il est essentiel que les organisations continuent d'explorer et d'adapter ces modèles en fonction de l'évolution des pratiques de marché et des nouvelles technologies, afin de maximiser leur efficacité et d'assurer leur pérennité sur le long terme.

La gestion de trésorerie constitue un élément crucial pour la pérennité et la performance des entreprises. Dans le cadre des théories financières, les modèles de Baumol et de Miller et Orr se distinguent par leur pertinence dans l'optimisation de la gestion des liquidités. Le modèle de Baumol propose une approche systématique pour équilibrer les coûts de transaction et les coûts d'opportunité liés à la détention de liquidités, permettant ainsi aux entreprises de déterminer le niveau optimal de liquidités à conserver. Ce modèle se base sur l'analyse des flux de trésorerie prévisibles pour décider de la fréquence des transferts entre

²³ Baumol, W. J. (1952). "The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach." *The Quarterly Journal of Economics*
Miller, M. H., & Orr, D. (1966). "A Model of the Demand for Money by Firms." *The Quarterly Journal of Economics*,

comptes d'épargne et de comptes courants. D'autre part, le modèle de Miller et Orr introduit des mécanismes pour gérer les fluctuations des flux de trésorerie, tenant compte des incertitudes pouvant affecter les liquidités d'une entreprise. Ce modèle définit des seuils de niveaux de liquidités qui, une fois atteints, déclenchent des actions spécifiques pour maintenir un niveau voulu de trésorerie. L'application de ces modèles dans un cadre pratique renforce leur importance, car ils permettent aux responsables financiers d'élaborer des stratégies adaptées aux besoins de l'entreprise. En entreprise, la mise en œuvre de ces théories prend souvent la forme d'outils de prévision et de simulation, aidant les gestionnaires à anticiper les besoins en trésorerie tout en minimisant les coûts associés à la gestion des liquidités. En somme, ces modèles offrent des structures théoriques tout en fournissant des solutions pratiques appliquées à la gestion de trésorerie, indispensables pour la saine gestion financière des entreprises.

Après avoir posé les bases théoriques et conceptuelles de la trésorerie, il est désormais essentiel de passer à une approche plus concrète et analytique. Comprendre ce qu'est la trésorerie et comment elle fonctionne ne suffit pas : il faut aussi savoir interpréter les mouvements financiers réels au sein de l'entreprise.

C'est précisément l'objectif du chapitre suivant. Nous allons nous intéresser à l'analyse des flux de trésorerie, c'est-à-dire à l'étude détaillée des entrées et sorties d'argent, afin d'évaluer la santé financière de l'entreprise, détecter d'éventuelles tensions, et anticiper les besoins futurs.

Ce deuxième chapitre nous permettra donc de faire le lien entre la théorie et la réalité du terrain, en mobilisant des outils pratiques d'analyse et des indicateurs financiers clés. Il s'agit d'une étape cruciale pour toute personne souhaitant piloter efficacement la trésorerie d'une organisation.

Chapitre 2 : Analyse des flux de trésorerie en entreprise

Introduction Du Chapitre:

Ce chapitre est consacré à l'analyse des flux de trésorerie, un outil essentiel pour comprendre la santé financière réelle d'une entreprise. Contrairement au simple résultat comptable, qui peut être influencé par des éléments non monétaires (comme les amortissements ou les provisions), les flux de trésorerie montrent l'argent qui entre et sort réellement de l'entreprise.

À travers ce chapitre, on apprend à lire et interpréter le tableau des flux de trésorerie, souvent structuré en trois grandes parties :

- Les flux liés à l'exploitation (les activités courantes de l'entreprise),
- Les flux liés à l'investissement (achats ou ventes d'actifs),
- Les flux liés au financement (emprunts, augmentations de capital, dividendes...).

Section 1 : Présentation des outils et méthodes d'analyse des flux de trésorerie

1 : États financiers et tableau des flux de trésorerie (méthodes directe et indirecte)

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

1.1 La Méthode Directe :

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles à partir des enregistrements comptables ou en retraçant les charges et produits des variations de besoin en fonds de roulement, des transactions sans effet sur la trésorerie (charges d'amortissement, par exemple) ou liées aux flux d'investissement et financement. Recommandée cette méthode consiste : - A présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts) afin de dégager un flux de trésorerie net. - A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôts de la période observée.²⁴

Tableau de flux de trésorerie (méthode directe) Période du au Désignations Note Exerci ce N Exercice N-1 Flux de trésorerie des activités opérationnelles Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part des résultats reçus FLUX de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) Flux de trésorerie provenant des activités de financement Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités Variation de trésorerie de la période (A+B+C) Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice

²⁴ 7 Arrêté du 26/07/2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

Variation de trésorerie de la période Rapprochement avec le résultat comptable

1.2 La méthode indirecte :

Dans la méthode indirecte, les flux de trésorerie opérationnels sont déterminés à partir du résultat net global corrigé des retraitements précités :

Variation de besoin en fonds de roulement, éléments sans effet sur la trésorerie (exemple : dotations et reprises d'amortissement et provisions sur actifs à long terme) et liés aux activités d'investissement et financement. La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, variations des stocks, variation fournisseurs).
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés).
- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession).

| Tableau de flux de trésorerie (méthode directe) | Période du | Désignations | Note | Exercice N | Exercice N-1 |
|--|--|---|------|------------|--------------|
| Flux de trésorerie des activités opérationnelles | Résultat net de l'exercice | Ajustements pour : | | | |
| | Amortissements et provisions | - | | | |
| | Variation des impôts différés | - | | | |
| | Variation des stocks | - | | | |
| | Variation des clients et autres créances | - | | | |
| | Variation des fournisseurs et autres dettes | - | | | |
| | Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts | | | | |
| Flux de trésorerie générés par l'activité (A) | Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | Décaissements sur acquisition d'immobilisations | | | |
| | Encaissements sur cessions d'immobilisations | | | | |
| Incidence des variations de périmètre de consolidation (1) | Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B) | | | | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | Dividendes versés aux actionnaires | | | | |
| | Augmentation de capital en numéraire | | | | |
| | Emission d'emprunts | | | | |
| | Remboursements d'emprunts | | | | |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C) | Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | | | |
| Trésorerie d'ouverture | Trésorerie de clôture | Incidence des variations de cours des devises (1) | | | |
| | Variation de trésorerie | | | | |

Les disponibilités figurant dans ce tableau correspondent :

- Aux liquidités, qui comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue (les découverts bancaires et autres facilités de caisse),
- Aux quasi-liquidités détenues afin de satisfaire les engagements à court terme.²⁵

²⁵ Loi n°07 du 25/11/2007 portant le Système Comptable Financier

2 : Ratios et indicateurs clés de la gestion des flux de trésorerie

- **Les indicateurs financiers d'équilibre basés sur le bilan :**

Le bilan d'une entreprise présente l'ensemble de ses actifs et passifs. Les actifs sont les biens et droits détenus par l'entreprise, tandis que les passifs représentent les dettes et les ressources financières utilisées pour financer ces actifs.

Dans ce contexte financier, la trésorerie est calculée en faisant la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

2.1. Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement correspond ainsi à l'ensemble des fonds stables dont dispose une entreprise par l'intermédiaire de ses actionnaires, des banques ou de ses activités, généralement pour financer la trésorerie et les comptes clients (le plus souvent des clients distingués). C'est donc une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus elle est grande, plus la marge de sécurité financière est grande.

2.1.1 Le calcul de fonds de roulement :²⁶

Deux approches sont utilisées pour évaluer le fonds de roulement : la méthode du haut de bilan et la méthode du bas de bilan. Les équations associées à ces approches sont les suivantes⁶⁷:

Première méthode : à partir du haut de bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif Non Courant}$$

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant} - \text{DCT}$$

2.1.2 Interprétation de fonds de roulement :

On peut interpréter le fonds de roulement en se basant sur trois (03) cas différents :

- $\text{FR} > 0$

Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise dispose de plus de ressources stables

²⁶ 66 Moussa, I. (2022). Fonds de roulement : c'est quoi et quel est son intérêt ? Amarris Direct - ExpertComptable En Ligne Pour Indépendants Et Freelances. <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/fonds-deroulement-definition-et-interet/> (Consulté le 28/07/2023) ⁶⁷ Conception personnelle.

que d'emplois durables. En d'autres termes, les capitaux de l'entreprise lui permettent de financer tous ses investissements actuels. Ces investissements contribueront à générer des bénéfices supplémentaires pour le financement de dépenses futures.

- $FR = 0$

Un fonds de roulement nul indique que les ressources stables sont égales aux emplois durables. Cela signifie que les ressources stables permettent de financer les investissements actuels, mais il n'est plus possible de couvrir les financements à court terme ou futurs. Dans ce cas, il est impératif de trouver d'autres sources de financement, par exemple, un prêt bancaire.

-
- $FR < 0$

Un fonds de roulement négatif traduit une situation difficile voire critique pour l'entreprise. Les investissements de la société ne peuvent plus être financés uniquement par les ressources disponibles. Il est donc essentiel d'avoir recours à la trésorerie, même si cela ne garantit pas que tous les problèmes de solvabilité soient réglés. Pour éviter d'en arriver à ce stade, il est très important d'augmenter les ressources stables de l'entreprise.

2.2. Le besoin en fonds de roulement :

D'après Christophe THIBIBIERGE, « le besoin en fonds de roulement (BFR) émerge de la différence entre les actifs opérationnels (stocks et créances clients) et les passifs opérationnels. En d'autres mots, il reflète l'écart entre les besoins financiers issus du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les capacités disponibles pour l'exploitation (dettes à court terme) » 69 . La fonction finance de l'entreprise utilise donc le calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour évaluer les besoins de financement à court terme et déterminer les sources de financement de trésorerie. ²⁷

2.2.1. Calcul de besoin en fonds roulement :

Le calcul du besoin en fonds de roulement s'effectue de la manière suivante :

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

²⁷ 68 Josselin, & Josselin. (2019, Fév. 21). Tout savoir sur le fond de roulement en entreprise. Le Guide Des Chefs d'entreprise. <https://www.leguidedesce.fr/tout-savoir-sur-le-fond-de-roulement-en-entreprise/>(Consulté le 28/07/2023) 69 THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Paris, 2005, p.46.

Ou de cette manière :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Trésorerie passif})$$

2.2.2. Interprétation de besoin en fonds roulement :

On peut interpréter le besoin en fonds de roulement en se basant sur trois (03) cas différents⁷⁰ :

- $\text{BFR} > 0$

Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme par l'intermédiaire de son fond de roulement ou de ses dettes financières. •

$$\text{BFR} = 0$$

Les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier. •

$$\text{BFR} < 0$$

Les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. L'entreprise n'a alors pas de besoin financier et l'excédent généré permettra d'alimenter sa trésorerie nette.

2.3 La trésorerie nette :

La trésorerie nette représente l'ensemble des liquidités disponibles à court terme, également appelées disponibilités à vue. Cet indicateur est essentiel pour évaluer la santé financière d'une entreprise, car il permet de vérifier l'équilibre, ou le déséquilibre, de sa structure financière.²⁸

D'après Béatrice et Francis Grandguillot, « la trésorerie nette correspond à la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement à une date donnée. En d'autres termes, la trésorerie nette reflète l'excédent ou le déficit du fonds de roulement net global une fois que les besoins en fonds de roulement ont été financés »⁷¹ .

²⁸ 70 Turkmen, M. (n.d.). Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse. ExpertComptable En Ligne. [https:// www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-deroulement-bfr.html](https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-deroulement-bfr.html)(Consulté le 01/08/2023)

2.3.1. Calcul de la trésorerie nette Il est possible de calculer la trésorerie nette de deux manières différentes :

➤ Par les indicateurs de l'équilibre FR et BFR :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en Fonds de Roulement (BFR)}$$

➤ Par le bilan :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Trésorerie Passif}$$

2.3.2. Interprétation de la trésorerie nette:

On peut interpréter la trésorerie nette en se basant sur trois (03) cas différents⁷² :

• $TN > 0$

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement couvre entièrement le besoin en fonds de roulement.
- Le surplus du fonds de roulement net représente une trésorerie positive. Si cette situation continue dans la durée, il est essentiel de s'assurer que l'excédent de trésorerie positive n'est pas excessif et de considérer des placements rémunérateurs pour optimiser la gestion financière.

• $TN = 0$

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement finance exactement l'intégralité du besoin en fonds de roulement.²⁹
- Il n'y a ni excédent ni déficit de fonds de roulement net, ce qui signifie qu'il n'y a pas de trésorerie excédentaire.

• $TN < 0$

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement net n'est pas suffisant pour couvrir intégralement le besoin en fonds de roulement.
- Une partie du besoin en fonds de roulement est comblée par des crédits bancaires, ce qui est une situation courante.

Si cette situation persiste, il est essentiel de surveiller attentivement que l'utilisation des crédits bancaires ne croît pas de manière régulière dans le temps. En effet, si l'entreprise

²⁹ 71 Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière », 4^{ème} édition, 2000, p.121. 72 Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière », Op.cit., p.127.

devient dépendante des banques, cela accroîtrait son risque de défaillance.

2.4. Les équilibres entre le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN) :

Il est possible de distinguer six scénarios différents.

➤ 1ère situation : FR+ ; BFR+ ; TN+ Dans cette première situation, les Besoins en Fonds de Roulement (BFR) sont entièrement couverts par des ressources permanentes (FR+) qui génèrent des disponibilités excédentaires. Il est essentiel d'examiner si ces excédents de trésorerie ne correspondent pas à une sous-utilisation des capitaux. Cette configuration est la plus avantageuse pour l'entreprise.

➤ 2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TN Dans cette deuxième situation, une partie des Besoins en Fonds de Roulement (BFR) est financée par des ressources permanentes (FR+), tandis que

le reste est financé par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. Cette situation est la plus courante pour les entreprises. Il est important d'évaluer le niveau de risque lié aux concours bancaires courants. Pour réduire ce risque, l'entreprise peut augmenter son Financement à Long Terme (FR) en augmentant les ressources propres ou les Dettes à Long Terme (DLT).

Elle peut également réduire le BFR en ajustant les niveaux de stocks, en réduisant les créances clients et en augmentant les dettes fournisseurs.³⁰

➤ 3ème situation : FR- ; BFR+ ; TN Dans cette troisième situation, une partie des actifs fixes, ainsi que les Besoins en Fonds de Roulement (BFR) et les disponibilités, sont couverts par des concours bancaires courants. Si cette situation n'est pas occasionnelle, elle est considérée comme défavorable et nécessite une réévaluation des structures de financement de l'entreprise.

➤ 4ème situation : FR+ ; BFR- ; TN+ Dans cette quatrième situation, les ressources générées par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de Financement à Long Terme (FR), ce qui entraîne un excédent de trésorerie important. Cette configuration est exceptionnelle. L'entreprise doit être particulièrement attentive à la gestion de sa trésorerie, car il peut y avoir une sous-utilisation des capitaux.

➤ 5ème situation : FR- ; BFR- ; TN+ Dans cette cinquième situation, les ressources générées par le cycle d'exploitation couvrent un excédent de trésorerie, qui peut parfois être excessif, mais également une partie des actifs immobilisés. Les fournisseurs et les avances des clients financent le cycle d'exploitation, mais aussi une partie des immobilisations. Ce cas est souvent

³⁰ 73 Stephany, E, « Gestion financière », 2eme édition, Economica, Paris, 2000, p.113.

rencontré dans le secteur de la grande distribution. Cependant, l'entreprise court le risque de devenir dépendant de ses fournisseurs. Il est donc nécessaire d'examiner si l'insuffisance du Financement à Long Terme (FR) est conjoncturelle ou structurelle. Il convient alors d'étudier la possibilité de renforcer les ressources stables.

➤ 6ème situation : FR- ; BFR- ; TN Dans cette sixième situation, les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie des actifs immobilisés (FR-), et cette insuffisance est comblée par les fournisseurs, les avances des clients et des concours bancaires. Cette situation est similaire à la précédente, mais elle est précaire pour l'entreprise. Le risque est plus élevé, surtout pour une entreprise industrielle. Il est impératif de revoir la structure de financement pour reconstituer le Financement à Long Terme (FR) et assurer une situation plus solide.²⁴

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

La liquidité d'une entreprise fait référence à sa disponibilité financière pour faire face à ses obligations immédiates. Plusieurs indicateurs, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de

Liquidité relative et le ratio de liquidité immédiate, sont utilisés pour évaluer cette capacité financière.

2.5.1. Le ratio de liquidité générale :

Ce ratio indique l'existence d'un fonds de roulement financier positif, et il doit être supérieur à 1. Son calcul est effectué de la manière suivante⁷⁴ :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

➤ Si le ratio de liquidité générale est de 1, cela signifie que l'actif courant est équivalent au passif courant, entraînant un fonds de roulement (FR) égal à zéro, car seuls les capitaux permanents couvrent l'actif immobilisé.

➤ Si le ratio est inférieur à 1, cela indique un FR négatif.

➤ En revanche, si le ratio de liquidité est supérieur à 1, cela se traduit par l'existence d'un fonds de roulement positif qui garantit théoriquement la liquidité de l'entreprise.

2.5.2. Le ratio de liquidité :

Relative Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme en utilisant ses valeurs disponibles et en transformant ses valeurs réalisables en liquidités. Un

ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières à court terme. Son calcul est effectué de la manière suivante⁷⁵ :

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

2.5.3. Le ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio mesure la capacité immédiate de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses valeurs disponibles. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir

Que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières immédiates. Son calcul est effectué de la manière suivante.³¹

$$\text{Ratio de Liquidité immédiate} = \text{Valeur Disponible} / \text{Dettes à Court terme}$$

2. Sous-section 3 : Outils numériques et logiciels de gestion de trésorerie

2.1 Types de logiciels de gestion de trésorerie :

Les logiciels de gestion de trésorerie se déclinent en plusieurs types, chacun répondant à des besoins spécifiques des entreprises. Parmi ces types, les logiciels de comptabilité jouent un rôle fondamental en permettant une gestion rigoureuse des transactions financières. Ils aident les entreprises à suivre leurs comptes, à établir des factures et à gérer leurs créances et dettes. Ces outils facilitent également l'établissement de bilans et de comptes de résultats, améliorant ainsi la visibilité sur la santé financière de l'entreprise. Ensuite, les applications de budgétisation viennent compléter cet ensemble en fournissant des fonctionnalités permettant d'élaborer des budgets prévisionnels. Elles offrent une vue d'ensemble des dépenses et des revenus futurs, permettant ainsi aux gestionnaires d'ajuster leurs stratégies financières et de mieux planifier les investissements. Enfin, les outils de prévision de trésorerie sont essentiels pour projeter les flux de trésorerie futurs. Grâce à des algorithmes sophistiqués et à l'analyse historique des données, ces logiciels permettent d'anticiper les besoins de liquidités et d'éviter

³¹ 74 GAUGAIN, M, SAUVÉE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op. Cite, p.10.11. 75 Stephany, E, « Gestion financière », Op.cit., p.120.

les situations de crise financière. En combinant ces différents outils, les entreprises peuvent non seulement gagner en efficacité mais aussi optimiser leur gestion des ressources financières, ce qui est crucial dans un environnement économique souvent instable.

Logiciels de comptabilité :

Les logiciels de comptabilité jouent un rôle essentiel dans la gestion des finances des entreprises, en permettant un suivi précis des transactions, une automatisation des tâches répétitives et une génération efficace de rapports financiers. Parmi les logiciels les plus utilisés, on retrouve des solutions comme Sage, QuickBooks et Xero, qui offrent des fonctionnalités variées adaptées aux besoins spécifiques des petites, moyennes et grandes entreprises. Ces outils permettent de gérer non seulement la comptabilité générale mais aussi la facturation, le suivi des dépenses, et l'établissement de rapports fiscaux conformes aux exigences légales. Grâce à des interfaces conviviales, les utilisateurs peuvent rapidement entrer des transactions, suivre les recettes et les paiements, et obtenir une vue d'ensemble de leur situation financière à tout moment.³² Les logiciels intégrant des fonctionnalités de synchronisation bancaire facilitent également la réconciliation des comptes bancaires, réduisant ainsi les erreurs humaines et permettant un gain de temps considérable.

En outre, l'utilisation de tels outils peut améliorer la précision des prévisions financières grâce à des analyses de données intégrées et à des tableaux de bord personnalisables. Pour les entreprises désireuses d'optimiser leur gestion de trésorerie, il est crucial de sélectionner un logiciel de comptabilité qui s'adapte à leurs besoins spécifiques, tout en garantissant la compatibilité avec d'autres outils de gestion financière pour une meilleure intégration des processus.

3.2. Applications de budgétisation :

Les applications de budgétisation sont des outils numériques essentiels pour les entreprises souhaitant gérer efficacement leurs finances. Ces logiciels permettent de planifier et de suivre les dépenses, d'élaborer des budgets prévisionnels et d'analyser les écarts entre les prévisions et la réalité. Parmi les applications les plus populaires, on trouve des solutions comme Mint, YNAB (You Need A Budget) et chaque entreprise peut également opter pour des logiciels adaptés à ses besoins spécifiques. Ces outils intègrent des fonctionnalités variées, telles que des tableaux de bord interactifs, des alertes de dépassement de budget, et des analyses de tendances, offrant ainsi une vue d'ensemble sur la santé financière de

³² Wilkinson, T. J., & Blackburn, R. A. (2020). Accounting Information Systems and Financial Software Applications: Integration and Best Practices. Routledge

l'organisation.

Les utilisateurs peuvent créer facilement des budgets selon différentes catégories (exploitation, investissements, etc.) et accéder à des rapports détaillés en temps réel. Une des

principales forces de ces applications est leur capacité à inciter les utilisateurs à surveiller régulièrement leurs habitudes de dépenses. Beaucoup d'applications de budgétisation proposent également des intégrations avec des comptes bancaires, permettant une mise à jour automatique des données financières, ce qui réduit le risque d'erreurs. En somme, en adoptant une application de budgétisation, les entreprises ne se contentent pas de respecter leur budget, mais développent également une culture financière plus saine et plus proactive, favorisant ainsi une meilleure prise de décision à long terme.

3.3. Outils de prévision de trésorerie :³³

Les outils de prévision de trésorerie jouent un rôle crucial dans la gestion financière des entreprises en leur permettant d'anticiper et de planifier leurs besoins de liquidités. Ces outils aident à estimer les flux de trésorerie futurs en se basant sur des données historiques, des tendances de vente et d'autres variables économiques. Parmi les logiciels les plus utilisés, on trouve des solutions comme Sage, Cegid et QuickBooks, qui intègrent des fonctionnalités permettant de modéliser différents scénarios financiers. Grâce à des algorithmes sophistiqués, ces outils offrent des prévisions précises qui peuvent être ajustées en temps réel pour tenir compte des variations inattendues du marché. En outre, ils offrent souvent des tableaux de bord interactifs, facilitant l'analyse visuelle des données financières, ce qui aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées. Les modèles prédictifs intégrés permettent également d'évaluer l'impact potentiel de diverses stratégies commerciales, telles que l'extension de gamme ou l'optimisation des stocks, sur la trésorerie. Par ailleurs, l'intégration de ces outils avec d'autres systèmes informatiques, comme les logiciels de comptabilité et de budgétisation, garantit une cohérence et une précision des données au sein de l'organisation. L'utilisation d'outils de prévision de trésorerie se révèle donc indispensable pour assurer la santé financière de l'entreprise, lui permettant de naviguer avec agilité face aux incertitudes économiques et d'améliorer sa stratégie globale de gestion de trésorerie.

3.5 outils numériques :

L'essor des outils numériques a profondément transformé la manière dont les entreprises gèrent leur trésorerie. Ces outils, allant des logiciels aux applications mobiles, offrent des solutions innovantes pour suivre et analyser les flux de trésorerie, optimiser les

³³ Wilkinson, T. J., & Blackburn, R. A. (2020). Accounting Information Systems and Financial Software Applications: Integration and Best Practices. Routledge

dépenses et prévoir les besoins futurs de financement. Grâce à l'automatisation et à la digitalisation des processus financiers, les entreprises peuvent désormais accéder à des données en temps réel, ce qui améliore leur capacité à prendre des décisions éclairées. Par

exemple, des logiciels tels que les applications de comptabilité permettent de centraliser l'information financière, tandis que les outils de prévision de trésorerie aident à anticiper les périodes de surliquidité ou de déficit. En intégrant ces outils dans leur gestion quotidienne, les entreprises non seulement gagnent en efficacité, mais renforcent également leur agilité face aux changements économiques. Les enjeux liés à la trésorerie, comme la gestion des délais de paiement ou le suivi des créances, sont également améliorés, car les outils numériques facilitent la coordination entre les différents départements concernés. En somme, l'utilisation d'outils numériques est devenue essentielle pour toute organisation souhaitant optimiser sa gestion financière et se préparer aux défis des marchés contemporains.³⁴

4 Fonction de Prévision, Contrôle et Reporting « PCR »

Les principales missions de cette fonction sont les suivantes :

4.1 Réalisation du budget de trésorerie annuel avec ventilation mensuelle–Paiements :

Le responsable « PCR » reçoit les prévisions annuelles d'exploitation et d'investissement du département Exploration, transmises par le Service Budget. Il procède ensuite à la ventilation de ce budget sur une base mensuelle, en fonction de la saisonnalité des opérations. Ensuite, il répartit ces montants selon la nature des flux : paiements et encaissements.

À noter que dans le département Exploration, il n'existe pas de flux de type encaissement. La seule source d'encaissement est représentée par les fonds injectés par la société mère sur le compte de ce département.

Par la suite, les prévisions mensuelles sont converties en dates de valeur selon le type de flux, tout en respectant les conditions de règlement appliquées dans le département. Ainsi, il calcule les soldes prévisionnels de trésorerie en dates de valeur.

Ensuite, ce budget annuel est transmis à la fonction Prévisions de l'Entité Juridique concernée, laquelle étudie le budget de trésorerie prévisionnel et le valide. Il est ensuite enregistré dans le logiciel « KTP », où il constitue une limite (plafond) pour la fonction « SFF » lors de l'enregistrement des prévisions.

³⁴ Bragg, S. M. (2023). Business Budgeting and Forecasting: Software and Best Practices. Wiley.

La fonction « SFF » ne peut pas enregistrer de paiements prévisionnels au-delà du montant budgété pour la période concernée.

Pendant la période, aucun paiement prévisionnel ne peut dépasser le budget alloué à cette même période.

- **Processus :** ³⁵

Après validation du projet de budget, la fonction « PCR » passe à l'étape d'analyse des écarts. Chaque mois, le responsable « PCR » diagnostique les écarts entre les flux de trésorerie prévisionnels (enregistrés dans le programme « KTP » par la fonction « SFF »), les flux budgétés, ainsi que les flux effectivement réalisés au cours de la période précédente par la fonction concernée.

Les différents services opérationnels (SERVICES OPÉRATIONNELS) sont ensuite sollicités pour justifier les écarts constatés. La fonction PCR calcule ces écarts mensuellement, puis envoie un rapport au Chef de l'unité opérationnelle ainsi qu'à la fonction Prévisions rattachée à l'Entité Juridique.

4.2 Contrôle quotidien des conditions bancaires, veille à leur bonne application et gestion des réclamations : ³⁰

Le responsable « PCR » enregistre et contrôle les avis bancaires, tout en mettant à jour quotidiennement la situation de trésorerie interne de l'unité opérationnelle dans le programme, et ce, avant le **pointage journalier** des flux bancaires et des flux de l'entreprise.

Il procède également à l'enregistrement de tous les mouvements issus des extraits bancaires dans le programme **ver Wine**.

À l'exception de celles provenant de la banque **BEA**, qui sont importées automatiquement chaque matin, les sorties bancaires issues des différentes banques sont réceptionnées et enregistrées manuellement.

³⁵ Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). Fundamentals of Financial Management (13th ed.). Pearson Education.

Ensuite, l'exécution du « **pointage journalier** » des flux bancaires par rapport aux flux de l'entreprise s'effectue à l'aide du programme « **KTP** ». En plus de cette surveillance quotidienne, le responsable **PCR** enregistre également dans le programme **KTP** les dépenses prises en compte par la banque mais non encore saisies dans le programme.

Il procède également à la formulation et au suivi de diverses **réclamations**, lorsqu'il constate des **écarts (anomalies)** ou des **erreurs** lors du contrôle des conditions bancaires.

4.3 Élaboration des différents rapports internes et externes :

Deux types de rapports sont émis :

- Des rapports quotidiens, relatifs au solde de trésorerie...

En dates de valeur. Il existe également des rapports envoyés tous les 15 jours, concernant :

- Les flux prévisionnels relatifs aux factures reçues.
- Les flux réalisés liés aux opérations de paiement.
- Ainsi que d'autres rapports liés aux réclamations bancaires.

La fonction Prévision, Contrôle et Reporting (PCR) établit ces rapports selon un format spécifique.

Section 2 : Analyse des flux de trésorerie et indicateurs clés

1 : Étude des flux de trésorerie opérationnels, d'investissement et de financement

1.1. Flux de trésorerie liés à l'activité Le flux de trésorerie lié à l'activité :

Fournit une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement des emprunts, paiement des dividendes en procédant à de nouveaux investissements, sans faire appel au financement externe. Les flux de trésorerie liés à l'activité sont l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement et de financement. Les flux de trésorerie d'exploitation correspondant aux charges et produits d'exploitation monétaires, tels que les encaissements des produits des ventes et les versements qui correspondent respectivement aux achats et aux frais de personnels.³⁶

1.2. Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :

Ces flux permettent de mesurer les montants destinés au renouvellement et au développement de l'activité de l'entreprise afin de maintenir ou d'améliorer le niveau de trésorerie. Ils comprennent les encaissements et les décaissements générés par :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelles, incorporelles, financières ;
- L'acquisition ou la cession d'une part du capital d'autres entreprises ;
- L'octroi de prêts ou d'avances.

1.3. Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement :

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement retracent les différentes sources de financement (internes et externes) et les différents décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts,...).

2. Sous-section 2 : Interprétation des soldes et équilibre financier

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le bilan. L'évaluation des « grandes masses » du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux. Cette analyse de l'équilibre financier dépend, toutefois, de l'approche financière utilisée et des objectifs visés.

³⁶ Autorité des Normes Comptables (ANC), Plan Comptable Général (PCG), Règlement n°2014-03, notamment les dispositions relatives au tableau des flux de trésorerie, article 521-9 et suivants.

En effet, les analystes financiers procèdent à des regroupements et à des sous totaux pour analyser le bilan (après retraitements) d'une entreprise. Ainsi, le bilan fonctionnel permet d'étudier l'utilisation qui est faite par l'entreprise de ses ressources.

Nous rappelons que construire un bilan fonctionnel, on distingue trois sous-ensembles dans l'actif et dans le passif : les éléments à long terme, les éléments à court terme et la trésorerie. Les éléments à long terme sont appelés les emplois et les ressources stables.

