

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENTS DES SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITE



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité
Option : Finance d'entreprise

THÈME

RÔLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE DANS UNE
ENTREPRISE

CAS : DIVISION EXPLORATION SONATRACH DE
BOUMERDES

Réalisé par :

- Melle. RAIHA ANAIS
- Mr. LAZRI AHCENE

Encadrant d'Enterprise:

- Mr. RIOU Riyad

Dirigé par :

- Mr. HAMMACHE MOHAND

Présenté devant les membres de jury composé de :

- ❖ Président : Mr. GUENDOZI Mohamed.....MCD-UMMTO
- ❖ Examineur : Mr. OUCIF FAIZA Khair-Eddine.....MCD-UMMTO
- ❖ Rapporteur : Mr. HAMMACHE Mohand.....MAA-UMMTO



Promotion 2022/2023

REMERCIEMENT

Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux qui nous a donné la force, la volonté et l'enthousiasme d'accomplir ce travail, nous tenons à remercier vivement nos chers parents d'avoir toujours été là pour nous, de nous avoir soutenu et d'avoir cru en nous.

Nous voudrions dans un premier temps remercier notre encadrant de mémoire Monsieur HAMMACHE enseignant à l'Université de UMMTO, pour sa patience sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

L'expression de notre gratitude s'adresse également à notre chef département de spécialité Monsieur GUEDDACHE.

Nous tenons à formuler l'expression de notre profonde reconnaissance à notre promoteur au sein de la DIVISION EXPLORATION BOUMERDES Monsieur RIOU pour ses pertinents conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité au long de ce travail.

Nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de la division exploration Sonatrach pour leur accueil et leur disponibilité.

Enfin mes remerciements pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

DÉDICACE

*A l'expression de ma reconnaissance je dédie ce modeste travail à ceux qui m'ont encouragé, motivé et ont veillé afin d'œuvrer ma réussite
Aux soleil et ombre de ma vie, à mes amours éternels :*

*Mon très cher **PÈRE**, pilier de ma vie, source de force et de bienveillance
Ma très chère **MÈRE** lumière de ma vie source de tendresse et joie
Que dieu vous vous bénisse et vous protège tous mes respects à vous.*

*À mon cher petit frère, **LIAMINE**, qui a le don de répandre la joie et le bonheur au sein de notre famille, et qui n'a jamais cessé de m'encourager.
Que Dieu veille sur toi, t'apporte chance, bonheur et réussite. Mon affection t'accompagne, mon petit ange.*

A mes grands-parents.

*Mes oncles **HOCINE, BOUBEKER, OMAR** et **OTHMAN** que j'aime beaucoup.*

*Mes tantes **SALIHA, LEILA, YASMINA, MALIA, FATHA, WASSILA** et **HASSINA** pour leur soutien, orientation et conseils.*

*Mes cousins : **AMIN, AMÏR, ALAA, SAMY, MOHAMED, YANI, MEHDI, RAYANE, ENZO** et **AYLAN***

*Mes cousines : **LILIA, KATIA, LYDIA, SONIA, FATMA, ALICIA, JIHANE, LIZA, ZAHIA, RIHAM, ASSIL, DALIA, DOUAA, ELINE.***

*A mon binôme **AHCENE** a tous mes ami(e)s : **NABIL, CYLLA ET HANANE***

Et pour tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire.

RAIAH ANAÏS

DÉDICACE

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un labeur que je dédie du fond du cœur : à celle qui m'a fait venir au monde, celle qui s'est sacrifiée pour me voir grandir et réussir, à celle qui je ne pourrai jamais révéler mon grand amour avec de simple mots.

*A toi chère **MAMAN**.*

Au guide de ma vie, celui qui a répondu de la lumière sur mon chemin, celui qui s'est donné tant de mal pour me voir en arriver là où je suis, A celui qu'aucune dédicace ne saurait exprimer l'affectation et l'amour que je lui éprouve.

*A toi cher **PAPA**.*

*Je dédie ce travail aussi à mes deux frères (**RACHID** et **MEHENA**), mes trois sœurs (**LILA**, **HASSIBA** et **DRIFA**) et leurs fils **ILYÈS**, **NELYA**, **RABAH**, **OUALID**, **AMINE**, **AYA** et **ELYAN**.*

*Mes cousins et cousines, oncles et tantes, mes amis ainsi que toute la famille **LAZRI**.*

*A ma binôme **ANAÏS**, a tous mes ami(e)s : **NABIL ET CYLLIA**.*

Et pour tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire

AHCENE LAZRI

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	2
DÉDICACE	4
DÉDICACE	5
SOMMAIRE	6
Introduction général.....	1
CHAPITRE 1	4
LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE TRÉSORERIE	4
1 Section 1 : Notions fondamentales de la gestion de trésorerie	5
2 Section 02 : Origines des problèmes de trésorerie.....	18
3 Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie :.....	21
Conclusion chapitre 1	26
Chapitre II	27
La trésorerie dans l'analyse financière	27
1 Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....	28
2 Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie.....	38
3 Section 03 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	49
Conclusion chapitre 2.....	61
Chapitre 3	62
La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH	62
1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	63
2 Section 2 : la division exploration :	68
3 Section 3 : Etude de l'équilibre financier.....	78
Conclusion chapitre 3.....	95
Conclusion générale	97
Références Bibliographies	100
<i>Liste des abréviations</i>	
<i>Liste des figures</i>	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Table des matières</i>	

Introduction générale

L'entreprise, en tant qu'entité complexe, doit maintenir une performance optimale pour atteindre ses objectifs, pour y parvenir, elle met en œuvre différentes politiques, notamment la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, et la gestion des trésoreries. Ces politiques guident ses activités pour atteindre ses objectifs, principalement la réalisation d'un profit financier. Les décisions prises par l'entreprise sont soit opérationnelles à court terme, soit stratégiques à moyen et long terme. La gestion efficace de ces politiques et décisions est essentielle pour assurer la performance de l'entreprise dans un environnement commercial compétitif et évolutif.

La gestion financière occupe une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie est une fonction cruciale au sein de la finance d'entreprise, visant à assurer en permanence la disponibilité des liquidités nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle joue un rôle essentiel en tant qu'indicateur de la santé économique de l'entreprise. Cette discipline englobe la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants, la planification des besoins futurs en liquidités, la gestion des risques financiers, la négociation avec les partenaires bancaires et financiers, et l'optimisation de la rentabilité globale de l'entreprise. En somme, la gestion de trésorerie est une fonction stratégique vitale pour assurer la stabilité et la performance de l'entreprise.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes d'argent disponible en caisse ou en banque, elle correspond à la différence entre les actifs dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme.

La gestion optimale de la trésorerie vise à prévoir, contrôler et maîtriser les flux de liquidités de l'entreprise, en assurant à la fois la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement et en minimisant les coûts associés. Les décisions prises dans ce domaine ont un impact direct sur la santé financière de l'entreprise. La trésorerie est essentielle pour garantir que l'entreprise puisse honorer ses engagements financiers à leur échéance. En résumé, la gestion de trésorerie est une préoccupation majeure pour toute organisation, car elle contribue à assurer sa stabilité financière et sa solvabilité.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise **SONATRACH DIVISION EXPLORATION Boumerdes**, ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, nous allons essayer de

mieux comprendre la manière, dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonction de l'entreprise, pour y parvenir, nous tenterons d'apporter les éléments à la question fondamentale qui sera formulé comme suit :

Quel impact la gestion de trésorerie a-t-elle sur l'opération de l'entreprise SONATRACH ?

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes

- Qu'est-ce que la trésorerie et comment se déroule le processus d'élaboration du budget de trésorerie ?

- Quelle est l'utilité de la gestion de trésorerie au quotidien ?

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

-Hypothèse 01 : l'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

-Hypothèse 02 : La gestion de trésorerie au sein de l'entreprise **SONATRACH DIVISION EXPLORATION DE Boumerdes** joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise. Le processus de gestion de trésorerie passe par plusieurs étapes importantes.

La réalisation de ce travail se base sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête de terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, ainsi que les sites internet de la finance et contrôle de gestion.

Cependant, l'enquête sur le terrain nous offrira l'opportunité, d'une part, d'examiner le fonctionnement du système de gestion de trésorerie de l'entreprise, à travers un stage pratique d'une durée de quatre mois effectués au sein de l'entreprise SONATRACH DIVISION EXPLORATION de Boumerdes, du 01 juin 2023 au 30 septembre 2023. D'autre part, elle nous permettra de recueillir les données nécessaires pour mener à bien notre travail de recherche.

Ainsi, notre travail est structuré en (03) trois chapitres. Le premier s'intitule fondamentaux sur la trésorerie, et gestion de trésorerie et il porte sur les notions de bases de la trésorerie. Le second parle de la trésorerie dans l'analyse financière grâce aux différents outils d'analyse comme le bilan fonctionnel, l'analyse par les flux et par les ratios et la gestion

prévisionnelle et quotidien. Enfin, le troisième chapitre représente l'étude de cas au sein de **SONATRACH DIVISION EXPLORATION DE BOUMERDES**, qui permet l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents au cas réel de l'entreprise.

CHAPITRE I

LES FONDAMENTAUX DE

LA GESTION DE

TRÉSORERIE

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. Cette dernière est un élément du patrimoine de l'entreprise. Afin d'assurer une meilleure compréhension du thème, il serait judicieux, de passer par des généralités de la trésorerie, en mettant l'accent sur, sa fonction, ses différentes approches, ses typologies son importance...

1. Section 1 : Notions fondamentales de la gestion de trésorerie

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise. La trésorerie, c'est le gilet de sauvetage des entreprises (au début, pendant et lors des phases de difficultés).

1.1 La trésorerie

1.1.1 Définition la trésorerie

Le concept de la trésorerie est défini par plusieurs auteurs, à savoir :

➤ Selon GAUGAIN « 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 ». ¹

➤ Tandis que MARTINET et SILEM définissent 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) ». ²

➤ Selon FORGET, « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». ³

En autre terme, la trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génèrent son activité. Cela permet à l'entreprise se de satisfaire trois exigences, à savoir :

- **La Liquidité** qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation.

¹ GAUGAIN.M et autres. « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007.p13

² MARTINET.A-CH.et SILEM.A., Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.p12

³ FORGET.J, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005, p11.

Les fondamentaux de la gestion de trésorerie

- **L'exigibilité** est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire
- **La solvabilité** constitue l'aptitude de l'entreprise à rembourser à terme.

Le document d'analyse de référence sera le bilan comptable présenté ci-dessous :

Tableau 1 : Bilan comptable.

Liquidité	ACTIF			PASSIF		Exigibilité
-	Brut	Amort. /Prov.	Net			-
	ACTIF IMMOBILISÉ			CAPITAUX PROPRES		
	<i>Immobilisations incorporelles</i>			Capital social		
	Frais d'établissement			Réserves légales		Plus
	Fonds de commerce			Autres réserves		d'un an
	<i>Immobilisations corporelles</i>			Résultat de l'exercice		
	Terrain			Report à nouveau		
	Constructions			Total (1)		
	Matériels et outillages			Provisions pour risques		
	<i>Immobilisations financières</i>			Provisions pour charges		
	Participations			Total (2)		
	Prêts			Total (1)		
	Total (1)			PASSIF CIRCULANT		
	ACTIF CIRCULANT			DETTES		
	Stocks de matières premières			Emprunts et dettes financières		
	Stocks de produits finis			Dettes fournisseurs		Moins
	Clients et effets à recevoir			Dettes fiscales et sociale		d'un an
	Autres créances			Dettes sur immobilisation		
	Disponibilités			Compte régularisation passif		
	Total (2)			Compte régularisation actif		
	Compte régularisation actif			Total général		
	Total général			Total général		
+	{ Tout ce que possède l'entreprise			{ Tout ce qu'elle doit et à qui		+

Source : Philippe Rousselot, Jean François Verdier, gestion de trésorerie 2ème Edition 2017

1.1.2 Les objectifs de la trésorerie

Parmi les objectifs de la trésorerie :

- Analyse des principaux moyens de règlements.
- Enregistrement des opérations relatives aux règlements.

Identification des incidences des différentes opérations (d'exploitation, d'investissement) sur la trésorerie de l'entreprise.

- Analyse des effets de commerce.

- Calcul d'un escompte
- Enregistrement des opérations relatives aux effets de commerce.

1.1.3 Les composantes de la trésorerie

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes⁴:

✓ **Les opérations d'exploitation** : Elles sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie.

✓ **Les opérations de financement** : Elles veillent à alimenter la trésorerie par des rentrées de fonds nouvellement acquis qui nécessitent, par moment des remboursements, d'où des sorties de trésorerie à constater.

✓ **Les opérations d'investissement** : Elles ne constatent que des sorties de trésorerie en vue de leur transformation en immobilisation.

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque.

1.1.4 La caisse

La caisse est un élément essentiel de la trésorerie. Elle représente l'ensemble des disponibilités dont dispose l'entreprise, et dont elle a accès sur l'immédiat. Elle est constituée par des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) qu'effectue l'entreprise régulièrement.

1.1.4.1 Les encaissements

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :⁵

➤ Les ventes des produits

Elles concernent les ventes au comptant comme à crédit des biens et services produits par l'entreprise. Les ventes constituent la source importante des revenus.

➤ Taxe sur la valeur ajoutée

La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) est un impôt indirect sur la consommation touchant presque tous les biens et services consommés ou utilisés. C'est le consommateur final qui

⁴ ROUSSELOT.Ph et VERDIE J-F, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999.

⁵ Idem

supporte la charge de la TVA, et non l'entreprise productrice du bien ou du service. L'entreprise facture aux clients la TVA et la reverse ultérieurement au trésor.

➤ **Les règlements des clients**

Ils représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est fonction du mode de règlement (comptant ou crédit). Dans le dernier cas on tient compte des délais de règlement fixés et qui peuvent être à 30 jours ; 60 jours ; 90 jours ; fin de mois.

➤ **Le remboursement de prêts**

Le prêt désigne l'opération par laquelle un acteur économique dénommé prêteur remet à un bénéficiaire une somme d'argent, contre versement futur par ce dernier d'intérêts et remboursement de la somme prêtée.

➤ **Emprunts à nouveaux**

L'emprunt est utilisé pour désigner les crédits à long terme. Il se réfère le plus souvent au financement d'un achat immobilier. Une personne physique ou morale met une somme d'argent à la disposition d'un emprunteur.

➤ **Cession d'immobilisation**

Elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives et occasionnelles si elles sont hors activités.

➤ **Les encaissements des loyers**

Ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est le mois.

1.1.4.2 Les décaissements

Ils correspondent aux différentes charges décaissées des comptes de résultat (achats) services extérieurs. Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes ⁶:

➤ **Les achats de biens et services**

Ils concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.

⁶ Idem

➤ **Les règlements aux fournisseurs :**

Ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.

➤ **Les frais de productions et de distributions**

Ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue d'améliorer la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.

➤ **Les remboursements d'emprunt**

Ils consistent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

➤ **Les intérêts et les dividendes versés**

Les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, Ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.

1.1.5 La banque

En ce qui concerne la gestion des comptes bancaires au sein de l'entreprise, il y a deux aspects importants à suivre pour garantir une information précise⁷ :

1.1.5.1 Le rapprochement bancaire :

Il s'agit de comparer le solde du compte bancaire tel qu'il apparaît dans les registres de l'entreprise avec le solde indiqué par la banque dans son relevé à la même date. Cette comparaison permet à l'entreprise de mettre en évidence les transactions enregistrées en débit et en crédit. En général, ces deux soldes ne correspondent pas en raison des délais dans l'enregistrement des opérations entre les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour résoudre ces différences, un document appelé "état de rapprochement bancaire" est établi.⁸

1.1.5.2 Les comptes bancaires multiples :

Les entreprises ont souvent plusieurs comptes dans différentes banques. Par exemple, lorsqu'une entreprise contracte un emprunt, la banque peut exiger l'ouverture d'un compte dédié pour gérer les fonds empruntés. De plus, la détention de plusieurs comptes permet à

⁷ ROUSSELOT. Ph et VERDIE J-F, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999.

⁸ Idem

l'entreprise de profiter de la concurrence entre les banques. Il est essentiel de surveiller la trésorerie en tenant compte de l'ensemble des avoirs répartis sur ces différents comptes.⁹

En résumé, la gestion des comptes bancaires d'une entreprise nécessite un suivi attentif, notamment par le biais du rapprochement bancaire pour corriger les écarts entre les enregistrements de l'entreprise et ceux de la banque, ainsi que la gestion efficace de plusieurs comptes bancaires pour optimiser la trésorerie.

1.2 La gestion de trésorerie

1.2.1 Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise, dans la mesure où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers.

➤ En autre terme, Forget.J considère que la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper, de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents, et surtout d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie.¹⁰

1.2.2 Les notions fondamentales de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est un domaine essentiel de la gestion financière d'une entreprise. Voici les notions fondamentales de la gestion de trésorerie :

➤ **Liquidité**

La liquidité fait référence à la disponibilité de liquidités suffisantes pour répondre aux obligations financières de l'entreprise, telles que le paiement des fournisseurs, des salaires et

⁹ Idem

¹⁰ Forget.J, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005.

des taxes. La gestion de trésorerie vise à maintenir un niveau adéquat de liquidité pour éviter les problèmes de trésorerie.

➤ **Prévision de trésorerie**

La prévision de trésorerie est le processus d'estimation des flux de trésorerie futurs d'une entreprise. Cela implique de prévoir les entrées et les sorties de trésorerie, en tenant compte des ventes, des paiements des clients, des dépenses d'exploitation, des investissements et d'autres facteurs qui influencent la trésorerie.

Les prévisions de trésorerie aident à planifier les besoins de financement et à prendre des décisions éclairées.

➤ **Gestion des encaisses**

La gestion des encaisses consiste à gérer les liquidités de l'entreprise de manière efficace. Cela inclut l'optimisation des encaisses disponibles, la gestion des comptes bancaires, le suivi des soldes de trésorerie et la mise en place de mécanismes pour maximiser les intérêts sur les excédents de trésorerie.

➤ **Gestion des flux de trésorerie**

La gestion des flux de trésorerie consiste à suivre et à contrôler les mouvements de trésorerie de l'entreprise. Cela comprend la collecte des paiements des clients, la gestion des délais de paiement aux fournisseurs, le contrôle des dépenses et l'identification des sources de flux de trésorerie pour et d'autres facteurs qui pourraient affecter la disponibilité des liquidités. Répondre aux besoins de l'entreprise.

➤ **Gestion des risques de trésorerie**

La gestion des risques de trésorerie implique l'identification et la gestion des risques liés à la trésorerie de l'entreprise. Cela peut inclure les risques de change, les risques de taux d'intérêt, les risques de crédit, les risques opérationnels

➤ **Financement et investissement**

La gestion de trésorerie comprend également la prise de décisions concernant le financement et les investissements. Cela implique de déterminer les besoins de financement à court et à long terme, d'évaluer les options de financement disponibles et de décider de l'allocation des excédents de trésorerie dans des investissements rentables.

▪ En résumé, la gestion de trésorerie vise à maintenir une liquidité adéquate, à prévoir les flux de trésorerie, à gérer efficacement les encaisses, à contrôler les flux de trésorerie, à gérer les risques et à prendre des décisions stratégiques en matière de financement et d'investissement.

1.2.3 Les objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements, assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.

Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.

L'organisation de la gestion s'articule autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période ¹¹. A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de **zéro** afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre deux situations peuvent être envisagées :

- insuffisance ou déficit de trésorerie,
- excédent de trésorerie.

1.2.4 L'importance de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir les trois préoccupations de chaque organisation :

- **Solvabilité** : Honorer les engagements à leurs échéances.
- **Rentabilité** : Bénéficier du placement des excédents de trésorerie (éviter l'épargne oisive).
- **Sécurité** : Se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires ; D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés si dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (La hausse des taux d'intérêts ; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risques de change).

¹¹ https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-financiere/antraigue_januario/partie8_tresor_diagnostic/sansmenu/GEST-P08-11/10/2023 à 23h20

1.2.5 Le processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par (03) étapes importantes qui sont les suivantes : ¹²

➤ **Première phase : la prévision**

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement.

Ainsi, prévoir consiste à explorer divers scénarios qui correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

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

➤ **Deuxième phase : L'arbitrage**

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

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

➤ **Troisième phase : le contrôle**

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

1.2.6 La gestion des risques de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne serait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

¹² FORGET.J : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition ECONOMICA, paris 2001, P15.

Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et à la gestion de trois principaux risques qui sont les **risques de crédit, de change et de taux d'intérêt**.¹³

Le risque de change : correspond à l'éventualité pour une entreprise d'être impactée par une variation du taux de change entre sa devise locale et la devise utilisée au cours d'une opération avec un pays étranger. Sur le marché des changes, également appelé FOREX pour Foreign Exchange, la valeur d'une devise est exprimée en fonction de la valeur d'une autre devise, c'est ce qui définit son cours de change. Les cours de change sont déterminés de gré à gré, souvent en fonction d'éléments complexes à anticiper comme les différentiels de taux d'intérêt, les échanges commerciaux, ou même la stabilité politique d'un pays, ce qui les rend très volatiles. Le risque de change représente un enjeu majeur pour les trésoriers et les Directions Financières, puisqu'entre la date de conclusion du contrat et la date du flux correspondant au règlement, le cours de change des devises va très certainement fluctuer.¹⁴

Le risque de taux correspond à l'éventualité qu'une baisse des taux d'intérêt vienne pénaliser le rendement de ses placements ou alourdir la charge des intérêts de ses sources de financement. Mais attention, il ne doit pas être confondu avec le risque de crédit !

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

- Une diminution des produits financiers en cas de baisse des taux d'intérêt,
- Une augmentation des charges financières en cas de remontée des taux d'intérêt.

Pour les sociétés les plus endettées, une hausse non maîtrisée des taux d'intérêt peut même aller jusqu'à mettre l'entreprise en danger en menaçant sa rentabilité. La capacité d'une entreprise à faire face au fardeau croissant représenté par la charge d'intérêt peut par exemple être mesurée par le ratio de couverture de l'intérêt (Intérêts cover ratio).

Enfin, le risque de taux peut également se manifester au bilan d'une entreprise par une variation de la valorisation de ses actifs ou de ses passifs, et donc impacter par ricochet certains indicateurs financiers clés tels que le ratio d'endettement net (gearing).

Afin de cartographier leurs expositions au risque de taux, les directions financières font le plus souvent appel à une solution de gestion de trésorerie spécialisée (TMS).¹⁵

¹³Gaugain.M.etSAUVEEER, « gestion de la trésorerie », Ed. ECONOMICA. Septembre. 2007.p177.

¹⁴ <https://www.allmybanks.com/fr/risque-de-change> 06/11/2023 A 11H11

¹⁵ <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr> 06/11/2023 A 11H20

Risque crédit : également appelé "risque de contrepartie" sur les marchés financiers, le risque de crédit correspond à l'incertitude relative à la possibilité (ou à la volonté) d'un débiteur de rembourser tout ou partie de son crédit à son créancier, et ce, aux échéances prévues par les contrats. En réalité, dès lors qu'un paiement est attendu de la part d'une contrepartie ou d'un client, il existe un risque de crédit. Pour une banque ou une entreprise, le risque de crédit s'incarne donc dans la probabilité de subir des pertes financières suite au défaut de remboursement d'un emprunteur. Le fait de sous-évaluer le risque de crédit expose en effet inévitablement l'établissement prêteur au non-paiement à la fois du capital prêté et des intérêts dus qui viennent alors s'ajouter aux pertes et interrompre les flux de trésorerie. Maîtriser son risque de crédit est un enjeu central pour les banques, mais aussi pour les entreprises, ce dernier ayant un impact significatif sur la rentabilité de leurs activités. Bien qu'il soit impossible de savoir avec certitude qui manquera à ses obligations, comprendre le risque de crédit, savoir l'évaluer avec justesse et mettre en place une stratégie afin de s'en protéger est essentiel pour limiter la gravité des pertes.¹⁶

1.3 Le trésorier et les qualités requises

1.3.1 Définition du trésorier

Le terme « trésorier » désigne la personne chargée des liquidités de l'entreprise au quotidien. Elle contrôle les entrées et sorties d'argent de la société, en surveillant toujours la couverture des besoins financiers. Son rôle implique donc de la gestion, de l'anticipation et de la prévoyance sur tous les flux de trésorerie de l'entreprise.¹⁷

Le métier de trésorier requiert des qualités techniques et comptable.

1.3.2 Les missions du trésorier

Le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes ;¹⁸

➤ **Réduire le coût des services bancaires** : La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le

¹⁶ <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/risque-de-credit> 06/11/2023 A 11H30

¹⁷ <https://agicap.com/fr/article/tresorier-definition-missions-enjeux/> 14/07/2023

¹⁸ SION M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod 2^{ème} édition, paris, 2001, P27.

trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

➤ **Améliorer le résultat financier** : Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes ;

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

➤ **Assurer la sécurité des transactions** : C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés ;

➤ **Assurer la solvabilité de l'entreprise** : Par la minimisation des frais financiers en finançant les besoins à court terme par l'utilisation des crédits les moins chers, et les maximisations des produits financiers en plaçant les excédents de trésorerie au meilleur taux et sur le meilleur horizon, et dans les deux cas cela implique d'avoir une vision précise sur l'évolution de son besoin. Donc le trésorier est le garant de la solvabilité permanente de l'entreprise.

1.3.3 Les qualités requises

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme :

- **Organisateur** : il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ¹⁹
- **Technicien** : la gestion de la trésorerie est un domaine technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.
- **Communicateur** : le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces provisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu ;
- **Savoir anticiper** : la plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ces anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

¹⁹ SION.M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire op.cite, P29.

Section 02 : Origines des problèmes de trésorerie

2.1 Les problèmes de trésorerie

À l'origine des difficultés de trésorerie auxquelles toute entreprise peut faire face, on identifie des problèmes soit de nature structurelle soit conjoncturelle. Il est en effet essentiel d'adopter une approche nuancée de l'analyse en fonction de la gravité supposée de ces problèmes. Ces enjeux peuvent toucher soit la partie supérieure du bilan (le Fonds de roulement), soit la partie inférieure du bilan (les besoins en fonds de roulement), voire, dans certaines situations, les deux simultanément. D'autres obstacles peuvent également résulter de l'organisation de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise.

2.1.1 Problèmes structurels de trésorerie

Les problèmes de trésorerie d'ordre structurel se manifestent principalement sur le moyen et le long terme, résultant principalement de difficultés telles qu'un manque de fonds de roulement (FR) qui peut entraîner des problèmes de liquidité. Si l'on souhaite dresser une liste des principales causes de ces problèmes, on pourrait énumérer les éléments suivants :

- Un fort montant d'investissements réalisé sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.²⁰
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - En raison de la faiblesse du capital social de la société.
 - En raison d'un endettement insuffisant à moyen et long terme de l'entreprise.
 - En raison de la faiblesse des bénéfices réaffectés aux réserves.
 - En raison de pertes successives, entraînant une rentabilité insuffisante de l'entreprise.

Une deuxième série de problèmes structurels concerne le besoin en Fonds de roulement (BFR) à financer, créé par les décalages résultant du fonctionnement de l'activité de l'entreprise, parmi ces problèmes, on peut citer :

- Des niveaux de stocks excessivement élevés ;
- Des délais de paiement accordés aux clients trop longs ;
- Des délais de paiement accordés par les fournisseurs trop courts.

²⁰ROUSSELOT.PH, VERDIE.J-F, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, paris 2017, P25.

Ce déséquilibre structurel du BFR, défavorable à la santé financière de l'entreprise, nécessite la mise en œuvre d'actions au niveau du bas du bilan pour rétablir la trésorerie de l'entreprise.

2.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement. Les principales causes identifiables sont les suivants :

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les fluctuations saisonnières de l'activité, pouvant entraîner des besoins importants de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas certaines industries agroalimentaires.
- L'augmentation accidentelle des stocks en raison d'annulations de commandes.
- Les retards ou les défauts de paiement des clients, engendrant des insuffisances d'encaissements.
- Des fluctuations de nature complètement aléatoires et imprévisibles, comme les guerres, les conflits sociaux, les grèves, etc.
- Les solutions à des problèmes conjoncturels difficiles à trouver, il peut s'agir de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de campagne par exemple, ou de recourir à des techniques telles que l'affacturage.

La solution a des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'assurance-crédit ou l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiement ou de retards²¹

2.1.3 Problèmes d'ordre organisationnel

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque, dans ce cas de figure les origines peuvent être les suivantes :²²

²¹ Rousselot.Ph , Verdie.J-F, Gestion de trésoreries ,Dunod,Paris,2011 p21

²² <https://www.memoireonline.com>.

- L'inexistence d'un poste clairement défini de trésorerie ;
- L'absence d'un service de trésorerie dans l'entreprise.

2.2 Les principales causes des crises de trésorerie

Nous avons remarqué que les variations de la trésorerie résultent de l'ensemble des flux financiers traversant l'entreprise. Toute modification du Fonds de Roulement (FR) ou du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) a des répercussions immédiates sur la trésorerie.

➤ En cas d'une forte croissance de l'activité, le besoin en fonds de roulement augmentera inéluctablement (en raison de l'augmentation des stocks, des créances clients, etc.).

➤ Une gestion inefficace du BFR, celui-ci représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiement accordés aux clients et aux fonds immobilisés dans les stocks et la production, ce besoin peut être atténué en prolongeant les délais de paiement accordés aux fournisseurs, ce qui permet de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en agissant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :²³

➤ **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, pour alimenter rapidement la trésorerie ;

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

➤ **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs.

²³ HANI.A-H ; BOUCHIBANE.N : La gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas-Naftal district carburants Bejaia, mémoire de master fin de cycle en science de gestion, option finance et comptabilité : control comptable et audit, université de Bejaia, 2017, P15.

Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie :

Les trésoriers et les responsables de la fonction financiers sont très soucieux de réduire - ou de ne pas faire croître-les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires. C'est cet enjeu majeur de la gestion de trésorerie qui sera traité dans les premiers paragraphes de cette section. Sera ensuite présenté l'utilité de la gestion de la trésorerie en matière de maîtrise de risque de contrepartie, de liquidité, de change et de taux d'intérêt supporté par la firme. Cette section traitera en suite du rôle et de la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier, dans les organisations. ²⁴

3.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

En gestion de trésorerie, l'objectif, en supposant que l'incertitude puisse être écartée, est d'atteindre une trésorerie nulle afin d'éviter à la fois les soldes "crédeurs improductifs" et les soldes "débiteurs coûteux". Le trésorier cherchera donc à optimiser le solde du compte bancaire en trouvant le juste équilibre entre les coûts associés à une trésorerie excédentaire et les coûts de financement résultant d'un manque de liquidités. ²⁵

La gestion de trésorerie devient plus complexe à mesure que le nombre de comptes bancaires de l'entreprise augmente, ce qui accroît le risque de frais financiers plus élevés.

3.2 L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financière

Lorsque l'entreprise maintient un solde crédeur sur son compte bancaire, cela entraîne un coût d'opportunité. En d'autres termes, les liquidités disponibles proviennent de l'équilibre financier de l'entreprise, résultant indirectement de la mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car les ressources stables dépassent les besoins en fonds de roulement), sans pour autant être utilisées de manière rentable.

Cependant, lorsque l'entreprise se trouve en situation de trésorerie nette négative, les coûts liés au financement de ce déséquilibre financier, tels que les découverts ou les escomptes, deviennent bien réels.

Concernant le compte bancaire en question, le trésorier doit prendre une décision en évaluant le coût de maintien d'un solde positif par rapport au coût d'obtention des liquidités nécessaires pour résoudre le déséquilibre financier. Le résultat de cette décision dépend en

²⁴DESBRIERE..Ph , Gestion de trésorerie Edition EMS 19avril 2011

²⁵Desbrières.P, Poincelot.E « La gestion de trésorerie », édition mangement, Paris,1999. P.16.

grande partie du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, notamment les taux d'intérêt du marché et la prime de risque exigée par les investisseurs (actionnaires et prêteurs) en fonction de la situation économique et financière de l'entreprise.

La prise de décision concernant les coûts liés à la détention de liquidités par rapport aux frais financiers devient particulièrement complexe lorsque l'entreprise a des comptes dans plusieurs banques, ce qui complique également la tâche du trésorier. Cette complexité accrue augmente le risque d'erreurs susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise.²⁶

3.3 Les erreurs en gestion de trésorerie :

Dans sa recherche d'efficacité, le trésorier doit éviter trois erreurs fondamentales :

- L'erreur de l'équilibre.
- L'erreur de sur mobilisation.
- L'erreur de sous – mobilisation.

3.3.1 L'erreur d'équilibrage

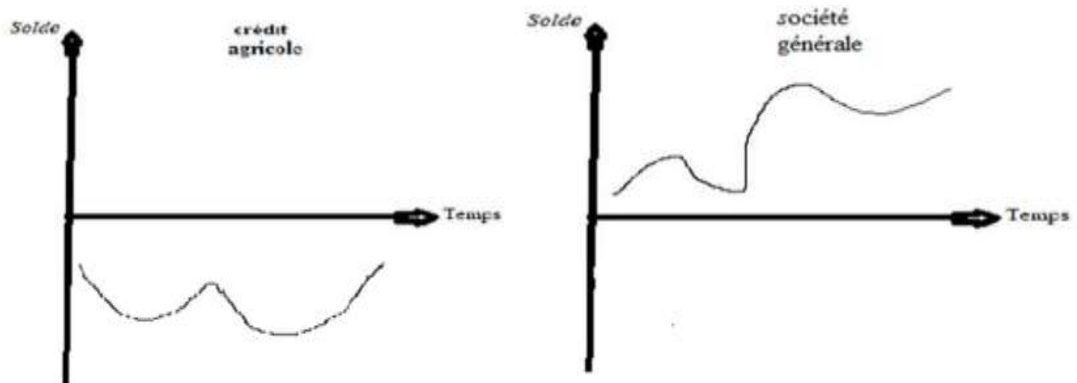
L'erreur d'équilibrage, également appelée contre -phase, se produit lorsqu'il y a à la fois un solde débiteur dans une banque et un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation a un impact significatif sur la gestion de trésorerie, car le compte débiteur engendre des frais financiers tandis que le compte créditeur n'est pas rémunéré.²⁷

Pour remédier à cette erreur d'équilibrage, il est possible de mettre en place des transferts de fonds entre les banques, appelés virements d'équilibrage

²⁶ DESBRIERES, P., POINCELOT, E., Op. cit. p. 15.

²⁷ Desbrières.PH , Poincelot.E, « La gestion de trésorerie »,édition mangement, Paris,1999.P.18.

Figure 1: L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie » gestion de trésorerie, ed 2 Dunod, 2017, P89.

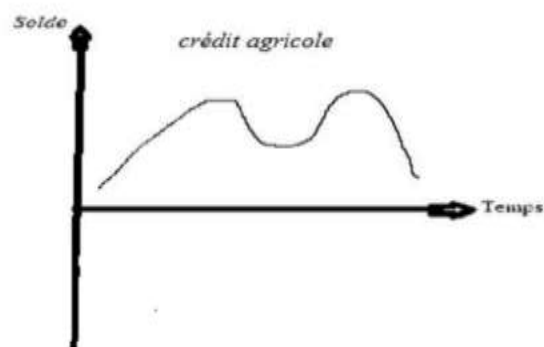
Après avoir résolu l'erreur d'équilibrage, il peut arriver que certains comptes bancaires de l'entreprise se retrouvent tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des coûts financiers importants, tels que les intérêts sur découvert et les commissions liées aux découverts les plus élevés. En revanche, les soldes créditeurs ne génèrent pas de rémunération.

3.3.2 L'erreur de sur –mobilisation

Après avoir corrigé les contre -phases, la présence d'un solde créditeur important peut résulter soit d'un défaut d'investissement (ou de blocage), soit d'un recours excessif à l'escompte ou à d'autres formes de financement à court terme. Cette erreur signifie donc que l'entreprise passe à côté de revenus financiers potentiels ou supporte des coûts financiers inutiles. Pour évaluer cette erreur, il est possible d'utiliser soit le taux moyen de blocage des fonds de l'entreprise, soit le coût moyen du financement à court terme.²⁸

²⁸ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie »Ed 2 Dunod, 2017, P. 90.

Figure 2: L'erreur d'équilibrage de sur-mobilisation



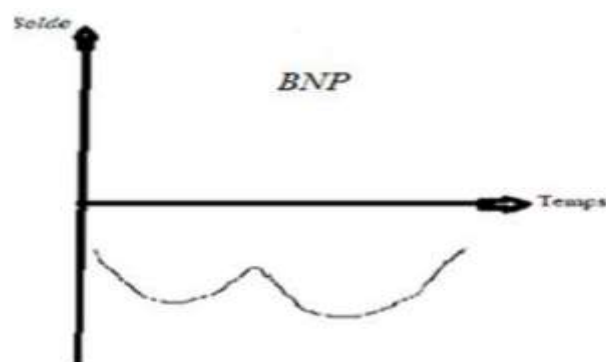
Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie »Ed 2 Dunod, 2017, P. 90.

3.3.3 L'erreur de sous-mobilisation

L'existence de soldes débiteurs peut découler d'une mobilisation insuffisante des crédits, qu'il convient d'éviter en ayant recours à des sources de financement supplémentaires telles que l'escompte ou d'autres options. Cela signifie que cette erreur provient de l'utilisation du découvert à la place d'autres crédits moins coûteux. Cette erreur est considérée comme la moins coûteuse parmi les autres, car le découvert présente effectivement un taux plus élevé par rapport au financement alternatif à mettre en place. Dans ce cas d'erreur, l'entreprise supporte la différence entre le taux d'intérêt du découvert et le taux plus bas du financement envisagé, en ajoutant la commission associée au découvert le plus important qui n'aurait pas été requise en cas d'utilisation d'une option de financement alternative²⁹.

²⁹ ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie »Ed 2 Dunod, 2017, P. 90.

Figure 3 : L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie » ed2 Dunod, 2017, P. 91.