- À l'actif (emplois stables) : les immobilisations brutes,
- Au passif (ressources stables) : les capitaux propres augmentés des amortissements et provisions, et les dettes à long terme (> 1an), Les éléments à court terme sont appelés les emplois et les ressources circulants.
- À l'actif (emplois circulants) : les stocks et les créances,
- Au passif (ressources circulantes) : les dettes non financières à court terme (< 1 an)

La trésorerie se décompose en trésorerie positive et trésorerie négative :

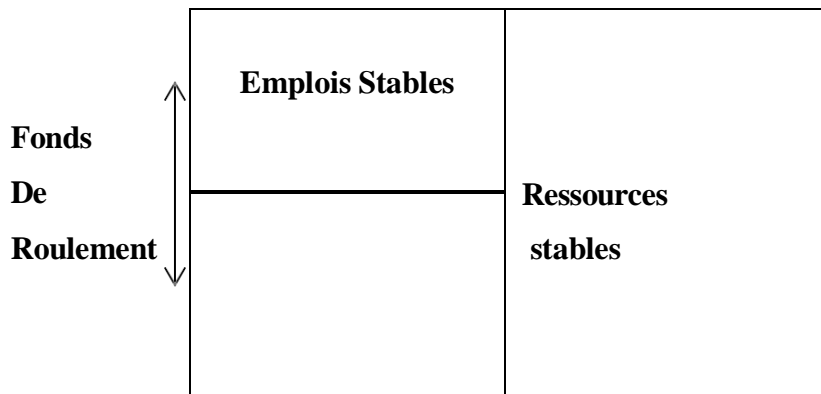
- À l'actif (trésorerie positive) : les sommes disponibles en banque ou en caisse, les placements de trésorerie à court terme,
- Au passif (trésorerie négative) : les découverts bancaires et concours bancaires courants.³²

| | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| Emplois Stables | Ressources stables |
| Emplois Circulants | Ressources Circulantes |
| Trésorerie Positive | Trésorerie Négative |

2.1. Fonds de roulement (FR) :

De façon simplifiée, on considère que les emplois stables (les investissements) doivent être couverts par des ressources stables. La différence entre les ressources stables et les emplois stables est appelée **fonds de roulement**.³³

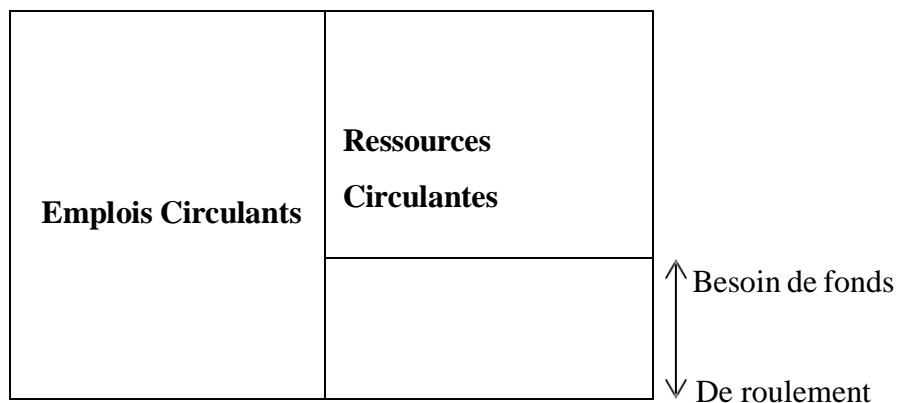
FR= Ressources stables - Emplois Stables



2.2. Besoin en fonds de roulement (BFR) :

De la même façon on calcule le **besoin en fonds de roulement** par différence entre les emplois circulants et les ressources circulantes.

BFR= Emplois Circulants – Ressources Circulantes

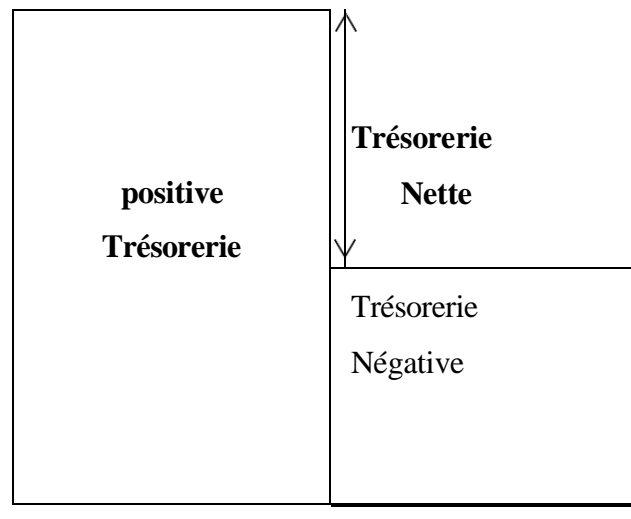


Il peut être intéressant de distinguer, d'une part, le BFR lié à l'exploitation et, d'autre part, le BFR non lié à l'exploitation : □ Le BFR d'exploitation (BFRE) est composé essentiellement des créances clients, des stocks, des dettes

Fournisseurs et des dettes sociales, □ Le BFR hors exploitation (BFRHE) est composé des autres créances et dettes (en particulier celles liées aux achats et cessions d'immobilisations), Le BFR d'exploitation évolue proportionnellement au volume d'activité et peut de façon pertinente être exprimé en jours de chiffre d'affaires.

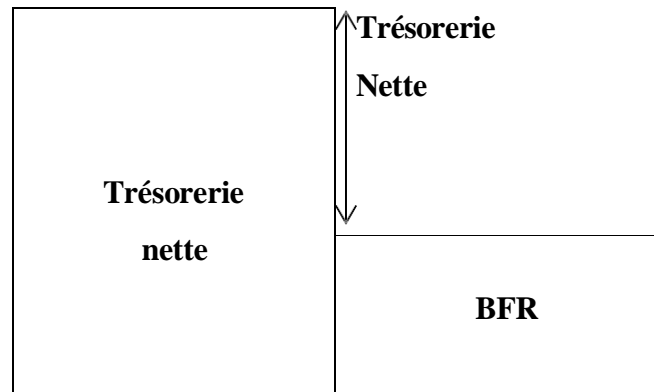
2.3. Trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette est obtenue par différence entre la trésorerie positive (caisse, placements de trésorerie, comptes bancaires positifs) et la trésorerie négative (découverts bancaires).



Comme l'actif et le passif sont équilibrés, on obtient par construction :

Trésorerie nette (TN) = fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement



3 : Impact des décisions financières sur la trésorerie

Les décisions financières sont des choix stratégiques qui influencent directement la trésorerie d'une entreprise. Elles concernent principalement les aspects de l'investissement, du financement et de la gestion des coûts. Chaque décision s'accompagne de conséquences potentielles, tant positives que négatives, sur la liquidité et la santé financière de l'organisation. Par exemple, un investissement significatif dans un projet à long terme peut entraîner une sortie de trésorerie immédiate, mais si cet investissement est bien ciblé, il peut générer des revenus futurs et améliorer la position de trésorerie de l'entreprise. À l'inverse, un mauvais investissement ou un placement dans des projets peu rentables peut entraîner un épuisement rapide des ressources financières et une incapacité à honorer les engagements de court terme.

Le financement est également un domaine crucial, car le choix entre emprunter des fonds, émettre des actions ou utiliser des réserves de trésorerie impacte la structure du capital et les flux de trésorerie. Par exemple, le recours à l'endettement peut apporter une liquidité immédiate, mais engendre des charges d'intérêts qui viendront diminuer la trésorerie à long terme. De même, une gestion efficace des coûts permet de maximiser la marge opérationnelle et de libérer des liquidités pour d'autres investissements.³⁵ Des décisions éclairées dans ces domaines sont essentielles pour maintenir une trésorerie saine, éviter les pénuries de liquidité et assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Section 3 : Facteurs influençant la gestion des flux de trésorerie

La gestion des flux de trésorerie est un élément central de la santé financière d'une entreprise, car elle permet d'assurer que les fonds disponibles sont suffisants pour couvrir les dépenses courantes tout en finançant la croissance future. Les flux de trésorerie positifs sont essentiels pour maintenir la solvabilité, éviter les difficultés financières et optimiser les investissements à long terme. Toutefois, plusieurs facteurs influencent cette gestion, notamment les délais de paiement des clients et fournisseurs, les politiques d'investissement et de financement, ainsi que les fluctuations économiques. Par exemple, des délais de paiement prolongés peuvent entraîner des tensions de trésorerie, rendant difficile le règlement des obligations financières. De même, une analyse minutieuse des investissements est cruciale pour s'assurer que les ressources financières sont allouées de manière judicieuse, tout en tenant compte des risques associés. Les fluctuations économiques, telles que les récessions ou les périodes de croissance rapide, peuvent également avoir un impact significatif sur les recettes et les dépenses, incitant les entreprises à ajuster leurs stratégies de gestion des flux de trésorerie. En somme, une compréhension approfondie de ces facteurs et un suivi rigoureux sont indispensables pour toute organisation souhaitant maintenir un équilibre financier sain et durable.

1 : Impact des délais de paiement clients et fournisseurs

Les délais de paiement jouent un rôle crucial dans la gestion des flux de trésorerie d'une entreprise. Lorsqu'une entreprise accorde des délais de paiement prolongés à ses clients, cela peut entraîner un décalage significatif entre le moment où les revenus sont comptabilisés et le moment où l'argent réel est reçu. Ce phénomène peut avoir un impact négatif sur la liquidité de l'entreprise, rendant difficile le règlement de ses propres obligations financières, telles que le paiement des fournisseurs, des employés et des charges d'exploitation. Par exemple, une entreprise qui facture ses clients sur une base de 60 jours mais doit payer ses fournisseurs sur une base de 30 jours peut se retrouver dans une situation de tension de trésorerie. D'autre part, des délais de paiement trop courts peuvent entraîner une perte de clients si ceux-ci trouvent ces conditions trop restrictives.³⁶ Il est donc essentiel de trouver un équilibre qui permette à l'entreprise de maintenir des flux de trésorerie positifs tout en étant compétitive sur le marché. Par ailleurs, les conditions de paiement peuvent également influencer le fonds de roulement. Un fonds de roulement insuffisant dû à une mauvaise gestion des délais de paiement peut non

seulement freiner la croissance de l'entreprise, mais aussi augmenter sa vulnérabilité face aux crises économiques. En résumé, les délais de paiement ont un impact direct sur les flux de trésorerie, et une gestion appropriée de ces délais est indispensable pour assurer la santé financière à long terme de l'entreprise.

2 : Influence des politiques d'investissement et de financement

Les politiques d'investissement jouent un rôle crucial dans la façon dont les économies se développent et se transforment. L'impact sur la croissance économique est souvent direct ; par exemple, lorsqu'un gouvernement décide d'augmenter ses investissements dans les infrastructures, cela peut entraîner des améliorations dans les transports, l'énergie et les communications, facilitant ainsi le commerce et augmentant la productivité. Une étude menée par l'OCDE a montré qu'une augmentation de 1% de l'investissement public pouvait conduire à une hausse de 0,4% du PIB à court terme. En outre, les politiques d'investissement influencent également la création d'emplois. Les projets d'infrastructure, par exemple, non seulement nécessitent des ouvriers qualifiés pour leur construction, mais ils créent aussi des emplois indirects dans les secteurs liés comme les matériaux de construction et les services. Dans certains pays, des programmes d'investissement ciblés ont conduit à des baisses significatives du taux de chômage, en particulier dans les régions connaissant un déclin économique. Enfin, les politiques d'investissement peuvent être des moteurs d'innovation, car elles incitent les entreprises à investir dans la recherche et le développement. Les subventions et les crédits d'impôt peuvent encourager les entreprises à innover et à adopter de nouvelles technologies, ce qui peut, à long terme, améliorer la compétitivité des économies sur le marché mondial. Ainsi, un environnement d'investissement favorable, soutenu par des politiques adéquates, est essentiel pour stimuler la croissance économique, générer des emplois et favoriser l'innovation.³⁷

3 : Effets des fluctuations économiques et des risques financiers

1.1. Effets des fluctuations économiques :

Les fluctuations économiques ont un effet significatif sur les entreprises, en influençant tant leur performance financière que leur stratégie opérationnelle. Lors de phases de croissance économique, les entreprises ont tendance à augmenter leurs investissements en

capital et à élargir leurs opérations, ce qui peut générer des emplois et stimuler l'innovation. À l'inverse, durant des périodes de récession, la baisse de la demande entraîne souvent une réduction des investissements et des licenciements. Par exemple, la crise financière de 2008 a conduit de nombreuses entreprises à revoir leur stratégie d'investissement, se concentrant sur la réduction des coûts et l'optimisation des ressources afin de survivre dans un environnement économique incertain. Ces ajustements peuvent également affecter la capacité d'innovation des entreprises, car elles peuvent résister à prendre des risques en période de volatilité. De plus, les fluctuations économiques influencent l'accès au financement. En période de prospérité, les entreprises ont souvent un meilleur accès aux crédits et aux investissements, tandis qu'en période de crise, elles peuvent rencontrer des difficultés pour sécuriser des financements. Cela résulte parfois d'un durcissement des critères de prêt par les institutions financières, qui deviennent plus prudentes en raison des risques perçus. Cette réalité crée un cercle vicieux où les entreprises peinent à investir dans leur croissance en période de baisse économique, alors même que ces investissements pourraient les aider à rebondir plus rapidement. En conséquence, la capacité des entreprises à s'adapter aux fluctuations économiques dépend non seulement de la politique d'investissement mais aussi de la dynamique du financement, ce qui souligne la nécessité pour les décideurs d'établir un environnement propice au développement entrepreneurial à travers des mesures de soutien stratégique.³⁸

2.2 Risques financiers :

Les risques financiers sont des facteurs cruciaux pouvant affecter la stabilité économique des entreprises et des économies en général. Ils se déclinent en plusieurs types, parmi lesquels le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Le risque de crédit se réfère à la possibilité qu'un emprunteur ne puisse pas honorer ses obligations de remboursement, impactant négativement les institutions financières et les investisseurs. Le risque de marché, en revanche, concerne les pertes potentielles résultant des fluctuations des marchés financiers, pouvant être engendré par des changements dans les taux d'intérêt, les taux de change ou les prix des actifs. Le risque de liquidité est lié à la difficulté de convertir un actif en espèces sans subir de pertes significatives, tandis que le risque opérationnel englobe les défaillances internes liées aux processus, à la technologie ou aux personnes. La gestion des risques financiers est donc essentielle pour assurer la pérennité des investissements et le bon fonctionnement des marchés. Elle implique la mise en œuvre de

stratégies variées telles que la diversification des portefeuilles, l'utilisation d'instruments dérivés pour se couvrir contre les variations imprévues et la surveillance régulière des conditions de marché. Les entreprises peuvent également recourir à des analyses de stress pour évaluer leur résilience face à des scénarios économiques extrêmes. Du côté des politiques publiques, il est crucial de renforcer la réglementation bancaire et des marchés afin de minimiser les impacts systémiques des risques financiers. En somme, une approche prudente et bien informée relativement à la gestion des risques financiers est indispensable pour naviguer dans l'environnement volatile et complexe des fluctuations économiques.³⁹

Conclusion :

À travers cette analyse, on comprend mieux l'importance des flux de trésorerie dans la vie d'une entreprise. En distinguant les flux d'exploitation, d'investissement et de financement, on a pu observer comment l'entreprise génère, utilise et équilibre ses ressources financières au quotidien.

L'étude du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette permet d'avoir une vision claire de l'équilibre financier. Ces indicateurs montrent si l'entreprise est capable de couvrir ses besoins à court terme et de maintenir une situation de trésorerie saine.

On a également vu que les décisions financières — comme investir dans un projet, contracter un emprunt ou réduire certains coûts — ont un impact direct sur la trésorerie. Bien choisies, ces décisions peuvent renforcer la solidité financière de l'entreprise. Mal gérées, elles peuvent au contraire créer des tensions importantes.

Enfin, plusieurs facteurs extérieurs et internes viennent influencer la gestion des flux : les délais de paiement, les stratégies d'investissement et de financement, ou encore les fluctuations économiques et les risques financiers. Cela montre à quel point une bonne gestion de trésorerie ne dépend pas uniquement de chiffres, mais aussi de choix humains, stratégiques et souvent complexes.

Transition vers le chapitre suivant :

L'analyse des flux de trésorerie et des indicateurs clés que nous venons de mener a mis en lumière les leviers essentiels pour assurer une gestion financière équilibrée et durable au sein d'une entreprise. Qu'il s'agisse des flux liés à l'exploitation, à l'investissement ou au financement, chaque composante joue un rôle déterminant dans la solidité de la trésorerie. Nous avons également constaté que les décisions financières, les délais de paiement, les politiques économiques et les risques financiers influencent directement la capacité d'une entreprise à maintenir sa liquidité et à financer sa croissance.

Toutefois, au-delà des concepts théoriques, il est tout aussi crucial d'observer comment ces principes s'appliquent concrètement sur le terrain. C'est pourquoi, dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons à un cas pratique particulièrement parlant : l'entreprise SONATRACH, acteur majeur du secteur énergétique en Algérie. Nous analyserons comment cette entreprise gère sa trésorerie au quotidien, quelles stratégies elle met en œuvre pour optimiser ses flux financiers, et quels enseignements concrets peuvent en être tirés pour d'autres structures.

Ce passage à l'étude de cas permettra d'illustrer, à travers une situation réelle, les enjeux évoqués précédemment, et de mieux comprendre les bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie dans un contexte économique et industriel complexe.

**Chapitre 3 : Étude de cas – Trésorerie et
optimisation des flux chez SONATRACH**

Chapitre 3 : Étude de cas – Trésorerie et optimisation des flux de SONATRACH

Introduction

Après avoir exploré les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et les principaux outils d'analyse des flux financiers, ce chapitre vise à mettre en pratique ces concepts à travers une étude de cas approfondie consacrée à SONATRACH, entreprise nationale phare du secteur énergétique en Algérie. Cette approche permet de confronter les modèles étudiés aux réalités de terrain, dans un contexte économique spécifique marqué par la volatilité des prix des hydrocarbures, une régulation stricte et des enjeux stratégiques majeurs.

L'objectif de ce chapitre est double : d'une part, analyser la gestion de trésorerie mise en œuvre par SONATRACH au regard des principes financiers classiques, et d'autre part, identifier les leviers d'amélioration possibles face aux contraintes économiques, sectorielles et réglementaires rencontrées. En tant que principal contributeur aux recettes d'exportation et au budget de l'État algérien, SONATRACH offre un terrain d'analyse particulièrement pertinent pour comprendre les enjeux liés à la trésorerie dans une entreprise à forte intensité capitalistique, opérant dans un environnement international incertain.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections : la première présente brièvement SONATRACH et son environnement économique et financier ; la deuxième examine les pratiques concrètes de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise ; la troisième, enfin, propose une analyse critique ainsi que des pistes de réflexion pour optimiser davantage les flux financiers de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de SONATRACH et de son service de trésorerie

1 Historique de la SONATRACH :

SONATRACH est une Entreprise Publique Economique algérienne (EPE/SPA) et un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures.

Le groupe pétrolier et gazier est classé 3^{ème} en Afrique et 16^{ème} dans le monde en 2022, toutes activités confondent, avec un chiffre d'affaires à l'exportation de plus de 60 milliards de dollars USD.

Née le 31 décembre 1963, la compagnie intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle est 7^{ème} exportateur mondial de GNL, 3^{ème} exportateur mondial de GPL.

et 10^{ème} exportateur de Gaz Naturel.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe aussi Bien dans les activités de génération électrique, d'énergie nouvelle et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Pour suivant sa stratégie d'internationalisation. SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions de monde : Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), Amérique Latine (Pérou) et USA.

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

- **L'activité de l'entreprise SONATRACH :**

Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans

différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourdou, Tin Fougé Tabankort, Rhour de Nous, Ain Salah et Ain Amenas.

En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50.000 employés permanents et plus de 130.000 personnes à l'échelle du Groupe, le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenue à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figure notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR » l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

- **Les principes missions de la SONATRACH :**

Les missions dévolues à la SONATRACH vu son rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie du pays, tant en Algérie qu'à l'étranger sont :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures.
- L'exécution et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel.
- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés.
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international.
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures.

- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger.
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères.
- Développement Merise et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures.
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

3. L'organisation structurelle de la SONATRACH :

Aujourd'hui, SONATRACH doit s'inscrire dans une nouvelle dynamique plus agile et efficace dans son organisation et son fonctionnement pour affronter les défis qu'il lui faut relever pour servir une Algérie plus prospère. La stratégie SH2030 donne le cap de la nouvelle politique mise en œuvre pour transformer l'entreprise en profondeur.

Une Direction de la Transformation chargée du suivi de l'exécution de la stratégie SH2030 a été spécialement créée à cet effet. Elle a entrepris de simplifier les activités et de moderniser le management du Groupe avec la création notamment d'une Direction Corporatif pour répondre aux nouveaux enjeux stratégiques. La nouvelle organisation passe ainsi de 4 à 5 Activités ; cette transformation vise à placer la performance au cœur des métiers de l'entreprise.

Parmi les grands changements annoncés pour renforcer la structure et les compétences de chaque activité, le pôle Aval (LRP) est scindée en deux entités distinctes, la première reprenant les activités Liquéfaction et Séparation et la seconde, les activités Raffinage et Pétrochimie. Cette création permet d'ériger l'activité Raffinage-Pétrochimie en une entité à part entière qui aura notamment en charge les nouveaux projets en cours d'implémentation et de développement (raffinerie HMD 3, projet PDHPP, Conversion Skikda, vapocraqueur, etc.

Dans le cadre de cette réorganisation en profondeur, de nouvelles Structures Centrales ont été mises en place au sein même des Activités, pour optimiser les processus et porter la

nouvelle stratégie SH2030. La Communication du Groupe est notamment élevée au rang de Direction.

Pour donner davantage de poids aux fonctions transverses dans l'entreprise et fluidifier les modes de fonctionnement dans cette macrostructure, cette transformation passe aussi par le renforcement des rôles régaliens, transverse et d'expertise du centre opérationnel. Les représentants des Fonctions Centrales dans les Activités se voient dotés d'une mission de double reporting destiné au supérieur hiérarchique dans l'Activité (VP, Divisionnaire, Directeur...) et au supérieur dans la fonction (DEX, DC, Directeur de fonction de l'Activité...).

Les structures opérationnelles sont organisées autour des activités ci-après :

- Exploration – Production (E & P).
- Transport Par Canalisation (TRC).
- Liquéfaction Et Séparation (LQS).
- Raffinage Et Pétrochimie (RPC).
- Commercialisation (COM).

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

4.1. L'Activité Exploration- production (E&P) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. Dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.2. L'Activité Transport par Canalisations (TRC) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.3 L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.4 L'Activité Raffinage et pétrochimie (RPC) :

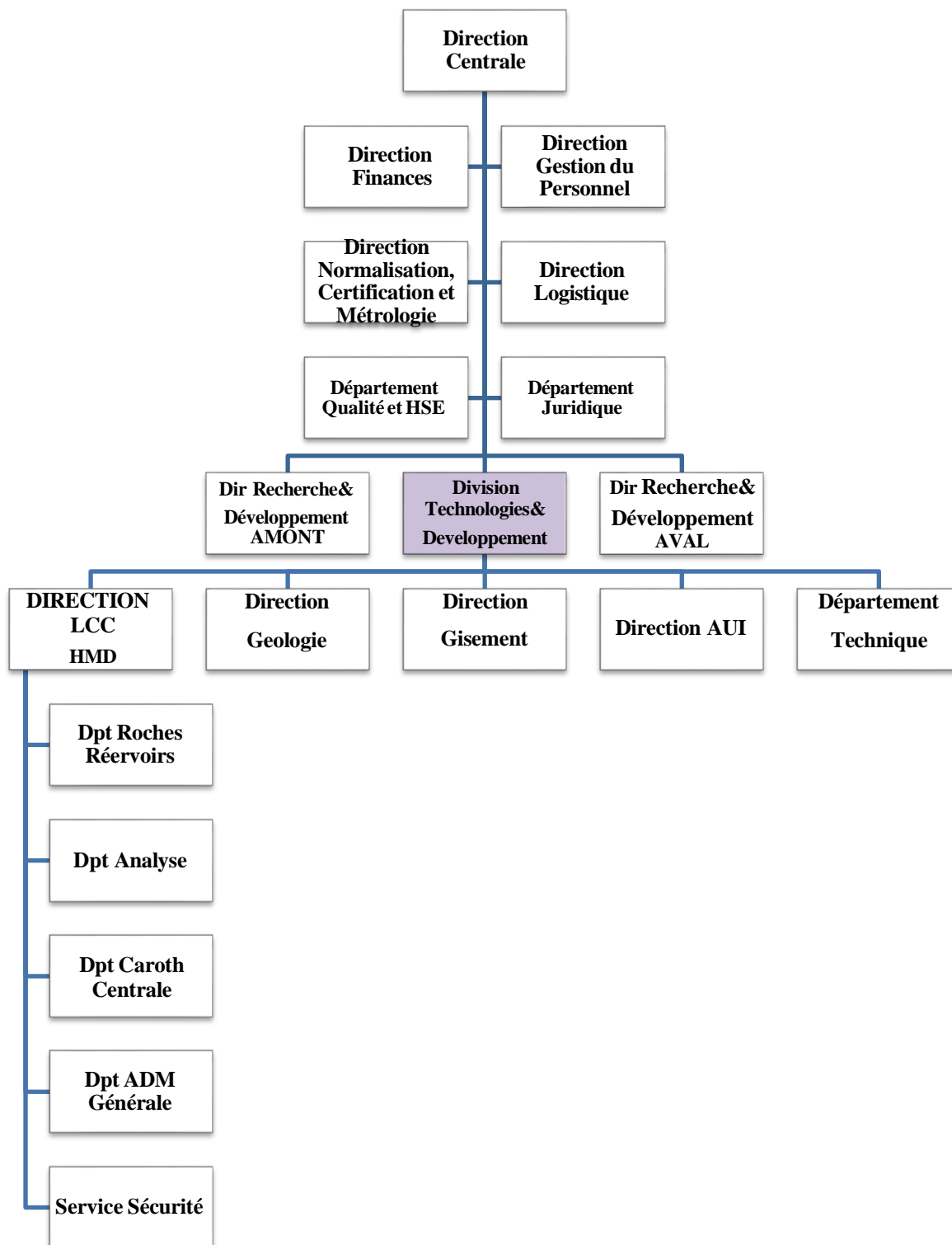
Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.5 L'Activité commercialisation (COM) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

- Organigramme de la SONATRACH :

Figure N°01 : Organigramme de la SONATRACH.



Source: document interne

4. Présentation de la Direction Finances :

5.1. Définition de la Direction Finances :

La Direction Finance est une structure qui prend en charge l'établissement des états financiers financiers de l'entreprise tel que le bilan comptable de l'entreprise et assure la régularité des engagements de l'entreprise (Contrat, bon de commande,) ainsi que le paiement des factures des fournisseurs locaux et étrangers. Elle assure aussi la tenue de la comptabilité financière, la trésorerie, la comptabilité analytique ainsi que le suivi, le contrôle et la réalisation du budget (Investissement, exploitation et production).

5.2. Organisation de la Direction finance :

La Direction Finances se compose de deux (02) départements :

- **Département Comptabilité et Facturation :**

Ce Département se dispose de deux (02) Services :

- **Service Comptabilité Financière :**

Ce Service a pour missions :

- Assurer la tenue de la comptabilité générale.
- Assurer la comptabilisation des écritures de paie.
- Suivi extracomptables des déferant prêts << social, achat véhicule...etc. >>
- Assurer la comptabilisation des écritures inter unités.
- Assurer la conformité des écritures de la TVA / IRG.
- Assurer la comptabilisation des immobilisations.
- Analyser les comptes généraux du bilan et apporter les corrections utiles.
- Assurer les écritures comptables de clôture (provisions, amortissements)
- Assurer la clôture comptable dans les délais.
- Assurer le dépôt des déclarations fiscales et parafiscales.
- Mettre à la disposition du commissaire aux comptes toutes les informations comptables et financières.

- **Service Facturation :**

Ce Service a pour missions :

- Assurer le suivi régulier et la mise à jour de la base de facturation (nouveau contrat, résiliation, etc.)
- La facturation de toutes les prestations effectuées par les laboratoires.
Les remises aux clients des dites factures.

- Assurer l'encaissement des dites factures.
- Procéder aux recouvrements des dites factures.
- L'élaboration et la réponse aux réclamations des clients.
- L'élaboration des déclarations fiscales (G50 ET 29).

- **Département Budget et Financement :**

Le Département Budget et Financement dispose de Trois (03) services qui sont :

- **Le Service Trésorerie :**

Est chargé de :

- Assurer la gestion des fonds, règlements, suivre et effectuer le rapprochement des comptes bancaires.
- Gérer la caisse et assurer un contrôle régulier ainsi que la vérification des régies, le suivi des règlements effectués et procéder à la comptabilisation des opérations y afférentes.
- Exécuter aux termes requis les opérations de règlements conformément aux procédures en vigueur inhérentes aux règlements et aux modalités internes de liquidation et d'ordonnement.
- Assurer le suivi de l'exécution des règlements effectués et l'apurement des dossiers bancaires relatifs aux importations effectuées par la division.
- Procéder à l'établissement de tout rapport ou de toute situation et communication de toute information ayant trait aux activités de service, dans les délais requis.
- Veiller au classement, à la conservation et à l'archivage des documents du service.
- Procéder au règlement des fournisseurs et autres créanciers ainsi qu'aux services et charges connexes.

- **Le Service Budget :**

A pour mission de :

- Procéder au lancement, à la coordination et à l'élaboration du budget de fonctionnement, assurer la consolidation et sa transmission dans les délais fixés.
- Assurer le suivi et la réalisation des budgets approuvés.
- Établir le suivi et la réalisation des budgets approuvés.
- Établir les plans prévisionnels de financement.
- Veiller au classement, à la conservation et à l'archivage des documents de service.

- **Le Service Comptabilité Analytique :**

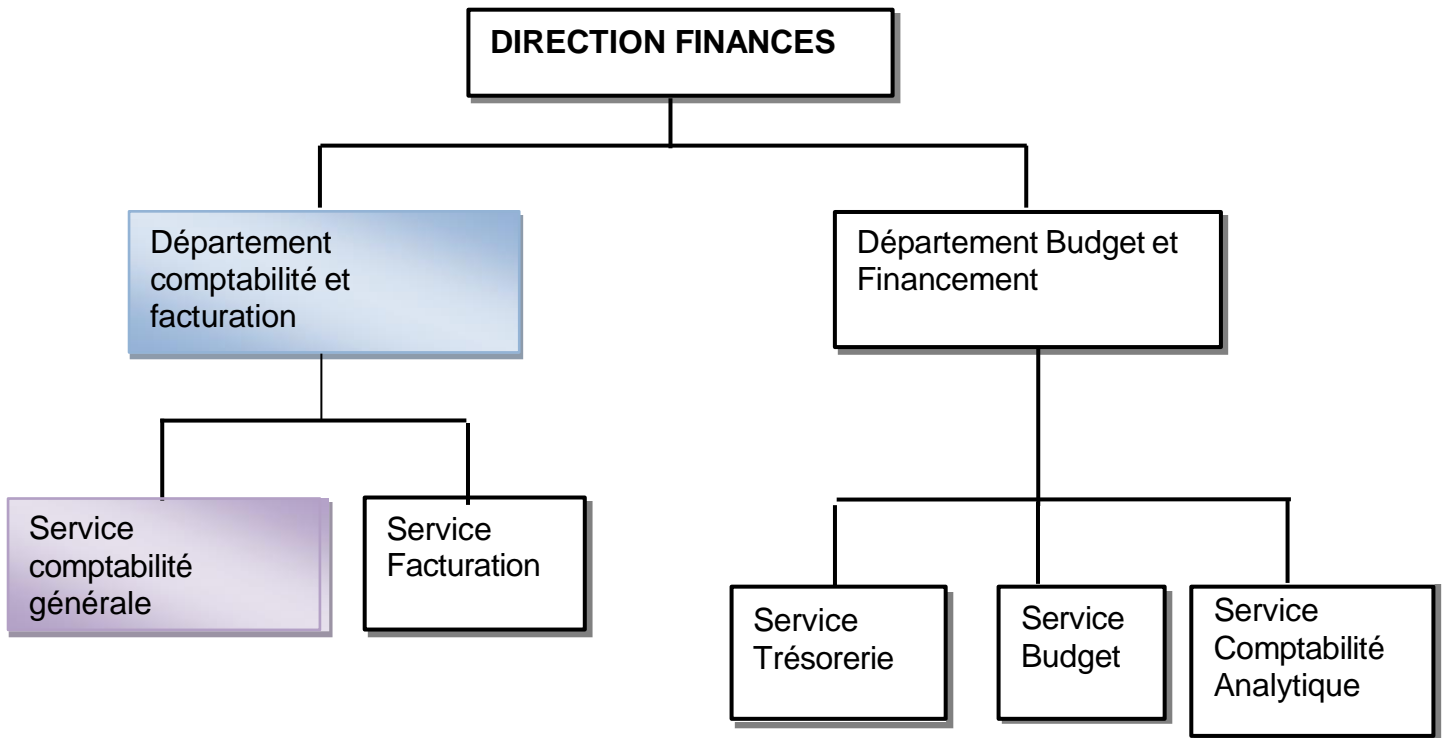
La comptabilité analytique est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coûts standard et coûts réel) et constitue, à ce titre, pilotage de l'entreprise.

A pour mission de :

- Assurer la tenue de la comptabilité analytique de la division.
- Assurer à la saisie des données du budget d'exploitation.
- Assurer à la saisie des codes et tarifs de facturation.
- Assurer à la mise à jour (actualisation) des clés de répartition des charges.
- Assurer la régulation et la sincérité des comptes par centre de coût.
- Veiller à la concordance des comptes de charges et produits entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale.
- Suivre, contrôler et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations des activités de la division.
- Elaborer les tableaux de bord de la division et assurer leur transmission dans les délais aux structures concernées de l'entreprise.
- Elaborer des études économiques de performances de coût et de prix de revient.
- Veiller au classement, à la conservation et l'archivage des documents de service.
- Élaborer le plan comptable analytique, sa mise à jour et sa diffusion.
- Déterminer et actualiser les méthodes de ventilation des charges et l'établissement des clés de répartition.

❖ Organigramme de Direction finances :

Figure N° 02 : Organigramme de Direction Finance



Section 2 : Analyse de la trésorerie de SONATRACH

1: Évaluation des flux de trésorerie de l'entreprise à partir des états financiers
1.1. La présentation et reclassement des bilans financiers des années (2018-2017)

1) Pour l'exercice 2018

- **Les reclassements d'actifs : (voir l'annexe 01):**

$$\text{Total Actif} = \text{Actif Immobilisé} + \text{Actif circulant}$$

- **Actif (valeur) Immobilisé (Actif non courant) <1an**

$$\text{Actif non courant} = \text{Immobilisation Corporelles} + \text{Immobilisation incorporelle} + \text{Immobilisation financière}$$

- **Immobilisation incorporelle :**

Valeur Net = Valeur Brut - Amortissement

$$= 169\,760\,585,44 - 127\,656\,439,39 = 42\,104\,146,05$$

C/20: Immobilisation incorporelles = 42 104 146,05

$$\text{Total Immobilisation incorporelle} = 42\,104\,146,05$$

- **Immobilisation corporelles:**

Valeur Net = Valeur Brut - Amortissement

$$8\,101\,582\,304,08 - 6\,092\,420\,410,93 = 2\,009\,161\,893,15$$

C/21:Immobilisation Corporelles= **2 009 161 893,15**

Total Immobilisation Corporelles =2 009 161 893,15

- **Immobilisations financières:**

Autres immobilisations financières = **121 594 061,13**

Impôts différés actifs = **199 787 251,40**

Total Immobilisation financière = 321381312.53

- **Immobilisation en cours :**

Immobilisation en cours = **443 078 511,94**

Total Actif non courant = $42\,104\,146,05 + 2\,009\,161\,893,15 + 321\,381\,312,53 + 443\,078\,511,94$

= **2 815 725 863,67**

B. Actif courant:

Actif Courant = Valeur d'exploitation + Valeur disponible + Valeur Réalisable

- **Valeur d'exploitation:**

C/3:Stock et encours = **200 181 171,93**

Total de valeur d'exploitation = 200 181 171,93

- **Valeur réalisables:**

C/411:Client et comptes rattachés = **321 531 625,44**

Personnel et comptes rattachés = **260 000,00**

Etats collectivités publiques Organismes internationaux et c/rattachés = **7 086 368,00**

C/409: débiteurs divers = **4 818 729,75**

Charges ou produits constatés d'avance et provisions = **11 705 600,73**

Total de valeur réalisables = **345 402 323,92**

- **Valeur disponible:**

Banques, Etab. Financiers & assimilés = **183 726 125,56**

Regie d'avances et accreditifs = **36 671 063,67**

Total de valeur disponible = 220 397 189,23

Total Actif courant = 200 181 171,93 +345 402 323,92 +220 397 189,23 =765 980 685,08

Actif courant = 765 980 685,08

Total Actif courant = 200 181 171,93 +345 402 323,92 +220 397 189,23 = 765 980 685,08

Total Actif =2 815 725 863,67 + 765 980 685,08

Total Actif = 3 581 706 548,75

- Les reclassement des passifs : (voir l'annexe N°01):

Total de passif=Capitaux permanents+ Dette à court terme

- Capitaux permanents :

Capitaux permanents=Capitaux Propre + Dette à long et moyen terme

- Capitaux Propres :

Total capitaux propre = 2 349 172 794,20

- Passif non courant:
- Dette à long terme:

Provisions pour charges = 434 729 088,95

Total passif non courant (DLMT) = 434 729 088,95

Total Capitaux permanents = 2 349 172 794,20 + 434 729 088,95

Total Capitaux permanents = 2783901883.15

- Passif courant:

Passif courant=Total dette à court terme (DCT)+Trésorerie

- **Dettes à court terme:**

C/40:Fournisseur est comte rattachement = **466 758 597,89**

Clients créditeurs, avances, RRR...= **931 306,00**

Personnel et comptes rattachés = **218 338 388,86**

Organismes sociaux et comptes rattachés = **66 833 877,45**

Etat collectivités publiques Organismes internationaux et comptes rattachés = **44 902 495,40**

Créditeurs divers = **40 000,00**

Total passif courant = 466 758 597,89+931 306,00+218 338 388,86+66 833 877,45+44 902 495,40+40 000,00

Total passif courant = 797 804 665,60

Total passif = 2783901883.15+797 804 665,60

Total passif = 3 581 706 548,75

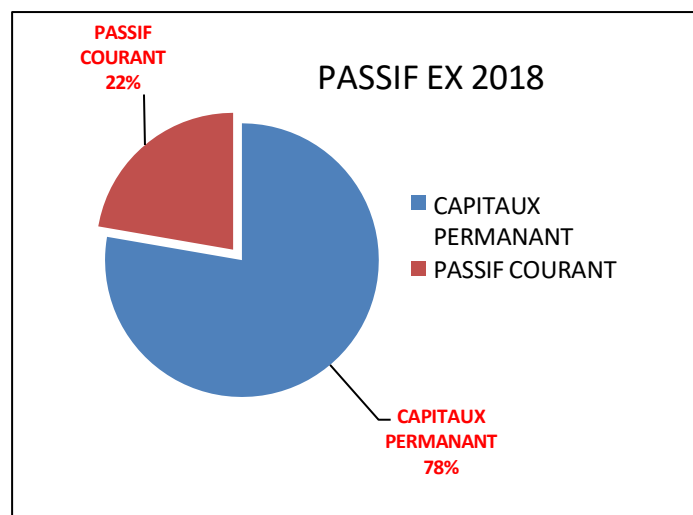
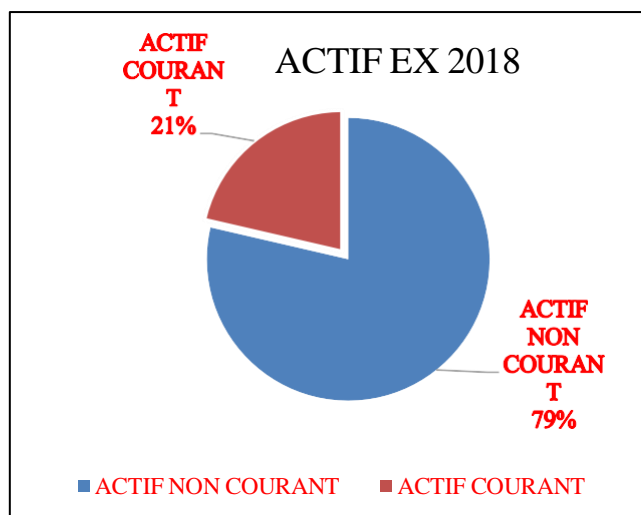
Tableau N°01 : présentation du bilan financier 2018 (voir Annexe N01)

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|--|----------------------|---|----------------------|
| ACTIFNONCOURANT | | | |
| Immobilisations incorporelles | 42 104 146 | PASSIF NON COURANT | |
| Total Immobilisations incorporelles | 42 104 146 | TOTAL CAPITAUX PROPRES | 2 349 172 794 |
| Immobilisations corporelles | 2 009 161 893 | Passif circulant DCT | 466 758 598 |
| Total Immobilisations corporelles | 2 009 161 893 | Total passif non courant | 466 758 598 |
| Immobilisations en-cours | 443 078 512 | DLMT | |
| Immobilisations financière: | | Provisions et produit constatés d'avances | 434 729 089 |
| Autres immobilisations financières | 121 594 061 | Fournisseur est comte | 931 306 |
| Impôts différés actifs | 199 787 251 | Clients créditeurs, avances, RRR | 218 338 389 |
| | | Personnel et comptes rattachés | 66 833 877 |
| | | Organismes sociaux et comptes collectivités publiques | 44 902 495 |
| | | Créditeurs divers | 40 000 |
| | | Total passif circulant | 765 775 156 |
| Total Immobilisation financière | 321381313 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 2 815 725 864 | | |
| ACTIF COURANT | 765 980 685 | | |
| Valeur d'exploitation: | | | |
| Stock et en cours | 200 181 172 | | |
| Total de valeur d'exploitation | 200 181 172 | | |
| Valeur réalisables: | | | |
| Client et comptes rattachés | 321 531 625 | | |
| Personnel et comptes rattaché | 260 000 | | |
| Etats collectivités publiques | 7 086 368 | | |
| débiteurs divers | | | |
| Charges ou produits constatés d'avance et provisions | 4 818 730 | | |
| | 11 705 601 | | |
| Total valeur réalisables | 345 402 324 | | |
| Valeur disponible: | | | |
| Banques, Etab. financiers | 183 726 126 | | |
| Régie d'avances | 36 671 064 | | |
| Total de valeur disponible | 220 397 189 | | |
| TOTAL ACTIF | 3 581 706 549 | TOTAL PASSIF | 3 581 706 549 |

Tableau N°02 : Présentation du Bilan Grand Mass Exercice 2018

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| ACTIF NON COURANT | 2 815 725 864 | CAPITAUX PERMANANT | 2 783 901 883 |
| Immobilisations incorporelles | 42 104 146 | | |
| Immobilisations corporelles | 2 009 161 893 | Capitaux propres | 2 349 172 794 |
| Immobilisations en-cours | 443 078 512 | Passif non courant (DLMT) | 434 729 089 |
| Immobilisations financière | 321 381 313 | | |
| | | | |
| ACTIF COURANT | 665 980 685 | PASSIF COURANT | 797 804 666 |
| Valeur d'exploitation | 200 181 172 | Dettes à court Terme (DCT) | 797 804 666 |
| Valeur réalisables | 345 402 324 | | |
| Valeur disponible | 220 397 189 | | |
| | | | |
| Total Actif | 3 581 706 549 | Total Passif | 3 581 706 549 |

Graphe n°01: présentation du bilan Grand Mass 2018



- Pour l'exercice 2017 :
- Les reclassements d'actifs : (voir l'annexe 02):

Total Actif=Actif Immobilisé+ Actif circulant

- Actif (valeur) Immobilisé (Actif non courant) <1an

Actif non courant= Immobilisation Corporelles +Immobilisation incorporelle
+Immobilisation financière

- Immobilisations incorporelles:

Valeur Net=Valeur Brut-Amortissement

$$= 153\,414\,267,94 - 112\,285\,516,35 = 41\,128\,751,59$$

C/20:Immobilisation incorporelles = 41 128 751,59

Total Immobilisation incorporelle =41 128 751,59

- Immobilisation corporelles:

Valeur Net=Valeur Brut-Amortissement

$$= 7\,495\,875\,820,83 - 5\,346\,776\,032,47 = 2\,149\,099\,788,36$$

C/21:Immobilisation Corporelles= 2 149 099 788,36

Total Immobilisation Corporelles =2 149 099 788,36

Immobilisations financières:

Autres immobilisations financières = **118 149 460,87**

Impôts différés actifs = **125 194 513,59**

Total Immobilisation financière = 243343974

- **Immobilisation en cours :**

Immobilisation en cours = **269 937 731,68**

Total Actif non courant = $41\,128\,751,59 + 2\,149\,099\,788,36 + 243343974 + 269\,937\,731,68$

= **2 703 510 246,09**

B. Actif courant:

Actif Courant = Valeur d'exploitation + Valeur disponible + Valeur Réalisable

- **Valeur d'exploitation:**

C/3: Stock et encours = **201 522 933,94**

Total de valeur d'exploitation = 201 522 933,94

- **Valeur réalisable:**

C/411: Client et comptes rattachés = **350 531 889,08**

Personnel et comptes rattachés = **50 000,00**

Etats collectivités publiques Organismes internationaux et c/rattachés = **7 086 368,00**

C/409: débiteurs divers = **160 000,00**

Charges ou produits constatés d'avance et provisions = **11 532 511,37**

Total de valeur réalisables = **369 360 768,45**

- **Valeur disponible:**

Banques, Etab. Financiers & assimilés = **109 927 904,94**

Total de valeur disponible = 109 927 904,94

Total Actif courant = 201 522 933,94+369 360 768,45+109 927 904,94=**680 811 607,33**

Actif courant = 680 811 607,33

Total Actif courant = 200 181 171,93 +345 402 323,92 +220 397 189,23 = 765 980 685,08

Total Actif = 2 703 510 246,09+ 680 811 607,33

Total Actif = 3 384 321 853,42

2-1 Les reclassement de passif:(voir l'annexe N'01):

Total de passif=Capitaux permanents+ Dette à court terme

- **Capitaux permanents:**

Capitaux permanents=Capitaux Propre + Dette à long et moyen terme

- **Capitaux Propres:**

Total capitaux propre = 2 390 209 318,13

- **Passif non courant:**
- **Dette à long terme:**

Provisions pour charges = **330 800 424,01**

Total passif non courant (DLMT) = 330 800 424,01

Total Capitaux permanents = 2 390 209 318,13+ 330 800 424,01

Total Capitaux permanents = 2721009742.14

- **Passif courant:**

Passif courant=Total dette à court terme (DCT)+Trésorerie

- **Dette à court terme:**

C/40:Fournisseur est comte rattachement = **404 652 585,18**

Clients créditeurs, avances, RRR...= **1 501 899,00**

Personnel et comptes rattachés = **153 550 334,60**

Organismes sociaux et comptes rattachés = **63 496 549,22**

Etat collectivités publiques Organismes internationaux et comptes rattachés = **40 110 743,28**

Total passif courant = $404\,652\,585,18 + 1\,501\,899,00 + 153\,550\,334,60 + 63\,496\,549,22 + 40\,110\,743,28$

Total passif courant = 797 804 665,60

Total passif = $2783901883,15 + 797\,804\,665,60$

Total passif = 3 581 706 548,75

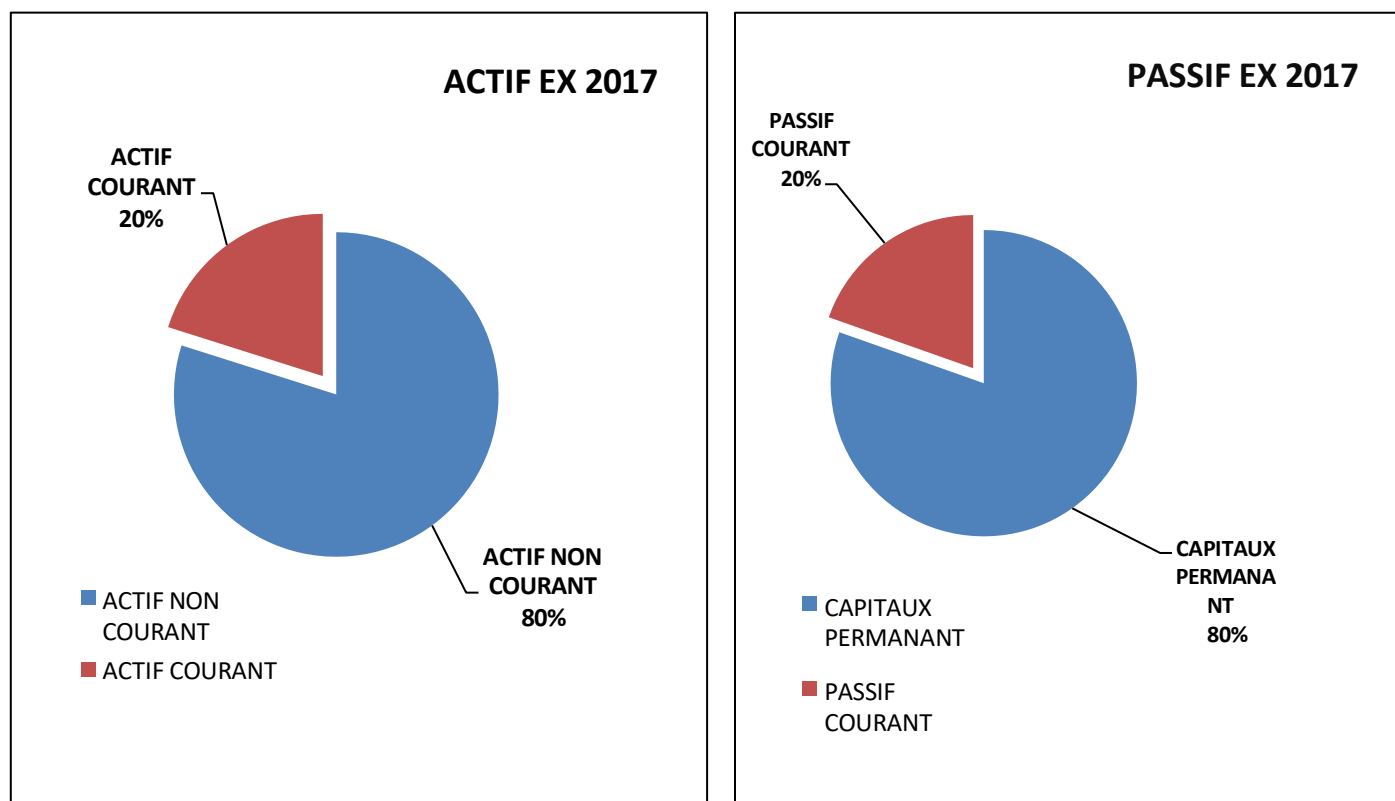
Tableau N°03 : présentation du bilan Financier 2017 (voir Annexe N01)

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|--|----------------------|--|----------------------|
| ACTIF NON COURANT | | passif non courant | |
| Immobilisations incorporelles | 41 128 752 | | |
| Total Immobilisations incorporelles | 41 128 752 | TOTAL CAPITAUX PROPRES | 2 390 209 318 |
| Immobilisations corporelles | 2 149 099 788 | Passif circulant DCT | 404 652 585 |
| Total Immobilisations corporelles | 2 149 099 788 | Total passif non courant | 404 652 585 |
| Immobilisations en-cours | 269 937 732 | DLMT | 330 800 424 |
| Immobilisations financière: | | Provisions et produit constatés d'avances | 1 501 899 |
| Autres immobilisations financières | 118 149 461 | Fournisseur est comte | 153 550 335 |
| Impôts différés actifs | 125 194 514 | Clients créditeurs, avances, RRR | 63 496 549 |
| | | Personnel et comptes rattachés | 40 110 743 |
| | | Organismes sociaux et comptes Etat collectivités publiques | |
| | | Total passif courant | 589 459 950 |
| Total Immobilisation financière | 243343975 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 2 703 510 246 | | |
| ACTIF COURANT | 680 811 607 | | |
| Valeur d'exploitation: Stock et en cours | | | |
| Total de valeur d'exploitation | 201 522 934 | | |
| | 201 522 934 | | |
| Valeur réalisables: | | | |
| Client et comptes rattachés | 350 531 889 | | |
| Personnel et comptes rattaché | 50 000 | | |
| Etats collectivités publiques débiteurs divers | 7 086 368 | | |
| Charges ou produits constatés d'avance et provisions | 160 000 | | |
| | 11 532 511 | | |
| Total valeur réalisables | 369 360 768 | | |
| Valeur disponible: Banques, Etab . financiers | 109 927 905 | | |
| Total de valeur disponible | 109 927 905 | | |
| TOTAL ACTIF | 3 384 321 853 | TOTAL PASSIF | 3 384 321 853 |

Tableau N°04 : Présentation du Bilan Grand Mass Exercice 2017

| Actif | Montant | Passif | Montant |
|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| ACTIF NON COURANT | 2 703 510 246 | CAPITAUX PERMANANT | 2 721 009 742 |
| Immobilisations incorporelles | 41 128 752 | | |
| Immobilisations corporelles | 2 149 099 788 | Capitaux propres | 2 390 209 318 |
| Immobilisations en-cours | 269937732 | Passif non courant (DLMT) | 330 800 424 |
| Immobilisations financière | 243343975 | | |
| | | | |
| ACTIF COURANT | 680 811 607 | PASSIF COURANT | 663 312 111 |
| Valeur d'exploitation | 201 522 934 | Dettes à court Terme (DCT) | 663 312 111 |
| Valeur réalisables | 369 360 768 | | |
| Valeur disponible | 109 927 905 | | |
| | | | |
| Total Actif | 3 384 321 853 | Total Passif | 3 384 321 853 |

Graphe N°02: présentation du bilan Grand Mass 2017



1: Évaluation des flux de trésorerie de l'entreprise à partir des états financiers

1.1. Calcul le fond de roulement:

Le fond de roulement net: le fond de roulement est considéré comme une marge de sécurité et on peut le calcule par deux méthode:

- 1° Méthode: par le haut de bilan

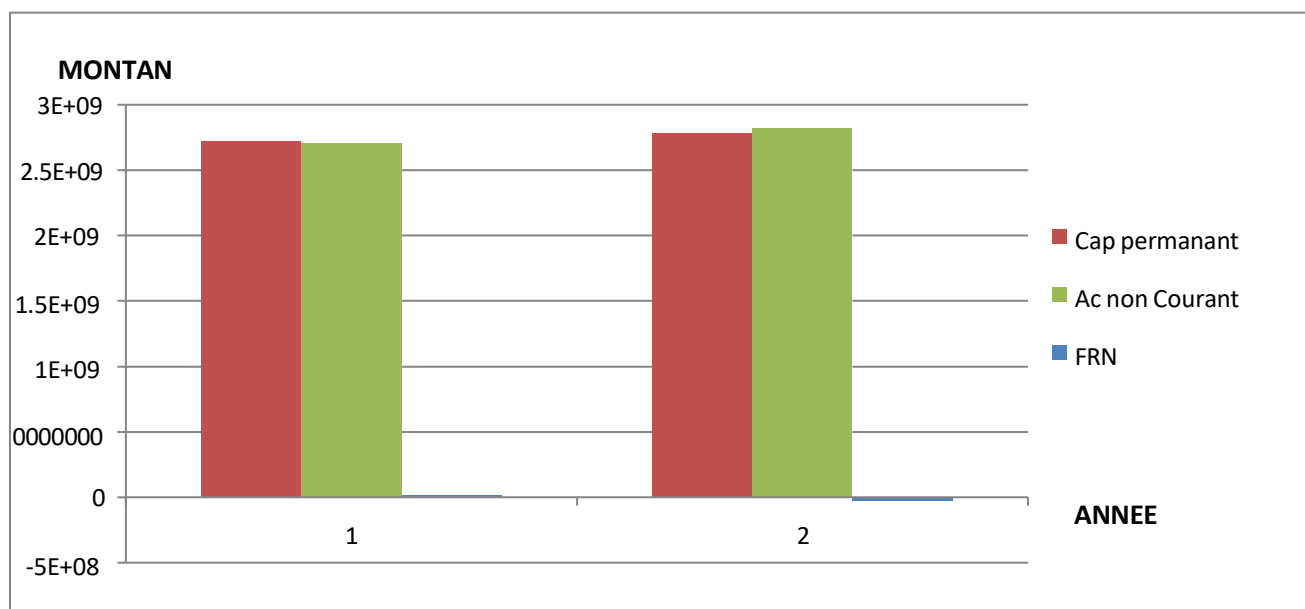
$$\checkmark \text{ Fond de roulement net} = \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif non Courant (Actif Immobiliser)}$$

$$\text{Fond de Roulement net} = (\text{Capitaux Propre} + \text{DLMT}) - \text{Actif Non courant}$$

Tableau N°05: calcul du fond de roulement net par le haut du bilan:

| Désignation | 2017 | 2018 |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| Capitaux Permanant | 2 721 009 742 | 2 783 901 883 |
| Actif non Courant | 2 703 510 246 | 2 815 725 864 |
| Fond de roulement net | 17 499 496 | -31 823 981 |

Graphe N°03 : présentation graphique du Fond de roulement net par haut de bilan



Commentaire:

En **2017**, le fonds de roulement net (FRN) est **positif**, ce qui signifie que les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) couvrent largement les emplois stables (actifs immobilisés). L'entreprise dispose ainsi d'un excédent qu'elle peut mobiliser pour financer son cycle d'exploitation. Cela reflète une **situation financière saine**, une bonne **liquidité** et une capacité à faire face aux engagements à court terme sans recourir à des dettes à court terme.

En **2018**, le FRN devient **négalif**, indiquant que les ressources stables ne suffisent plus à financer les immobilisations. L'entreprise a donc dû **recourir à des dettes à court terme** pour couvrir des besoins de financement à long terme, ce qui peut fragiliser sa trésorerie et augmenter le risque de déséquilibre financier à court terme.