Ces trois erreurs, étant quantifiables, offrent la possibilité d'évaluer de manière objective le travail du trésorier au sein de l'entreprise. Elles constituent le fondement du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et servent de point de départ à une éventuelle automatisation de cette fonction. L'automatisation doit être envisagée dès le départ comme un projet à part entière, nécessitant une gestion appropriée et une analyse de rentabilité.

Conclusion

On conclusion, la fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer le financement de ses activités ; avec ces disponibilités, qu'elle dispose, soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Chapitre II

La trésorerie dans l'analyse financière

L'évaluation de la trésorerie revêt une importance cruciale pour évaluer sa pertinence et sa valeur, ainsi que pour gérer efficacement ses situations, en vue de son contrôle et de l'optimisation de son fonctionnement. Ce chapitre se concentrera sur l'examen des approches employées pour analyser la trésorerie à travers le bilan, puis il explorera les instruments de gestion prévisionnelle et la gestion quotidienne de la trésorerie.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan.

L'analyse par le bilan est une approche statique qui permet à une entreprise d'évaluer sa trésorerie en se basant sur les bilans, qui représentent une capture instantanée de ses actifs et de ses passifs.

1.1 Notion du bilan fonctionnel

Le bilan comptable est un tableau récapitulatif du patrimoine de l'entreprise, et il est divisé en deux parties :

➤ L'actif : C'est la partie gauche du bilan. L'actif comptable d'une entreprise se décompose en deux grandes parties : l'actif immobilisé (ou immobilisation), qui représente les investissements à long terme, et l'actif circulant, qui représente les sommes engagées dans l'exploitation.³⁰

➤ Le passif : C'est la partie droite du bilan. Le passif est constitué de deux grandes parties. D'une part, les capitaux permanents regroupent les capitaux propres et les dettes financières long moyen terme. Ces capitaux permanents les financements stables de la société. D'autre part, le passif circulant est constitué des dettes d'exploitation, des autres dettes et des dettes financières court terme. Ce passif circulant à une échéance généralement inférieure à un an.³¹

1.2 Structure du bilan fonctionnel

Pour évaluer la stabilité financière de l'entreprise, l'analyste financier doit convertir le bilan comptable en un bilan fonctionnel. Ce dernier se décompose en trois catégories principales pour les actifs et les passifs : les éléments stables, les éléments circulants et la

³⁰ Thibeirge.CH ; analyse financière 6^e Edition, P31.

³¹ Idem.

trésorerie. Le tableau ci-dessous présente une synthèse du bilan fonctionnel en termes de montants agrégés (incorporés).

1.2.1 L'utilité du bilan fonctionnel :

Il permet :

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité d'activité.³²
- Examiner les besoins financiers, à la fois stables et à court terme, ainsi que les sources de financement disponibles pour l'entreprise.
- Déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan selon leurs fonctions et en évaluant la correspondance entre les ressources et les besoins.
- Calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise, c'est-à-dire la marge qui sépare ses ressources disponibles de ses obligations financières.
- Identifier les signaux d'alerte potentiels concernant un risque de défaillance financière.

Dans ce bilan la trésorerie est décomposée en deux parties :

- Trésorerie active : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.
- Trésorerie passive : comprend les dettes financières à court terme.

³²BARREAU.J et DELHAYE.J., gestion financière, Ed Dunod, 2003.p35

Tableau 2 : Le bilan fonctionnel

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

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

1.3 Détermination de la trésorerie :

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan³³

1.3.1 Par le bas du bilan :

La partie basse du bilan se compose de l'actif circulant, et au passif des dettes court-terme. En règle générale, le bas de bilan comprend tout ce que l'entreprise possède et doit à court terme³⁴

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

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

1.3.2 Par le haut du bilan :

La détermination de la trésorerie à partir du haut du bilan repose sur deux principaux agrégats suivants :

- Le fonds de roulement net global (FRNG), celui-ci est calculé en soustrayant les ressources stables non courantes des emplois stables non courants, représentant les ressources permanentes de l'entreprise ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR), il est la différence entre les emplois stables courants et les ressources stables courantes, indiquant les besoins de financement à court terme pour les activités opérationnelles.

En soustrayant le BFR du FRNG, on peut estimer la trésorerie potentielle de l'entreprise, ce qui nous permettra de comprendre sa structure financière à la fois à court et à long terme.

1.3.2.1 *Le Fonds Roulement Net Global (FRNG)*

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

³³ SADOU M. , Cours, analyse financière 3^{ème} année FC 2020 /2021 .département SFC ,Tamda 2 université UMMTO .

³⁴ <https://www.l-expert-comptable.com/a/37720-la-notion-de-bas-de-bilan.html> 20/07/2023

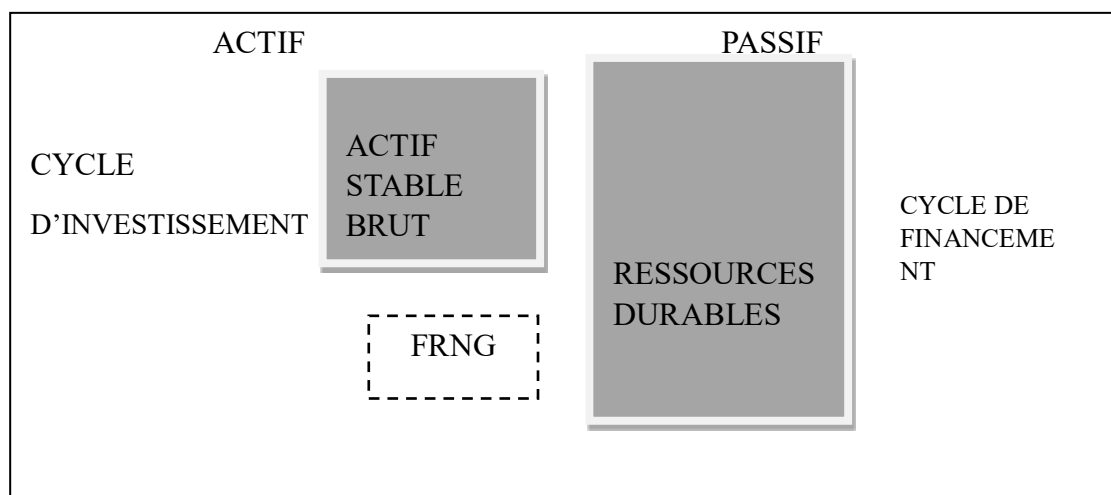
Mode de calcul

Le FRNG est calculé par deux méthodes différentes :

- **Méthode 1 : Par le haut du bilan :**

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

Figure 4 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source : Mr SADOU, Cours 2020 /2021, analyse financière 3^{ème} année FC. Département SFC Tamda 2 université UMMTO.

- **Méthode 2 : Par le bas du bilan :**

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

➤ Actifs circulants = actif circulant d'exploitations (ACE) + actif circulant hors exploitations (ACHE) + trésorerie active (TA) ;

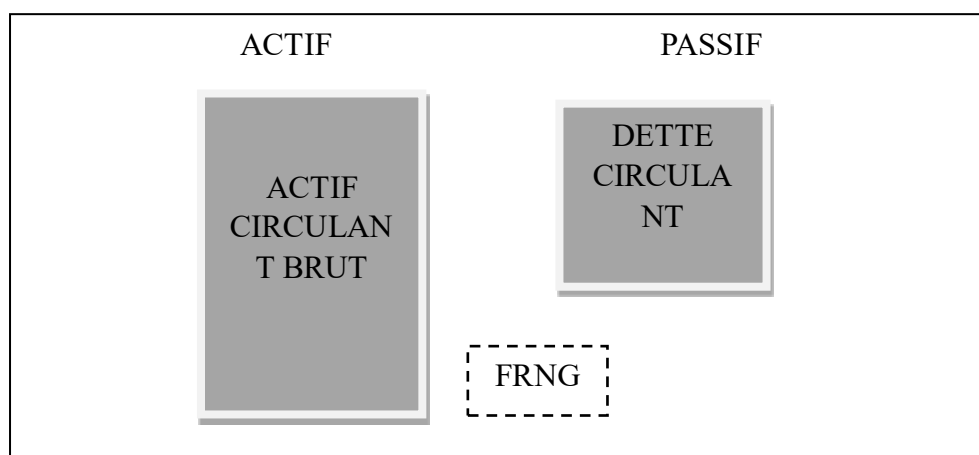
➤ Passifs circulants = (DE + DHE + trésorerie passive (TP)).

Ou bien :

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

- ✓ ACE : actif circulant d'exploitations.
- ✓ TA : trésorerie active.
- ✓ ACHE : actif circulant hors exploitations.
- ✓ TP : trésorerie passive.

Figure 5 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : Mr SADOU, Cours 2020 /2021, analyse financière 3^{ème} année FC. Département SFC Tamda 2 université UMMTO .

❖ Interprétation du FRNG

➤ FR>0

Les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise (les emplois stables). L'équilibre financier est respecté et l'entreprise dégage un excédent de ressources pour financer ses besoins à court terme³⁵

➤ FR<0

Les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier n'est pas respecté. L'entreprise doit financer une partie de ses emplois stables par des ressources à court terme ce qui pourrait lui causer un risque d'insolvabilité.³⁶

➤ FRNG=0

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif stable, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.³⁷

En général, un fonds de roulement positif est indispensable dans les entreprises pour assurer l'équilibre financier. Il finance le besoin en fonds de roulement. Cependant, il est des

³⁵ : SADOU M, Cours analyse financière 3^{ème} année FC 2020 /2021. Département SFC Tamda 2 université UMMTO

³⁶ : IDEM

³⁷ : IDEM

cas d'entreprises où un fonds de roulement négatif est jugé normal comme le domaine de distribution.³⁸

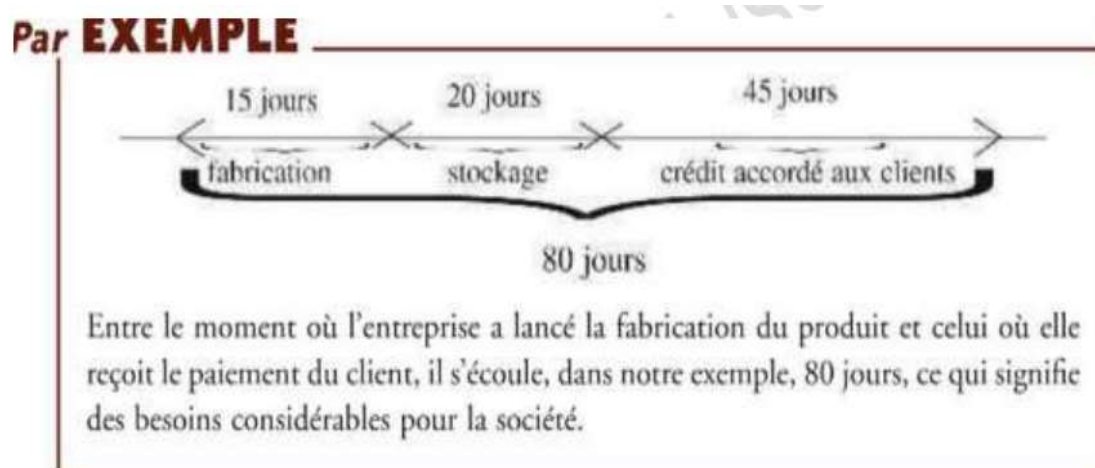
1.3.2.2 Le Besoin de Fond Roulement BFR

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente.³⁹, il représente à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'ont pas été financés par les dettes liées au cycle d'exploitation.

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

Voir l'exemple ci-après :

Figure 6 : exemple BFR



Source : adapté de l'ouvrage de B-R. MEUNIER l'essentiel du diagnostic financier, Editions Eyrolles, Paris 2011 in cours de SADOU. M. cours d'analyse financière 2021

Le (BFR) comprend deux composantes :⁴⁰

1) **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)** : excédent des actifs circulants d'exploitation (stocks, créances clients) sur les passifs circulants d'exploitation (fournisseurs, dettes fiscales et sociales).

BFRE=Actif circulant d'exploitation-Passif circulant d'exploitation.

³⁸ : IDEM

³⁹ ROUSSELOT.PH et VERDIE.J-F, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017, p29.

⁴⁰ : SADOU.M , Cours 2020 /2021, analyse financière 3^{ème} année FC .département SFC Tamda 2 université UMMTO

Les éléments du BFRE :

➤ **Stocks** : actifs destinés à être revendus en l'état (marchandises, produits finis) ou à être incorporés dans la constitution des futurs produits finis (matières premières, produits inachevés).

➤ **Créances clients** : total des sommes dues par les clients de l'entreprise.

➤ **Autres créances d'exploitation** : Hors les créances clients, ce sont les autres créances d'exploitation (TVA déductible, crédit de TVA, avances versées sur commande en cours et autres créances diverses).

➤ **Dettes fournisseurs** : sommes que l'entreprise doit à ses fournisseurs.

➤ **Autres dettes d'exploitation** : Hors les dettes fournisseurs, celles concernant les salariés et les organismes sociaux ou fiscaux, ce sont les autres dettes d'exploitation (avances reçues sur commande en cours, TVA collectée, TVA à payer et dettes diverses).

Le BFRE évolue dans le temps au rythme de l'exploitation de l'entreprise, il constitue un besoin structurel à financer par des ressources stables.

2) Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Il est le surplus des actifs circulants hors exploitation sur les passifs circulants hors exploitation.

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

C'est un besoin de financement conjoncturel et instable qui évolue indépendamment de l'activité de l'entreprise et qui peut être assuré par la trésorerie passive.

L'activité d'exploitation génère généralement :

➤ **Des besoins** : de financement dans les entreprises industrielles ($BFRE > 0$), en raison du délai de fabrication des produits finis et de stockage des matières premières et produits finis.

➤ **Des ressources** : financières dans les entreprises de grande distribution car les clients paient généralement comptant alors que les fournisseurs sont payés à 30 ou 60 jours ($BFRE < 0$).

Le BFRHE est généralement peu important et peut fluctuer beaucoup d'un exercice à l'autre.

❖ **Interprétation économique du BFR :**⁴¹

➤ **BFR égale à 0** : signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, mais il n'y a pas d'excédent.

➤ **BFR supérieure à 0** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires).

➤ **BFR inférieur à 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

1.4 Les ratios liés à la trésorerie

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise aussi plusieurs ratios.

1.4.1 Définition d'un ratio

Par définition, un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses. Il se base sur des données existantes (et donc passées ou, dans le meilleur des cas, présentes) et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future d'une entreprise. Il fournit une indication sur la rentabilité d'une entreprise, la structure de ses coûts, sa productivité, sa solvabilité, ses liquidités, son équilibre financier.⁴²

1.4.2 L'objectif d'une analyse par les ratios

Les ratios fournissent une image de la situation financière de l'entreprise à un instant précis, généralement à la fin de l'exercice comptable.

Par conséquent, il est important de les interpréter avec précaution, car ils ne capturent qu'un instantané de la situation. De plus, leur principale utilité réside dans leur capacité à faciliter des comparaisons avec d'autres périodes, entreprises ou normes sectorielles, ce qui aide à prendre des décisions éclairées. En utilisant les ratios de manière appropriée, on peut mieux comprendre la performance, la stabilité financière et les tendances d'une entreprise, ce qui s'avère précieux pour la gestion et la prise de décisions stratégiques.

⁴¹CHAMBOST.I op. Cite, p166

⁴²<https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/> 25/07/2023

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants⁴³

➤ **Ratio de liquidité générale** : Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appeler pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Liquidité générale = actif circulant/dettes à court terme

➤ **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances a moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobiliers de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Ce ratio se calcul comme suit :

Ratio de liquidité réduite = valeur disponible + valeur réalisable / dettes à court terme

➤ **Ratio d'endettement total** : Ratio d'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.

Ratio d'endettement = total des dettes / total de l'actif

➤ **Ratio d'autonomie financière** : Le calcul de ce ratio est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ces besoins par le biais de ces capitaux propres ou bien, elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ces ressources totales.

Autonomie financière = capitaux propres / total passif

⁴³ POCHER.M-B. le diagnostic financier, 2ed d'organisation, 2000, p, 17

Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie

2.1 Les flux de trésorerie

Un flux de trésorerie correspond à un transfert d'argent sur une période donnée, cet argent peut arriver sur le compte bancaire de la société, dans ce cas-là on parlera de flux de trésorerie positif, ou de ressource ; mais on peut aussi avoir des flux de trésorerie négatifs, sortis du compte bancaire de la société, on parlera alors d'emplois. L'avantage de raisonner en termes de flux de trésorerie est que l'on enlève l'arbitraire de la mesure : rien n'est plus indiscutable qu'une rentrée ou une sortie d'argent. Par opposition, des écritures comptables de variations de stock, de dotations aux amortissements, de provisions, ne sont pas des flux de trésorerie, dans la mesure où elles n'ont aucun impact sur le compte bancaire de la société. Pour résumer, un commerçant qui regarde le montant de sa caisse à la fin de sa journée (ce qu'il a encaissé moins ce qu'il a dépensé) est en train de raisonner en flux de trésorerie.

Les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont :

- Tableau pluriannuel des flux financiers
- Tableau de financement
- Tableau des flux de trésorerie.

2.2 Le tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de trésorerie d'Exploitation (ETE).⁴⁴

2.2.1 L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur significatif pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des liquidités grâce à son activité opérationnelle sur une période donnée. L'analyse de son évolution permet de détecter d'éventuels risques de défaillance et il reflète la trésorerie générée ou utilisée au cours de l'exercice par l'activité opérationnelle de l'entreprise

Il se calcule comme suit : $ETE = EBE + \Delta BFRE$

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

$EBE = \text{produit d'exploitation (encaissable)} - \text{charge d'exploitation (décaissable)}$

⁴⁴ PONCET.P « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p12

2.2.2 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Tableau 3 : Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = Valeur ajouté - Impôts et taxes - Frais personnels = Excédent brut d'exploitation - Variation du BFR = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissement dans l'exploitation = Solde économique ou DAFIC (a) (SE)			
Variation de dettes financières -Frais financiers sur emprunts -Impôt sur le bénéfice -Participation -Dividendes = Solde financier (SF)			
Solde courant SC = SE + SF + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées (b) - Variation de BFR hors exploitation = Variation du disponible			

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

(a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance. (b) Y compris les charges à reparti

2.2.3 Le tableau pluriannuel des flux financiers comprend plusieurs soldes importants :

➤ Le premier solde représente l'excédent brut d'exploitation, qui regroupe les flux économiques liés à l'exploitation de l'entreprise et est considéré comme la principale source de financement. Il remplace essentiellement la notion de capacité d'autofinancement dans le contexte de l'exploitation.

➤ Le deuxième solde est le solde économique, également appelé "disponible après financement interne de la croissance". Il est calculé en prenant l'excédent brut d'exploitation (EBE) et en soustrayant les dépenses d'investissement. Il permet de déterminer le besoin de financement résultant des opérations d'exploitation de l'entreprise, et il devrait être légèrement positif sur une période moyenne.

➤ Le troisième solde est le solde financier, calculé en soustrayant les frais financiers liés aux emprunts, l'impôt sur le bénéfice, les participations et les dividendes de la variation des dettes financières, y compris les concours bancaires. Ce solde devrait être légèrement négatif.