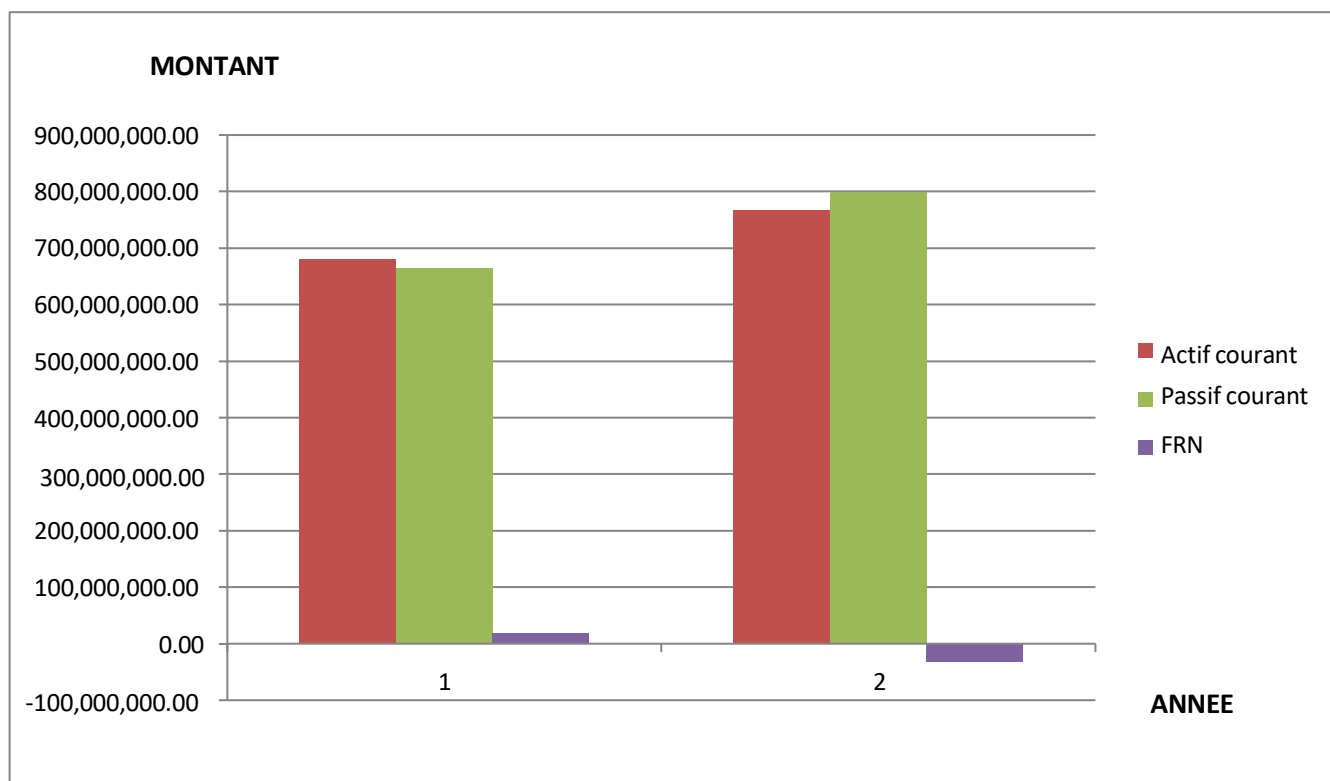
2em méthode: par le bas du bilan:

$$\text{Fond de roulement net} = \text{Actif courant} - \text{DCT}$$

Tableau N°06: calcule du fond de roulement net par le bas du bilan

| Désignation | 2017 | 2018 |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| Actif courant | 680 811 607 | 765 980 685 |
| Passif courant | 663 312 111 | 797 804 666 |
| FRN | 17 499 496 | - 31823 981 |

Graph N°04 : présentation graphique par le bas du bilan

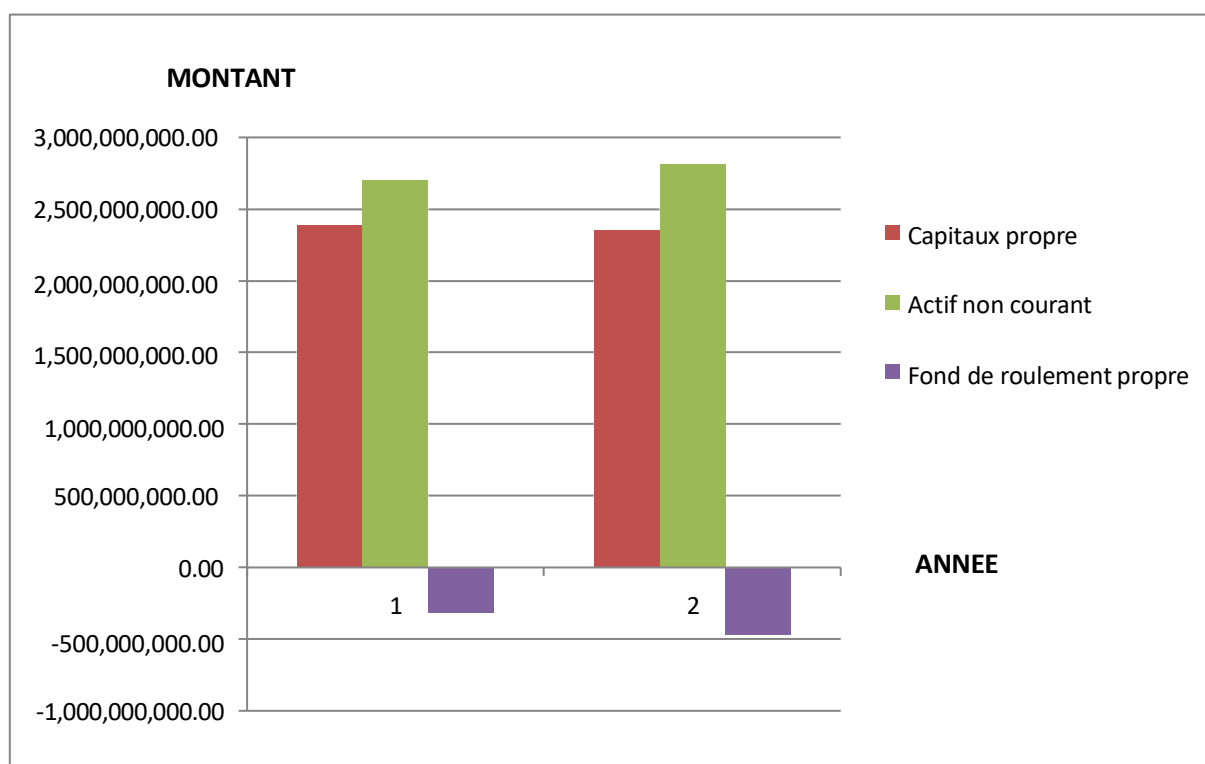


Fond de Roulement Propre=Capitaux Propre-Actif non courant

Tableau N°07 : calcule le fond de roulement propre :

| Désignations | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| Capitaux propre | 2 390 209 318 | 2 349 172 794 |
| Actif non courant | 2 703 510 246 | 2 815 725 864 |
| Fond de roulement propre | - 313 300 928 | - 466 553 070 |

Graph N°05: Présentation graphique du FRP



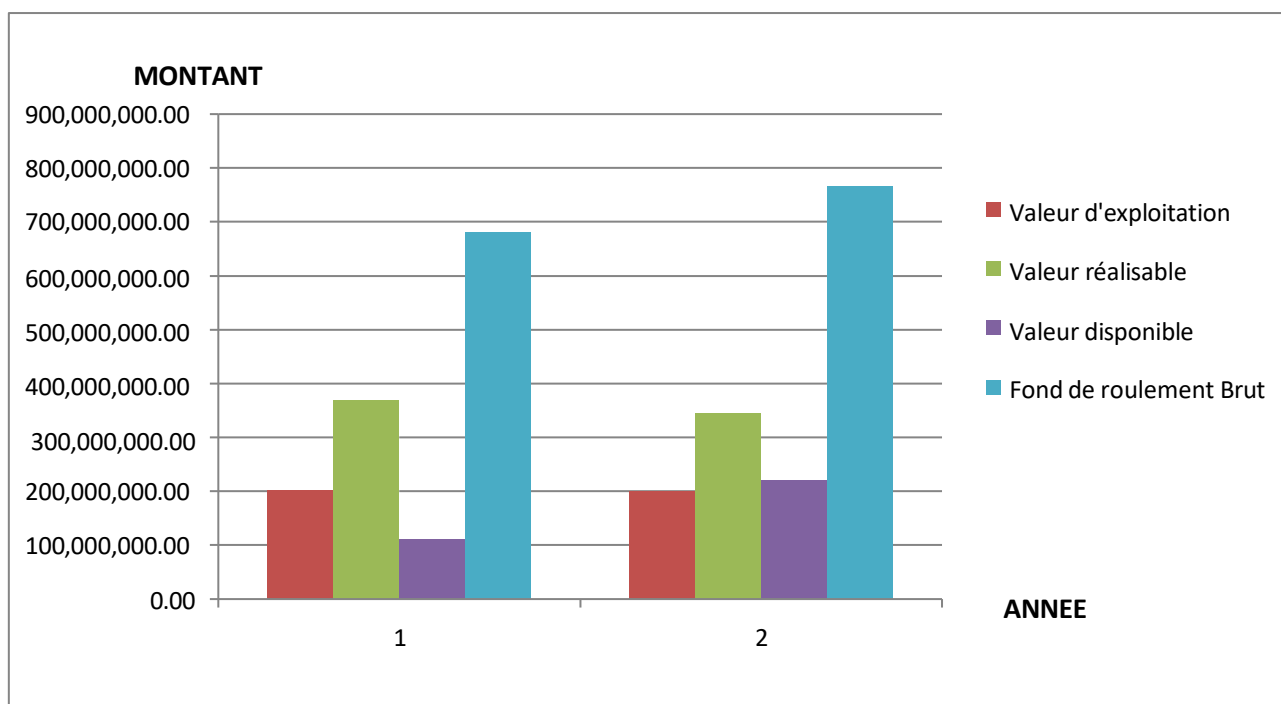
Fond de roulement brut:

$$\text{Fond de roulement Brut} = \text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable} + \text{Valeur disponible}$$

Tableau N°08 : calcule le Fond de roulement Brut

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| Valeur d'exploitation | 201 522 934 | 200 181 172 |
| Valeur réalisable | 369 360 768 | 345 402 324 |
| Valeur disponible | 109 927 905 | 220 397 189 |
| Fond de roulement Brut | 680 811 607 | 765 980 685 |

Graph N°06: Présentation graphique du Fond de roulement Brut :



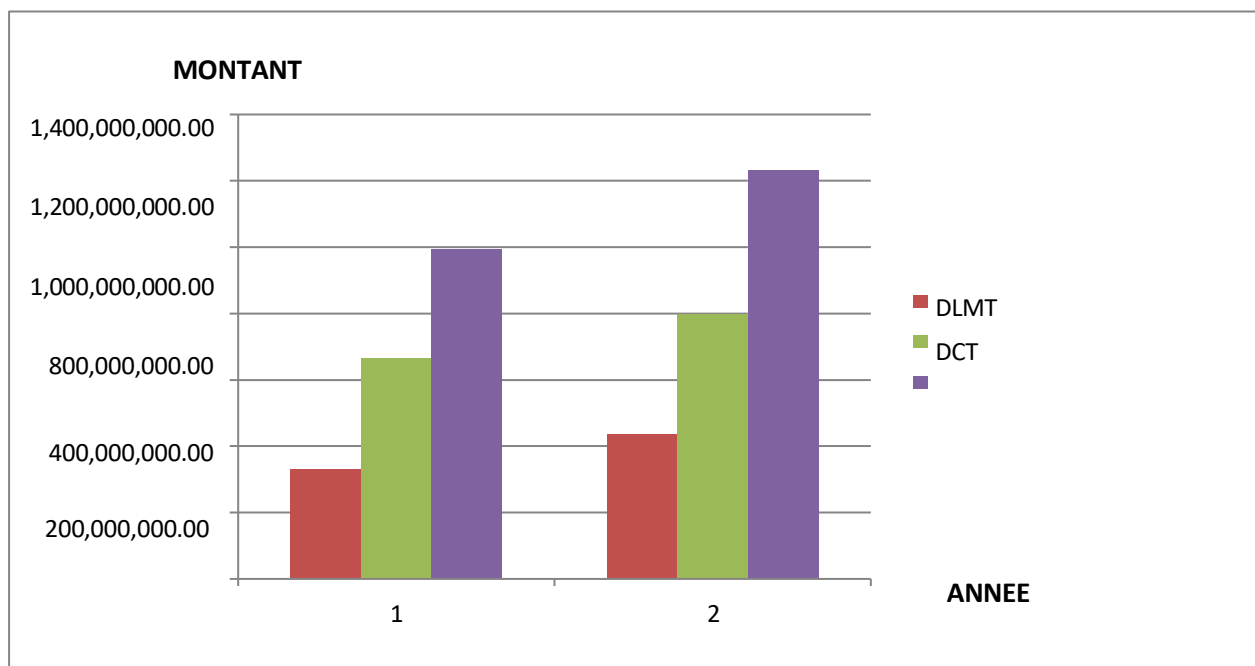
Fond de roulement étranger:

Fond de roulement étranger=DLMT+DCT

Tableau N°09: Calcule du fond de roulement étranger:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|
| DLMT | 330 800 424 | 434 729 089 |
| DCT | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Fond de roulement étranger | 994 112 535 | 1 232 533 755 |

Graph N°07: Présentation graphique du Fond de roulement étranger:



Besoin de fond roulement:(BFR)

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - \text{DCT}$$

Tableau N°10: Calcul de besoin du fond roulement:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|--|--------------------|---------------------|
| (Valeur d'exploitation + Valeur réalisable) | 570 883 702 | 545 583 496 |
| DCT | 663 312 111 | 797 804 666 |
| BFR | -92 428 409 | -252 221 170 |

Graph N°08: Présentation graphique du BFR



Commentaire:

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** représente les ressources nécessaires pour financer le **cycle d’exploitation** de l’entreprise. Sur les deux exercices analysés (2017–2018), le BFR est **négatif**, ce qui s’explique par une baisse des **actifs d’exploitation et réalisables**, notamment les stocks et les créances. Cette situation indique que l’entreprise s’est appuyée sur ses **dettes à court terme** pour financer son exploitation, traduisant un équilibre fragile mais une gestion prudente des ressources à court terme.

La trésorerie:(TN)

1er Méthode:

Trésorerie=Fond de roulement net-Besoin de fond roulement

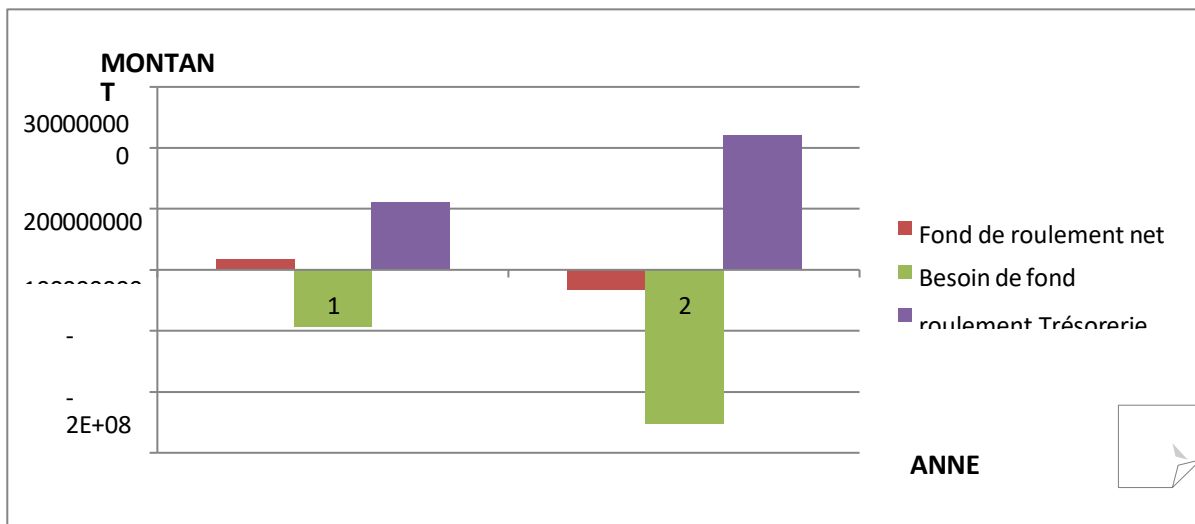
2emeMéthode:

TR=Valeur Disponible-Trésorerie passif

Tableau N°11: Calcule de la trésorerie:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|
| Fond de roulement net | 17 499 496 | -31 823 981 |
| Besoin de fond roulement | -92 428 409 | -252 221 170 |
| Trésorerie | 109 927 905 | 220 397 189 |

Graph N°09 : Présentation graphique du Trésorerie



Commentaire:

La **trésorerie** est **positive** pour les deux années (2017-2018), car l'actif disponible dépasse le passif à court terme. Cette situation traduit non seulement une bonne **liquidité**, mais aussi la capacité de l'entreprise à **honorer ses dettes à court terme** sans difficulté, renforçant ainsi sa stabilité financière à court terme.

2. Sous-section 02: Analyse des principaux postes impactant la trésorerie

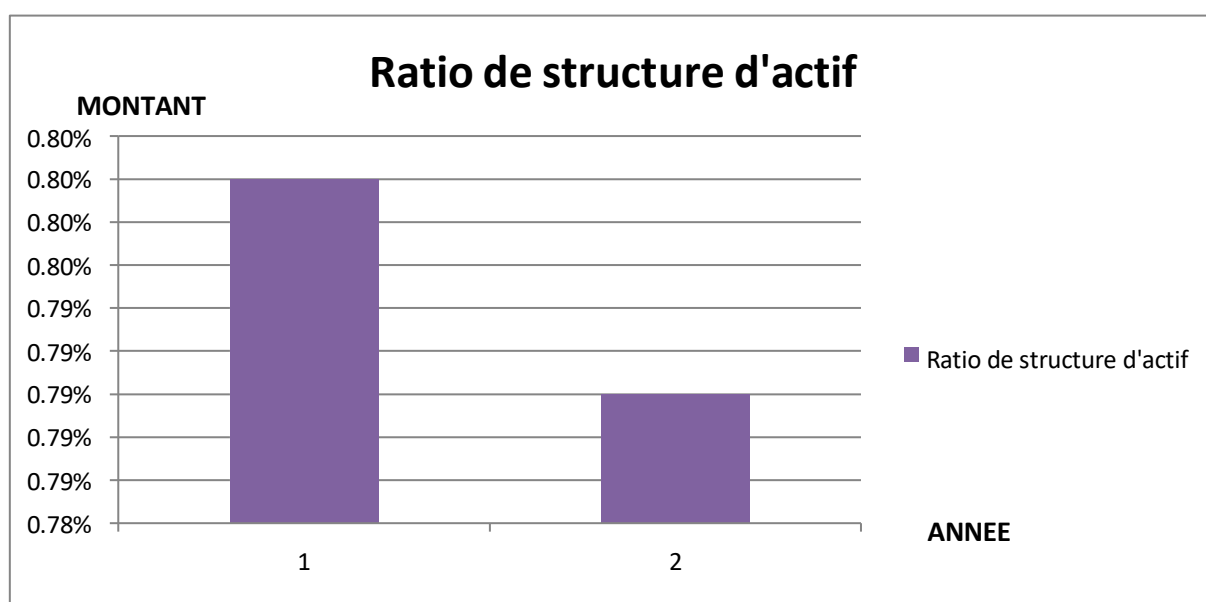
1) Ratio de structure Actif d'équilibre :

Ratio de structure d'actif=Actif non courant/Total Actif

Tableau N°12: Calcul de la structure d'actif

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Actif non courant | 2 703 510 246 | 2 815 725 864 |
| Total Actif | 3 384 321 853 | 3 581 706 549 |
| Ratio de structure d'actif | 0,80% | 0,79% |

Graphe N°10: présentation graphique de ratio de la structure d'actif



Commentaire:

Ce graphe montre le ratio de structure d'actifs, où les actifs non courant représentent la majorité du total des actifs de l'entreprise (0,80) (0,79) pour les deux années constitutives (2017-2018)

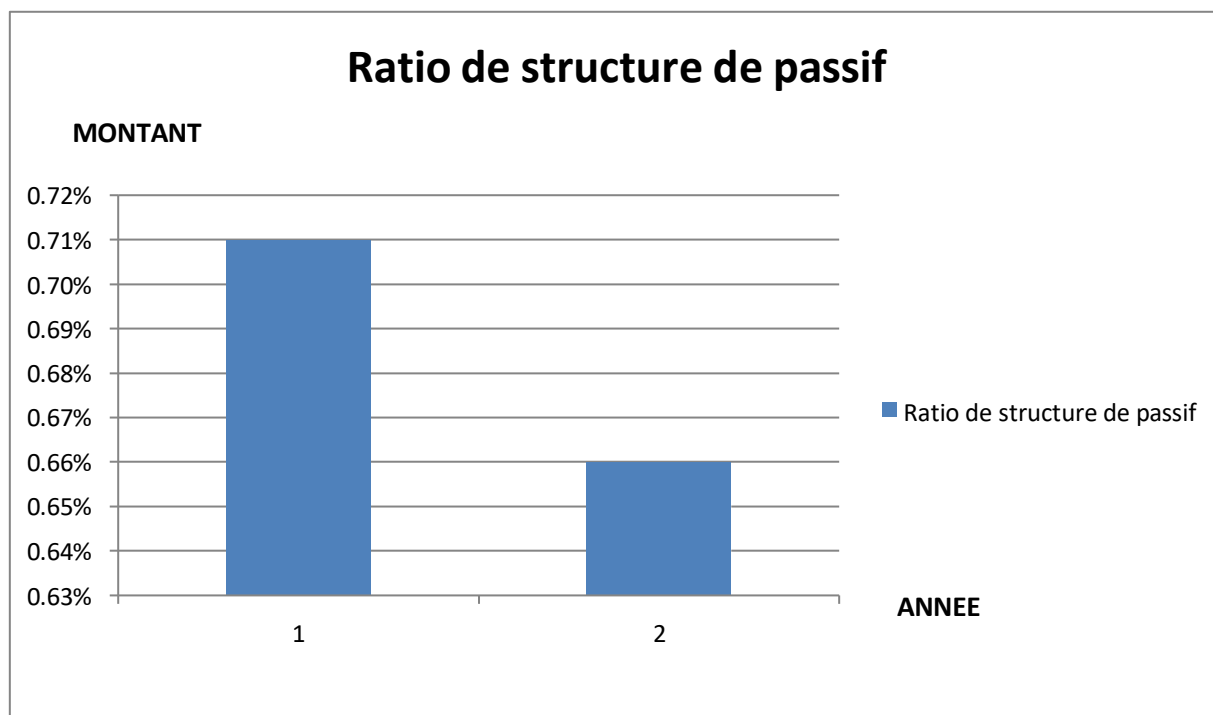
Ratio de structure du passif

Ratio de structure de passif=Capitaux Propre/Total de passif

Tableau N°13: calcule ratio de structure du passif

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Capitaux Propre | 2 390 209 318 | 2 349 172 794 |
| Total de passif | 3 384 321 853 | 3 581 706 549 |
| Ratio de structure de passif | 0,71% | 0,66% |

Graph N°11: présentation de structure du passif



Commentaire:

Ce graphique présente le ratio du passif pour les années 2017 et 2018. Les taux, bien que légèrement différents (0,71 et 0,66), restent supérieurs à 0,5, ce qui témoigne de la **stabilité** et de l'**autonomie financière** de l'entreprise. En effet, les fonds empruntés à moyen et long terme ne dépassent pas le montant des capitaux propres, assurant ainsi un équilibre sain dans la structure du financement.

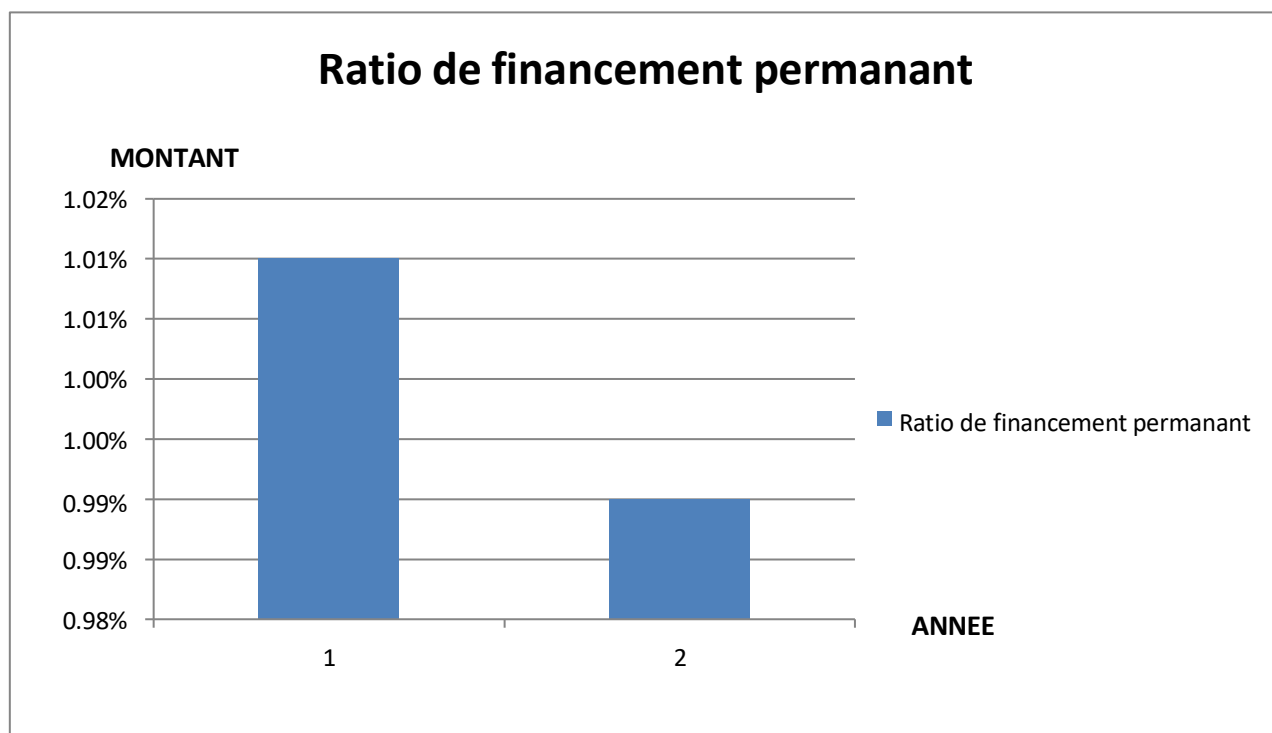
Ratio de financement permanent:

Ratio de financement permanent= capitaux propre/ actifs non courant

Tableau N°14 : calcule Ratio du financement permanent

| Désignations | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Capitaux Permanent | 2 721 009 742 | 2 783 901 883 |
| actifs non courant | 2 703 510 246 | 2 815 725 864 |
| Ratio de financement permanent | 1,01% | 0,99% |

Graph N°12: présentation graphique du ratio de financement permanent:



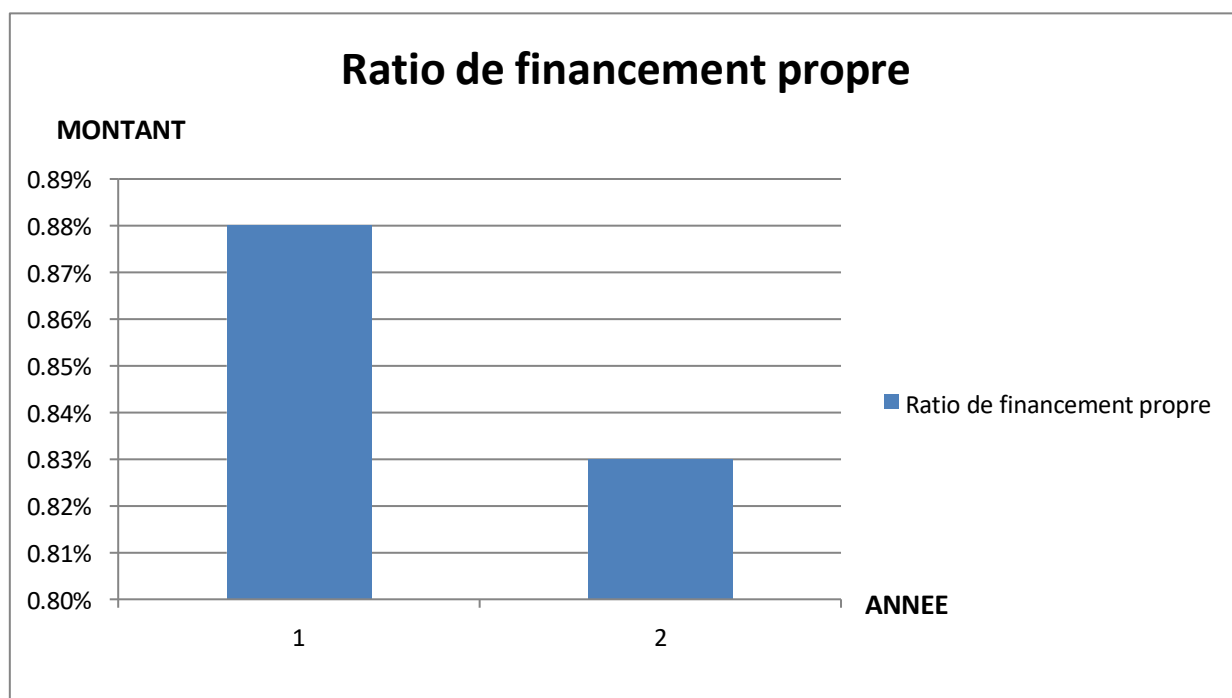
Commentaire:

Ce graphe démontre le ratio de financement permanent. Une légère baisse de taux à travers les deux années de 1.01 en 2017 à 0.99 en 2018. cependant ces taux restent supérieurs à 0.5 ce qui reflète la capacité de L'entreprise à couvrir les actifs non courant par les capitaux permanents, ainsi un FR positif.

Tableau N°15 : calcule du Ratio de financement permanent:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Capitaux Propre | 2 390 209 318 | 2 349 172 794 |
| actifs non courant | 2 703 510 246 | 2 815 725 864 |
| Ratio de financement propre | 0,88% | 0,83% |

Graph N°13: présentation graphique du ratio de financement permanent:



Commentaire:

Ce graphique illustre le ratio de financement propre, qui diminue légèrement entre 2017 et 2018, passant de 0,88 à 0,83. Cependant, ces taux restent supérieurs à 0,5, ce qui reflète la capacité de l'entreprise à **couvrir ses actifs non courants par les capitaux propres**, assurant

ainsi un fonds de roulement positif et une structure financière équilibrée.

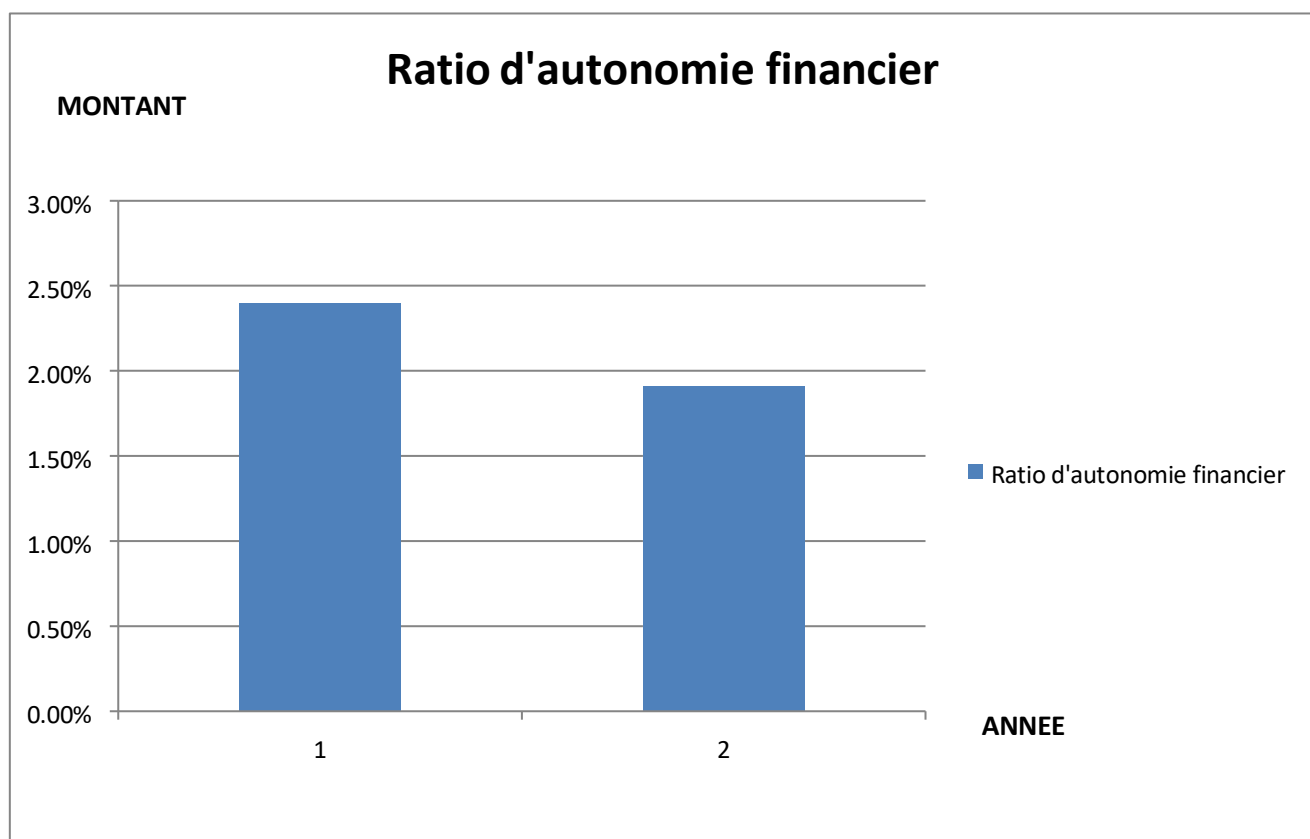
Ratio d'autonomie financier:

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

Tableau N°16: calcul du ratio d'autonomie financier

| Désignations | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| Capitaux Propre | 2 390 209 318 | 2 349 172 794 |
| Total des dettes | 994 112 535 | 1 232 533 755 |
| Ratio d'autonomie financier | 2,40% | 1,91% |

Graph N°14: présentation graphique de Ratio d'autonomie financier



Commentaire:

Durant ces deux années, ce ratio est supérieur à 1, ce qui montre que SONATRACH D.L bénéficie d'une indépendance financière, traduisant une grande autonomie dans sa gestion des ressources financières.