➤ Le quatrième solde est le solde courant, qui est la somme du solde économique et du solde financier. Il devrait être proche de zéro. Après avoir effectué les opérations décrites dans le tableau précédent, on obtient la "variation du disponible", qui indique la fluctuation des liquidités disponibles au fil du temps.

2.3 Le tableau de financement

Seule une approche axée sur l'analyse des mouvements financiers permet de saisir la dynamique des flux de trésorerie au cours d'une période donnée. Le tableau de financement est spécifiquement conçu dans ce but, car il scrute attentivement les variations des dépenses et des sources de financement, tout en permettant de rapprocher les besoins de financement des ressources financières mobilisées pour les satisfaire.

2.3.1 Définition de tableau de financement

Le tableau de financement (TF) est une photographie des emplois et des ressources qui explique les variations de patrimoine au cours de l'exercice. C'est un document de l'annexe présenté annuellement avec les comptes de l'entreprise. L'article 842-3 du plan comptable général donne un modèle de document qui s'applique aux entreprises assujetties au système

développé. Cet état s'intéresse à la variation des emplois et des ressources qui explique la variation de la trésorerie d'un exercice donné.

Il se présente sous la forme d'un document de synthèse qui met en évidence les éléments qui ont contribué à la variation du patrimoine entre deux exercices. Cela présente l'avantage de mettre en exergue la variation du fonds de roulement net global (FRNG) sur le long terme et les variations de la trésorerie (optique de court terme).⁴⁵

2.3.2 Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement

Le bilan et le compte de résultat, bien que cruciaux en comptabilité, omettent une partie des données que la comptabilité enregistre. Le bilan se limite à mesurer les valeurs à un moment précis, en ignorant les flux qui y ont conduit, tandis que le compte de résultat se concentre uniquement sur les soldes des flux ayant un impact sur le patrimoine et, par conséquent, sur le résultat financier.

Le tableau de financement comble cette lacune en fournissant des informations supplémentaires. Il répertorie de manière exhaustive tous les flux, à savoir les variations, les ressources et les utilisations, sur une période donnée. Il démontre également comment les ressources ont été utilisées pour financer les besoins. Ce tableau se compose de quatre sections intégrées dans la trésorerie de financement.

⁴⁵ <https://www.manager-go.com/finance/tableau-de-financement.htm> 25/07/2023

2.3.3 Structure simplifiée du tableau de financement

La structure de la 1^{ère} et 2^{ème} partie du tableau de financement se présente comme suit :

Tableau 4 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (1^{ère} partie)

EMPLOIS	RESSOURCES
<ul style="list-style-type: none">- DISTRIBUTION DE DIVIDENDES- DIMINUTION DU CAPITAL- AUGMENTATION DES IMMOBILISATION- REMBOURSEMENT DLMT- CHARGE REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	<ul style="list-style-type: none">- CAF- AUGMENTATION DU CAPITAL- DIMINUTION DES IMMOBILISATION- AUGMENTATION DLMT
TOTAL EMPLOIS	TOTAL RESSOURCES
VARIATION FRNG (ressources nette)	VARIATION FRNG (emplois nette)

Source : tableau réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

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

Tableau 5 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (2^{ème} partie)

	Besoin	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
Variation des stocks			
V.Créances client, compte rattaché			
V.Avance et compte versé sur commandes			
V.Des dettes d'exploitation			
V.Avance et comptes reçus sur commande			
V.Dettes fournisseurs, comptes rattaché			
TOTAL			
Variation du BFRE (A)			
<u>Hors Exploitation</u>			
V.Autre actif courant			
V.Autre dettes			
TOTAL			
Variation du BFRHE (B)			
<u>Trésorerie</u>			
V.Trésorerie			
V. V.M.P			
V. Concours bancaire			
<u>TOTAL</u>			
Variation de trésorerie (C)			
Variation de FRNG A+B+C			

Source : Tableau réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

2.4 Tableau des flux de trésorerie (TFT)

Le tableau de flux de trésorerie présente les flux de recettes et dépenses au cours d'une période donnée, il classe les flux de trésorerie en trois catégories d'activités exploitation, investissement et financement.

Le premier objectif d'un tableau des flux de trésorerie est, par définition, de renseigner sur les opérations qui ont une incidence sur la situation de trésorerie et a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie, il présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice⁴⁶.

Tableau 6 : Structure Du Tableau Des Flux De Trésorerie

Flux Net De Trésorerie Lies Aux Activité D'exploitation	A
Flux Net De Trésorerie Lies Aux Activité D'investissement	B
Flux Net De Trésorerie Lies Aux Activité De Financement	C
Variation Nette De La Trésorerie	D=A+B+C
Trésorerie A L'ouverture De L'exercice	E
Trésorerie A La Clôture De L'exercice	F=D+E

SOURCE : Hervé S, Op cite, P : 686.

2.4.1 Activités Générant Des Flux De Trésorerie

Une entité présente ses flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement de la façon la plus appropriée à ses affaires. Le classement par activité fournit une information qui permet aux utilisateurs d'évaluer l'effet de ces activités sur la situation financière de l'entité et le montant de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie. Cette information peut également être utilisée pour évaluer des relations entre ces activités⁴⁷

1) Les flux de trésorerie d'exploitation :

Les flux de trésorerie d'exploitation mesurent les flux de liquidités nés de l'exploitation mais aussi des produits et charges financières. La traduction française de "Cash Flows From Operating Activities" est en fait incorrecte : flux de trésorerie opérationnels ou d'activité serait

⁴⁶ : SEBAA, Gestion de trésorerie master 1 FE , Cours 2021 /2022. Département SFC Tamda 2 université UMMTO

⁴⁷ : IDEM

plus correct, et encore, le terme "Operating" reste impropre : le Résultat Opérationnel, le RO (en anglais "Operating Income") ne concerne que le résultat d'exploitation au sens strict, hors résultat financier.

Les flux de trésorerie d'exploitation sont :

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

2) Les flux de trésorerie d'investissement :

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est importante, car les flux de trésorerie indiquent la mesure dans laquelle des dépenses ont été effectuées pour des ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Seules les dépenses qui donnent lieu à la comptabilisation d'un actif dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement.

Autrement dit, Les flux de trésorerie d'investissement indiquent le niveau des investissements nets des cessions.

Voici des exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :

- Sorties de trésorerie effectuée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même.
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme.⁴⁸

3) Les flux de trésorerie de financement (externe) :

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

Voici des exemples de flux de trésorerie liés aux activités de financement : ⁴⁹

⁴⁸ : SEBAA, Cours 2021 /2022, Gestion de trésorerie master 1 FE. Département SFC Tamda 2 université UMMTO

⁴⁹ : IDEM

- Produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres.
- Sorties de trésorerie destinée aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité.

2.4.2 Les principales étapes de construction du TFT :

La constatation d'un TFT se fait en trois étapes :

- **Le calcul du bilan différentiel :**

Cette étape consiste à calculer les variations des postes du bilan d'une année sur celle qui la précède, toutes ces variations sont regroupées dans l'équation suivante :

$$FRNG - \Delta BFR = \Delta TN$$

Et comme le bilan est composé de deux parties (ressources et emplois), donc les variations sont classées en emplois et ressources.

- **La reconstitution des flux réels de la trésorerie :**

La variation d'un poste du bilan résulte le plus souvent par deux flux en sens inverse : une augmentation et une diminution, à l'aide des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.

- **La suppression des pseudo-flux :**

Certaines variations de postes du bilan traduisent des mouvements non monétaires, dans ce cas on doit les supprimer à cause de leur inutilité.

2.4.3 La structure du tableau des flux de trésorerie

Tableau 7 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.

DESIGNATION	N	N+1
<p>Flux de trésorerie liés à l'activité</p> <p>Résultat de l'exercice</p> <p>* Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non lié l'exploitation</p> <p>+ Amortissement et provision</p> <p>+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés</p> <p>- Produit de cession d'éléments d'actif</p> <p>- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat</p> <p>- Augmentation des frais d'établissement</p> <p>- Transfert de charges au compte de charges à répartir</p> <p>= Marge brut d'autofinancement</p> <p>Variation de BFR liée à l'activité</p> <p>= Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</p>		
<p>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</p> <p>+ Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles</p> <p>+ Cessions ou réductions d'immobilisations financières</p> <p>- Acquisition d'immobilisations incorporelles</p> <p>-Acquisitions d'immobilisation corporelles</p> <p>- Acquisitions d'immobilisation financières</p> <p>* Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement</p> <p>+ Variation des dettes sur immobilisations</p> <p>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</p>		
<p>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</p> <p>+ Augmentation du capital</p> <p>- Réduction du capital</p> <p>- Dividendes versés</p> <p>+ Augmentation des dettes financière</p> <p>- Remboursement des dettes financières</p> <p>+ Subventions d'investissement reçues</p> <p>* Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations financement</p> <p>- Variation de capital souscrit non appelé</p> <p>- Variation de capital souscrit appelé, non versé</p> <p>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</p>		
Variation de trésoreries (A+B+C)		
Trésorerie a l'ouverture (D)		
Trésorerie a la clôture (A+B+C+D)		

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents comptables de l'entreprise Sonatrach DEVISION EXPLORATION.

Interprétation du tableau

Le TFT se divise en trois parties, correspondant aux flux de trésorerie associés aux activités de l'entreprise, aux investissements et au financement.

➤ **Les flux de trésorerie liés à l'activité** : Ces flux englobent toutes les opérations financières qui ne sont pas liées aux activités d'investissement ou de financement, mais qui concernent directement l'exploitation quotidienne de l'entreprise.

➤ **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** : Ces flux sont associés à l'acquisition et à la cession d'actifs tels que les immobilisations. Ils permettent d'évaluer la politique d'investissement de l'entreprise, que ce soit pour le renouvellement ou le développement de ses activités.

➤ **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement** : Cette catégorie englobe les sources de financement ainsi que les rémunérations et les remboursements effectués. Elle prend en compte l'impact des variations des décalages de trésorerie résultant des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non verser.

➤ **La trésorerie** : Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générés par les activités, les investissements et le financement. Elle représente les disponibilités et quasi-disponibilités de l'entreprise, notamment :

- Le compte de caisse et le compte courant.
- Les comptes à terme et les intérêts non encore perçus.
- Les valeurs mobilières de placement.
- Les soldes créditeurs de banques et les intérêts courus mais non encore échus.

En résumé, le TFT permet d'analyser la rentabilité de l'entreprise en se basant sur ses différentes fonctions, à savoir les activités opérationnelles, les investissements et le financement.

Section 03 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie s'inscrit dans le cadre d'une approche globale, au sein de laquelle une entreprise cherche à harmoniser ses décisions à la fois à long terme et à court terme. Cette section se concentrera sur la présentation des divers outils utilisés dans la gestion prévisionnelle.

3.1 La gestion prévisionnelle, définition et utilité

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie

3.1.1 Définition de la gestion prévisionnelle :

"La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise."⁵⁰

Elle consiste à anticiper et à prendre des décisions qui ont un impact sur l'entreprise à long terme. Les prévisions de trésorerie sont élaborées en fonction d'un horizon temporel évolutif, avec plusieurs niveaux de planification. L'objectif des prévisions de trésorerie est d'estimer avec la plus grande précision possible l'évolution du solde de trésorerie de l'entreprise."

3.1.2 Utilité de la gestion prévisionnelle

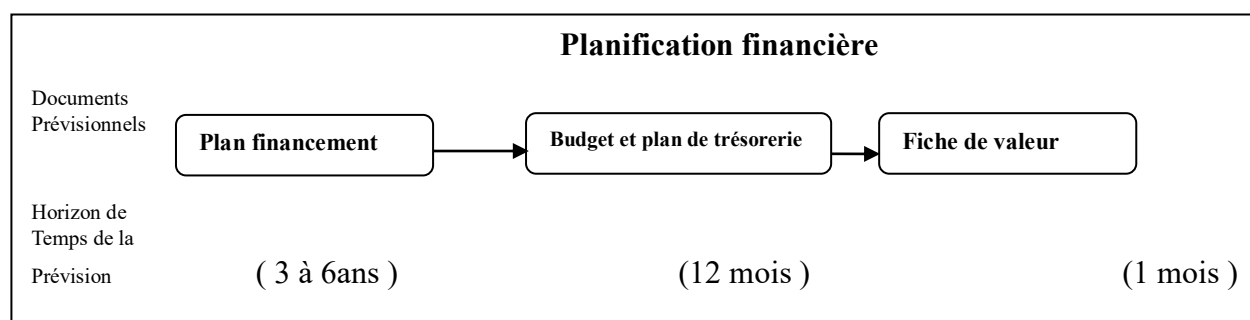
La prévision dans la gestion de trésorerie offre plusieurs avantages, notamment :

- Réaliser un équilibre de trésorerie en utilisant des méthodes quantitatives de gestion, telles que l'informatique, pour optimiser la gestion des liquidités.
- Mettre les responsables de l'entreprise en position de prévoir les événements futurs au lieu de simplement réagir à ces événements, ce qui permet une meilleure anticipation des besoins en liquidités.
- Identifier les écarts entre la situation réelle et les prévisions établies, afin de prendre des décisions correctives appropriées pour maintenir la stabilité financière de l'entreprise.

⁵⁰ Chiha.k : finance d'entreprise, Édition Houma, alger, 2009.page 119.

3.1.3. Les méthodes des prévisions dans la gestion de trésorerie

Tableau 8 : Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :



SOURCE : COILLE. J-C, Roger. A, (politique financement, gestion de la trésorerie et risque de change)
Cnam INTEC, 2014

3.2 Le plan de financement (la démarche annuelle)

3.3 Définition du plan de financement PF

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F (2001) « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »⁵¹

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée plus de 3 ans et regroupant :

- Les ressources stables dont l'entreprise disposera au cours des prochaines années pour un projet donné.
- Les emplois stables auxquelles l'entreprise devra faire face pendant ces mêmes années pour le même projet.

En alignant les dépenses et les recettes, le plan de financement assure une cohérence financière pour le projet, permettant ainsi de déterminer à l'avance si le financement du projet est réalisable de manière logique et réaliste.

3.3.1 Objectif du plan de financement :

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :

⁵¹ ROUSSELOT P, VERDIE J-F, « Gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 2001, p 54.

- ✓ Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture.
- ✓ Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources.
- ✓ Le tableau de financement, établi sur plusieurs années consécutives, revêt une importance cruciale pour les prêteurs, car il offre une analyse détaillée de l'évolution de la structure financière de l'entreprise, en mettant particulièrement en lumière sa capacité à rembourser ses dettes.
- ✓ En outre, le tableau de financement peut également être utilisé comme un outil prévisionnel. Dans ce contexte, il permet au banquier de prévoir avec précision les besoins financiers réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir. Il offre également la possibilité d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie de l'entreprise. Cela aide les prêteurs à mieux comprendre les besoins en liquidités de l'entreprise à court terme et à planifier en conséquence.
- ✓ Enfin, le tableau de financement joue un rôle essentiel dans la vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement. Il permet de s'assurer que les choix d'investissement sont en phase avec la capacité financière de l'entreprise et qu'ils ne compromettent pas sa stabilité financière à long terme. Ainsi, il aide à éviter des décisions financières inappropriées et à garantir une gestion financière prudente et avisée de l'entreprise.

3.3.2 Structures de plan de financement :

Le plan de financement se présente sous forme d'un tableau en deux parties généralement superposées : l'une est réservée à l'inventaire année par année, des besoins stables, dénommées aussi « EMPLOI » ; l'autre énumère les moyens de financement ou ressources qui seront mis(es) en œuvre pour faire face à ses besoins.

Tableau 9: STRUCTURE PLAN DE FINANCEMENT

LIBELLES	CLOTURES EXERCICES N	PREVISIONNEL N+1	EVOLUTION (N+1/N)
Solde début de période			
1 EMPLOIS : -Acquisition Matériel -fournisseurs et matières -services -charges de personnel -impôts et taxes -Charges financières -frais divers -TVA exigible -Remboursement crédit bancaire -Prélèvement de l'exploitant			
TOTAL EMPLOIS (1).			
2-Ressources : -encaissement des travaux en TTC -recouvrement créances antérieurs -crédit bancaires -autres ressources			
TOTAL RESSOURCES (2) ...			
Différences entre Emplois/Ressources (2-1)			
Solde fin de période			
Financement : Crédit fournisseurs à terme			

Source : tableau réalisé par nous-même a partir des documents comptables de l'entreprise SONATRACH DEVISION
EXPLORATION.

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoin de financement non prévus, le plan de financement que l'entreprise

choisira sera celui qui ajustera au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entité et à la rentabilité à venir.

3.3.3 La relation entre la trésorerie et le plan de financement

La relation entre la trésorerie et le plan de financement est étroitement liée. Le plan de financement regroupe les opérations courantes, les investissements, les sources de financement et la politique de distribution des dividendes, englobant ainsi tous les flux financiers susceptibles d'influencer directement la trésorerie de l'entreprise.

En conséquence, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement à la fin de chaque période et le niveau de trésorerie. Cette relation se traduit de la manière suivante:

Trésorerie à la fin de la période = Trésorerie au début de la période + Solde du plan de financement

En d'autres termes, le solde du plan de financement indique comment la trésorerie de l'entreprise évoluera au fil du temps. Si le solde est positif, cela signifie que l'entreprise prévoit de générer plus de trésorerie qu'elle n'en utilise au cours de la période, ce qui peut renforcer sa position financière.

À l'inverse, un solde négatif peut indiquer un besoin de financement supplémentaire pour maintenir les opérations et les investissements prévus.

Ainsi, le plan de financement est un outil crucial pour anticiper et gérer la trésorerie de manière efficace, en veillant à ce que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs financiers et opérationnels.

3.4 Le budget de trésorerie

Nous avons vu que le plan de financement s'étale sur plusieurs années, mais le budget de trésorerie lui, il est plus court terme, ne s'étalant que sur une seule année mais en calculant ses éléments mois par mois.

3.4.1 Définition

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financières ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire

de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable.⁵²

Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au cours de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

3.4.2 L'utilité de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet :⁵³

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

3.4.3 Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la détermination des recettes mensuelles et des dépenses mensuelles. Ces prévisions sont ensuite regroupées dans un tableau appelé le budget de trésorerie. Ce document permet de planifier et de visualiser les flux de trésorerie mensuels de l'entreprise, en tenant compte des rentrées d'argent et des sorties d'argent. En résumé, le budget de trésorerie est un outil essentiel pour la gestion financière, aidant à anticiper les disponibilités financières de l'entreprise sur une période donnée.

1) La détermination des encaissements

✓ Les encaissements d'exploitation

Les encaissements sont issus de budget des ventes, car les ventes représentent la partie la plus importante des rentrées de fonds dans l'entreprise et il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

✓ Les encaissements hors exploitation

Les encaissements hors exploitation comprennent :

⁵² BELLIER D.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.40.

⁵³ BELLIER D.A, KATH.S, op. Cite, p.40.

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports de capital, et les subventions.

- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

- Autres opérations qui impliquent une rentrée des fonds pour l'entreprise.

2) La détermination des décaissements

✓ Les décaissements d'exploitation :

Les décaissements d'exploitation proviennent du budget des approvisionnements, prenant en compte le délai de règlement des fournisseurs. Les dépenses sont indiquées toutes taxes comprises (TTC), car les paiements englobent la TVA.

✓ Les décaissements hors exploitation englobent les dépenses liées à :

- **L'acquisition des immobilisations** : Il s'agit des dépenses associées à l'achat d'actifs à long terme, tels que des équipements, des bâtiments ou des véhicules, qui ne sont pas directement liés aux opérations courantes de l'entreprise.

- **Le remboursement des emprunts** : Cela concerne le paiement des sommes dues aux créanciers ou aux prêteurs, notamment les remboursements d'emprunts à long terme contractés par l'entreprise.

- **Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent** : Il s'agit des dividendes que l'entreprise s'engage à verser à ses actionnaires en fonction des résultats de l'exercice précédent. Ces paiements sont souvent planifiés à l'avance.

- **Les acomptes et le solde de l'impôt sur la société** : Cela comprend les paiements d'impôts sur les bénéfices anticipés (acomptes) et le solde de l'impôt sur la société, qui est calculé en fin d'exercice fiscal en fonction des résultats de l'entreprise.

En somme, les décaissements hors exploitation représentent les sorties d'argent liées à des activités financières et non opérationnelles de l'entreprise, telles que les investissements à long terme, le remboursement de dettes, les paiements de dividendes et les obligations fiscales.

3.4.4 La structure du budget de trésorerie

Tableau 10: budget de trésorerie

DESIGNATION	JAN.	FEV.	DEC.
1-Encaissement sur ventes (TTC)	-	-	-	-
2-Produits Financiers A Encaisser				
3-Autres recettes (TTC) à encaisser				
=Total des recettes d'exploitation (1)				
1-Décaissement sur les achats (TTC)				
2-Paiement des charges de personnels				
3-Impots et taxes d'exploitation				
4-TVA à payer				
5-Charges financières à déboursier				
6-Autres charges d'exploitation à payer				
=Total des dépenses d'exploitations (2)				
Solde d'exploitations mensuelle (3) = (1) - (2)				
1-Cession d'immobilisation (TTC)				
2-Nouveaux emprunts contractés (principal)				
=Total des recettes hors exploitation (4)				
1-Immobilisation (TTC)				
2-Echéances de remboursements d'emprunts (principal)				
=Total des recettes hors exploitation (4)				
1-Immobilisation (TTC)				
2-Echéances de remboursements				
3-Impots sur les bénéfices (acomptes et stocks)				
4-TVA à payer				
=Total des dépenses hors exploitations (5)				
=Solde hors exploitation (6) = (4) -(5)				
Solde global mensuel (7) = (3) +(6)				
(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)				
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				

Source : tableau réalisée par nous même à partir Du manuel ressources en gestion pour l'ingénieur page 2.

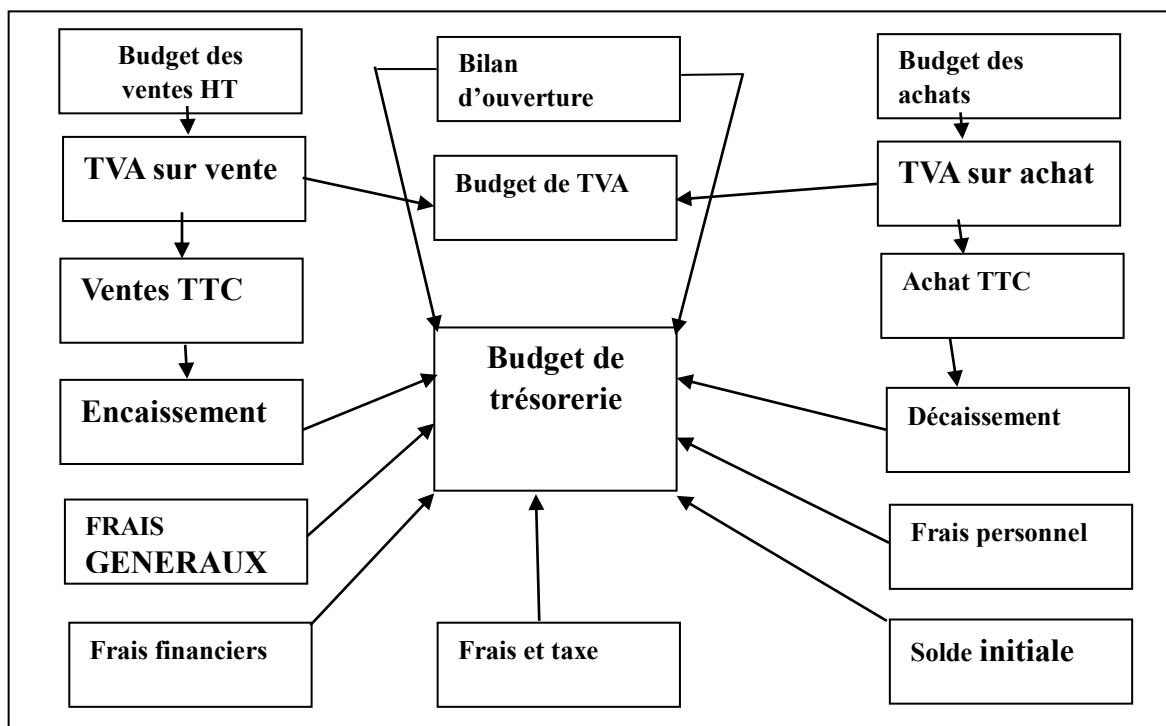
3.4.5 Interprétation du budget de trésorerie

Lorsque la trésorerie d'une entreprise est positive, cela signifie qu'elle dispose d'un excédent de liquidités. Dans ce cas, il est judicieux pour l'entreprise de rechercher des placements rémunérateurs pour tirer profit de cet excédent. L'objectif est d'optimiser la gestion de sa trésorerie et de ne pas laisser dormir des fonds qui pourraient générer des revenus.

En revanche, si la trésorerie est négative, cela indique un manque de liquidités à court terme. L'entreprise doit alors trouver des moyens de financer cette insuffisance de trésorerie. Cela peut se faire en recourant à des techniques telles que des escomptes sur les paiements à recevoir, des découverts bancaires, ou encore des concours bancaires. Cependant, il est important de noter que ces solutions peuvent entraîner des coûts sous forme d'agios ou d'intérêts.

Le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans la gestion financière de l'entreprise. Il est établi en reportant la trésorerie de la période précédente comme trésorerie initiale pour la période suivante. La trésorerie finale est calculée en faisant le solde entre la trésorerie initiale et la trésorerie générée au cours de la période. Ce budget permet de suivre de près la situation financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées pour gérer efficacement ses flux de trésorerie.

Tableau 11 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie



Source : DELIENNE et KATH, 'gestion de trésorerie', ED ECONOMICA, Paris, 2003, P40.

3.5 La fiche en valeur

La rémunération des services bancaires aux entreprises comprend divers éléments, tels que les taux d'intérêt, les commissions, et les dates de valeur. Il est crucial pour les trésoriers d'entreprises de bien comprendre ces conditions, à la fois pour négocier avec les banques et pour mettre en place des moyens efficaces de gestion de la trésorerie. Cependant, la date de valeur est souvent négligée par les trésoriers, alors qu'elle est essentielle car elle sert de référence pour calculer les intérêts.

La date de valeur détermine le moment à partir duquel une transaction financière est prise en compte pour le calcul des intérêts, ce qui peut avoir un impact notable sur les coûts ou les gains liés aux opérations financières de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel de comprendre et de gérer correctement les dates de valeur afin d'optimiser la gestion de trésorerie et de minimiser les charges financières.

En résumé, la date de valeur est un aspect important des conditions bancaires qui mérite l'attention des trésoriers, car elle influence le calcul des intérêts et peut avoir un impact financier significatif pour l'entreprise.

3.5.1 Définition

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.⁵⁴

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelque remarque :⁵⁵

- La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise.
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opérations (réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissement par effet de commerce).

⁵⁴ROUSSELOT.PH, VERDIE J-F « la gestion de trésorerie », Ed 2 Dunod 2017, Paris p73.

⁵⁵ Idem

- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision, qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit des décisions de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit des décisions de dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro).
- Le solde après décision doit normalement être égal à zéro.

3.5.2 Structure de la fiche de valeur :

Tableau 12 : la fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial	-	-	-	-
Mouvements créditeurs				
Remise chèque sur place	-	-	-	-
Remise chèque hors place	-	-	-	-
Remis d'espèces	-	-	-	-
Effets à l'encaissement	-	-	-	-
Effets à l'escompte	-	-	-	-
Virement reçue autre	-	-	-	-
Total recette	-	-	-	-
Mouvement débiteurs				
Chèque émis	-	-	-	-
Effets domiciliés	-	-	-	-
Virement émis impayés	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total dépenses	-	-	-	-
Solde avant décision	-	-	-	-
Décision :				
Escompte	-	-	-	-
Placement	-	-	-	-
Agios	-	-	-	-
Virement	-	-	-	-
Virement banque à banque	-	-	-	-
Recettes	-	-	-	-
Charge recettes	-	-	-	-
Virement banque à banque	-	-	-	-
Dépenses	-	-	-	-
Charge dépenses	-	-	-	-
Solde après décision	-	-	-	-

Source : Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE « la gestion de trésorerie », Ed 2Dunod 2017.p74.

La gestion quotidienne de la trésorerie est un processus qui exige une surveillance méticuleuse. Cette surveillance doit s'accompagner d'une maîtrise adéquate des techniques bancaires afin de permettre la prise de décisions éclairées.

Conclusion

En conclusion, la gestion de trésorerie repose principalement sur la prévision. Son objectif est d'anticiper les fluctuations de trésorerie liées à l'activité de l'entreprise, afin d'obtenir une vision réaliste de sa situation financière et de maintenir une trésorerie saine. Une fois que les prévisions sont établies, la gestion quotidienne de la trésorerie permet de suivre de près les mouvements financiers et de maintenir un solde de trésorerie aussi proche que possible de zéro, ce qui est un indicateur d'une gestion efficace des liquidités.

Chapitre III

La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH

Après avoir étudié la gestion de trésorerie dans son cadre théorique. Nous allons étudier son application sur le terrain réel au niveau de la DIVISION EXPLORATION de SONATRACH BOUMERDES. Dans le cadre d'un stage pratique de quatre mois on a eu l'occasion de visiter les différentes directions et services de la DIVISION EXPLORATION.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Prestation de Sonatrach

L'entreprise SONATRACH (société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures) a été créée le 31 décembre 1963 par le décret N°63/491. Cette société s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures. Les statuts de la SONATRACH ont été modifiés par le décret N°66/292 pour devenir (la société nationale pour la recherche, la production, la transformation des hydrocarbures).

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.

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, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In 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 quatre 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 200.000 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, figurent 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 ».

Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations. À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.⁵⁶

⁵⁶ Manuel interne de l'entreprise Sonatrach BOUMERDES page01 de06

Création : 31 décembre 1963

Forme juridique : SPA

Slogan : « L'énergie du changement »

Siège social : Djenane El Malik, Hydra 16035 Alger
Algérie

Direction : Rachid HACHICHI (PDG)

Actionnaires : État algérien (100 %)

Activité : Industrie pétrolière

Produits : pétrole, gaz naturel, GNL, GPL

Filiales : Naftal, ENTP, Enip. Enafor,
ENGTPENGCB, Enac,

Sipox, Enageo, Ensp, Hyproo SC, SARPI,

Tassili Airlines, Mouloudia Club d'Alger (football)

Effectif : 180 000 (2018)

Site web : Sonatrach.com

Chiffre d'affaires : 60 milliards de dollars (2022)



Source : réalise par nous-même
a partir site web de Sonatrach.

1.2 Les missions de SONATRACH ⁵⁷

La SONATRACH est impliquée dans une série d'activités clés, notamment :

- Prospection, recherche, exploitation, transformation, raffinage et liquéfaction des hydrocarbures gazeux, ainsi que leur transport et leur commercialisation.
- Développement, exploitation, commercialisation et gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- Étude, promotion et valorisation d'autres formes et sources d'énergie.
- Développement de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

⁵⁷Manuel interne de l'entreprise Sonatrach BOUMERDES page01 de06

- Reconstitution et augmentation des réserves d'hydrocarbures.
- Distribution et vente des hydrocarbures et de produits dérivés, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger.

La SONATRACH exerce donc un large éventail de fonctions liées à l'industrie des hydrocarbures, de l'exploration à la distribution, en passant par la transformation et la commercialisation.

1.3 Les activités fonctionnelles de Sonatrach :

L'organisation de Sonatrach est scindée en 5 activités qui sont :

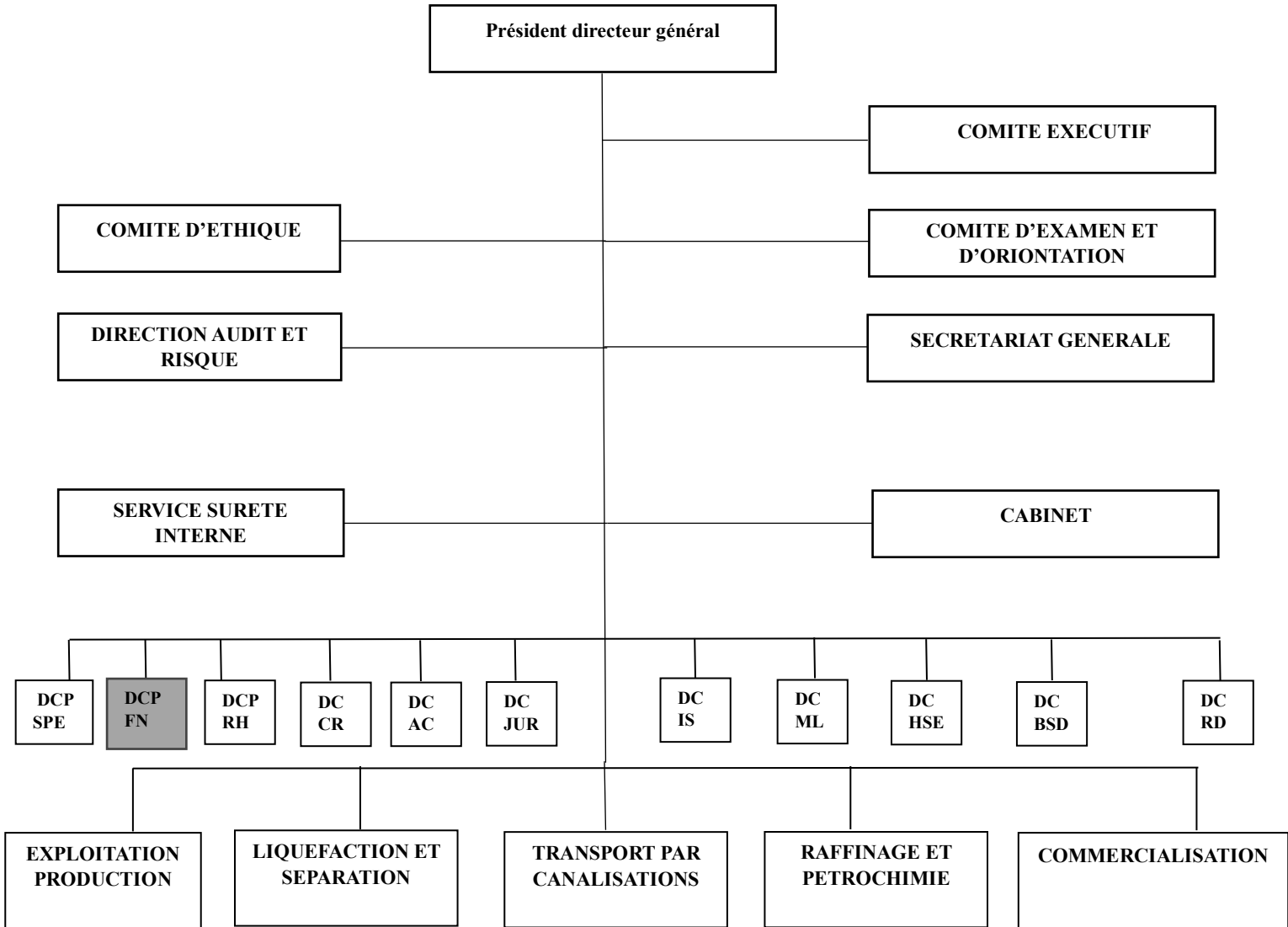
- l'activité Exploration Production E-P
- L'activité Transport par canalisation TRC
- L'activité raffinage et pétrochimie RPC
- L'activité liquéfaction et séparation LQS
- L'activité commercial COM

1.4 Organisation de Sonatrach :

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

- De la direction générale.
- Des lignes fonctionnelles
- Des activités opérationnelles.

Figure 7: Organigramme de la macrostructure de Sonatrach



Source : organigramme réalisée par nous même à partir de document remis par DESB

Section 2 : la division exploration :

2.1 Présentation de la division exploration :

Fondée en 1972, la Direction Exploration a été établie par la décision A-03 en date du 20 juillet 1972. En conséquence de la réorganisation de SONATRACH en 1987, la Direction Exploration a été rehaussée au statut de Division.

La Division Exploration constitue une composante opérationnelle majeure au sein du pôle d'activité Exploration-Production. Cette division représente le tout premier maillon de la chaîne des hydrocarbures.

2.1.1 Les missions de la division exploration :

Prospection : L'obtention de l'autorisation de prospection est accordée par ALNAFT, autorisant ainsi des travaux d'analyse de terrain (travaux géologiques et géophysiques) sans droit d'exploitation.

Recherche : Le processus de recherche d'hydrocarbures en Algérie débute par l'obtention d'un permis de recherche d'hydrocarbures, suivi d'une étude topographique détaillée. Ensuite, des données sismiques 2D sont collectées, traitées, et analysées en laboratoire. Si nécessaire, une acquisition sismique 3D est réalisée. Les équipes de géologues et géophysiciens analysent ces données pour déterminer l'emplacement optimal du forage d'exploration. Ce forage, conformément à un programme établi, vise à confirmer la présence d'hydrocarbures dans la région. L'ensemble du processus est réglementé par la loi sur les hydrocarbures 05-07 pour garantir une exploration responsable.

Supervision : Les travaux de recherche sur le terrain sont confiés à d'autres entreprise qui activent dans le domaine du service pétrolier, mais la supervision et le contrôle de ces activités sont assurés par les ingénieurs et techniciens géologues et géophysiciens de la Division Exploration.

Autres missions⁵⁸ :

➤ La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures.

⁵⁸ Manuel interne d'organisation Sonatrach page 2 de 47

- La participation avec les autres Divisions aux appels d'offres d'exploration en Algérie et à l'étranger.
- La participation à l'évaluation des offres de partenariat sur des projets d'exploration en Algérie et à l'étranger.
- La mise en œuvre de la stratégie de la Société en matière d'exploration.
- La préparation, l'établissement et la recommandation des programmes techniques d'exploration et leur suivi.
- Le développement et la conduite des travaux d'analyse en matière de Géologie et de géophysique.
 - La gestion et le suivi des contrats en effort propre et en association.
 - Le développement d'expertise dans le domaine de l'exploration.