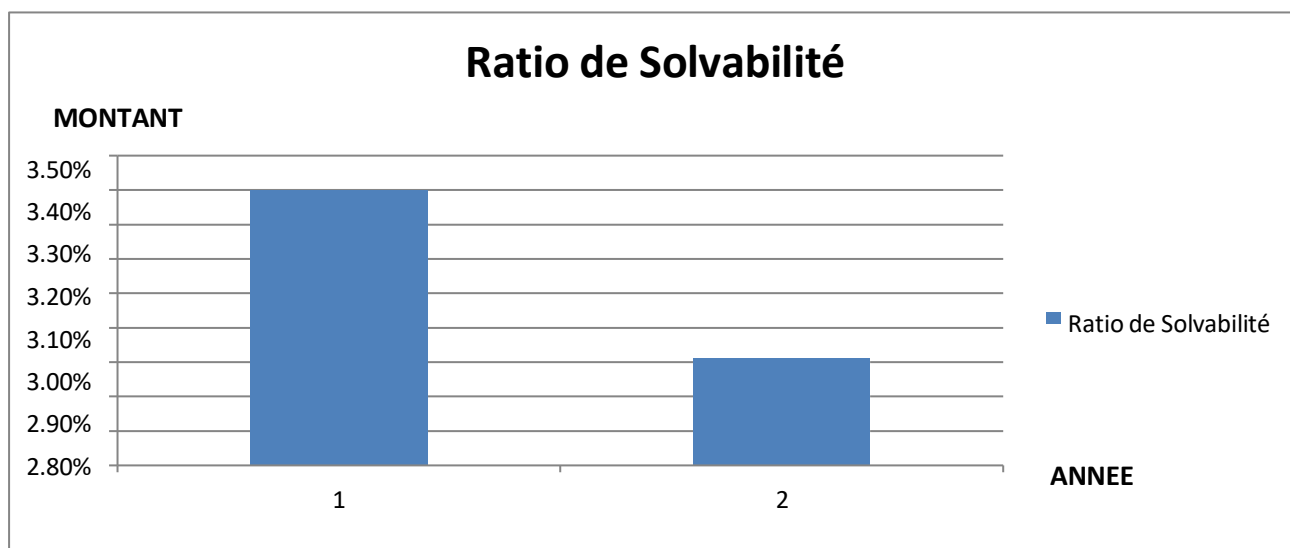
Ratio de Solvabilité:

$$\text{Ratio de Solvabilité} = \text{Total Actif} / \text{Total des dettes}$$

Tableau N°17 : Calcul du ratio de solvabilité

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Total Actif | 3 384 321 853 | 3 581 706 549 |
| Total des dettes | 994 112 535 | 1 232 533 755 |
| Ratio de Solvabilité | 3,40% | 2,91% |

Graph N°15: présentation graphique de Ratio de Solvabilité



Commentaire :

Ce ratio exprime la **solvabilité** de l'entreprise durant la période analysée. Le tableau montre que le ratio de solvabilité est supérieur à 1 pour les deux années (2017-2018), ce qui indique que l'entreprise dispose de la capacité nécessaire pour **rembourser ses dettes à leur échéance** ainsi que ses obligations financières.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS – TRESORERIE ET OPTIMISATION DES FLUX CHEZ

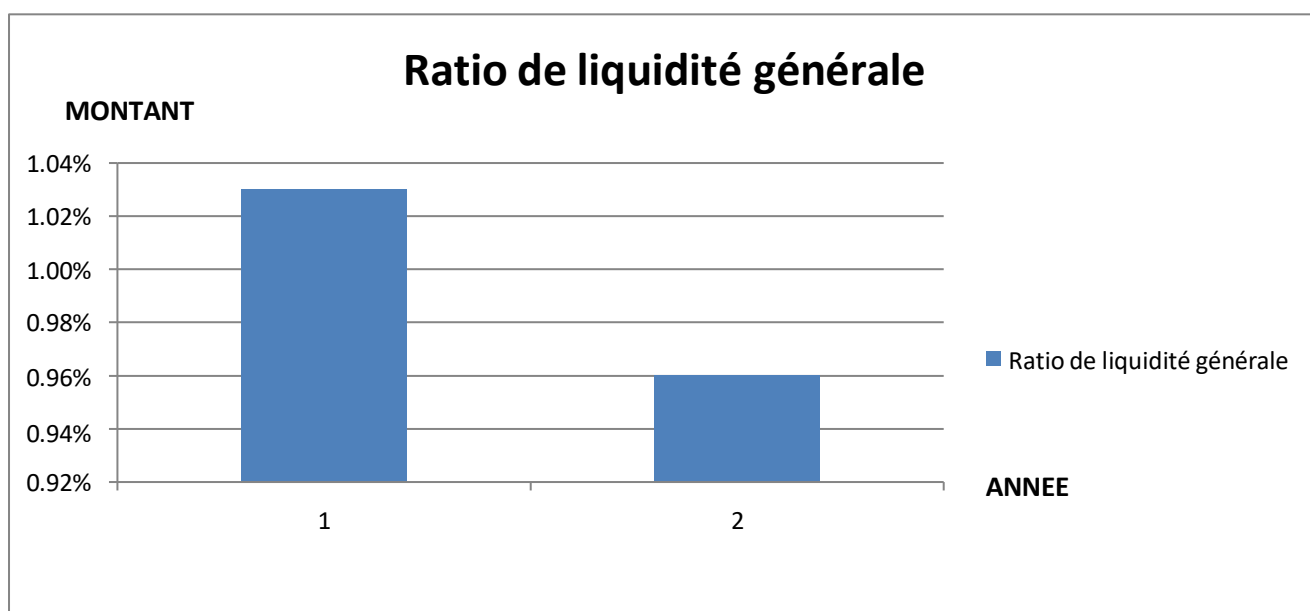
Ratio de liquidité financier:

Ratio de Liquidité générale:

Tableau N°18 : calcul des ratios de liquidité générale

| Désignations | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Actif courant | 680 811 607 | 765 980 685 |
| DCT | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Ratio de liquidité générale | 1,03% | 0,96% |

Graph N°16: présentation graphique du Ratio de liquidité générale



Commentaire :

Durant la période 2017-2018, SONATRACH D.L présente un ratio relativement faible, indiquant un recours significatif aux financements à long terme pour financer une partie de son actif circulant. De plus, une portion de l'actif non courant est également couverte par des dettes à long terme.

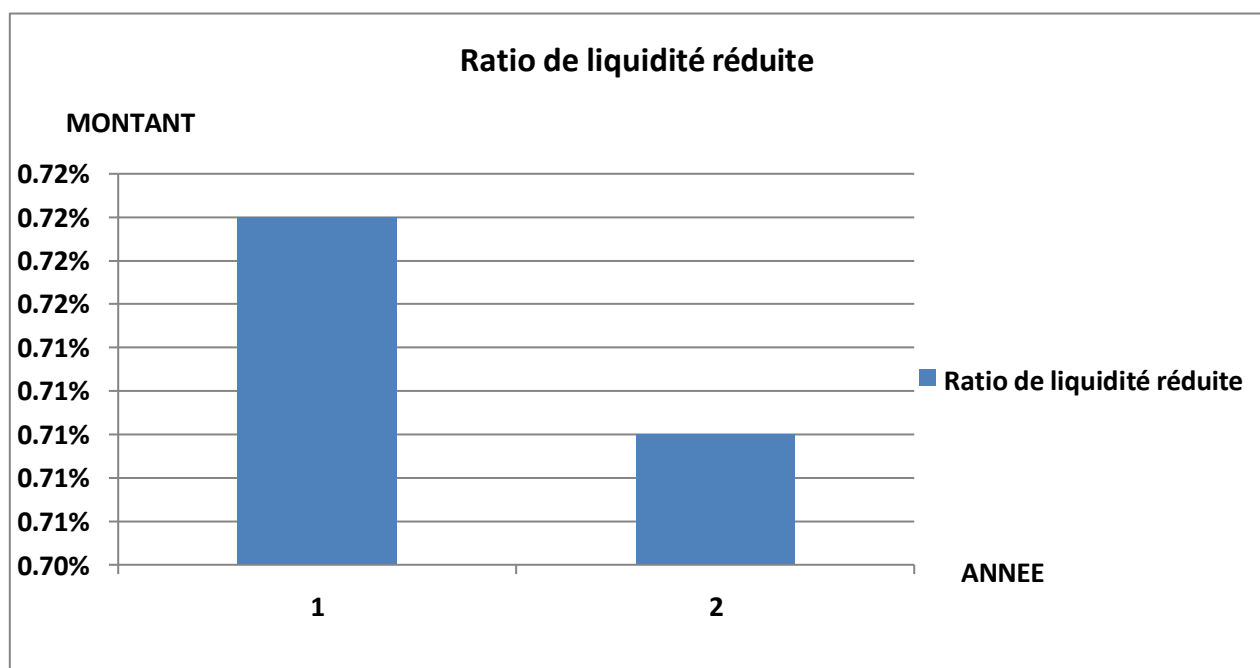
- **Ratio de Liquidité réduite**

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{V. réalisable} + \text{V. disponible}) / \text{dette à Court terme}$$

Tableau N°19: calcule ratio de liquidité réduite:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| (V. réalisable+ V. disponible) | 479 288 673 | 565 799 513 |
| DCT | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Ratio de liquidité réduite | 0,72% | 0,71% |

Graph N°17: Présentation graphique de liquidité réduite



Commentaire:

Ce ratio est inférieur à 1, avec des valeurs respectives de 0,72 en 2017 et 0,71 en 2018, ce qui signifie que l'entreprise ne couvre que partiellement ses dettes à court terme par ses disponibilités et ses actifs réalisables. Dans ce contexte, SONATRACH D.L ne dispose pas de liquidités suffisantes à l'échéance pour faire face intégralement à ses obligations à court terme.

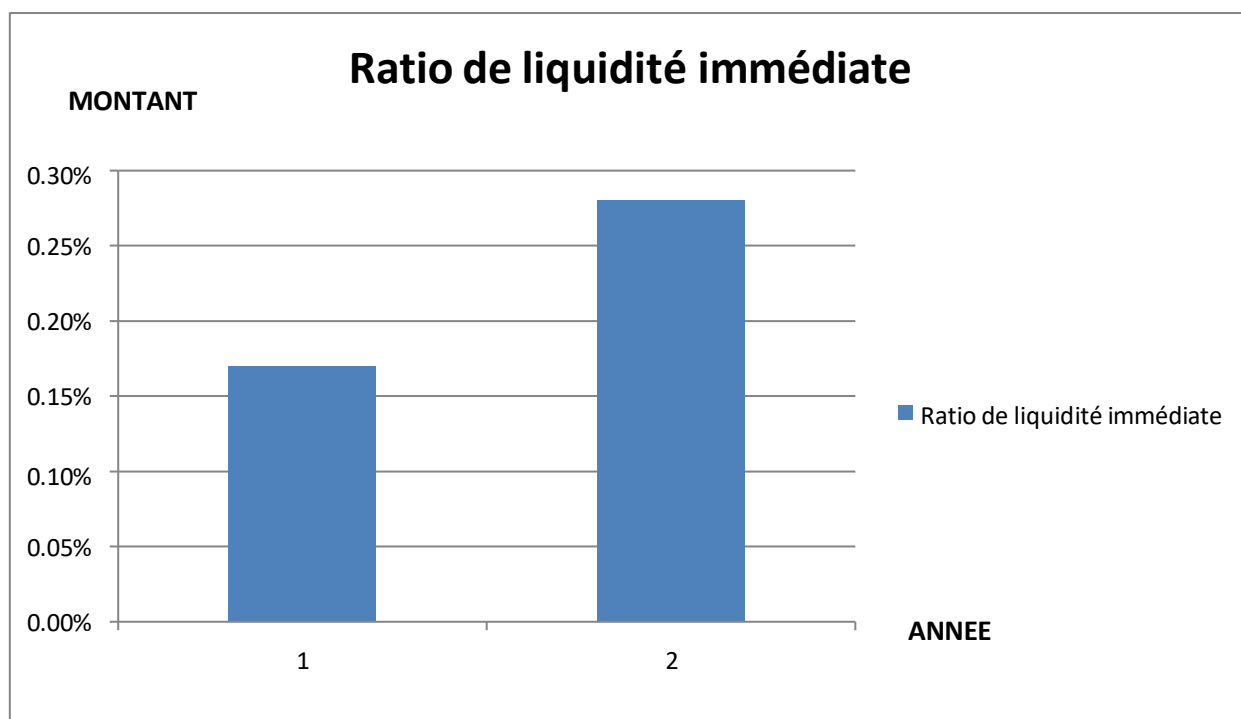
- **Ratio de liquidité immédiate**

Ratio de liquidité immédiate = Valeur disponible / DCT

Tableau N°20: calcul du ratio de liquidité immédiate :

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Valeur disponible | 109 927 905 | 220 397 189 |
| DCT | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Ratio de liquidité immédiate | 0,17% | 0,28% |

Graph N°18: présentation graphique de liquidité immédiate



Commentaire:

Durant les années 2017 et 2018, ce ratio est inférieur à 1, indiquant que la trésorerie de l’entreprise ne couvre pas intégralement ses dettes à court terme arrivées à échéance. Il convient toutefois de souligner que la trésorerie de la division laboratoire dépend fortement des fonds transférés par le siège pour financer ses dépenses d’exploitation.

- **Ratio de rentabilité:**

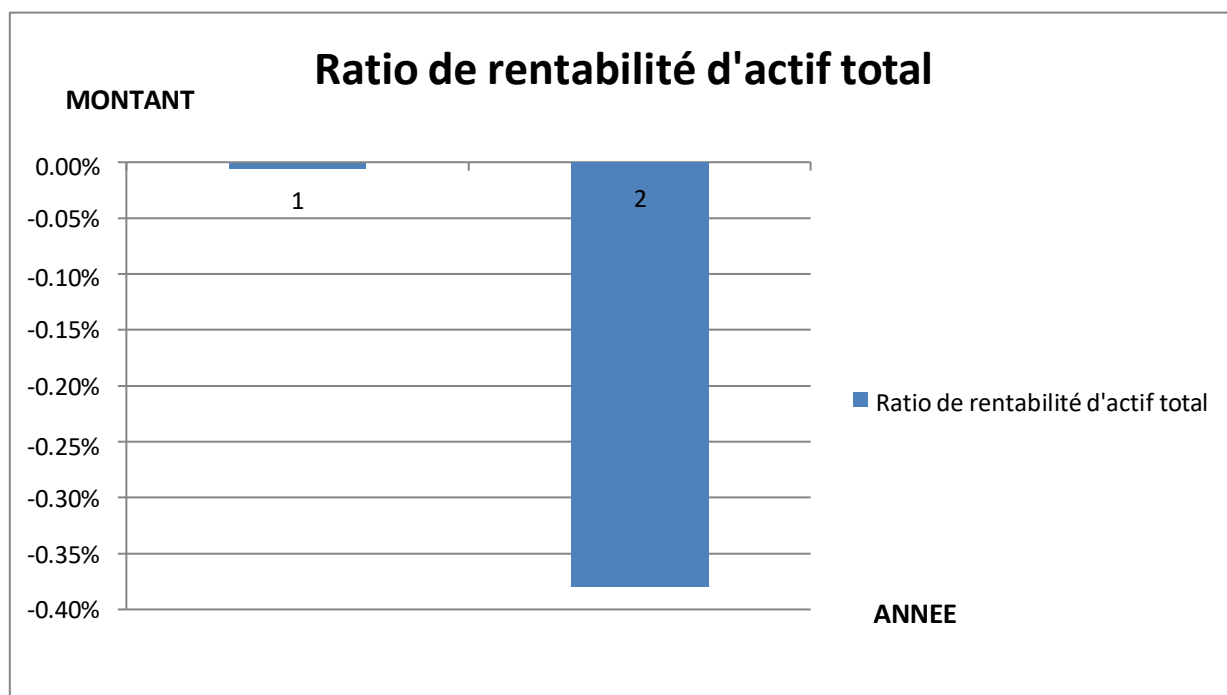
Ratio de rentabilité d'actif total:

Ratio de rentabilité d'actif total = Résultat net/Total actif

Tableau N°21: calcul du ratio de rentabilité

| Désignations | 2017 | 2018 |
|---|----------------|---------------|
| Résultat net | -20 193 110 | -135 983 078 |
| Total Actif | 3 384 321 853 | 3 581 706 549 |
| Ratio de rentabilité d'actif total | -0,006% | -0,38% |

Graph N°19 : présentation du ratio de rentabilité:



Commentaire:

D’après le tableau, l’entreprise présente un ratio déficitaire sur toute la période analysée. Cette situation s’explique par la nature même de l’activité de la division laboratoire (D.L.), qui réalise des travaux de recherche sur les hydrocarbures pour le groupe SONATRACH. Les coûts importants générés par ces travaux d’exploration sont enregistrés en charges (compte de classe 6), ce qui impacte directement le résultat et conduit à un solde négatif.

- **Ratio de gestion:**

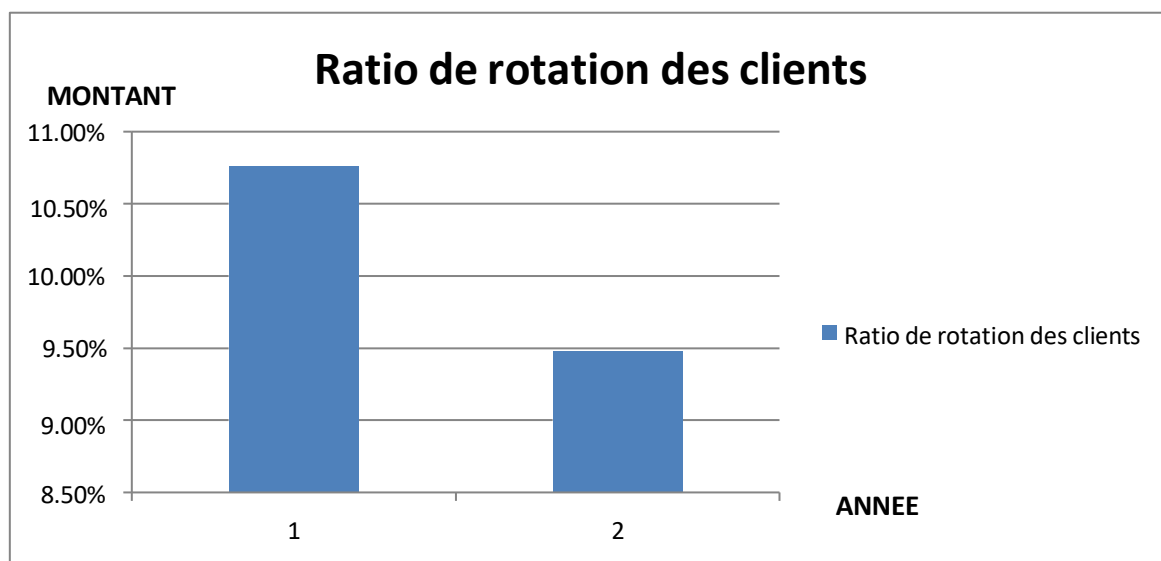
Ratio de rotation des clients:

Ratio de rotation des clients=chiffre d'affaire/(client + effet à recouvrer)

Tableau N°22: Calcule du ratio de rotation de client

| Désignations | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| chiffre d'affaire | 3 460 730 127 | 3 323 674 587 |
| (client + effet à recouvrer) | 321 531 625 | 350 531 889 |
| Ratio de rotation des clients | 10,76% | 9,48% |

Graph N°20 : présentation graphique du ratio de rotation de client:



Commentaire :

Le ratio de rotation des créances clients mesure la fréquence à laquelle les clients règlent leurs dettes envers l'entreprise, reflétant ainsi la politique de recouvrement mise en place. D'après le tableau, ce ratio a diminué, passant de 10,76 en 2017 à 9,48 en 2018, ce qui s'explique par une réduction du poste client durant cette période.

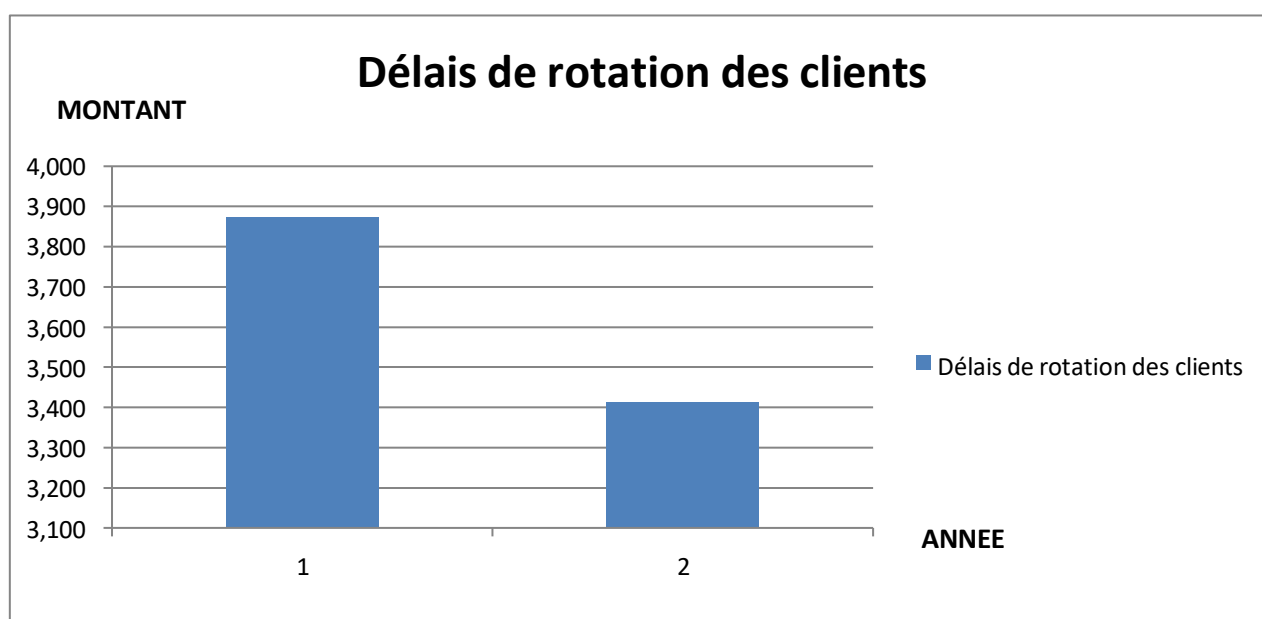
Ratio de délai de rotation de clients

$$\text{Délais de rotation des clients} = \frac{\text{chiffre d'affaire}}{(\text{client} + \text{effet à recouvrer}) * 360}$$

Tableau N°23: calcul du ratio de délai de rotation de clients:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| chiffre d'affaire | 3 460 730 127 | 3 323 674 587 |
| (client + effet à recouvrer)*360 | 321 531 625 | 350 531 889 |
| Délais de rotation des clients | 3 874 | 3 413 |

Graph N°21 : présentation graphique du ratio de rotation de client



Commentaire:

Ce ratio exprime le délai accordé par l'entreprise à ses clients pour régler leurs dettes. D'après le tableau, la durée moyenne de règlement des créances clients a augmenté entre 2017 et 2018, ce qui s'explique principalement par la hausse du chiffre d'affaires sur cette période.

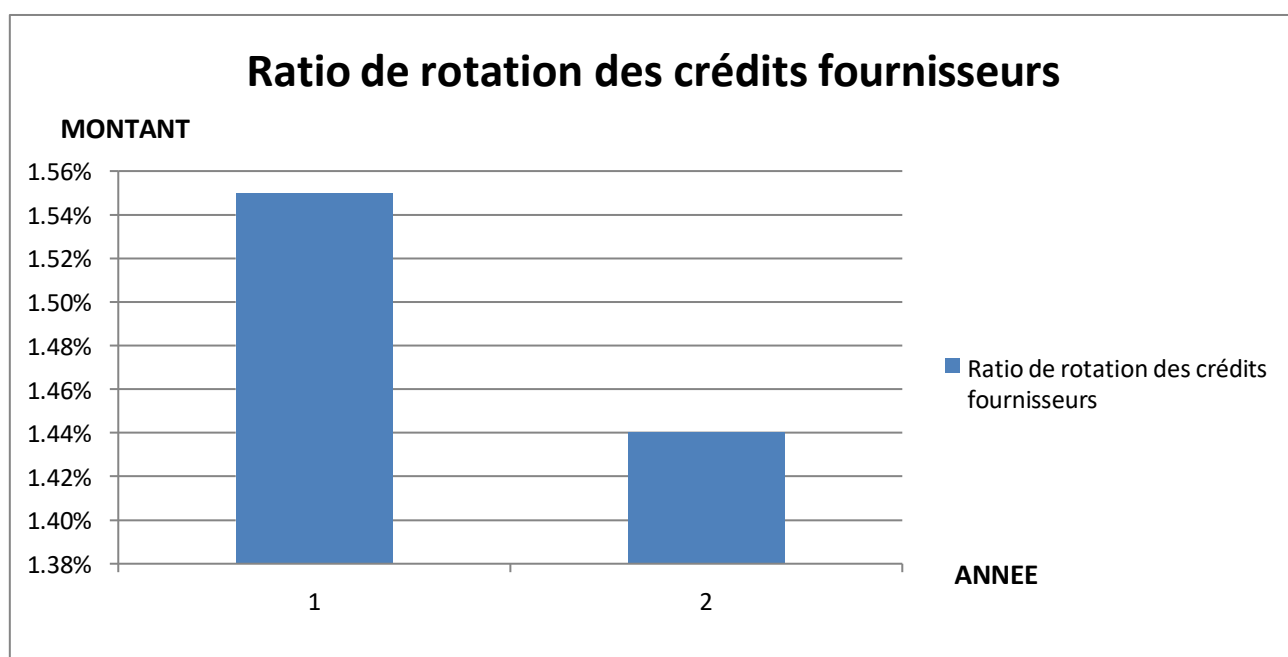
Ratio de rotation des crédits fournisseurs:

$$\text{Ratio de rotation des crédits fournisseurs} = (\text{Achat/Fournisseur}) \times \text{effet à payer}$$

Tableau N°24: calcul du ratio de rotation des crédits fournisseurs:

| Désignations | 2017 | 2018 |
|---|---------------|---------------|
| Fournisseur | 1 030 024 881 | 1 152 752 725 |
| Achat | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Ratio de rotation des crédits fournisseurs | 1,55% | 1,44% |

Graph N°22 : présentation graphique du ratio de rotation des crédits fournisseurs



Commentaire:

Ce ratio renseigne sur les délais de paiement accordés par les fournisseurs à l’entreprise. On observe une diminution entre 2017 et 2018, qui s’explique principalement par la baisse des achats réalisés par l’entreprise durant cette période.

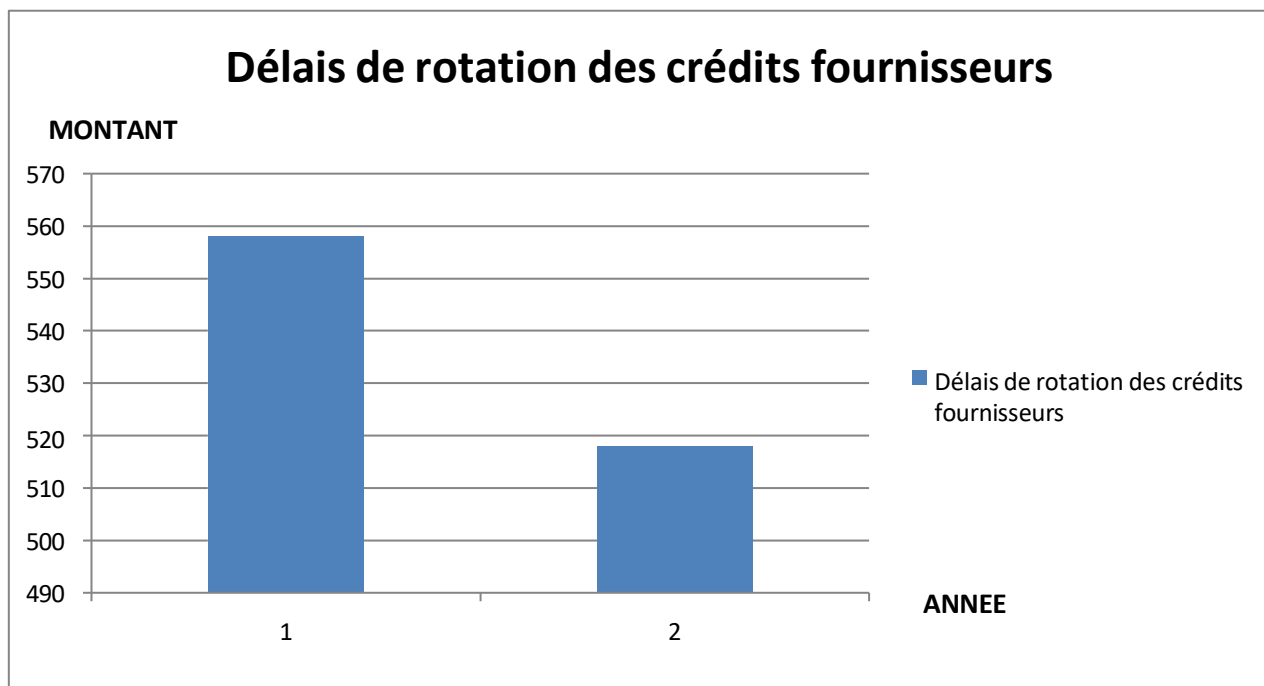
Délais de rotation des crédits fournisseurs:

$$\text{Délais de rotation des crédits fournisseurs} = (\text{fournisseur} + \text{effet à payer}) / \text{Achat} * 360$$

Tableau N°25 : Calcule des délais de rotation des crédits fournisseurs

| Désignations | 2017 | 2018 |
|--|---------------|---------------|
| Fournisseur | 1 030 024 881 | 1 152 752 725 |
| Achat | 663 312 111 | 797 804 666 |
| Délais de rotation des crédits fournisseurs | 558 | 518 |

Graph N°23 : présentation graphique de délais de crédit fournisseurs



Commentaire:

Ce ratio détermine le délai moyen de règlement accordé par les fournisseurs. Il permet d'évaluer la politique de crédit fournisseurs de l'entreprise. D'après le tableau, la durée moyenne des crédits consentis à l'entreprise par ses fournisseurs a diminué en 2018.