2.1.2 L'organisation de la division exploration

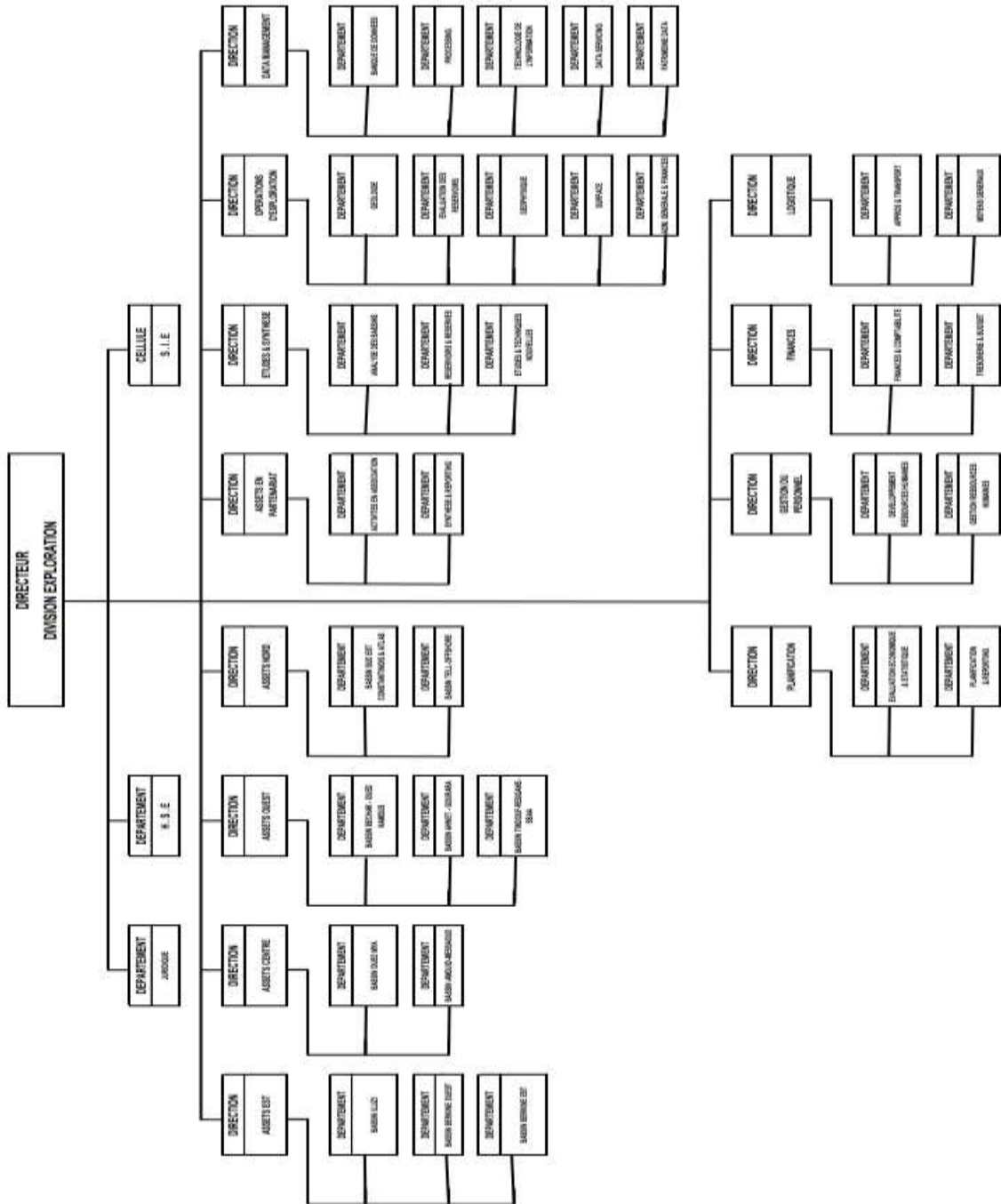
La division exploration se compose de : ⁵⁹

- ✓ Département juridique.
- ✓ Département H.S.E.
- ✓ Cellule S.I.E.
- ✓ Direction Assets Nord.
- ✓ Direction Assets Est.
- ✓ Direction Assets ouest.
- ✓ Direction Assets centre.
- ✓ Direction Assets Partenariat.
- ✓ Direction études et synthèse.
- ✓ Direction opérations d'exploration.
- ✓ Direction data management.
- ✓ Direction planification.
- ✓ Direction finances.
- ✓ Direction gestion du personnel.
- ✓ Direction logistique.
- ✓ Un assistant sûreté interne d'établissement.

⁵⁹ Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes page 4de 47

Figure 8 : organigramme de la division exploration

ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLORATION



2.2 La direction finance

La Direction Finance, créée par la décision N° A-001 (R2) du 07 Juin 2016, a pour principales responsabilités les suivantes⁶⁰ :

- Assurer la gestion financière et comptable des activités de la Division, en conformité avec les règles et procédures en vigueur au sein de la Société.
- Établir les états comptables requis et consolider les comptes financiers.
- Élaborer, contrôler et analyser les bilans comptables et fiscaux, tout en recommandant les mesures de redressement nécessaires le cas échéant.
- Participer à l'élaboration des contrats et conventions avec les sociétés de services et les entreprises impliquées dans la réalisation des projets d'exploration.
- Jouer un rôle actif dans les négociations et la rédaction de projets de contrats, d'avenants et de lettres d'accord liés aux activités de la Division. ⁶¹

2.2.1 Organisation de la direction finance :

La Direction Finances fonctionne avec une structure organisationnelle basée sur une hiérarchie pyramidale simplifiée. Elle est composée de deux départements distincts, et dispose également d'un secrétariat. Chacun de ces départements est ensuite subdivisé en plusieurs services.

La Direction Finances est organisée comme suit ⁶²:

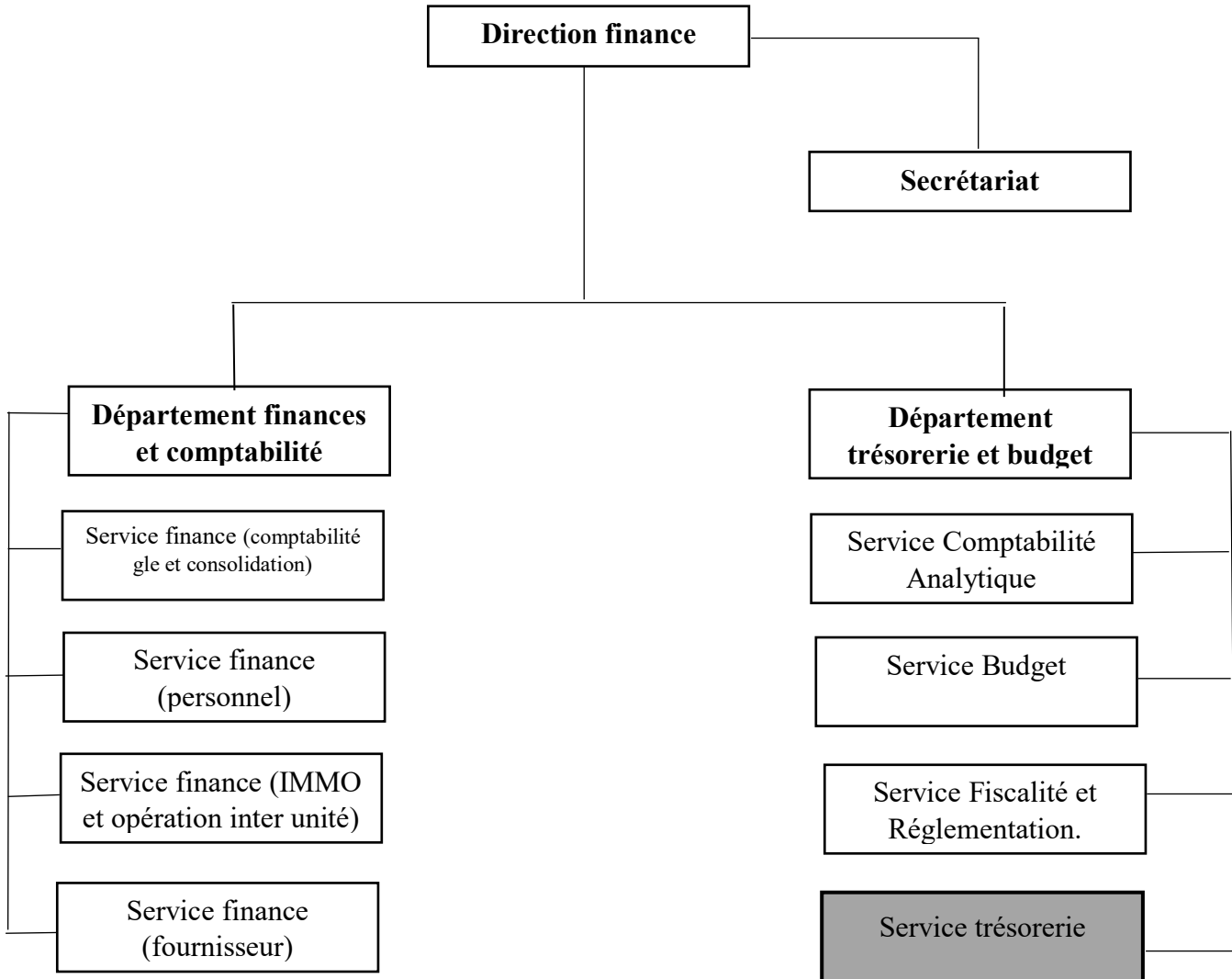
- Un Directeur Finances.
- Un secrétariat de la Direction.
- Un Département Finances et Comptabilité.
- Un Département Trésorerie et Budget.

⁶⁰ Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes p 32 de 47

⁶¹ Manuel interne d'organisation Sonatrach page 34 de 47

⁶² Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes p35 de 47

Figure 9: l'organigramme de la direction finance



Source : établie par nous-même à partir du manuel interne d'organisation.

2.2.2 Le département Trésorerie et Budget

Ce département a comme mission ⁶³:

- Exécution et gestion comptable des opérations financières sur les comptes bancaires ainsi que les diverses caisses de la Division Exploration.
- Suivi des garanties bancaires (Garanties de soumissions et de bonne fin d'exécution).
- Mise en œuvre des méthodes, systèmes et procédures internes applicables quant à la détermination des coûts et prix de revient ainsi que l'établissement des arrêtés de comptes concernant les réalisations financières des projets.
- Elaboration du bilan analytique de la Division.
- Elaboration, suivi, gestion et consolidation budgétaire, plans de fonctionnement et exploitation de la Division Exploration.
- Contrôle de l'application au sein de la Division des politiques, stratégies et systèmes budgétaires et financiers arrêtés par l'entité ainsi que l'analyse des équilibres financiers.
- Supervision des opérations d'audit interne ou externe, contractuel et ou légal (commissaires aux comptes).
- La prise en charge du volet fiscal de toutes les opérations de la Division Exploration.
- La liaison entre la Division Exploration, l'administration fiscale et différents organismes.

Le département est composé de quatre services, à savoir :⁶⁴

- Service Comptabilité Analytique.
- Service Budget.
- Service Fiscalité et Réglementation.
- Service trésorerie.

⁶³ Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes page 36de 47

⁶⁴ Idem

2.3 Le Service trésorerie

Le service Trésorerie s'occupe du règlement des différentes dépenses résultant des engagements de la division avec les prestataires.

Ces dépenses sont matérialisées dans les factures d'exploitation ou d'investissement que ce soit en Dinars ou en devise ainsi que par des ordres de paiements élaboré par le service de Paie par des virements, des chèques ou en espèce.

Le service trésorerie a un objectif à atteindre chaque quinzaine qui est « trésorerie égale à zéro ».

Le principe de la trésorerie zéro consiste à gérer au mieux en obtenant des soldes en date valeur le plus proche possible de zéro.

2.3.1 Principales missions du service :

Le service trésorerie est chargé suivant son domaine d'application d'opéré le règlement des engagements de la Division Exploration en observant les procédures de trésorerie réglementaires, et les impératifs de gestion de l'entreprise qu'il s'agit de :⁶⁵

- ✓ Paiement des Fournisseurs en Dinars et en Devises, des rémunérations personnelles, cotisations sociale, Fiscale et autres règlements.
- ✓ Encaissement des recettes.
- ✓ Remboursement des divers frais par caisse.
- ✓ Assurer la gestion courante des flux de la trésorerie : encaissements et décaissements au jour le jour, en dates et valeur et équilibrage de ces comptes.
- ✓ Assurer la gestion prévisionnelle de la trésorerie grâce au support de gestion KTP.
- ✓ Entretenir des relations de suivies avec la banque par des déplacements hebdomadaires.
- ✓ Gestion des comptes bancaires par la conciliation des opérations de trésorerie saisie sur l'application KTP avec les encaissements et les décaissements de la banque.
- ✓ Rapprochement bancaire entre les flux de trésorerie avec la saisie sur l'applicatif de la comptabilité CGFRA/ORACLE.
- ✓ Suivi de la partie financière des divers contrats de la Division.
- ✓ Etablissement des fiches contrat par fournisseurs et suivi des règlements.
- ✓ Gestion de la quotepart des contrats communs (DP, EXPL, PED, FOR).
- ✓ Suivi des garanties bancaires et établissement des mains levées.

⁶⁵ Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes page 36

- ✓ Réaliser toutes les opérations de reporting financier.

2.4 Présentation du logiciel KTP :

KTP (Kondor Trade Processing) permet d'intégrer les bases de données sur les opérations de trésorerie à l'échelle de l'entreprise. Par conséquent, KTP (Kondor Trade Processing) contrôle en temps réel de toutes les données de trésorerie et plusieurs autres opérations, ce qui permet de recueillir plusieurs informations sur les transactions financières.⁶⁶

Cet outil permet de :

- Structurer le groupe SONATRACH en unités de traitement de trésorerie de différents niveaux.
- Paramétrer les différents niveaux d'habilitation : par exemple un trésorier SFF n'aura pas les mêmes droits d'accès qu'un trésorier PCR.
- Traiter des opérations multidevises et dinars.
- Suivre la gestion de la trésorerie à différents horizons (un an, un mois, un jour le jour).
- Etablir un reporting sur ces mêmes horizons⁶⁷.

Cet outil relie la Division Exploration à la Direction Générale et à la banque.

Il permet à la division de faire ses prévisions chaque quinzaine, puis la direction générale va alimenter le compte de la division selon le montant de ses prévisions. Cet outil permet aussi de suivre le mouvement bancaire ainsi le rapprochement des opérations prévues et celles exécutées par la banque et de repousser les opérations restantes à la quinzaine suivante.

2.5 Les moyens de paiement

Pour le règlement des dépenses de la Division, le service trésorerie fait recours au :

- ✓ **Virement** : Le virement émis est le mode de paiement le plus utilisé dans la division Exploration pour régler les fournisseurs locaux. Il offre une flexibilité accrue par rapport aux chèques, permettant un meilleur contrôle des décaissements.

⁶⁶ <https://www.freelance-informatique.fr/cv-mission-ktp-kondor-trade-processing-freelance> 20/09/2023

Les débits sont effectués suivant la convention SH/BEA. Le jour même si l'ordre de virement est soumis avant midi, ou le jour suivant pour les soumissions en après-midi. La liaison avec le système KTP offre une visibilité en temps réel sur la date de valeur du débit, facilitant ainsi la gestion des soldes bancaires et la tâche du trésorier pour maintenir les soldes à zéro. En résumé, le virement émis est préféré en raison de sa souplesse et de sa gestion optimale des flux de trésorerie.

✓ **Chèque** : Le chèque émis au sein de la division est utilisé de manière limitée, principalement lorsque des fournisseurs l'exigent, notamment les organismes gouvernementaux et certains fournisseurs qui préfèrent un paiement immédiat. Cela est dû au caractère incontrôlable du chèque, car la date de débit n'est pas prévisible pour le débiteur, nécessitant une gestion attentive du trésorier. Lorsqu'un paiement est effectué par chèque, le trésorier doit bloquer les fonds correspondants dans le compte de la division en attendant l'encaissement par le fournisseur, ce qui peut prendre du temps. Cela entraîne des soldes créditeurs non rémunérés et empêche l'entreprise de maintenir une trésorerie proche de zéro, contrairement au virement qui offre un meilleur contrôle des décaissements et une gestion plus efficace des flux de trésorerie.

✓ **Paiement par caisse** : le paiement en espèce est dédié aux dépenses dont le montant inférieur ou égal à 10.000 DA, raison pour laquelle le seuil de la caisse étant de 300.000 DA. La caisse est alimentée par des retraits du fonds du compte bancaire. ⁶⁸

2.6 Rapprochement de la trésorerie :

Le rapprochement de la trésorerie a pour but :

○ Vérifier la concordance des montants : Le rapprochement vise à s'assurer que le montant débité par la banque correspond exactement à celui indiqué sur l'ordre de virement. Cette étape garantit l'exactitude des transactions financières.

○ Réconciliation des frais : Il permet également de vérifier l'exactitude des frais associés à l'opération en les rapprochant du montant réellement prélevé. Cela permet de s'assurer que les coûts liés à l'opération sont correctement enregistrés suivant la convention bancaire.

⁶⁸ Manuel interne d'organisation Sonatrach Boumerdes page 43 de 47

- Enregistrement de la date de débit : Le rapprochement implique également l'introduction de la date effective du débit dans le système. Cela permet d'actualiser les informations financières en temps réel.

- L'actualisation des cours des virement devises

En résumé, le processus de rapprochement est essentiel pour garantir l'exactitude des transactions financières, la gestion des frais, la mise à jour des données et la résolution des divergences de soldes. Il contribue à assurer une gestion financière précise au sein de l'entreprise.

2.7 La garantie de bonne exécution du contrat

La garantie de bonne exécution de contrat est un montant bloqué sur le compte du prestataire au niveau de sa banque et qui sera libéré à la première demande de l'entreprise ce montant représente une garantie pour l'entreprise dans le cas où le prestataire n'honore pas ces engagements suivant les clauses contractuelles et cette garantie est fixée à la 10% suivant la réglementation en vigueur

2.8 La retenue de garantie

La retenue de garantie est un pourcentage, généralement de l'ordre de 5% ou 10% suivant le contrat, prélevé sur les factures émises par les fournisseurs. Elle sert de garantie pour assurer que les fournisseurs respectent les termes du contrat et que les biens ou services fournis répondent aux normes et spécifications convenues. Cette somme est retenue par l'entreprise jusqu'à la fin de la période de garantie. Une fois que l'acheteur est convaincu que les engagements contractuels ont été correctement remplis, la retenue de garantie est alors libérée et versée au fournisseur. Cette pratique vise à garantir la qualité et la conformité des produits ou services fournis par les fournisseurs nationaux.

Section 3 : Etude de l'équilibre financier

L'objectif de l'analyse de l'équilibre financier est d'évaluer la structure de financement en utilisant divers indicateurs. Cette analyse permet de mieux comprendre la santé financière de l'entreprise et de formuler des jugements et des recommandations en attribuant une valeur réelle à l'entreprise.