1- Analyse des principaux postes impactant la trésorerie

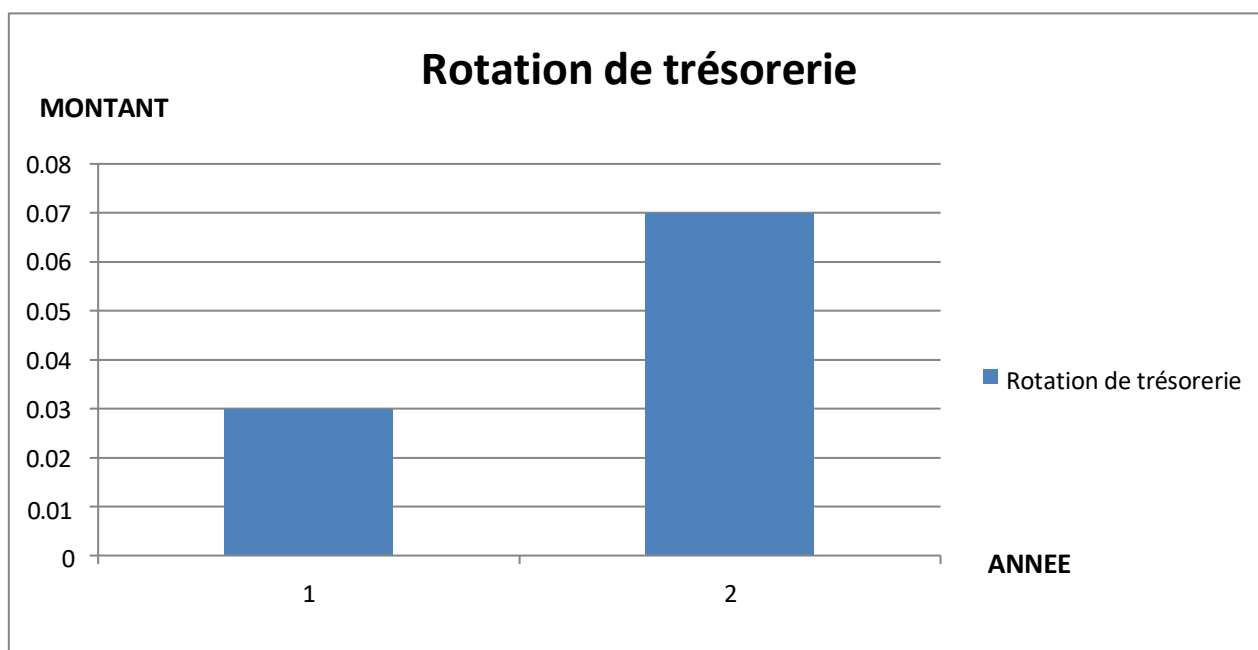
Rotation de trésorerie :

$$\text{Rotation de trésorerie} = \text{Trésorerie moyenne} \backslash \text{Chiffre d'affaires}$$

Tableau N°26: calcul du ratio de trésorerie

| Désignations | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Trésorerie moyenne | 109 927 905 | 220 397 189 |
| chiffre d'affaire | 3 460 730 127 | 3 323 674 587 |
| Rotation de trésorerie | 0,03 | 0,07 |

Graph N°24 : présentation graphique de Rotation de trésorerie



Commentaire:

La rotation de la trésorerie est passée de 0,03 en 2017 à 0,07 en 2018, traduisant une **amélioration notable de la gestion des liquidités**. Cette évolution indique que l'entreprise mobilise plus efficacement sa trésorerie pour générer du chiffre d'affaires. Un taux de rotation plus élevé reflète une utilisation plus fréquente et plus dynamique des ressources de trésorerie au cours de l'exercice.

Pourquoi c'est important ?

- Permet de mesurer **l'efficacité de la gestion de la trésorerie**
- Aide à **optimiser le BFR**
- Peut mettre en lumière une **situation de tension de trésorerie**
- Utile dans l'analyse de **liquidité** et de **solvabilité**

3 : Évolution de la trésorerie sur les dernières années

Le nouveau système d'information comptable « KTP »

Dans cette section, nous aborderons la définition du nouveau système d'information de gestion de la trésorerie de **Sonatrach**, mis en place à partir de 2008.

KTP (Kondor Trade Processing) Définition du programme de gestion de trésorerie de **Sonatrach**.

Il s'agit d'un programme qui permet la gestion financière des actifs financiers, qui a été développé par la société "REUTERS". Cet outil permet de :

. Restructuration du complexe **Sonatrach** sous forme d'unités de traitement de stockage: Pour différents niveaux « UTT » (Unités de Traitement du Terrorisme)

Groupe du Trésor.

Unités opérationnelles.

. Entités juridiques

. Définir les différents niveaux de responsabilité afin qu'il y ait 10 niveaux du complexe **Sonatrach** qui définissent les droits de chaque utilisateur dans l'utilisation de son KTP. Par exemple, la personne responsable de la « SFF » (Saisie des Flux Futurs) « le processus d'enregistrement des flux futurs » n'a pas les mêmes droits que la personne responsable de la fonction de prévision, de suivi et de reporting .

De là, nous pouvons dire que. PCR (Prévisions, Contrôle et Reporting) Le programme « KTP » réduit les chevauchements de responsabilités.

- . Intégration d'un système d'archivage intégré qui stocke diverses données qui composent l'environnement du système
- . Traiter les transactions en devises étrangères
- . Suivi de la gestion de la trésorerie de **Sonatrach** sur plusieurs horizons (année, mois, jour par jour)
- . Préparez un rapport sur ces perspectives.

Il y a sept (7) listes à la disposition de ses utilisateurs, qui sont :

Édition de fichiers - Comptabilité du Département Trésorerie - Rapports L'utilisateur a la possibilité d'accéder aux écrans liés à son activité professionnelle.

(Ex : Écrans - SFF - Écrans - PCR, etc.), et cela lui permet également de personnaliser ses raccourcis (Raccourcis) pour accéder rapidement aux écrans d'enregistrement qu'il utilise fréquemment.

- **Équilibre budgétaire du Trésor pour l'année 2017 en utilisant le programme KTP :**

Le budget du Trésor pour cette année a été préparé en utilisant le programme KTP, comme indiqué dans le tableau suivant :⁴⁰

Tableau N°27 : Équilibre budgétaire du Trésor du Département des laboratoires selon le nouveau système d'information KTP – Exercice 2017

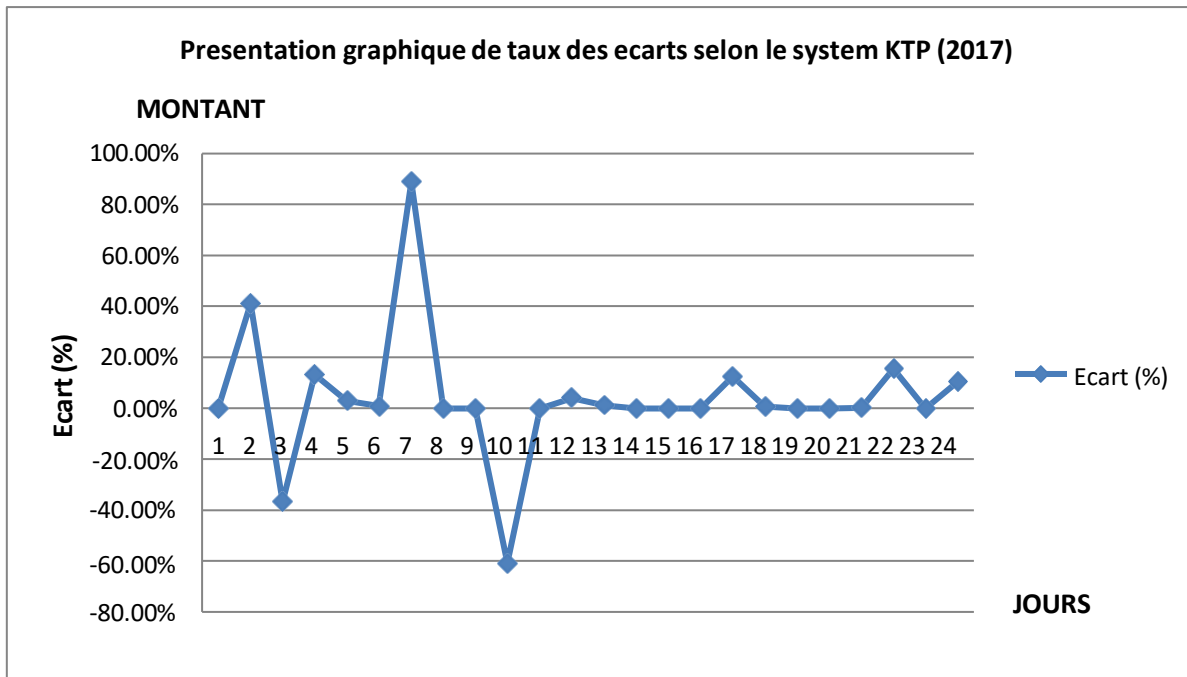
⁴⁰ Source : Préparé par l'étudiant à partir des données contenues dans les documents internes de l'établissement.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS – TRESORERIE ET OPTIMISATION DES FLUX CHEZ

Unité en :DA

| DE | VERS | J O U R S | Solde restant | Montant du financeme nt | prévisions | exécutions | écarts | Ecart (%) | coût des opportunit és perdues |
|--------------|----------|-----------------------|------------------|----------------------------------|-------------|-------------|--------------|----------------|--------------------------------------|
| 01/01/17 | 15/01/17 | 14 | 500 000 | 11 685326 | 12 185 326 | 12 185 326 | 0 | 0,00% | 0 |
| 06/01/17 | 31/01/17 | 15 | 0 | 243625009 | 243625009 | 143545879 | 100079129 | 41,08% | 156374 |
| 01/02/17 | 15/02/17 | 14 | 100079129 | 172197882 | 272 277 011 | 372 277 011 | -100 000 000 | -36,73% | -145833 |
| 16/02/17 | 28/02/17 | 14 | 0 | 49 239 949 | 49 239 949 | 42 771 272 | 6 468 677 | 13,14% | 9433 |
| 01/03/17 | 15/03/17 | 14 | 6468 677 | 0 | 6 468 677 | 6 276 039 | 192 638 | 2,98% | 281 |
| 16/03/17 | 31/03/17 | 15 | 192 638 | 237496392 | 237689030 | 235583261 | 2 105 769 | 0,89% | 3290 |
| 01/04/17 | 15/04/17 | 14 | 2105 769 | 0 | 2 105 769 | 234 000 | 1 871 769 | 88,89% | 2730 |
| 16/04/17 | 30/04/17 | 14 | 1871 769 | 221569511 | 223441280 | 223441280 | 0 | 0,00% | 0 |
| 01/05/17 | 15/05/17 | 14 | 0 | 232265833 | 232265833 | 232265833 | 0 | 0,00% | 0 |
| 16/05/17 | 31/05/17 | 15 | 0 | 82 183 210 | 82 183 210 | 132166210 | -49983000 | -60,82% | -78098 |
| 01/06/17 | 15/06/17 | 14 | 0 | 387895231 | 387895231 | 387895231 | 0 | 0,00% | 0 |
| 16/06/17 | 30/06/17 | 14 | 0 | 521076044 | 521076044 | 500525062 | 20550982 | 3,94% | 29970 |
| 01/07/17 | 15/07/17 | 14 | 20550982 | 0 | 20 550 982 | 20 312 903 | 238 078 | 1,16% | 347 |
| 16/07/17 | 31/07/17 | 15 | 238 078 | 345107903 | 345345982 | 345345982 | 0 | 0,00% | 0 |
| 01/08/17 | 15/08/17 | 14 | 0 | 83 097 356 | 83 097 356 | 83 097 356 | 0 | 0,00% | 0 |
| 16/08/17 | 31/08/17 | 15 | 0 | 76 528 780 | 76 528 780 | 76 528 780 | 0 | 0,00% | 0 |
| 01/09/17 | 15/09/17 | 14 | 0 | 378082217 | 378082217 | 331357394 | 46724823 | 12,36% | 68140 |
| 16/09/17 | 30/09/17 | 14 | 46724823 | 689753653 | 736478476 | 732330895 | 4 147 582 | 0,56% | 6049 |
| 01/10/17 | 15/10/17 | 14 | 4147 582 | 732330895 | 736478476 | 736478476 | 0 | 0,00% | 0 |
| 16/10/17 | 31/10/17 | 15 | 0 | 246669119 | 246669119 | 246669119 | 0 | 0,00% | 0 |
| 01/11/17 | 15/11/17 | 14 | 0 | 190261958 | 190261958 | 189761958 | 500 000 | 0,26% | 729 |
| 16/11/17 | 30/11/17 | 14 | 500 000 | 196057459 | 196557459 | 166041525 | 30515934 | 15,53% | 44502 |
| 01/12/17 | 15/12/17 | 14 | 30515934 | 676340296 | 706856229 | 706856229 | 0 | 0,00% | 0 |
| 16/12/17 | 31/12/17 | 15 | 0 | 172133064 | 172133064 | 154255595 | 17 877 469 | 10,39% | 27934 |
| TOTAL | | | | | | | | 125 848 | |

Graph N°25 : présentation graphique de taux des écarts selon le système KTP (2017)



Commentaire:

Analyse des écarts entre prévisions et réalisations de trésorerie (année 2017)

D’après les données du tableau n°25, les écarts entre les prévisions de trésorerie et les réalisations sont globalement faibles, voire inexistantes à certains moments. La figure correspondante illustre cette stabilité.

Par exemple, pour la première quinzaine de janvier 2017 (du 01/01 au 15/01), la valeur des prévisions est égale à celle des réalisations, ce qui donne un **écart nul**. Cela signifie qu’aucun solde n’est resté en trésorerie pour la seconde quinzaine du mois.

Cependant, pour la période du 16/01 au 31/01/2017, les prévisions s’élèvent à **243.625.008,60 DZD**, tandis que les réalisations atteignent **143.545.879,33 DZD**, générant un **écart positif de 100.079.129,27 DZD**, soit **41,08 % des prévisions**. Ce décalage entraîne un **coût d’opportunité perdu estimé à 156.373,64 DZD**, correspondant au solde restant disponible pour la première quinzaine de février.

Pour la période du 01/02 au 15/02/2017, la situation s’inverse. Les réalisations dépassent de **100.000.000 DZD** les prévisions, ce qui reflète un **écart négatif** important. Cela indique que

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS – TRESORERIE ET OPTIMISATION DES FLUX CHEZ

l'entreprise a engagé des paiements alors que sa trésorerie était insuffisante, entraînant un **découvert bancaire auprès de la BEA** avec un **coût financier de 145.833,33 DZD**. Cet écart n'est pas imputable à une défaillance du système KTP, mais plutôt à **une mauvaise gestion** et à **un manque d'expérience** des responsables en charge du pilotage.

Un autre épisode de découvert est observé durant la deuxième quinzaine de mai 2017, pour un montant de **49.983.000 DZD**. Face à cela, l'institution a pris des **mesures strictes**, notamment l'annulation de la convention de découvert avec la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), ce qui a contribué à **une amélioration significative de la gestion de la trésorerie**.

Cette amélioration est confirmée par la réduction progressive des écarts :

- Le **30/06/2017**, l'écart est réduit à **15,53 %**,
- Le **31/08/2017**, il devient nul (**0,00 %**),
- Le **30/11/2017**, il descend à **3,94 %**.

Au total, le **coût des opportunités perdues pour l'année 2017 s'élève à 125.847,63 DZD**, un montant relativement faible par rapport aux années précédentes. Cela témoigne **d'un meilleur contrôle** dans l'application du système de gestion de trésorerie et du **succès des mesures correctives** adoptées. À la fin de l'année 2017, le système commence à produire des **résultats positifs**, traduisant une dynamique d'amélioration continue.

Équilibre budgétaire du Trésor pour l'année 2018 en utilisant le programme KTP :

Le budget du Trésor pour cette année a été préparé en

Utilisant le programme KTP, comme indiqué dans le tableau suivant :⁴¹

Tableau N°28 : Équilibre budgétaire du Trésor du Département des laboratoires selon le nouveau système d'information KTP – Exercice 2018

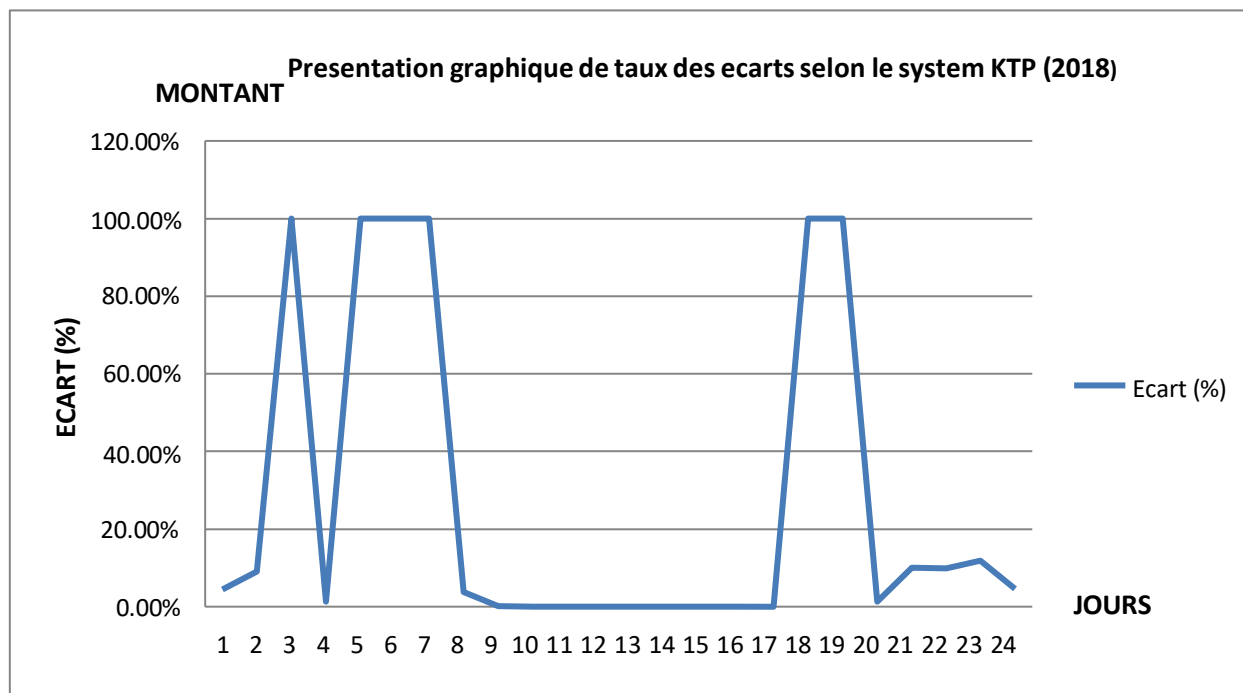
⁴¹ Source : Préparé par l'étudiant à partir des données contenues dans les documents internes de l'établissement

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS – TRESORERIE ET OPTIMISATION DES FLUX CHEZ

Unité en : DA

| DE | VERS | J O U R S | Solde restant | Montant du financeme nt | prévisions | exécutions | écarts | Ecart (%) | coût d es opportu nités perdues |
|----------|----------|-----------------------|------------------|----------------------------------|------------|-------------|------------|--------------|--|
| 01/01/18 | 15/01/18 | 14 | 17877469 | 241379 484 | 259256 953 | 247654877 | 11602076 | 4,48% | 16 920 |
| 16/01/18 | 31/01/18 | 15 | 11602076 | 0 | 11 602 076 | 10 545 766 | 1 056 310 | 9,10% | 1 650 |
| 01/02/18 | 15/02/18 | 14 | 1 056 310 | 0 | 1 056 310 | 0 | 1 056 310 | 100,00% | 1 540 |
| 16/02/18 | 28/02/18 | 14 | 1 056 310 | 151317 689 | 152373 999 | 150516934 | 1 857 065 | 1,22% | 2 708 |
| 01/03/18 | 15/03/18 | 14 | 1 857 065 | 246591 382 | 248448 447 | 0 | 248448447 | 100,00% | 362 321 |
| 16/03/18 | 31/03/18 | 15 | 24844847 | 105795 185 | 354243 632 | 0 | 354243632 | 100,00% | 553 506 |
| 01/04/18 | 15/04/18 | 14 | 35424362 | 0 | 354243 631 | 0 | 354243631 | 100,00% | 516 605 |
| 16/04/18 | 30/04/18 | 14 | 35424361 | 24 758 888 | 379002 519 | 364936444 | 14 066 074 | 3,71% | 20 513 |
| 17/04/18 | 15/05/18 | 14 | 14066 074 | 186299 880 | 200365 954 | 200000000 | 365 954 | 0,18% | 534 |
| 18/04/18 | 31/05/18 | 15 | 365 954 | 192856 567 | 193222 521 | 193222521 | 0 | 0,00% | 0 |
| 19/04/18 | 15/06/18 | 14 | 0 | 193 221521 | 193 221521 | 193221521 | 0 | 0,00% | 0 |
| 20/04/18 | 30/06/18 | 14 | 0 | 207 333527 | 207 333527 | 207333527 | 0 | 0,00% | 0 |
| 21/04/18 | 15/07/18 | 14 | 0 | 299312 903 | 299312 903 | 299312903 | 0 | 0,00% | 0 |
| 22/04/18 | 31/07/18 | 15 | 0 | 345343 982 | 345343 982 | 345343982 | 0 | 0,00% | 0 |
| 23/04/18 | 15/08/18 | 14 | 0 | 83 097 356 | 83 097 356 | 83 097 356 | 0 | 0,00% | 0 |
| 24/04/18 | 31/08/18 | 15 | 0 | 76 528 780 | 76 528 780 | 76 528 780 | 0 | 0,00% | 0 |
| 25/04/18 | 15/09/18 | 14 | 0 | 494860 734 | 494860 734 | 494691628 | 169 106 | 0,03% | 247 |
| 26/04/18 | 30/09/18 | 14 | 169 106 | 10 890 578 | 11 059 685 | 0 | 11 059 685 | 100,00% | 16 129 |
| 27/04/18 | 15/10/18 | 14 | 11059 685 | 79 032 706 | 90 092 391 | 0 | 90 092 391 | 100,00% | 131 385 |
| 28/04/18 | 31/10/18 | 15 | 90 092 391 | 933774 224 | 102386664 | 101105965 | 12 806 930 | 1,25% | 20 011 |
| 29/04/18 | 15/11/18 | 14 | 12806 930 | 1766698631 | 1779505561 | 1600987679 | 178517882 | 10,03% | 260 339 |
| 30/04/18 | 30/11/18 | 14 | 178517882 | 0 | 178517 882 | 160 765 847 | 17 752 035 | 9,94% | 25 888 |
| 01/05/18 | 15/12/18 | 14 | 17752 035 | 0 | 17 752 035 | 15 654 099 | 2 097 936 | 11,82% | 3 059 |
| 02/05/18 | 31/12/18 | 15 | 2 097 936 | 0 | 2 097 936 | 2 000 001 | 97 935 | 4,67% | 153 |
| | | | | | | | | TOTAL | 1 933 508 |

Graph N°26 : présentation graphique de taux des écarts selon le système KTP (2018)



Commentaire:

Analyse des écarts entre prévisions et réalisations de trésorerie (année 2018)

L'étude des données du tableau n°28 révèle que les taux d'écart entre les prévisions et les réalisations de trésorerie varient sensiblement d'une période à l'autre : certains sont nuls, d'autres partiels, et parfois complets (100 %), comme l'illustre la figure correspondante.

Par exemple, durant la première quinzaine de janvier 2018, les prévisions s'élevaient à **259 256 953,03 DZD**, tandis que les réalisations atteignaient **247 654 876,87 DZD**, générant un **écart positif de 11 602 076,16 DZD**, soit **48,4 % de la valeur des prévisions**, et entraînant un **coût d'opportunité de 16 919,69 DZD**.

En revanche, certaines périodes présentent des **écarts totaux (100 %)**, notamment :

- 1^{re} quinzaine de février 2018,
- Mars 2018,
- 1^{re} quinzaine d'avril 2018,
- 2^e quinzaine de septembre 2018,
- 1^{re} quinzaine d'octobre 2018.

Ces écarts totaux indiquent **l'absence complète de réalisation** des prévisions de paiement. Selon les responsables du département bancaire, ces situations peuvent s'expliquer par plusieurs causes:

- L'annulation de l'opération suite au non-respect d'une condition contractuelle par le client,
- L'existence d'une dette préalable du client équivalente ou supérieure au montant à rembourser,
- Le report de l'opération à une date ultérieure ou des difficultés financières du client (ex. : faillite).

Ces écarts ne remettent pas en cause la fiabilité du système KTP lui-même, mais révèlent plutôt **un manque d'expérience et de rigueur dans sa gestion**.

Entre la 2^e quinzaine de mai et la 2^e quinzaine d'août 2018, les prévisions et les réalisations étaient parfaitement alignées, ce qui a conduit à des **écarts nuls**, signe d'une bonne maîtrise du processus de gestion.

Coût des opportunités perdues et performance du système

Le **coût total des opportunités perdues pour l'année 2018** est estimé à **1 933 507,54 DZD**. Bien que ce montant soit supérieur à celui de 2017, il reste relativement **modéré**, ce qui témoigne de **l'amélioration progressive de la gestion de trésorerie grâce au système KTP**.

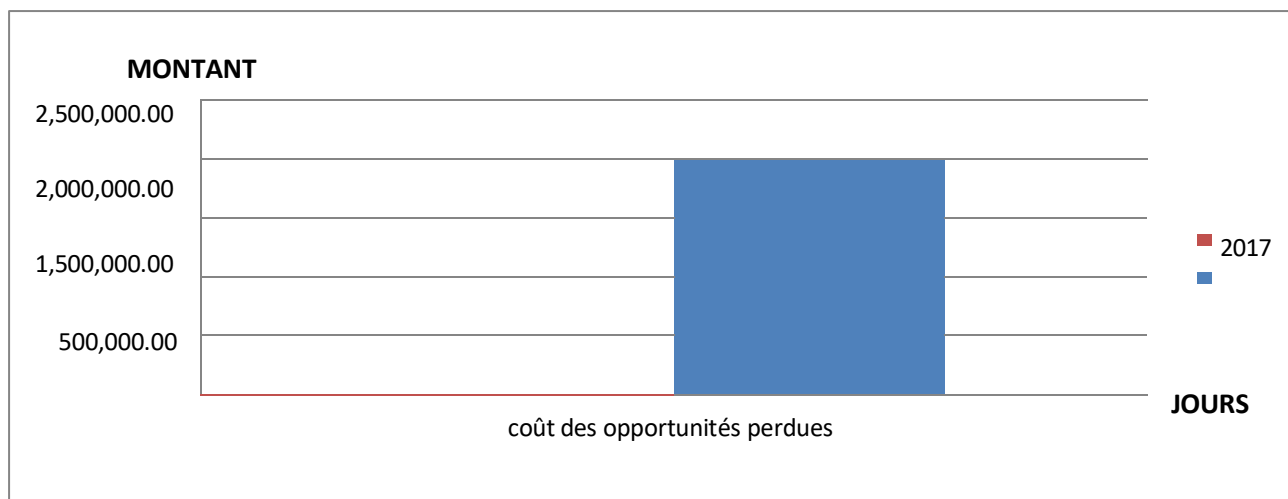
De plus, **aucune opération de découvert n'a été enregistrée en 2018**, un progrès notable attribuable aux **procédures strictes mises en place par SONATRACH** et au renforcement du contrôle sur les opérations de trésorerie.

Bilan de l'introduction du système KTP

Depuis la mise en œuvre du système KTP au sein du Département d'Exploration, on observe une **diminution marquée du coût des opportunités perdues**, estimée à **2 059 355,17 DZD sur les deux années 2017–2018**. Cette réduction est directement liée à la **diminution des écarts** entre prévisions et réalisations, reflétant une **amélioration de la précision budgétaire et de l'anticipation des flux de trésorerie**. Le système KTP semble donc progressivement atteindre ses objectifs d'optimisation.

Tableau N°29 : Le tableau récapitulatif du coût des opportunités perdues selon le KTP

| ANNEE | coût des opportunités perdues |
|--------------|--------------------------------------|
| 2017 | 125 847,63 |
| 2018 | 1 933 507,54 |
| TOTAL | 2 059 355,17 |



Le coût d’opportunité des réalisations est estimé à 1,75 %, ce qui est un montant faible.

Un peu par rapport aux années précédentes.

Conclusion :

A travers l’étude que nous avons menée au niveau du département exploration de **Sonatrach**, nous avons constaté que sa mise en œuvre du programme KTP a donné de bons résultats. On peut donc dire que l'entreprise a réussi à mettre en œuvre ce nouveau système, malgré les difficultés auxquelles elle a été confrontée au début, représentées par le manque d'expérience et de qualification des gestionnaires en charge de ce système, ce qui a conduit à l'organisation de cours de formation pour améliorer leurs performances, ainsi qu'à l'imposition d'instructions strictes et de mesures sévères représentées par l'annulation de la convention avec la Banque

d'Algérie Extérieure (BEA) concernant les découverts, ce qui a entraîné une amélioration notable de la gestion de la trésorerie. De cela, on peut dire que l'entreprise réussit bien dans la mise en œuvre de ce nouveau système, comme en témoigne la diminution notable des écarts entre les montants estimés et les montants réels payés.

Grâce à l'étude appliquée que nous avons menée au sein du département laboratoires, nous avons constaté que :

Il y a un excédent dans les comptes de l'entreprise, ce qui pose un problème de rentabilité, c'est-à-dire qu'il n'est pas utilisé de manière à lui être bénéfique.

. Le Département Exploration n'est pas autofinancé, mais financé par la société mère, **Sonatrach**. Cela est dû à la nature de son activité liée à l'exploration et à la recherche pétrolière.

L'entreprise a souffert d'écarts importants au cours des années précédente en raison de mauvaises prévisions et d'un manque de contrôle sur la trésorerie. C'est pourquoi **Sonatrach** a eu recours à la mise en œuvre du programme KTP pour revoir les méthodes d'établissement des estimations, afin d'améliorer sa position et de réduire les écarts.

. Le nouveau système de comptabilité financière fournit de bonnes informations, d'autant plus que la trésorerie a besoin d'un suivi quotidien de tous les flux, afin que l'institution puisse prendre des décisions appropriées en matière de financement ou d'emploi.

. **Sonatrach** a mis en œuvre le programme KTP qui a donné de bons résultats en matière de gestion dynamique de la trésorerie, comme en témoigne la réduction des écarts. Cependant, il n'a pas été utilisé de manière optimale en raison de certaines difficultés et problèmes techniques, ainsi que du manque d'expérience des gestionnaires qui en ont la charge.

Section 3 : Stratégies et défis liés à l'optimisation des flux chez SONATRACH

1 : Stratégies mises en place pour optimiser la trésorerie

La gestion efficace de la trésorerie constitue un élément clé de la performance financière des entreprises, en particulier pour un groupe tel que **Sonatrach**, leader du secteur énergétique en Algérie et en Afrique. Dans un environnement économique complexe et en constante évolution, **Sonatrach** a dû s'adapter pour garantir une gestion optimale de ses ressources financières. L'un des principes essentiels qui guide cette gestion est celui de la trésorerie tendant vers zéro, une approche qui consiste à réduire au minimum les excédents de liquidités à la fin de chaque période, tout en veillant à disposer de fonds suffisants pour couvrir les besoins opérationnels et les investissements. Ce principe a été particulièrement renforcé avec l'introduction du logiciel KTP en 2004.⁴²

Avant l'adoption du logiciel KTP, la gestion de trésorerie au sein de **Sonatrach** était marquée par des processus manuels et peu intégrés, ce qui compliquait la gestion des flux financiers et la visibilité sur les soldes de trésorerie à travers ses différentes entités. L'absence d'automatisation augmentait le risque de laisser des excédents de liquidités non utilisés ou, au contraire, de manquer de fonds au moment opportun. Le logiciel KTP a permis de surmonter ces défis en centralisant l'ensemble des données de trésorerie du groupe et en offrant une visibilité en temps réel sur les soldes bancaires, les flux de liquidités et les prévisions financières.

Le principe de la trésorerie tendant vers zéro a été pleinement intégré dans les fonctionnalités de KTP, qui a automatisé la gestion quotidienne des excédents et déficits de trésorerie.

Ce système a permis à **Sonatrach** de mieux anticiper ses besoins de financement, de maximiser l'utilisation de ses excédents de liquidités et d'optimiser le placement des fonds excédentaires.

En centralisant ces processus et en les rendant plus transparents, KTP a réduit les risques de liquidités excédentaires inutilisées et a amélioré la précision des prévisions de trésorerie.

De plus, l'automatisation des rapprochements bancaires et la simplification des flux de trésorerie ont permis à **Sonatrach** de gagner en réactivité et en efficacité, tout en assurant une gestion plus agile et sécurisée de ses finances. Grâce à KTP, le groupe a pu réduire les délais de traitement des opérations et améliorer la prise de décision avec des informations financières actualisées et fiables.

⁴² Bettouche, Y., Messaoudi, Y., & Traki, D. (2018). *La gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach – DRGB*. Université de Bejaïa. Disponible sur : <http://univ-bejaia.dz/dspace/123456789/11219>

En résumé, l'intégration du logiciel KTP en 2004 a permis à **Sonatrach** de mettre en œuvre une gestion de trésorerie moderne et plus précise, tout en appliquant efficacement le principe de la trésorerie tendant vers zéro. Ce changement a non seulement amélioré la performance financière de l'entreprise, mais a également renforcé sa capacité à anticiper les fluctuations du marché énergétique mondial.⁴³

2 : Contraintes et défis spécifiques liés au secteur pétrolier

- **Défis Environnementaux :**

Le secteur pétrolier algérien fait face à plusieurs défis environnementaux significatifs qui nécessitent une attention urgente et des stratégies adaptées. Tout d'abord, l'extraction et le transport du pétrole entraînent des risques de pollutions des sols et des eaux, notamment à travers les fuites, les déversements et les contaminants issus des opérations minières. Ces incidents peuvent gravement affecter les écosystèmes locaux et la santé des populations environnantes. De plus, les émissions de gaz à effet de serre sont préoccupantes ; l'Algérie, en tant que pays riche en hydrocarbures, est un contributeur important aux émissions carbonées, ce qui pose un dilemme avec les engagements internationaux en matière de lutte contre le changement climatique. La dégradation des terres, due à l'exploitation non durable des ressources, représente également un défi majeur, affectant la biodiversité de la région. La nécessité d'adopter des pratiques plus durables devient donc une exigence incontournable. En outre, le pays doit se préparer à l'impact potentiel du changement climatique, qui exacerbent les problèmes d'eau et de disponibilité des ressources naturelles. La sensibilisation et l'éducation des travailleurs du secteur vedette jouent un rôle clé dans la réduction de l'empreinte écologique. Le gouvernement algérien est conscient de ces enjeux et a mis en place diverses régulations visant à minimiser l'impact environnemental des activités pétrolières, mais la mise en œuvre efficace de ces politiques demeure un défi, caractérisé souvent par un manque d'infrastructures adéquates et de financements. La transition vers des technologies moins polluantes et le développement d'énergies alternatives sont également perçus comme des réponses à ces défis, contribuant ainsi à un avenir énergétique plus durable pour l'Algérie.⁴⁴

⁴³ Bettouche, Y., Messaoudi, Y., & Traki, D. (2018). *La gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de Sonatrach – DRGB*. Université de Bejaïa. Disponible sur : <http://univ-bejaia.dz/dspace/123456789/11219>

⁴⁴ Agence Presse Service (APS). (2024, 9 janvier). *Industrie pétrolière et gazière : l'Algérie s'engage fermement à réduire l'impact sur l'environnement*. APS. <https://www.aps.dz/economie/165006>

- **Impact Économique :**

Le secteur pétrolier en Algérie joue un rôle primordial dans l'économie du pays, contribuant à environ 30% du produit intérieur brut (PIB) et représentant près de 95% des exportations de biens. Cette dépendance vis-à-vis des revenus pétroliers a des implications significatives sur l'état économique général de la nation. Les fluctuations des prix du pétrole sur le marché international affectent directement les finances publiques algériennes, rendant nécessaires les ajustements budgétaires en période de baisse des prix. Par ailleurs, les retombées économiques du secteur pétrolier se traduisent par la création d'emplois, tant directs qu'indirects, dans des domaines connexes tels que la construction, les transports et les services. Cependant, cette rente pétrolière a également engendré des défis, notamment une économie peu diversifiée, ce qui rend le pays vulnérable aux chocs extérieurs. Les politiques de gestion des revenus pétroliers, telles que le Fonds de régulation des recettes, visent à stabiliser l'économie en utilisant les recettes des hydrocarbures pour financer le développement social et les infrastructures. Toutefois, la nécessité d'une réforme structurelle est de plus en plus pressante pour stimuler d'autres secteurs économiques, attirer les investissements étrangers et encourager l'innovation. Les efforts récents pour diversifier l'économie algérienne à travers le développement des énergies renouvelables et des industries non liées aux hydrocarbures illustrent une prise de conscience croissante des vulnérabilités existantes. En conclusion, bien que le secteur pétrolier demeure un pilier économique, son impact doit être nuancé par les défis structurels auxquels l'Algérie est confrontée pour bâtir un avenir durable et moins dépendant du pétrole.⁴⁵

- **Enjeux Géopolitiques :**

Les enjeux géopolitiques du secteur pétrolier algérien sont profondément influencés par la situation géographique de l'Algérie, qui se situe à la croisée de plusieurs axes stratégiques en Méditerranée et en Afrique. En tant que l'un des principaux producteurs de pétrole en Afrique et membre de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), l'Algérie joue un rôle significatif dans le marché énergétique mondial. Le pays est confronté à des défis particuliers, notamment la concurrence croissante d'autres producteurs, tels que ceux du Moyen-Orient et récemment de l'Afrique de l'Ouest. De plus, les relations bilatérales avec des puissances comme la Russie, les États-Unis et la Chine sont cruciales, car ces pays cherchent

⁴⁵ Banque mondiale. (2025, avril). *Comment l'Algérie façonne son avenir économique.* <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2025/04/18/how-algeria-is-crafting-a-dynamic-economy-for-tomorrow>

à sécuriser leur approvisionnement en énergie, tout en investissant dans le secteur algérien. Par ailleurs, le développement des infrastructures de transport, comme les pipelines reliant l'Algérie à l'Europe, met en évidence le besoin de stabilité régionale. Les tensions politiques internes et les conflits dans les pays voisins, tels que la Libye et le Mali, créent également des incertitudes qui peuvent affecter les flux d'investissement et les relations commerciales. La nécessité de diversifier ses partenariats, tout en préservant sa souveraineté énergétique, représente un enjeu majeur pour l'Algérie dans un contexte mondial en mutation rapide. L'impact de ces dynamiques géopolitiques sur la stratégie énergétique nationale constitue un thème essentiel pour comprendre les défis et opportunités auxquels le secteur pétrolier algérien fait face.⁴⁶

- **Cadre Réglementaire :**

Le cadre réglementaire du secteur pétrolier algérien est constitué d'un ensemble de lois, décrets et règlements qui régissent l'exploration, la production, la distribution et l'exportation des hydrocarbures. Au cœur de ce cadre se trouve la loi n° 05-07 du 28 avril 2005, qui a fixé les modalités d'exercice des activités pétrolières en Algérie. Cette loi généralise la procédure d'octroi des permis d'exploration et de production, tout en imposant une répartition des bénéfices entre l'État et les opérateurs privés. Les contrats de partage de production, qui furent précédemment en vigueur, ont laissé place à un nouveau modèle de partenariat qui privilégie des accords à long terme avec des entreprises étrangères afin d'attirer les investissements nécessaires au développement des ressources. En 2013, une révision de la loi a été introduite pour renforcer le contrôle de l'État sur la richesse pétrolière, en réponse à une volonté d'optimiser la valorisation des hydrocarbures dans le pays. De plus, la réglementation requiert que les entreprises respectent des normes environnementales strictes, en parfaite synchronisation avec les engagements internationaux d'Algérie en matière de protection de l'environnement. La Commission Nationale de l'Énergie et le ministère de l'Énergie et des Mines jouent des rôles cruciaux dans la surveillance et le contrôle du secteur, tandis que l'agence algérienne de réglementation des hydrocarbures veille à la transparence et à la bonne application des lois. En somme, le cadre réglementaire algérien est à la fois un outil d'encadrement des activités pétrolières et un levier pour encourager les investissements étrangers, tout en préservant les intérêts nationaux.⁴⁷

⁴⁶ Foreign Policy. (2023, 11 janvier). *Algeria Navigates Great-Power Rivalry Amid Energy Export Boom*. <https://foreignpolicy.com/2023/01/11/algeria-energy-oil-brics-russia-china/>

⁴⁷ Loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, modifiée et complétée par la loi n° 13-19 du 11 décembre 2019

- **Marché Mondial du Pétrole :**

Le marché mondial du pétrole est un système complexe et dynamique qui oscille entre l'offre et la demande, influencé par une multitude de facteurs géopolitiques, économiques et technologiques. Actuellement, les principaux acteurs du marché incluent l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et ses alliés, qui contrôlent une part significative de la production mondiale, et des pays non-OPEP comme les États-Unis, qui affichent une production croissante grâce aux avancées de l'extraction des hydrocarbures non conventionnels. Les prix du pétrole brut sont le résultat de diverses tensions internationales, telles que les conflits au Moyen-Orient, les sanctions économiques, et les évolutions politiques dans les pays producteurs, tout en étant également affectés par des facteurs économiques globaux comme les taux de croissance des principaux consommateurs, en particulier la Chine et l'Inde. En réponse à la pandémie de COVID-19, le marché a connu des fluctuations extrêmes, avec une chute brusque des prix au début de 2020, suivie d'une reprise partielle alimentée par des réductions de production et une reprise progressive de la demande. De plus, la transition énergétique vers des sources d'énergie renouvelables et la montée en puissance des préoccupations environnementales ont également commencé à redéfinir le paysage du marché du pétrole, incitant les entreprises à diversifier leurs portefeuilles et à investir dans des technologies plus propres. Ainsi, le marché pétrolier mondial demeure intrinsèquement lié aux évolutions géopolitiques et environnementales, ce qui le rend à la fois fragile et crucial pour l'économie mondiale.⁴⁸

⁴⁸ Agence Internationale de l'Énergie (AIE). (2024, décembre). *Oil Market Report – December 2024*. <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-december-2024>

- **Sécurité et Risques :**

La sécurité dans le secteur pétrolier algérien constitue un enjeu majeur en raison des nombreux risques associés aux opérations d'exploration et de production. Les installations pétrolières sont confrontées à des menaces variées, allant des accidents industriels classiques tels que les fuites de pétrole et les explosions, à des risques liés à la criminalité, au terrorisme et aux tensions politiques régionales. En Algérie, le gouvernement a mis en place des mesures de sécurité rigoureuses pour protéger les infrastructures critiques, notamment par le déploiement de forces de sécurité autour des sites stratégiques et l'implication de la police et de l'armée dans la protection des installations. Par ailleurs, des programmes de formation à la sécurité sont dispensés aux employés afin de garantir qu'ils soient préparés à gérer divers scénarios d'urgence, comme des situations de fuite de gaz ou d'accident de forage.

Cependant, les défis ne se limitent pas seulement à la sécurité physique des installations. Les risques environnementaux liés aux activités pétrolières, comme la contamination des sols et des nappes phréatiques, représentent également un sujet de préoccupation majeure. L'Algérie doit naviguer entre la nécessité d'extraire et de commercialiser ses ressources pétrolières et la protection de son environnement naturel. De ce fait, des régulations strictes et une surveillance continue sont nécessaires pour minimiser l'impact environnemental de ces opérations. En outre, l'évolution des normes internationales impose au secteur pétrolier algérien de se conformer à des standards de sécurité qui peuvent nécessiter des investissements considérables pour la mise à niveau des infrastructures. Ce contexte de sécurité et de risques souligne l'importance d'un cadre de gestion de risques robuste pour assurer la pérennité des activités pétrolières en Algérie, en protégeant à la fois les travailleurs, l'environnement et les actifs nationaux.⁴⁹

⁴⁹ Autorité de Régulation des Hydrocarbures (ARH). (2021). *Activité Hygiène, Sécurité et Environnement*. <https://www.arh.gov.dz/49/hygiene-securite-et-environnement>

- **Réglementations Internationales :**

Les réglementations internationales jouent un rôle crucial dans la gouvernance du secteur pétrolier algérien, influençant à la fois les opérations des entreprises locales et étrangères. L'Algérie, en tant que signataire de divers traités et accords internationaux, se doit de se conformer à des normes environnementales, sociales et économiques qui visent à garantir la durabilité des ressources pétrolières et à minimiser les impacts négatifs sur la société et l'environnement. Parmi ces cadres réglementaires, la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer (UNCLOS) régit les activités maritimes, tandis que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) encourage des pratiques industrielles durables. De plus, l'Algérie adhère aux principes du Pacte mondial des Nations Unies, qui promeut la responsabilité sociétale des entreprises et la transparence dans les opérations. Au niveau régional, l'Algérie est également membre de la Conférence des ministres de l'énergie des pays méditerranéens, qui facilite la coopération et le développement de politiques énergétiques communes. Ces engagements internationaux favorisent l'attractivité du pays pour les investissements étrangers, tout en imposant des obligations de conformité qui peuvent représenter des défis pour les acteurs locaux. En effet, le respect de ces réglementations nécessite souvent des adaptations coûteuses et complexes des infrastructures existantes, ainsi qu'un renforcement des capacités humaines et techniques. Par ailleurs, les réglementations relatives à la lutte contre la corruption et à la transparence des revenus issus des ressources naturelles, comme l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), sont devenues essentielles pour assurer une gestion équilibrée et équitable des richesses pétrolières, contribuant ainsi à renforcer la gouvernance et la stabilité économique du pays à l'international.⁵⁰

⁵⁰ Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). (2023). *EITI Standard 2023*. <https://eiti.org/standard>

3 : Discussion des résultats et vérification des hypothèses

Réponses aux questions de recherche

1. Quels sont les principaux leviers d'optimisation des flux de trésorerie ?

Les leviers d'optimisation des flux de trésorerie peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

- **Levier opérationnel** : réduction des délais de paiement clients, négociation des délais fournisseurs, gestion rigoureuse des stocks et amélioration du cycle d'exploitation. Cela permet de libérer du cash sans recourir au financement externe.
- **Levier stratégique** : mise en place de prévisions de trésorerie dynamiques, tableaux de bord, gestion proactive des risques de change et de taux, pilotage multi-devises, centralisation de la trésorerie (cash pooling).
- **Levier financier** : recours à des lignes de crédit confirmées, affacturage, titrisation d'actifs, arbitrage entre financement à court et long terme. Ces leviers permettent de garantir la liquidité en période de tension

2. Quelles stratégies de gestion de trésorerie sont mises en œuvre dans les grandes entreprises comme SONATRACH ?

Chez SONATRACH, plusieurs éléments témoignent d'une gestion organisée, mais encore perfectible :

- **Suivi rigoureux des flux** : SONATRACH dispose d'une Direction des Finances et de la Comptabilité dédiée à la gestion des flux monétaires, avec des processus standardisés.
- **Centralisation partielle de la trésorerie** : bien que des efforts soient faits pour centraliser les décisions financières, certaines filiales opèrent encore de manière relativement autonome, ce qui peut nuire à l'optimisation globale.
- **Prévisions encore perfectibles** : l'environnement pétrolier volatil rend les prévisions complexes. SONATRACH a mis en place des outils de prévision, mais la précision reste tributaire de la conjoncture mondiale (prix du baril, taux de change, etc.).
- **Absence de certains instruments financiers avancés** : la trésorerie reste gérée de manière relativement prudente, avec peu de recours à des produits dérivés de couverture, notamment à cause des restrictions réglementaires.

3. Quels sont les freins et défis spécifiques rencontrés dans le contexte algérien, notamment dans le secteur pétrolier ?

- **Réglementation restrictive** : le contrôle des changes, l'interdiction de certaines opérations de couverture ou de placement en devises compliquent la gestion proactive de la trésorerie.
- **Allongement des délais de paiement** : particulièrement courant dans le secteur public et parapublic, ce phénomène pénalise fortement la trésorerie des entreprises, y compris celle de SONATRACH vis-à-vis de ses partenaires nationaux.
- **Volatilité des revenus** : en tant que société pétrolière, SONATRACH est exposée à des cycles économiques très marqués. La dépendance aux prix du pétrole induit une forte incertitude sur les rentrées futures.
- **Limites des outils de prévision** : la faiblesse de la digitalisation dans certaines structures ralentit la réactivité et la précision des prévisions.

Section 4 : L'analyse de tableaux des flux des trésoreries

1. Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)

| Année | Montant | Interprétation |
|-------|----------|---|
| 2018 | +134,85M | Les activités opérationnelles ont généré un flux de trésorerie positif, en forte baisse par rapport à 2017. |
| 2017 | +838,42M | Très bon niveau de génération de trésorerie grâce à l'exploitation. |

- En 2018, la **capacité d'autofinancement** a chuté de manière importante.
- Cela peut être dû à une baisse du résultat net, à une variation défavorable du BFR (clients, fournisseurs, stocks), ou à des amortissements/provisions plus élevés.

2. Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)

| Année | Montant | Interprétation |
|-------|---------|---|
| 2018 | -798,63 | Activité d'investissement très importante (sortie nette de cash). |

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS – TRESORERIE ET OPTIMISATION DES FLUX CHEZ

| Année | Montant | Interprétation |
|-------|-----------|--|
| | M | |
| 2017 | -847,38 M | Même tendance : l'entreprise poursuit une politique d'investissement soutenue. |

- L'entreprise a **massivement investi** les deux années, ce qui impacte négativement sa trésorerie.
- Il s'agit surtout d'acquisitions d'immobilisations (corporelles/incorporelles) sans cessions compensatrices suffisantes.

□ 3. Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)

| Année | Montant | Interprétation |
|-------|-----------|---|
| 2018 | +220,39 M | L'entreprise s'est financée (probablement via emprunts ou augmentation de capital). |
| 2017 | +2,17 M | Très faible recours au financement externe. |

- En 2018, l'entreprise a levé des ressources (nouveaux emprunts ou augmentation de capital) pour **compenser les besoins de financement liés aux investissements**.

□ 4. Variation de la trésorerie

| Année | Variation de trésorerie | Trésorerie de clôture | Trésorerie d'ouverture |
|-------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| 2018 | +110,47 M | 220,40 M | 109,93 M |
| 2017 | +43,74 M | 109,93 M | 66,19 M |

- Malgré des investissements massifs, **la trésorerie s'est améliorée sur les deux années**, en particulier en 2018 grâce au financement externe.
- L'entreprise semble bien maîtriser ses besoins de trésorerie à court terme.

□ Synthèse & Interprétation globale

- **2017** : Très forte génération de cash par l'exploitation, importante politique d'investissement, peu de financement externe.
- **2018** : Moins de cash généré par l'exploitation, mais **l'entreprise a compensé avec un fort recours au financement externe**, ce qui lui a permis de poursuivre ses investissements et d'améliorer sa trésorerie.

Validation des hypothèses de recherche Hypothèse 1

◆ *Une gestion active et prévisionnelle de la trésorerie contribue significativement à l'amélioration de la performance financière d'une entreprise.*

Validée

Les données issues de la littérature (Vernimmen, Brigham, Damodaran) ainsi que les exemples de grandes entreprises montrent qu'une gestion prévisionnelle de la trésorerie réduit le coût du capital, améliore la rentabilité opérationnelle et renforce la solvabilité. Chez SONATRACH, des périodes de tension ont été atténuées par une gestion prudente de la trésorerie.

Hypothèse 2

◆ *Les entreprises du secteur pétrolier, bien que rentables, sont confrontées à des contraintes spécifiques qui freinent l'optimisation de leurs flux de trésorerie.*

Validée

Le secteur pétrolier est exposé à une forte cyclicité, des délais d'encaissement internationaux, une dépendance aux cours mondiaux, et des investissements lourds à long terme. Ces éléments

complicent l'alignement entre rentabilité comptable et trésorerie disponible. Pour SONATRACH, cette tension est accentuée par la réglementation locale et les mécanismes de redistribution nationale.

Hypothèse 3

⇨ *L'application de modèles théoriques tels que ceux de Baumol ou Miller-Orr est envisageable dans le contexte algérien, à condition d'être adaptée aux réalités locales.*

Partiellement validée

Théoriquement, ces modèles sont utiles pour optimiser les seuils de liquidité et minimiser les coûts de transaction. Toutefois, leur application en Algérie reste limitée par des facteurs comme :

- La faible fréquence des mouvements bancaires électroniques.
- L'absence de marchés financiers liquides.
- Le manque de données fiables pour modéliser correctement les flux.

Cependant, ces modèles peuvent être adaptés sous forme de guides de gestion interne (seuils de sécurité, prévision des pics de trésorerie) même sans formalisation mathématique stricte.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de la trésorerie s'est révélée, tout au long de ce mémoire, comme un pilier fondamental de la santé financière et de la résilience des entreprises, en particulier dans des contextes économiques instables comme celui de l'Algérie. En mobilisant à la fois des approches théoriques et une étude de cas concrète, cette recherche a permis de mieux cerner les enjeux liés à l'optimisation des flux de trésorerie, ainsi que les leviers disponibles pour renforcer l'efficacité financière. Il convient désormais de récapituler les principaux enseignements issus de cette étude, d'en souligner les apports, mais aussi d'en reconnaître les limites, tout en ouvrant la réflexion vers de nouvelles perspectives.

Rappel de la problématique et des objectifs

Dans un environnement économique marqué par une instabilité croissante, des délais de paiement incertains et une pression forte sur la rentabilité, la gestion de la trésorerie s'impose comme un levier stratégique incontournable. Ce mémoire a ainsi posé la problématique suivante : **comment les entreprises, et particulièrement SONATRACH, peuvent-elles optimiser leurs flux de trésorerie pour garantir leur équilibre financier, soutenir leur développement et faire face aux incertitudes économiques ?**

Pour répondre à cette question, les objectifs fixés ont été de :

- Identifier les outils et techniques les plus efficaces de gestion de trésorerie ;
- Analyser les pratiques en vigueur chez SONATRACH ;
- Proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte algérien et aux spécificités du secteur pétrolier.

Synthèse des principaux enseignements

L'étude a démontré que la trésorerie dépasse largement la simple gestion des liquidités à court terme. Elle constitue un outil essentiel pour la planification, le financement et la sécurisation de la croissance. L'analyse du cas SONATRACH a mis en lumière des contraintes spécifiques, comme la volatilité des revenus et les délais de paiement, soulignant la nécessité d'une gestion proactive et adaptée.

Apports et contributions

Ce mémoire a permis de croiser théorie et pratique en mettant en lumière les méthodes et stratégies adaptées à la gestion de trésorerie dans un contexte algérien. Il offre des recommandations concrètes pour améliorer la performance financière et la résilience des entreprises, tout en enrichissant la réflexion académique sur la gestion financière dans les grandes entreprises publiques.

Perspectives et recommandations

L'analyse approfondie des pratiques de gestion de trésorerie chez SONATRACH, ainsi que les contraintes identifiées dans le contexte algérien, invitent à envisager plusieurs pistes d'amélioration concrètes, à la fois au niveau interne de l'entreprise et au plan plus large de l'écosystème économique et institutionnel.

- Renforcement des compétences et formation continue : Pour assurer une gestion optimale de la trésorerie, il est primordial que les équipes financières disposent de compétences solides et actualisées en matière de gestion des flux, d'outils de prévision et d'analyse financière. La mise en place de programmes de formation continue, intégrant les dernières innovations méthodologiques et technologiques, est un levier essentiel. Par ailleurs, encourager le partage des bonnes pratiques et la formation croisée entre départements permettra d'améliorer la coordination interne.

- Amélioration des processus internes et des outils de gestion : L'optimisation des flux de trésorerie nécessite des processus internes clairement définis, fluides et adaptés aux réalités opérationnelles. Il est recommandé d'automatiser les tâches répétitives liées à la collecte et au suivi des données financières, par exemple via des logiciels ERP intégrés. L'utilisation d'outils de simulation et de modélisation avancés permettra d'affiner les prévisions de trésorerie et de mieux anticiper les besoins futurs. Une meilleure centralisation et un contrôle renforcé des mouvements financiers contribueront à réduire les écarts et les risques.

- Coordination interservices renforcée : La gestion efficace de la trésorerie repose sur une collaboration étroite entre les différents services (finance, commercial, achats, juridique, etc.). Il est indispensable de créer des mécanismes de communication et de coordination réguliers pour assurer une visibilité partagée des échéances et des engagements, réduire les délais de paiement internes, et anticiper les besoins de financement.

- Adoption et adaptation des modèles de gestion innovants : Bien que les modèles classiques comme Baumol ou Miller-Orr offrent une base solide, leur application doit être adaptée aux spécificités locales (cycles économiques, contraintes réglementaires, volatilité du secteur pétrolier). L'intégration de modèles hybrides, combinant des approches quantitatives et qualitatives, ainsi que le recours à des outils basés sur l'intelligence artificielle, peut améliorer la réactivité et la précision des décisions.

- Modernisation et digitalisation des systèmes financiers : La digitalisation constitue un levier puissant pour la gestion de trésorerie. Le développement de plateformes numériques intégrées permet un suivi en temps réel des flux financiers, améliore la traçabilité, et facilite la prise de

CONCLUSION GENERALE

décision. La mise en place de tableaux de bord dynamiques et d'alertes automatisées aidera les gestionnaires à anticiper les tensions de trésorerie et à agir rapidement.

- Réformes institutionnelles pour un environnement plus favorable Au-delà des efforts internes, il est crucial que les autorités publiques œuvrent à créer un cadre économique plus favorable à la gestion de trésorerie. Cela inclut la réduction des délais de paiement interentreprises, la simplification des procédures administratives, et le développement d'instruments financiers spécifiques (facilités de crédit à court terme, produits de trésorerie adaptés). Une meilleure transparence et fiabilité des données économiques nationales renforceront également la confiance et la planification.

- Développement de partenariats stratégiques : Enfin, encourager la collaboration entre entreprises, institutions financières et partenaires technologiques peut ouvrir de nouvelles opportunités d'optimisation des flux de trésorerie. Le recours à des services externalisés, comme le factoring ou la gestion partagée des risques, peut offrir une flexibilité supplémentaire face aux contraintes de trésorerie.

Limites de l'étude

Certaines limites doivent être reconnues, notamment l'accès restreint à des données internes précises et la spécificité sectorielle du cas étudié, qui limite la portée générale des résultats. De plus, l'adaptation des modèles classiques de gestion de trésorerie aux particularités locales reste à approfondir.

Pistes de recherches futures

L'étude ouvre la voie à des recherches complémentaires sur d'autres secteurs et entreprises. Elle invite également à intégrer les innovations technologiques dans la gestion financière. Enfin, sur le plan pratique, elle recommande le renforcement des capacités internes et une meilleure coordination interservices, ainsi que des réformes institutionnelles pour améliorer les conditions de trésorerie des entreprises algériennes.

En conclusion, la gestion efficace de la trésorerie est un facteur clé de succès et de pérennité, particulièrement dans un contexte économique incertain. La trésorerie bien gérée devient un levier puissant de performance, d'agilité et de développement durable pour SONATRACH et l'ensemble des entreprises algériennes.

Résumé :

Dans un contexte économique instable, marqué par une incertitude croissante, la gestion de la trésorerie s'impose comme une fonction stratégique essentielle à la pérennité et au développement des entreprises. Ce mémoire se propose d'explorer en profondeur le rôle central de la trésorerie, non seulement en tant qu'outil de survie à court terme, mais également comme levier de croissance à long terme. Adoptant une approche alliant fondements théoriques et application pratique, l'étude débute par une présentation des concepts clés liés à la trésorerie, ainsi que des principales méthodes d'anticipation, de suivi et d'optimisation des flux financiers. Cette base analytique est ensuite mise en perspective à travers une étude de cas approfondie de SONATRACH, leader du secteur énergétique en Algérie. Ce cas illustre comment, malgré sa taille et sa position dominante, une entreprise peut se retrouver confrontée à des problématiques complexes de gestion de trésorerie. L'analyse met en lumière les stratégies mises en œuvre par SONATRACH pour faire face à ces défis, tout en tenant compte des spécificités du secteur pétrolier et des contraintes économiques locales. Elle identifie également les marges de progression possibles. En confrontant les pratiques observées aux modèles théoriques et aux standards internationaux, ce mémoire formule des recommandations concrètes visant à renforcer la gestion de trésorerie, tant pour SONATRACH que pour l'ensemble des entreprises algériennes. Il souligne enfin qu'une performance financière durable repose sur une trésorerie maîtrisée, pilotée avec rigueur, anticipation et capacité d'adaptation.

Mots clés : Trésorerie ; Gestion financière ; Prévision ; Optimisation ; Performance financière.

Abstract :

In an unstable economic environment marked by growing uncertainty, cash management has become a strategic function at the heart of corporate financial health. This thesis aims to explore in depth the central role of cash flow, not only as a short-term survival tool but also as a long-term driver of growth. Using an approach that combines theoretical foundations with practical application, the study begins by presenting key cash management concepts and the main methods used to forecast, monitor, and optimize financial flows. This analytical framework is then applied through an in-depth case study of SONATRACH, the leading energy company in Algeria, to illustrate how even a major corporation can face complex cash flow challenges. The analysis highlights the strategies implemented by SONATRACH to manage these issues, taking into account the specific constraints of the oil and gas sector and the local economic context. It also identifies areas with potential for improvement. By comparing the findings with theoretical models and international best practices, this thesis offers concrete recommendations to strengthen cash flow management, both for SONATRACH and for Algerian companies in general. Ultimately, it underscores that sustainable financial performance depends on sound cash management, driven by rigor, foresight, and adaptability.