Dans cette section, nous examinerons la situation de la trésorerie et son évolution au cours des exercices 2021 et 2022. Nous utiliserons des indicateurs tels que le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN). De plus, nous effectuerons une analyse des ratios financiers et étudierons la trésorerie en utilisant les flux de trésorerie à travers l'interprétation du tableau de financement et du tableau des flux de trésorerie.

Pour présenter les bilans fonctionnels, des ajustements ont été réalisés sur les bilans comptables de 2021 et 2022, permettant ainsi d'obtenir une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise.

3.1 Calcul du bilan fonctionnel

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable de l'année 2021 /2022 nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Tableau 13: Bilan fonctionnel de l'actif des années 2022 et 2021

ACTIF	EXERCICES	
Désignation	2022	2021
▪ Emplois stables :		
- Immobilisation brute		
- Immobilisations incorporelles	45 343 909 .52	45 343 909 .52
- Immobilisations incorporelles	43 903 213 939.35	42 660 130 316.52
- Immobilisations en cours	1 300 500 753 .09	809 496 584.30
- Immobilisations financières	140 095 529.34	130 190 742.14
Total emplois stables	45 390 164 131.30	43 645 162 552.48
▪ Actifs circulants d'exploitation :		
- Stocks et encours	45 343 909 .52	45 343 909 .52
- Impôts et assimilés	00	00
- Créances sur clients	3 427 679.29	816 370.45
Total ACE	1 418 247 576.44	1 71 741 131.51
▪ Actifs circulants hors exploitation :		
- Autre actif courant	19 859 330.40	29 627 207.14
- Autres débiteurs	234 005 933.36	314 265 445.87
Total ACHE	253 865 263.76	343 892 653.00
▪ Actif trésorerie :		
- Disponibilité	44 270 020.43	47 329 322.02
Total TA	44 270 020.43	47 329 322.02
Total Actif	47 106 546 991.9	45 408 125 659.02

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

Tableau 14: Bilan fonctionnel du passif des années 2022 et 2021

PASSIF	EXERCICES	
	2022	2021
Désignation		
▪ Ressources durables :		
- Capitaux propres	2 465 384 292 .23	4 873 904 633.63
- Dettes financières	4 991 779 704.15	3 734 499 365.14
- Amortissements et provisions	37 635 160 210.1	34 976 122 474.56
Total Ressources durables	45 092 323 986.4	43 584 526 473.33
▪ Passifs circulants d'exploitation :		
- Dette de stock fournisseur	643 193 825.78	291 329 058.1865
- Impôts	582 131.53	121.65
Total PCE	643 775 957.31	291 394 179.83
▪ Passifs circulants hors exploitation :		
- Autres dettes	1 370 447 048.2	1 532 205 005.86
Total PCHE	1 370 447 048.2	1 532 205 005.86
▪ Passif trésorerie :	//	//
Total TP	//	//
Total Passif	47 106 546 991.9	45 408 125 659.02

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

3.2 Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers

3.2.1 Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le FRNG à partir du haut de bilan :

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

Tableau 15 : Le FRNG à partir du haut de bilan

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
RS	45 092 323 986.42	43 584 526 473.33
ES	45 390 164 131.30	43 645 162 552.48
FRNG = Ressources stables - Emplois stables	-297 840 144.9	-60 636 079.15

LE FRNG à partir du bas de bilan

FRNG = (actif circulant d'exploitation + actif circulant hors exploitation + trésorerie active)

- (dettes d'exploitation + Dettes hors exploitation + trésorerie passif).

Tableau 16 : Le FRNG à partir du bas du bilan

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
ACE + ACHE + AT	1 418 247 576.44 + 253 865 263.76 + 44 270 020.43 = 1 716 382 860.63	1 371 741 131.51+ 343 892 653.00 + 47 329 322.02 = 1 762 963 107.02
PCE + PCHE + PT	2 013 640 873.98 + 582 131.53+00 = 2 014 223 005.51	291 396 179.83 + 1 532 205 005.86 + = 1 832 599 185.69
FRNG = (ACE+ACHE+TA) - (DE+DHE+TP)	-297 840 144.9	-60 636 079.15

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

Nous remarquons que l'entreprise dégage un FRNG négatif pour l'exercice 2021, 2022, dans ce cas les ressources durable (RD) de l'entreprise sont inférieure à l'actif immobilisé constitués, c'est-à-dire les RD ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. Cette dernière doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque d'insolvabilité.

✓ **La variation du FRNG 2022 et 2021**

FARNG 2022 - FRNG 2021

$$(-297840\ 144,9) - (-60\ 636\ 079,15) = -237\ 204\ 066,75$$

3.2.2 Le Besoin de Fond de Roulement (BFR)

Le besoin de fond de roulement est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente, il résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements.

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

Tableau 17 : Le BFR à partir du bilan

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
ACE + ACHE	1 418 247 576.44 + 253 865 263.76 + 44 270 020.43 = 1 672 112 840.2	1 371 741 131.51+ 343 892 653.00 + 47 329 322.02 = 1 715 633 784.52
DE + DHE	2 013 640 873.98 + 582 131.53+00 = 2 014 223 005.51	291 394 179.83 + 1 532 205 005.86 + = 1 823 599 185.69
BFR = (ACE+ACHE) - (DE+DHE)	-342 110 165.31	-107 965 400.76

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

Nous remarquons que le BFR est négatif pour les deux exercices 2022/2021 qui sont -342 110 165.31, -107 965 400.76, car les actifs diculant sont inférieures aux ressources circulantes, donc l'entreprise n'as aucune marge de sécurité.

Calcul de BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

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

$BFRE = \text{actif circulant d'exploitation} - \text{dettes d'exploitation}$

$BFRHE = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{dettes hors exploitation}$

Tableau 18: Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
BFRE = ACE - PCE	1 418 247 576.44 - 643 775 957.31 = 1 008 477 552.49	1 371 741 131.5 – 291 394 179.83 =1 394 612 397.55
BFRHE = ACHE - PCHE	253 865 263.76 - 1 370 447 048.20 = - 1 350 587 717.8	343 892 653.00 - 1 532 205 005.86 = - 1 502 577 798.72
BFR = BFRE + BFRHE	-342 110 165.31	-107 965 400.76

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

✓ **La variation du BFRE : 2022 et 2021**

BFRE 2020 - BFRE 2021

$(4\,008\,477\,552.49) - (1\,394\,612\,397.55) = 386\,134\,845.06$

✓ **La variation du BFRHE : 2022 et 2021**

BFRHE 2022 - BFRHE 2021

$(-1\,350\,587\,717.8) - (-1\,502\,577\,798.72) = 151\,990\,080,92$

3.2.3 La trésorerie nette (TN)

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

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

La TN à partir du FRNG et BFR

Tableau 19: La TN à partir du FRNG et BFR

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
FRNG	- 297 840 144.9	-60 636 079.15
BFR	-342 110 165.31	-107 965 400.76
TN = FRNG - BFR	44 270 020.43	47 329 321.61

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

✓ La TN à partir du bilan fonctionnel

TN = trésorerie active – trésoreries passive

Tableau 20: La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2021
TA	44 270 020.43	47 329 321.61
TP	00	00
TN = TA - TP	44 270 020.43	47 329 321.61

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

La TN est positif pour les exercices 2022, 2021, car le FRNG est supérieure au BFR malgré leurs négativités, cela nous indique que l'entreprise est en situation instable, ainsi le FRNG ne couvre pas la totalité du BFR à savoir sa valeur. En effet je conclus finalement que la TN reste positive sur les deux exercices étudiés.

3.3 Analyse par la méthode des ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne se fait pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios on trouve les ratios de financement, ratio d'autonomie financière, ratio de l'indépendance financière, ratios de liquidité immédiate, ratios de liquidités générales et réduite, ratios de rentabilité économique et financière.

3.3.1 Les ratios de liquidités

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

- **Ratio de liquidité générale** : Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.
- **Ratio de liquidité immédiate** : Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.
- **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.

Tableau 21: les Ratios de liquidité

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2021
Ratio de liquidité générale	Actif circulant réelle à moins d'un an	1 392 283 859.3 /	1 433 547 162.11 /
	/ dettes à court terme	2 014 223 005.51	1 823 599 185.69
Total		0.69	0.78
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité + VMP / Passif réel à moins d'un an	44 270 020.43 /	47 329 322.02 /
		2 014 223 005.51	1 823 599 185.69
Total		0.020	0.025
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant – stock) / Passif réel à moins d'un an	301 562 963.5 /	392 638 345.6 /
		2 014 223 005.51	1 823 599 185.69
Total		0.14	0.21

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

Les commentaires :

- **Ratio de liquidité générale** : Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 pour les 2 exercices 2022/2021 donc l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court termes.

- **Ratio de liquidité réduite** : Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 pour tous les années cela nous indique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et disponibilités, ainsi l'existence d'un manque d'encaissement pour les deux exercices.

• **Ratio de liquidité immédiate** : Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les 2 exercices 2022/2021 ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

3.3.2 Ratio d'autonomie financière :

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes sur ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 0,5,

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

Tableau 22 : Ratio d'autonomie financière

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2021
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres	2 465 384 292.23	4 873 904 633.63
	/ Total passif	/ 9 471 386 781.83	/ 10 432 003 184.46
Total		0.26	0.47

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB.

Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0,5 en 2022 et 2021 est due principalement à une faible valeur dans les capitaux propres, contrairement les dettes de l'entreprise sont très élevées au cours des exercices, donc l'entreprise n'est pas autonome.

3.3.3 Ratio de l'indépendance financière

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une autonomie financière vis à vis des bailleurs des fonds.

Ratio de l'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanent

Tableau 23: Ratio de l'indépendance financière

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2021
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propres /	2 465 384 292.23 /	4 873 904 633.63 /
	Capitaux permanents	7 457 163 776.32	8 608 403 998.77
Total		0.33	0.56

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB

Concernant l'exercice 2022, L'entreprise n'est pas Indépendante financièrement

Principalement à une forte valeur des dettes à long terme par rapport au capitaux propres.

Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0.5 pour année 2021 cela signe que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement à une valeur des capitaux propres par rapport a ses dettes.

3.4 Ratio de solvabilité générale

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

Ratio de solvabilité général = Total actif / Total des dettes

Tableau 24: Ratio de solvabilité générale

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2021
Ratio de solvabilité générale	Total actif /	9 471 386 781.83 /	10 432 003 184.46 /
	Total des dettes	7 006 002 486.60	5 558 098 550.83
Total		1.35	1.87

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB

La gestion de la trésorerie au niveau de DESB

On remarque que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2022(1.35), et 2021(1.87), cela indique que ces résultats sont dus principalement à un total des actifs trop élevé par rapport au total des dettes.

3.5 Analyse par les flux

3.5.1 Le Tableau de financement.

Tableau 25: Tableau de financement 2022

Désignation	Besoin	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
-Variation du stock	43 895 136.09		
-Variation du client	2 611 308.84		
-Variation autre débiteur		8 259 512.51	
-Variation des fournisseurs		351 864 767.6	
-Variation des impôts		517 009.88	
Total	46 506 444.93	432 641 289.99	//
-Variation du BFRE (1)	//	//	383 134 845.06
<u>Hors exploitation</u>			
-Variation Autres Actifs courants		9 767 876.74	
-Variation Autre dettes	161 757 957.66		
Total	161 757 957.66	9 767 876.74	//
-Variation du BFRHE (2)	//	//	-151 990 080.92
-Trésorerie		3 059 301.59	
Total	00	3 059 301.59	
-Variation du TN (3)	//	//	3 059 301.59
-Variation du FRNG (1+2+3)	//	//	237 204 066.75

Source : Elaborés par nous-même à partir des documents de la DESB

La gestion de la trésorerie au niveau de DESB

Tableau 26: TF 2021

Désignation	Besoin	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
Variation du stock	512 704 943.37		
// du client	467 655.55	//	
// autre débiteur	283 877 861		
// des fournisseurs	286 672 389.12		
// des impôts	263 421.27		
TOTAL	1 083 986 270.31	00	//
Variation du BFRE (1)	//	//	-1 083 986 270.31
<u>Hors exploitation</u>			
Variation autre actifs courants	6 406 036.46		
// autres dettes		243 787 179.92	
TOTAL	6 406 036.46	243 787 179.92	//
<u>Variation du BFRHE (2)</u>	//	//	//
TRESORERIE		151 212 931.95	
Variation du TN (3)	00	151 212 931.95	//
Variation du FRNG (1+2+3)	//	//	-695 392 195 .05

Source : Elaborés par nous-même a partire des document de la DESB.

3.5.2 Tableau des flux de trésorerie

Tableau 27: le TFT

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE		
Rubriques	Exercice 2022	Exercices 2021
<u>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</u>		
- Résultat net de l'exercice	120 016 164.39	-707 652 262.81
- Ajustement pour :	3 916 317 854.49	3 240 041 190.23
- Amortissements et prévisions.	-43 895 136.09	-512 704 943.37
- Variation des impôts différés	8 036 567.90	20 507 839.49
- Quote-part des subventions virées au résultat	270 003 332.33	-354 408 022.97
- Variation des stocks		
- Variation des clients & autres créances.		
-Variation des fournisseurs & autres dettes.	-9 605 064 768.60	9 475 127 777.17
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
- Report à nouveau & comptes de liaisons		
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-5 334 585 985.58	4 792 035 577.74
<u>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</u>		
-Acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 784 212 070.66	-3 381 492 655.06
- Cessions D'immobilisations Corporelles Ou Incorporelles	1 049 114 279.04	2 618 345 724.92
-acquisition d'immobilisations financières	-69 001 482.11	-91 256 674.90
- cessions d'immobilisations financières	59 097 694.91	39 225 136.41
-Subventions d'équipement & d'investissement		
- Indidence des variations de périmètre		

La gestion de la trésorerie au niveau de DESB

deconsolidations(1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-1 745 001 578.82	-815 178 468.63
<u>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</u>		
-Variation des capitaux propres	7 076 528 262.81	-412 807 041.06
-Variation des emprunts et dettes financières		
- Affectations du résultat (n-1)		
- Coupons et Dividendes		
- Réserves facultatives		
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	7 076 528 262.81	-4 128 070 041.06
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	-3 059 301.59	-11 212 931.95
-Trésorerie d'ouverture	47 329 322.02	198 542 253.97
-Trésorerie de clôture	44 270 020.43	47 329 322.02
- Incidence des variations de cours de devises (1)		
Variation de trésorerie	-3 059 301.59	-151 212 931.95
Contrôle Ecart>>>	0.00	0.00
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés .		

Source : Elaborés par nous-même a partire des document de la DESB.

✓ **Pour l'année 2022**

Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (-5 334 585 985.58 DA), dû principalement à la réalisation d'une valeur négative du rapport à nouveau d'une valeur de (9 605 064 768.60), malgré la réalisation d'une capacité d'autofinancement positive d'une valeur de (4 036 334 018.88 DA), et BFR positive d'une valeur de (234 144 764.14).

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-1 745 001 578.82 DA), suit à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelle d'une valeur de (-2 853 213 552.77 DA), malgré l'encaissement réaliser par la vente des immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (1 108 211 973.95 DA).

Les flux issus des activités de financement ont affecté positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de (7 076 528 262.81DA), suit à l'enregistrement des réserves positive d'une valeur de (7 076 528 262.81DA), On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2022, une variation négative de trésorerie d'une valeur de (-3 059 301.59 DA).

✓ **Pour l'année 2021 :**

Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (4 792 035 577.74DA), dû principalement à la réalisation d'une forte valeur du rapport a nouveau qui est de (9 475 127 777.17 DA). Malgré, la réalisation d'un résultat nette négative d'une valeur de (-7 076 528 262.81 DA), Et une variation du BFR négative d'une valeur (-846 605 126.85 DA)

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-815 178 468.63 DA), suit à des forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (-3 472 749 329.96 DA), malgré l'encaissement réaliser par la vente des immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (2 657 570 861.33DA)

La gestion de la trésorerie au niveau de DESB

Les flux issus des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-4 128 070 041.06 DA), suite à l'enregistrement des réserves négatives d'une valeur de (-4128 070 041.06 DA), On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2021 une variation négative de trésorerie d'une valeur de (-151 212 931.95 DA).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie au sein de DESB durant la période étudiée (2021-2022). Le diagnostic financier réalisé de la Division Exploration à travers des trois documents comptables (Bilan fonctionnel, le TFT, les ratios), nous a permis d'étudier l'évolution de la trésorerie et nous a renseigné sur l'origine des flux, nous avons constaté, que l'entreprise jouie d'un bon équilibre financier et a réalisé une trésorerie positive qui lui permet de faire face à ses échéances, de financer ses investissements et de rembourser ses dettes sans avoir recours à l'endettement.

Le calcul du ratio de solvabilité, nous indique que l'entreprise est solvable et possède assez de liquidités pour s'autofinancer, par contre les ratios de liquidités sont toujours inférieurs à 1 durant la période étudiée, cela signifie que la DESB est capable de rembourser ces dettes à courts termes, est bien précis son objectif c'est la réalisation des études donc pas de rentabilité et ne généré aucun bénéfice puis à chaque fin d'année la liquidité qui reste de son autofinancement sera versée à la trésorerie principale .

Pour faire face à ses échéances, elle doit faire recours uniquement à ses valeurs d'exploitation et ses valeurs réalisables.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pilier d'une entreprise saine et de sa réussite, la trésorerie est un indicateur clé qui englobe toutes les ressources financières mobilisables et accessibles.

Un suivi pertinent et efficace de la trésorerie passe obligatoirement par l'inscription de tous les flux, le calcul des indicateurs et l'élaboration des prévisions. Elle implique un certain nombre de pratique rigoureuse et régulière, des outils efficaces et une véritable stratégie.

Les ressources, appelées également « liquidités » varient au rythme des entrées et sortie, le solde de la trésorerie peut être soit déficitaire, soit excédentaire, il faut rappeler que ses ressources mobilisables et accessibles ne sont pas toujours disponibles immédiatement. Les créances, les charges et dépenses sont autant des paramètres qui influent sur la situation de l'entreprise.

C'est donc là que la gestion de la trésorerie intervient et devient un élément clé, c'est en effet grâce à elle que l'entreprise est en mesure d'anticiper sa situation financière afin d'atteindre son point d'équilibre.

Gérer sa trésorerie, élaborer une synthèse des fluctuations monétaires et des opérations à court terme et à moyen terme, c'est être en permanence en contact avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour être en mesure d'effectuer les ajustements nécessaires.

La gestion de la trésorerie est le processus de collecte et de la gestion des flux, les entreprises disposent d'une multitude d'entrées et de sorties qui doivent être gérer avec prudence afin de respecter leurs obligations de paiement, de planifier les futurs paiements et de maintenir une stabilité financière adéquate, elle constitue l'élément clé de la stabilité financière, son objectif est d'assurer la solvabilité et de veiller à ce que les niveaux de solvabilités restent satisfaisants, afin de faire face à l'ensemble de ses échéances.

Notre enquête nous a mené à conclure que « **SONATRACH DIVISION EXPLORATION** » dans sa gestion de la trésorerie a établi un processus d'organisation, de suivi et de contrôle des liquidités et de gestion des opérations d'évaluation des fonds de roulement et d'autres indicateurs afin de couvrir les différentes charges de l'entreprise. Un système de gestion quotidien de la trésorerie permet d'avoir chaque jour une idée des soldes

de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions, en concertation avec tous les services concernés.