Key words :Cash Management ; Financial Management ; Forecasting ; Optimization ; Financial Performance.

• OUVRAGES

- A- Béatrice, & Grandguillot, F. (2000). *Analyse financière* (4^e éd.). Paris : Vuibert.
- B- Bragg, S. M. (2023). *Business budgeting and forecasting: Software and best practices*. Wiley.
- C- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13^e éd.). McGraw-Hill Education.
- D- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory & practice* (16^e éd.). Cengage Learning.
- E- Brimson, J. A., Antos, J., & Collins, R. (2012). *Cash flow management: Improve the liquidity of your business*. Wiley.
- F- Bruslerie, H. de la (2012). *Gestion financière*. Pearson Education France.
- G- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2005). *La gestion financière de l'entreprise*. Economica.
- H- Fraser, L. M., Ormiston, A., & Fraser, L. (2016). *Understanding financial statements* (11^e éd.). Pearson.
- I- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14^e éd.). Pearson Education.
- J- Poncet, P., & Salgado, E. (2018). *Gestion financière de l'entreprise*. Dunod.
- K- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Corporate finance* (12^e éd.). McGraw-Hill Education.
- L- Stephany, E. (2000). *Gestion financière* (2^e éd.). Economica.
- M- THIBIERGE, C. (2005). *Analyse financière*. Paris : [Éditeur non précisé].
- N- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13^e éd.). Pearson Education.
- O- Vernimmen, P., Quiry, P., Dallochio, M., Le Fur, Y., & Salvi, A. (2022). *Finance d'entreprise* (11^e éd.). Dalloz.
- P- Wilkinson, T. J., & Blackburn, R. A. (2020). *Accounting information systems and financial software applications: Integration and best practices*. Routledge.
- Q- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3^e éd.). Wiley.
- R- Harris, L. (2008). *Options, Futures, and Other Derivatives* (7^e éd.). Pearson. (utile pour la gestion de risque de trésorerie)
- S-Higgins, R. C. (2021). *Analysis for Financial Management* (13^e éd.). McGraw-Hill Education.
- T-Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7^e éd.). McGraw-Hill Education.
- U- Madura, J. (2021). *International Financial Management* (14^e éd.). Cengage Learning.
- V- Tirole, J. (2006). *The Theory of Corporate Finance*. Princeton University Press.
- W- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2013). *Fundamentals of Financial Management* (15^e éd.). Pearson.

Articles scientifiques

- Accenture. (2022). *AI in Treasury: Efficiency, Accuracy, Performance*. liste des rapport.
- Agarwal, V., & Minsky, G. (2020). Corporate treasury management and firm performance: Evidence from the oil and gas sector. *Energy Economics*, 90, 104849.
- Baumol, W. J. (1952). The transactions demand for cash: An inventory theoretic approach. *The Quarterly Journal of Economics*, 66(4), 545–556.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (2008). Political ambition, information asymmetry and financial regulation: Evidence from privatization. *Journal of Banking & Finance*, 32(10), 1979–1993.
- Deloitte. (2021). *The digital treasury: rethinking treasury in an age of digital transformation*. Deloitte Insights.
- Gamba, A., & Triantis, A. (2008). The value of financial flexibility. *Journal of Finance*, 63(5), 2263–2296.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580.
- Lewis, M. K., & Sahr, R. M. (2019). Corporate cash holding and financial constraints: Evidence from emerging markets. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 30(2), 167–190.
- Miller, M. H., & Orr, D. (1966). A model of the demand for money by firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(3), 413–435.

Textes réglementaires et législatifs

- Arrêté du 26 juillet 2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.
- Loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant le Système Comptable Financier (SCF).

Rapports

- SONATRACH. (2023). Rapport Annuel 2022. Sonatrach Group.
- Bank of Algeria. (2022). Rapport sur la politique monétaire et les conditions de financement des entreprises. Banque d'Algérie.
- World Bank. (2023). Algeria Development Policy Review: Improving the Business Environment. World Bank.

Sites web

1. Josselin, & Josselin. (2019, février 21). *Tout savoir sur le fond de roulement en entreprise*. Le Guide Des Chefs d'Entreprise. <https://www.leguidedesce.fr/tout-savoir-sur-le-fond-de-roulement-en-entreprise/>
 1. Moussa, I. (2022). *Fonds de roulement : c'est quoi et quel est son intérêt ?* Amarris Direct. <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/fonds-deroulement-definition-et-interet/>

ANNEXES

Annexe n°01 : Bilan de l'exercice 2017

B I L A N

Exercice 2017

(Edition définitive)

| ACTIF | | | | | PASSIF | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| RUBRIQUE | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N-1 Net | RUBRIQUE | N | N-1 Net |
| ACTIF NON COURANT | | | | | CAPITAUX PROPRES | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | Capital émis | | |
| Immobilisations incorporelles | 153 414 267,94 | 112 285 516,35 | 41 128 751,59 | 32 515 765,09 | Capital non appelé | | |
| Immobilisations corporelles | 7 495 875 820,83 | 5 346 776 032,47 | 2 149 099 788,36 | 1 930 762 333,27 | Prime et réserves (Réserves consolidées (1)) | | |
| Immobilisations en cours | 269 937 731,68 | | 269 937 731,68 | 452 281 059,54 | Ecart de réévaluation | | |
| Immobilisations financières | 118 149 460,87 | | 118 149 460,87 | 109 362 599,57 | Ecart d'équivalence (1) | | |
| Titres mis en équivalence - entreprises associées | | | | | Résultat net (Résultat net part du groupe (1)) | -20 193 110,12 | -2 174 668,18 |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | Autres capitaux propres Report à nouveau | -11 434 674,40 | |
| Autres titres immobilisés | | | | | Comptes de liaison | 2 421 837 102,65 | 2 411 676 913,66 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 118 149 460,87 | | 118 149 460,87 | 109 362 599,57 | Part de la société consolidante (1) | | |
| Impôts différés actifs | 125 194 513,59 | | 125 194 513,59 | 85 760 058,00 | Part des minoritaires (1) | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 8 162 571 794,91 | 5 459 061 548,82 | 2 703 510 246,09 | 2 610 681 815,47 | TOTAL CAPITAUX PROPRES - I | 2 390 209 318,13 | 2 409 502 245,48 |
| ACTIF COURANT | | | | | PASSIF NON COURANT | | |
| Stocks et en-cours | 209 335 729,40 | 7 812 795,46 | 201 522 933,94 | 178 728 774,58 | Emprunts et dettes financières | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | Impôts (différés et provisions) | 23 621 228,00 | |
| Clients | 444 030 299,50 | 93 498 410,42 | 350 531 889,08 | 317 651 450,02 | Autres dettes non courantes | | |
| Autre débiteurs | 18 186 642,69 | 17 976 642,69 | 210 000,00 | 1 786 000,00 | Provisions et produits comptabilisés d'avance | 307 179 196,01 | 285 866 855,01 |
| Impôts | 7 086 368,00 | | 7 086 368,00 | | TOTAL PASSIF NON COURANT-II | 330 800 424,01 | 285 866 855,01 |
| Autres actifs courants | 11 532 511,37 | | 11 532 511,37 | 10 188 827,75 | PASSIF COURANTS | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | Fournisseurs et comptes rattachés | 404 652 585,18 | 267 560 862,11 |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | Impôts | 18 842 541,32 | 11 125 524,80 |
| Trésorerie | 109 927 904,94 | | 109 927 904,94 | 66 186 456,55 | Autres dettes | 239 816 984,78 | 211 167 836,97 |
| | | | | | Trésorerie Passif | | |
| TOTAL ACTIF COURANT | 800 099 455,90 | 119 287 848,57 | 680 811 607,33 | 574 541 508,90 | TOTAL PASSIF COURANT III | 663 312 111,28 | 489 854 223,88 |
| TOTAL ACTIF | 8 962 671 250,81 | 5 578 349 397,39 | 3 384 321 853,42 | 3 185 223 324,37 | TOTAL PASSIF | 3 384 321 853,42 | 3 185 223 324,37 |
| Contrôle équilibre Actif ; Passif >>> | | | | | | 0,00 | 0,00 |

Annexe n°02 : Tableau des comptes de résultats



DIRECTION CENTRALE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

(Edition Définitive)

EDITE LE: 01.06.25 13.53.15

| SONATRACH s.p.a | | | TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS | | | | | EN DINARS |
|-----------------|--|------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| UNITE | DIVISION LABORATOIRE | 2010 | 31 DECEMBRE 2017 | | | | | |
| COTE | DESIGNATION | | N | | | N-1 | | |
| | | | EXTERNES | INTERNES | TOTAL | EXTERNES | INTERNES | TOTAL |
| 70 | Ventes et produits annexes | | 670 794 270,66 | 2 652 880 316,35 | 3 323 674 587,01 | 647 722 965,00 | 2 398 782 226,54 | 3 046 505 191,54 |
| 72 | Production stockée ou destockée | | | | | | | |
| 73 | Production immobilisée | | | | | | | |
| 74 | Subventions d'exploitation | | | | | | | |
| | I. PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 670 794 270,66 | 2 652 880 316,35 | 3 323 674 587,01 | 647 722 965,00 | 2 398 782 226,54 | 3 046 505 191,54 |
| 60 | Achats consommés | | 139 273 054,22 | | 139 273 054,22 | 133 388 443,78 | | 133 388 443,78 |
| 61 | Services extérieurs | | 400 657 917,62 | 71 620 109,75 | 472 278 027,37 | 362 848 700,50 | 47 390 060,55 | 410 238 761,05 |
| 62 | Autres services extérieurs | | 383 032 838,73 | 35 440 961,10 | 418 473 799,83 | 287 066 038,02 | 36 062 980,80 | 323 129 018,82 |
| | II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | 922 963 810,57 | 107 061 070,85 | 1 030 024 881,42 | 783 303 182,30 | 83 453 041,35 | 866 756 223,65 |
| | III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | - 252 169 539,91 | 2 545 819 245,50 | 2 293 649 705,59 | - 135 580 217,30 | 2 315 329 185,19 | 2 179 748 967,89 |
| 63 | Charges de personnel | | 1 498 169 237,04 | | 1 498 169 237,04 | 1 632 223 167,03 | | 1 632 223 167,03 |
| 64 | Impôts, taxes et versements assimilés | | 28 190 866,35 | | 28 190 866,35 | 32 891 789,51 | | 32 891 789,51 |
| | IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | - 1 778 529 643,30 | 2 545 819 245,50 | 767 289 602,20 | - 1 800 695 173,84 | 2 315 329 185,19 | 514 634 011,35 |
| 75 | Autres produits opérationnels | | 19 686 491,57 | 16 688 400,00 | 36 374 891,57 | 16 339 271,79 | | 16 339 271,79 |
| 65 | Autres charges opérationnels | | 33 731 311,34 | 30 231 532,30 | 63 962 843,64 | 11 446 498,46 | 1 836 510,00 | 13 283 008,46 |
| 68 | Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | 876 944 911,35 | | 876 944 911,35 | 712 053 731,97 | | 712 053 731,97 |
| 78 | Reprises sur pertes de valeur et provisions | | 97 378 332,24 | | 97 378 332,24 | 226 201 573,33 | | 226 201 573,33 |
| | V. RESULTAT OPERATIONNEL | | - 2 572 141 042,18 | 2 532 276 113,20 | - 39 864 928,98 | - 2 281 654 559,15 | 2 313 492 675,19 | 31 838 116,04 |
| 76 | Produits financiers | | 1 448 985,26 | | 1 448 985,26 | 5 078 900,87 | | 5 078 900,87 |
| 66 | Charges financières | | 32 646 296,39 | | 32 646 296,39 | 39 837 050,09 | | 39 837 050,09 |
| | VI. RESULTAT FINANCIER | | - 31 197 311,13 | | - 31 197 311,13 | - 34 758 149,22 | | - 34 758 149,22 |
| | VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI) | | - 2 603 338 353,31 | 2 532 276 113,20 | - 71 062 240,11 | - 2 316 412 708,37 | 2 313 492 675,19 | - 2 920 033,18 |
| 695/8 | Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | | | | | |
| 692/3 | Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires | | - 50 869 129,99 | | - 50 869 129,99 | 745 365,00 | | 745 365,00 |
| | - TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (e) | | 789 308 079,73 | 2 669 568 716,35 | 3 458 876 796,08 | 895 342 710,99 | 2 398 782 226,54 | 3 294 124 937,53 |
| | - TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d) | | 3 341 777 303,05 | 137 292 603,15 | 3 479 069 906,20 | 3 211 010 054,36 | 85 289 551,35 | 3 296 299 605,71 |
| | VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (e-d) | | - 2 552 469 223,32 | 2 532 276 113,20 | - 20 193 110,12 | - 2 315 667 343,37 | 2 313 492 675,19 | - 2 174 668,18 |
| 77 | Eléments extraordinaire (produits) | | | | | | | |
| 67 | Eléments extraordinaire (charges) | | | | | | | |
| | IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | | | | | |
| | X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | - 2 552 469 223,32 | 2 532 276 113,20 | - 20 193 110,12 | - 2 315 667 343,37 | 2 313 492 675,19 | - 2 174 668,18 |

Annexe n°03 : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

| Rubriques | Exercice 2017 | Exercice 2016 |
|---|------------------------|--------------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | |
| Résultat net de l'exercice | -20 193 110,12 | -2 174 668,18 |
| Ajustement pour : | | |
| Amortissements et provisions | 838 424 748,55 | 514 095 046,38 |
| Variation des impôts différés | -39 434 455,59 | -745 365,00 |
| Quote-part des subventions virées au résultat | | |
| Variation des stocks | -22 298 551,12 | -15 015 185,11 |
| Variation des clients & autres créances | -32 562 223,68 | -107 918 066,27 |
| Variation des fournisseurs et autres dettes | 166 285 620,40 | -37 227 146,02 |
| Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts | | |
| Report à nouveau & Comptes de liaisons | -1 274 485,41 | -382 983 546,50 |
| Flux de trésorerie générés par l'activité (A) | 888 947 543,03 | -31 968 930,70 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | | |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles | -838 593 901,52 | -1 061 554 520,35 |
| Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles | | |
| Acquisitions d'immobilisations financières | -46 040 743,16 | -33 424 990,46 |
| Cessions d'immobilisations financières | 37 253 881,86 | 34 310 378,61 |
| Subventions d'équipement & d'investissement | | |
| Indidence des variations de périmètre de consolidations (1) | | |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B) | -847 380 762,82 | -1 060 669 132,20 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | | |
| Variation des capitaux propres | | |
| Variation des emprunts et dettes financières | | |
| Affectations du résultat (n-1) | | |
| Coupons & Dividendes | | |
| Reserves facultatives | 2 174 668,18 | 995 678 283,15 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C) | 2 174 668,18 | 995 678 283,15 |
| Flux de trésorerie de la période (A+B+C) | 43 741 448,39 | -96 959 779,75 |
| Trésorerie d'ouverture | 66 186 456,55 | 163 146 236,30 |
| Trésorerie de clôture | 109 927 904,94 | 66 186 456,55 |
| Indidence des variations de cours des devises (1) | | |
| Variation de trésorerie | 43 741 448,39 | -96 959 779,75 |
| Contrôle Ecart >>> | 0,00 | 0,00 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Annexe n°05 : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

| Rubriques | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|------------------------|------------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | |
| Résultat net de l'exercice | -135 983 077,61 | -20 193 110,12 |
| Ajustement pour : | | |
| Amortissements et provisions | 858 114 563,33 | 838 424 748,55 |
| Variation des impôts différés | -74 592 737,81 | -39 434 455,59 |
| Quote-part des subventions virées au résultat | | |
| Variation des stocks | 1 695 850,04 | -22 298 551,12 |
| Variation des clients & autres créances | 30 073 166,61 | -32 562 223,68 |
| Variation des fournisseurs et autres dettes | 134 853 147,32 | 166 285 620,40 |
| Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts | | |
| Report à nouveau & Comptes de liaisons | 74 753 443,56 | -1 274 485,41 |
| Flux de trésorerie générés par l'activité (A) | 888 914 355,44 | 888 947 543,03 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | | |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles | -795 193 581,01 | -838 593 901,52 |
| Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles | | |
| Acquisitions d'immobilisations financières | -36 536 700,12 | -46 040 743,16 |
| Cessions d'immobilisations financières | 33 092 099,86 | 37 253 881,86 |
| Subventions d'équipement & d'investissement | | |
| Indidence des variations de périmètre de consolidations (1) | | |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B) | -798 638 181,27 | -847 380 762,82 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | | |
| Variation des capitaux propres | | |
| Variation des emprunts et dettes financières | | |
| Affectations du résultat (n-1) | | |
| Coupons & Dividendes | | |
| Reserves facultatives | 20 193 110,12 | 2 174 668,18 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C) | 20 193 110,12 | 2 174 668,18 |
| Flux de trésorerie de la période (A+B+C) | 110 469 284,29 | 43 741 448,39 |
| Trésorerie d'ouverture | 109 927 904,94 | 66 186 456,55 |
| Trésorerie de clôture | 220 397 189,23 | 109 927 904,94 |
| Indidence des variations de cours des devises (1) | | |
| Variation de trésorerie | 110 469 284,29 | 43 741 448,39 |
| Contrôle Ecart >>> | 0,00 | 0,00 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Annexe n°06 : Tableau des comptes de résultats

| UNITE DIRECTION CENTRALE RECHERCHE ET DEVELOPPE 2010 | | TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS | | | | | | EN DINARS | |
|--|--|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|--|
| | | N | | | | N-1 | | | |
| | | 31 DECEMBRE 2018 | | 31 DECEMBRE 2017 | | | | | |
| COTE | DESIGNATION | EXTERNES | INTERNES | TOTAL | EXTERNES | INTERNES | TOTAL | | |
| 70 | Ventes et produits annexes | 889 024 780,02 | 2 571 705 346,98 | 3 460 730 127,00 | 670 794 270,66 | 2 652 880 316,35 | 3 323 674 587,01 | | |
| 72 | Production stockée ou destockée | | | | | | | | |
| 73 | Production immobilisée | | | | | | | | |
| 74 | Subventions d'exploitation | | | | | | | | |
| I. PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 889 024 780,02 | 2 571 705 346,98 | 3 460 730 127,00 | 670 794 270,66 | 2 652 880 316,35 | 3 323 674 587,01 | | |
| 60 | Achats consommés | 166 900 081,81 | | 166 900 081,81 | 139 273 054,22 | | 139 273 054,22 | | |
| 61 | Services extérieurs | 470 135 822,78 | 64 130 965,50 | 534 566 788,28 | 400 657 917,62 | 71 620 109,75 | 472 278 027,37 | | |
| 62 | Autres services extérieurs | 393 023 758,35 | 58 500 096,33 | 451 585 854,68 | 383 032 838,73 | 35 440 961,10 | 418 473 799,83 | | |
| II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | 1 030 061 662,94 | 122 691 064,83 | 1 152 752 724,77 | 922 963 810,57 | 107 061 070,85 | 1 030 024 881,42 | | |
| III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | - 141 036 882,92 | 2 449 014 285,15 | 2 307 977 402,23 | - 252 169 539,91 | 2 545 819 245,50 | 2 293 649 705,59 | | |
| 63 | Charges de personnel | 1 667 847 983,34 | | 1 667 847 983,34 | 1 498 169 237,04 | | 1 498 169 237,04 | | |
| 64 | Impôts, taxes et versements assimilés | 38 153 296,53 | | 38 153 296,53 | 28 190 866,35 | | 28 190 866,35 | | |
| IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | - 1 847 038 164,79 | 2 449 014 285,15 | 601 976 120,36 | - 1 778 529 643,30 | 2 545 819 245,50 | 767 289 602,20 | | |
| 75 | Autres produits opérationnels | 12 105 721,81 | 63 857 542,00 | 75 963 263,81 | 19 686 491,57 | 16 688 400,00 | 36 374 891,57 | | |
| 65 | Autres charges opérationnels | 14 420 302,10 | 180 320,00 | 14 600 522,10 | 33 731 311,34 | 30 231 532,30 | 63 962 843,64 | | |
| 68 | Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | 849 334 271,21 | | 849 334 271,21 | 876 944 911,35 | | 876 944 911,35 | | |
| 78 | Reprises sur pertes de valeur et provisions | 23 119 529,09 | | 23 119 529,09 | 97 378 332,24 | | 97 378 332,24 | | |
| V. RESULTAT OPERATIONNEL | | - 2 675 567 387,20 | 2 512 691 507,15 | - 162 875 880,05 | - 2 572 141 042,18 | 2 532 276 113,20 | - 39 864 928,98 | | |
| 76 | Produits financiers | 6 080 827,91 | | 6 080 827,91 | 1 448 985,26 | | 1 448 985,26 | | |
| 66 | Charges financières | 34 520 069,13 | | 34 520 069,13 | 32 646 296,39 | | 32 646 296,39 | | |
| VI. RESULTAT FINANCIER | | - 28 439 241,22 | | - 28 439 241,22 | - 31 197 311,13 | | - 31 197 311,13 | | |
| VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI) | | - 2 704 006 628,42 | 2 512 691 507,15 | - 191 315 121,27 | - 2 603 338 353,31 | 2 532 276 113,20 | - 71 062 240,11 | | |
| 69/5/8 | Impôts exigibles sur résultats ordinaires | - 55 332 043,66 | | - 55 332 043,66 | 50 869 129,99 | | 50 869 129,99 | | |
| 69/2/3 | Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires | 930 330 858,83 | 2 635 562 888,98 | 3 565 893 747,81 | 789 308 079,73 | 2 669 568 716,35 | 3 455 876 796,08 | | |
| - TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c) | | 3 579 005 443,99 | 122 871 381,83 | 3 701 876 825,42 | 3 341 777 303,05 | 137 292 603,15 | 3 478 069 906,20 | | |
| - TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d) | | - 2 648 674 584,76 | 2 512 691 507,15 | - 135 983 077,61 | - 2 552 469 223,32 | 2 532 276 113,20 | - 20 193 110,12 | | |
| VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d) | | | | | | | | | |
| 77 | Éléments extraordinaire (produits) | | | | | | | | |
| 67 | Éléments extraordinaire (charges) | | | | | | | | |
| IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | | | | | | | |
| X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | - 2 648 674 584,76 | 2 512 691 507,15 | - 135 983 077,61 | - 2 552 469 223,32 | 2 532 276 113,20 | - 20 193 110,12 | | |



DIVISION TECHNOLOGIE ET DEVELOPPEMENT

(Edition Définitive)

EDITE LE: 09/05/19 09:57:52

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| • Liste des abréviations | |
| • Liste des tableaux Tableau et figures | |
| • Résumé du mémoire | |
| INTRODUCTION | 12 |
| CHAPITRE 1 : Fondements théoriques et conceptuels de la trésorerie | 14 |
| INTRODUCTION | 14 |
| Objectifs du chapitre | 15 |
| Section 1 : Définition et rôle de la trésorerie en entreprise | 15 |
| 1. Sous-section 1 : Définition de la trésorerie et distinction avec d'autres concepts financiers (liquidité, cash-flow, solvabilité)..... | 15 |
| 1.1. NOTION DE TRESORERIE | 15 |
| 1.1.1. Définition de la trésorerie | 15 |
| 1.1.2. Rôle de la trésorerie | 16 |
| 1.1.3. Gestion de la trésorerie | 17 |
| 3. Sous-section 3 : Facteurs influençant la gestion de la trésorerie (cycle d'exploitation, investissements, financement)..... | 19 |
| Section 2 : Gestion et optimisation des flux de trésorerie | 22 |
| 1. Sous-section 1 : Outils et techniques de gestion de trésorerie (prévision, suivi, ajustements) | 22 |
| 1.1. Prévision des flux de trésorerie | 23 |
| 1.2. Suivi des flux de trésorerie | 23 |
| 1.3. Ajustements des flux de trésorerie | 24 |
| 2. Sous-section 2 : Principales stratégies d'optimisation des flux de trésorerie (réduction des délais de paiement, anticipation des besoins, diversification des sources de financement)..... | 24 |
| 2.1. Stratégies d'Optimisation | 24 |
| 2.2. Réduction des Délais de Paiement | 25 |
| 2.3. Anticipation des Besoins | 26 |
| 2.4. Diversification des Sources de Financement | 26 |
| 3. Sous-section 3 : Exemples de bonnes pratiques adoptées par les grandes entreprises..... | 27 |
| 3.1. Études de cas des grandes entreprises | 28 |
| 3.2. Analyse des succès et échecs | 28 |
| Section 3 : Modèles et Approches Théoriques de la Gestion de Trésorerie | 29 |
| • Modèles Financiers de Gestion de Trésorerie | 29 |
| • Approches Théoriques de la Trésorerie | 30 |
| Sous-section 1 : Présentation des Théories financières appliquées à la trésorerie | 30 |
| Sous-section 2 : Modèle de Baumol gestion des liquidités..... | 31 |
| Sous-section 3 : Le model de Miller et Orr | 31 |
| Sous-section 4 : Application de ces modèles en entreprise | 32 |
| Conclusion | 33 |
| • Synthèse des points abordés | 33 |
| Chapitre 2 : Analyse des flux de trésorerie en entreprise | 36 |
| Introduction Du Chapitre | 36 |
| Pourquoi l'analyse des flux de trésorerie est-elle importante ?..... | 36 |
| Section 1 : Présentation des outils et méthodes d'analyse des flux de trésorerie | 36 |
| 1. Sous-section 1 : États financiers et tableau des flux de trésorerie (méthodes directe et indirecte) | 36 |
| 1.1 La Méthode Directe | 37 |
| 1.2 La méthode indirecte | 37 |

TABLE DES MATIERES

| | | |
|--------|---|----|
| 2. | Sous-section 2 : Ratios et indicateurs clés de la gestion des flux de trésorerie | 38 |
| 2.1. | Le fonds de roulement | 39 |
| 2.1.1. | Le calcul de fonds de roulement | 39 |
| 2.1.2. | Interprétation de fonds de roulement | 39 |
| 2.2. | Le besoin en fonds de roulement | 40 |
| 2.2.1. | Calcul de besoin en fonds roulement | 40 |
| 2.2.2. | Interprétation de besoin en fonds roulement | 40 |
| 2.3. | La trésorerie nette | 41 |
| 2.3.1. | Calcul de la trésorerie nette Il est possible de calculer la trésorerie nette de deux manières différentes | 41 |
| 2.3.2. | Interprétation de la trésorerie nette | 41 |
| 2.4. | Les équilibres entre le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN) | 42 |
| 2.5. | L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité | 44 |
| 2.5.1. | Le ratio de liquidité générale | 44 |
| 2.5.2. | Le ratio de liquidité | 44 |
| 2.5.3. | Le ratio de liquidité immédiate | 44 |
| 3. | Sous-section 3 : Outils numériques et logiciels de gestion de trésorerie | 45 |
| 3.1. | Types de logiciels de gestion de trésorerie | 45 |
| 3.2. | Logiciels de comptabilité | 46 |
| 3.3. | Applications de budgétisation | 46 |
| 3.4. | Outils de prévision de trésorerie | 47 |
| 4. | Fonction de Prévision, Contrôle et Reporting « PCR » | 48 |
| 4.1. | Réalisation du budget de trésorerie annuel avec ventilation mensuelle – Paiements | 48 |
| 4.3. | Élaboration des différents rapports internes et externes | 50 |
| | Section 2 : Analyse des flux de trésorerie et indicateurs clés | 51 |
| 1. | Sous-section 1 : Étude des flux de trésorerie opérationnels, d'investissement et de financement..... | 51 |
| 1.1. | Flux de trésorerie liés à l'activité Le flux de trésorerie lié à l'activité | 51 |
| 1.2. | Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | 51 |
| 1.3. | Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement | 51 |
| 2. | Sous-section 2 : Interprétation des soldes et équilibre financier | 51 |
| 2.1. | Fonds de roulement (FR) | 53 |
| 2.2. | Besoin en fonds de roulement (BFR) | 53 |
| 3. | Sous-section 3 : Impact des décisions financières sur la trésorerie | 55 |
| | Section 3 : Facteurs influençant la gestion des flux de trésorerie | 56 |
| 1. | Sous-section 1 : Impact des délais de paiement clients et fournisseurs | 56 |
| 2. | Sous-section 2 : Influence des politiques d'investissement et de financement | 57 |
| 3. | Sous-section 3 : Effets des fluctuations économiques et des risques financiers..... | 57 |
| 3.1. | Effets des fluctuations économiques | 57 |
| 3.2. | Risques financiers | 58 |
| | Conclusion | 59 |
| | Chapitre 3 : Étude de cas – Trésorerie et optimisation des flux chez SONATRACH | 62 |
| | Introduction du chapitre | 62 |
| | Section 1 : Présentation de SONATRACH et de son service de trésorerie | 62 |
| 1. | Historique de la SONATRACH..... | 62 |
| • | L'activité de l'entreprise SONATRACH..... | 62 |
| • | Les principes missions de la SONATRACH | 63 |
| 4. | L'organisation structurelle de la SONATRACH..... | 64 |
| 4.1. | L'Activité Exploration- production (E&P) | 65 |
| 4.2. | L'Activité Transport par Canalisations (TRC) | 65 |
| 4.3. | L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS) | 66 |
| 4.4. | L'Activité Raffinage et pétrochimie (RPC) | 66 |
| 4.5. | L'Activité commercialisation (COM) | 66 |
| 5. | Présentation de la Direction Finances..... | 68 |
| 5.1. | Définition de la Direction Finances | 68 |
| | Section 2 : Analyse de la trésorerie de SONATRACH | 72 |

TABLE DES MATIERES

| | | |
|------|---|-----|
| 1 | Sou section 1: Évaluation des flux de trésorerie de l'entreprise à partir des états financiers | 72 |
| 1.1. | La présentation et reclassement de bilans financier de l'année (2018-2017) | 72 |
| 1. | Sous-section 1: Évaluation des flux de trésorerie de l'entreprise à partir des états financiers | 86 |
| 1.1. | Calcul le fond de roulement | 86 |
| 2. | Sous-section 02: Analyse des principaux postes impactant la trésorerie | 94 |
| | Pourquoi c'est important ? | 109 |
| 3. | Sous-section 3 : Évolution de la trésorerie sur les dernières années | 109 |
| | Section 3 : Stratégies et défis liés à l'optimisation des flux chez SONATRACH | 119 |
| 1. | Sous-section 1 : Stratégies mises en place pour optimiser la trésorerie..... | 119 |
| 2. | Sous-section 2 : Contraintes et défis spécifiques liés au secteur pétrolier | 120 |
| 3. | Sous-section 3 : Discussion des résultats et vérification des hypothèses | 124 |
| • | Conclusion générale | 127 |
| • | Bibliographie | 131 |
| | ANNEXES | 132 |