Nous avons eu accès à plusieurs documents financiers et comptables, démontrant et relatant l'ensemble des procédures et étapes de gestion des flux financiers.

L'établissement de tableau financier ou plan réel et prévisionnel est un outil permettant de prévoir et d'évaluer les flux de trésorerie, de recenser les futures dépenses et recettes que va connaître l'entreprise pour parvenir à l'ensemble sur l'année, il reprend les encaissements et décaissements obtenus à partir des éléments comptables donnés par les différents services (achat, production, commerce et ressources humaines), et donne la possibilité d'identifier les besoins en liquidité et d'établir les prévisions et d'avoir une visibilité sur les flux entrants et sortants et ainsi mettre en place un recouvrement efficace et améliorer la stratégie de financement.

Il permet :

- D'effectuer un suivi quotidien des flux financiers ;
- D'établir un budget prévisionnel et réel ;
- D'étudier les écarts ;
- De suivre et contrôler les opérations bancaires ;

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses selon lesquelles la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise, en adoptant un processus d'organisation bien défini et en structurant une gestion quotidienne, tous ces paramètres permettront de prendre des décisions adéquates et d'atteindre un équilibre financier.

Aux résultats de notre travail pratique, nous avons relevé que « **SONATRACH DIVISION EXPLORATION** » dispose d'un bilan bien structuré et équilibré par ses grandes masses du bilan durant l'ensemble des exercices étudiés 2021 /2022. Elle présente aussi une trésorerie positive et excédentaire et une situation financière très solvable. L'analyse de l'activité, nous a permis de déterminer que cette entreprise possède un bon niveau d'activité, présente une forte et large capacité d'autofinancement et pourra faire face à ces engagements et suivre son cycle d'exploitation.

La gestion de la trésorerie est une des sources d'amélioration de la rentabilité et la pérennité de l'entreprise, elle participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée au dégagement de résultat. C'est pourquoi, il est primordial d'avoir une gestion rationnelle de la trésorerie qui permet à l'entreprise de s'autofinancer sans pour autant faire recours à des emprunts souvent coûteux et qui influent négativement sur la rentabilité et par conséquent, sur la pérennité de l'entreprise, à travers aussi la gestion des risques (risque de liquidité, risque de change, risque de taux d'intérêt).

Comme toute analyse déjà faite auparavant, notre travail est loin d'être synthétique et définitif. Néanmoins, nous espérons avoir apporté un surplus et contribuer au mieux à l'amélioration de la gestion de la trésorerie du service DESB.

Références Bibliographiques

1) **LES OUVRAGES**

- BARREAU.J et DELHAYE.J., gestion financière, Ed Dunod, 2003.
- BELLIER D.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005.
- CHAMBOST.I op. Cite, p166
- Chiha.k : finance d'entreprise, Édition Houma, Alger, 2009.
- DESBRIERE..Ph , Gestion de trésorerie Edition EMS
- Desbrières.P, Poincelot.E « La gestion de trésorerie », édition management, Paris,1999. P.16.
- FORGET.J : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition ECONOMICA, paris 2001.
- FORGET.J, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005
- Gaugain.M.etSAUVEE.R, « gestion de la trésorerie », Ed. ECONOMICA. Septembre. 2007.
- MARTINET.A-CH.et SILEM.A., Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.
- POCHER.M-B. le diagnostic financier, 2ed d'organisation, 2000.
- PONCET.P « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.
- ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie »Ed 2 Dunod, 2017.
- ROUSSELOT.Ph et VERDIE J-F, « gestion de trésorerie », Ed1 Dunod, paris, 1999.
- SADOU M, Cours analyse financière 3^{ème} année FC 2020 /2021. Département SFC Tamda 2 université UMMTO
- SEBAA, Gestion de trésorerie master 1 FE, Cours 2021 /2022. Département SFC Tamda 2 université UMMTO
- SION M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod 2^{ème}édition, paris, 2001.
- Thibeirge.CH ; analyse financière 6^e Edition.

2) **LES MEMOIRES**

- AMICHI.L, CHAFAIL.L, L'incidence du choix des moyens de paiement sur la gestion de la trésorerie Cas : DIVISION LABORATOIRE SONATRACH de Boumerdes.2019
- BETTOUCHE.Y, MESSAOUDI.Y, la gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de Sonatrach la DRG BEJAIA.2018
- BOUMESSEHEL, R la gestion de trésorerie cas l'ARIED BEJAIA.2016
- HANI A/H ; BOUCHIBANE.N, La gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas-Naftal district carburants Bejaia, mémoire de master fin de cycle en science de gestion option finance et comptabilité : control comptable et audit finance d'entreprise, université de Bejaïa, 2017.
- La gestion de trésorerie dans une entreprise, cas DESB.2008
- La gestion de trésorerie dans une entreprise, cas DESB.2018

3) **3) SITES INTERNET ET ARTICLES**

- <http://www.pme-gestion.fr>
- <https://agicap.com/fr/article/tresorier-definition-missions-enjeux/>
- https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-financiere/antraigue_januario/partie8_tresor_diagnostic/sansmenu/GEST-P08-R05/CHAPITRE-02/index.html#:~:text=Chapitre%202.
- <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/37720-la-notion-de-bas-de-bilan.html>
- <https://www.manager-go.com/finance/tableau-de-financement.htm>
- In : [http:// www.petite-entreprise .net](http://www.petite-entreprise.net)

4) **AUTRES DOCUMENTS**

- Documents internes de la DEVISION EXPLORATION SONATRACH BOUMERDES

Liste des abréviations

- **AC** : Actif Circulant.
- **ACE** : Actif Circulant D'exploitation.
- **ACHE** : Actif Circulant Hors Exploitation.
- **BFR** : Besoin En Fonds De Roulement.
- **BFRE** : Besoin En Fonds De Roulement D'exploitation.
- **BFRHE** : Besoin En Fonds De Roulement Hors exploitation.
- **CA** : Capacité Autofinancement.
- **CAF** : Capacite D'autofinancement.
- **COM** : L'activité commercial.
- **CP** : Capitaux Propres.
- **DE** : Dettes D'exploitation.
- **DESB** : Division Exploration Sonatrach Boumerdes.
- **DHE** : Dettes hors exploitation.
- **EBE** : Excédent Brut Exploitation.
- **ENAFOR** : Entreprise Nationale de Forage.
- **ENAGEO** : Entreprise Nationale de Géophysique.
- **ENGTP** : Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers.
- **E-P** : l'activité Exploration Production.
- **ES** : Emplois Stables.
- **ETE** : Excédent De Trésorerie D'exploitation.
- **FR** : Fonds De Roulement.
- **FRNG** : Fonds De Roulement Net Global.
- **GNL** : Gaz Naturel Liquéfié.
- **GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié.
- **KTP** : Kondor Trade Processing.
- **LQS** : L'activité liquéfaction et séparation.
- **NAFTAL** : Société Nationale de Commercialisation et de distribution de produits pétroliers.
- **NAFTEC** : Société nationale de raffinage de pétrole.
- **PC** : Passif Circulant.
- **PCE** : Passif Circulant D'exploitation.
- **PCHE** : Passif Circulant Hors Exploitation.
- **PCR** : Prévision Contrôle Et Reporting.
- **RD** : Ressources Durable.
- **REG** : Ratio d'Endettement Global.
- **RLG** : Ratio de Liquidité Générale.
- **RLI** : Ratio de Liquidité Immédiate.
- **RLR** : Ratio de Liquidité Relative.
- **RO** : Résultat Opérationnel.
- **RPC** : L'activité raffinage et pétrochimie.
- **RS** : Ressources Stables.
- **SC** : Solde Courant.
- **SE** : Solde Exploitation.
- **SF** : Solde Financier.
- **SFF** : Saisie Des Flux Future.

- **SONATRACH** : Société Nationale Pour La Recherche, La Production, La Transformation Des Hydrocarbures.
- **SPA** : Société Par Action.
- **TA** : Trésorerie Active.
- **TF** : tableau de financement.
- **TFT** : tableau des flux de trésorerie.
- **TN** : Trésorerie Nette.
- **TP** : Trésorerie Passive.
- **TRC** : L'activité Transport par canalisation.
- **TTC** : Toutes Taxes Comprises.
- **TVA** : Taxe Sur La Valeur Ajoutée.
- **VA** : Valeur Ajoutée.
- **VMP** : Valeur mobilière de placement

Liste des figures

Liste des figures

<i>Figure 1: L'erreur d'équilibrage.....</i>	<i>23</i>
<i>Figure 2: L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 3 : L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation</i>	<i>25</i>
<i>Figure 4 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....</i>	<i>32</i>
<i>Figure 5 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan</i>	<i>33</i>
<i>Figure 6 : exemple BFR</i>	<i>34</i>
<i>Figure 7: Organigramme de la macrostructure de Sonatrach.....</i>	<i>67</i>
<i>Figure 8 : organigramme de la division exploration</i>	<i>70</i>
<i>Figure 9: l'organigramme de la direction finance.....</i>	<i>72</i>

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Bilan comptable	6
Tableau 2 : Le bilan fonctionnel.....	30
Tableau 3 :Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :.....	39
Tableau 4 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (1 ^{ère} partie).....	42
Tableau 5 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (2 ^{ème} partie).....	43
Tableau 6 : Structure Du Tableau Des Flux De Trésorerie.....	44
Tableau 7 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.....	47
Tableau 8 : Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :	50
Tableau 9: STRUCTURE PLAN DE FINANCEMENT	52
Tableau 10: budget de trésorerie.....	56
Tableau 11 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie.....	57
Tableau 12 : la fiche en valeur	60
Tableau 13: Bilan fonctionnel de l'actif des années 2022 et 2021.....	79
Tableau 14: Bilan fonctionnel du passif des années 2022 et 2021.....	80
Tableau 15 : Le FRNG à partir du haut de bilan.....	81
Tableau 16 : Le FRNG à partir du bas du bilan	81
Tableau 17 : Le BFR à partir du bilan.....	82
Tableau 18: Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)	83
Tableau 19: La TN à partir du FRNG et BFR.....	84
Tableau 20: La trésorerie à partir du bilan fonctionnel	84
Tableau 21: les Ratios de liquidité.....	86
Tableau 22 : Ratio d'autonomie financière.....	87
Tableau 23: Ratio de l'indépendance financière.....	88
Tableau 24: Ratio de solvabilité générale.....	88
Tableau 25: Tableau de financement 2022.....	89
Tableau 26: TF 2021	90
Tableau 27: le TFT.....	91

Résumé

L'objectif de ce mémoire est l'analyse de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise pour y parvenir ce travail comporte trois chapitres.

Afin d'étudier l'importance de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, et de comprendre son objectif à court terme et son but à long terme, nous avons consacré tout un chapitre pour la présentation des fondements théorique lié à la gestion de la trésorerie.

Pour connaître la place que détient la trésorerie dans la gestion financière, il fallait faire une analyse financière de cette dernière, ce que nous avons fait dans le second chapitre.

Pour illustrer les développements des deux chapitres théoriques nous avons mène une étude de cas de l'entreprise DESB, s'articule sur une analyse financière. Elle a donc comme objectif de porter un jugement sur sa situation financière axée sur la solvabilité, la liquidité, en utilisant les différents méthodes et outils tels que l'analyse de l'équilibre financier (le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie), l'analyse par la méthode des ratios, et l'analyse par tableaux des flux de trésorerie.

Summary

The objective of this dissertation is the analysis of cash management on the financial situation of the company to achieve this.

In order to study the importance of cash management within the company, and to understand its short-term objective and its long-term goal, we have dedicated a whole chapter to the presentation of the theoretical foundations related to cash management.

In order to determine the role of cash in financial management, it was necessary to carry out a financial analysis of the latter, which we did in the second chapter.

To illustrate the developments of the two theoretical chapters, we conducted a case study of the company DESB, based on a financial analysis. Its objective is therefore to make a judgement on its financial situation based on solvency and liquidity, using different methods and tools such as financial balance analysis (working capital, working capital requirements and cash flow), analysis by the ratio method, and analysis by cash flow statements.

ملخص

الهدف من هذه الأطروحة هو تحليل إدارة النقد على الوضع المالي للشركة لتحقيق ذلك.

من أجل دراسة أهمية إدارة النقد داخل الشركة ، وفهم هدفها على المدى القصير وهدفها على المدى الطويل ، خصصنا فصلا كاملا لعرض الأسس النظرية المتعلقة بإدارة النقد.

من أجل تحديد دور النقد في الإدارة المالية ، كان من الضروري إجراء تحليل مالي للأخير ، وهو ما فعلناه في الفصل الثاني.

لتوضيح تطورات الفصلين النظريين ، أجرينا دراسة حالة لشركة *DESB* ، بناء على تحليل مالي. وبالتالي فإن هدفها هو إصدار حكم على وضعها المالي على أساس الملاءة والسيولة، باستخدام طرق وأدوات مختلفة مثل تحليل الرصيد المالي (رأس المال العامل ومتطلبات رأس المال العامل والتدفق النقدي) ، والتحليل بطريقة النسبة ، والتحليل من خلال بيانات التدفق النقدي.

Table des matières

Table des matières

REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE REMERCIEMENTS	
DÉDICACE	
DÉDICACE	
SOMMAIRE	
CHAPITRE I	
LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE TRÉSORERIE	4
1. Section 1 : Notions fondamentales de la gestion de trésorerie	5
1.1 La trésorerie	5
1.1.1 Définition la trésorerie.....	5
1.1.2 Les objectifs de la trésorerie.....	6
1.1.3 Les composantes de la trésorerie.....	7
1.1.4 La caisse	7
1.1.5 La banque	9
1.2 La gestion de trésorerie.....	10
1.2.1 Définition de la gestion de trésorerie	10
1.2.2 Les notions fondamentales de la gestion de trésorerie	10
1.2.3 Les objectifs de la gestion de trésorerie	12
1.2.4 L'importance de la gestion de trésorerie	12
1.2.5 Le processus de la gestion de trésorerie	13
1.2.6 La gestion des risques de trésorerie.....	13
1.3 Le trésorier et les qualités requises	15
1.3.1 Définition du trésorier	15
1.3.2 Les missions du trésorier.....	15
1.3.3 Les qualités requises.....	16
2 Section 02 : Origines des problèmes de trésorerie	18
2.1 Les problèmes de trésorerie	18
2.1.1 Problèmes structurels de trésorerie.....	18
2.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	19
2.1.3 Problèmes d'ordre organisationnel	19
2.2 Les principales causes des crises de trésorerie	20
3 Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie :	21

3.1	L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	21
3.2	L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financière	21
3.3	Les erreurs en gestion de trésorerie :	22
3.3.1	L'erreur d'équilibrage	22
3.3.2	L'erreur de sur –mobilisation	23
3.3.3	L'erreur de sous-mobilisation	24
	Conclusion.....	26
	Chapitre II	
	La trésorerie dans l'analyse financière	27
1	Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....	28
1.1	Notion du bilan fonctionnel.....	28
1.2	Structure du bilan fonctionnel	28
1.2.1	L'utilité du bilan fonctionnel :	29
1.3	Détermination de la trésorerie :	31
1.3.1	Par le bas du bilan :	31
1.3.2	Par le haut du bilan :.....	31
1.4	Les ratios liés à la trésorerie	36
1.4.1	Définition d'un ratio.....	36
1.4.2	L'objectif d'une analyse par les ratios	36
2	Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie.....	38
2.1	Les flux de trésorerie	38
2.2	Le tableau pluriannuel des flux financiers.....	38
2.2.1	L'excédent de trésorerie d'exploitation.....	38
2.2.2	La structure du tableau pluriannuel des flux financiers	39
2.2.3	Le tableau pluriannuel des flux financiers comprend plusieurs soldes importants :	40
2.3	Le tableau de financement	40
2.3.1	Définition de tableau de financement.....	40
2.3.2	Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement	41
2.3.3	Structure simplifiée du tableau de financement	42
2.4	Tableau des flux de trésorerie (TFT)	44
2.4.1	Activités Générant Des Flux De Trésorerie	44
2.4.2	Les principales étapes de construction du TFT :.....	46
2.4.3	La structure du tableau des flux de trésorerie.....	47
3	Section 03 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	49

3.1	La gestion prévisionnelle, définition et utilité	49
3.1.1	Définition de la gestion prévisionnelle :.....	49
3.1.2	Utilité de la gestion prévisionnelle.....	49
3.2	Le plan de financement (la démarche annuelle).....	50
3.3	Définition du plan de financement PF.....	50
3.3.1	Objectif du plan de financement :	50
3.3.2	Structures de plan de financement :	51
3.3.3	La relation entre la trésorerie et le plan de financement	53
3.4	Le budget de trésorerie	53
3.4.1	Définition	53
3.4.2	L'utilité de budget de trésorerie	54
3.4.3	Elaboration du budget de trésorerie.....	54
3.4.4	La structure du budget de trésorerie	56
3.4.5	Interprétation du budget de trésorerie	57
3.5	La fiche en valeur	58
3.5.1	Définition	58
3.5.2	Structure du la fiche de valeur :.....	60
	Conclusion.....	61
	Chapitre III	
	La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SONATRACH	62
1	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	63
1.1	Prestation de Sonatrach	63
1.2	Les missions de SONATRACH	65
1.3	Les activités fonctionnelles de Sonatrach :.....	66
1.4	Organisation de Sonatrach :.....	66
2	Section 2 : la division exploration :	68
2.1	Présentation de la division exploration :.....	68
2.1.1	Les missions de la division exploration :	68
2.1.2	L'organisation de la division exploration.....	69
2.2	La direction finance	71
2.2.1	Organisation de la direction finance :.....	71
2.2.2	Le département Trésorerie et Budget	73
2.3	Le Service trésorerie	74
2.3.1	Principales missions du service :.....	74

Le service trésorerie est chargé suivant son domaine d'application d'opéré le règlement des engagements de la Division Exploration en observant les procédures de trésorerie réglementaires, et les impératifs de gestion de l'entreprise qu'il s'agit de :.....	74
2.4 Présentation du logiciel KTP :.....	75
2.5 Les moyens de paiement.....	75
2.6 Rapprochement de la trésorerie :.....	76
2.7 La garantie de bonne exécution du contrat.....	77
2.8 La retenue de garantie.....	77
3 Section 3 : Etude de l'équilibre financier.....	78
3.1 Calcul du bilan fonctionnel.....	78
3.2 Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers.....	81
3.2.1 Le fonds de roulement net global (FRNG).....	81
3.2.2 Le Besoin de Fond de Roulement (BFR).....	82
3.2.3 La trésorerie nette (TN).....	84
3.3 Analyse par la méthode des ratios.....	85
3.3.1 Les ratios de liquidités.....	85
3.3.2 Ratio d'autonomie financière :.....	87
3.3.3 Ratio de l'indépendance financière.....	87
3.4 Ratio de solvabilité générale.....	88
3.5 Analyse par les flux.....	89
3.5.1 Le Tableau de financement.....	89
3.5.2 Tableau des flux de trésoreries.....	91
Conclusion.....	95
Conclusion générale	97

Références Bibliographiques

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Summary

ملخص

Table des matières