

*République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de L'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique*



*Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Mémoire de fin d'étude En vue d'obtention du diplôme de MASTER en  
Sciences Financière et Comptabilité*

*Option : Finance d'entreprise*

*Thème :*

*L'analyse de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise*

*Cas : Direction de la distribution de gaz et électricité (DDB)  
SONELGAZ de Bouira.*

*Réaliser par :*

- *BOUKERDOUN MANEL*
- *CHACHAOUA CYLIA*

*Encadré par :*

- *AMIRI DALILA*

*Devant le jury composé de :*

*Président : TADGINE RADHIA*

*Examineur : LOUGGAR ROSA*

*Reporteur : AMIRI DALILA*

*Promotion 2021-2022*

# Remerciements

*Nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener bien notre travail de recherche.*

*Nous exprimons toute notre gratitude à notre encadreur de recherche Mme. AMIRI DALILA pour son dévouement à la réalisation de ce travail ; en nous apportant des orientations, des conseils et des remarques judicieuses.*

*Nous tenons à remercier Mr. SELLAMI et Mr. LAAREF, et Mr. DJOUABE de nous avoir orientés durant notre stage pratique au niveau de la Direction de Distribution de l'électricité et du gaz(SONALGAZ).*

*Nous tenons particulièrement à remercier les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail, ainsi que pour leur présence.*

*Un grand merci également à tous les enseignants qui ont assuré notre formation durant ces cinq années.*

*Nous tenons enfin, à exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.*

*CHACHOUA SYLIA et BOUKERBOUN MANEY*

*Ce travail est dédié à mes chers parents qui ont toujours en moi et ont mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour que je réussisse dans mes études.*

*Mes sœurs, mon frère et toute ma famille ainsi que mes amis qui ont toujours cru en mes compétences, qui m'ont soutenu durant mon cursus et à tout ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit réalisé, je vous remercie.*

CYLIA

*A mes très chers parents,*

*Auxquels je dois ce que je suis. Que Dieu vous protège*

*A mes chers frères, YACINE ; YUCEF pour leur amour et leur incontestable appui*

*A ma binôme CYLIA, à tous mes chers amis : YASSMINE, MERIEM, SOUMIA, ..... Et la*

*liste est bien longue.*

*A toute ma famille. Je dédie ce travail à toutes les personnes chères à mon cœur. Qu'elles*

*trouvent ici l'expression de toute ma gratitude et mon amour.*

MANEL.

# ***SOMMAIRE***

## **Introduction générale**

### **CHAPITRE 1: GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE**

#### **Introduction**

**Section 01** : Notions générale sur la gestion de trésorerie

**Section 02** : Enjeux de la gestion de trésorerie

**Section 03** : Organisation de la gestion de trésorerie

**Section 04** : Origines problèmes et solutions de la trésorerie

#### **Conclusion**

### **CHAPITRE 2 : LES METHODES D'ANALYSE DE LA TRESORERIE**

#### **Introduction**

**Section 01** : Analyse de la trésorerie par le bilan

**Section 02** : Analyse de la trésorerie par les flux

**Section 03** : Prévision de la trésorerie

**Section 04** : Gestion prévisionnelle de la trésorerie et la gestion permanente

#### **Conclusion**

### **CHAPITRE 03 : la gestion de trésorerie au niveau de la direction de distribution de BOUIRA « SONELGAZ »**

#### **Introduction :**

**Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 2** : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par le bilan

**Section 03** : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par les flux

## Conclusion

### Conclusion générale

## Liste des abréviations

- ❖ **ACE** : actif circulant d'exploitation
- ❖ **ACHE** : actif circulant hors exploitation
- ❖ **BFR** : besoin en fond de roulement
- ❖ **BFRE** : besoin en fond de roulement d'exploitation
- ❖ **BFRHE** : besoin en fond de roulement hors exploitation
- ❖ **CA** : chiffre d'affaire
- ❖ **CAF** : capacité d'auto financement
- ❖ **CNC** : conseil national de la comptabilité
- ❖ **CPFD** : commission de plus fort découvert
- ❖ **CT** : court terme
- ❖ **DAFIC** : disponible après financement interne de la croissance
- ❖ **DCT** : dettes à court terme
- ❖ **DDB** : Direction de distribution de BOUIRA
- ❖ **DE** : dettes d'exploitation
- ❖ **DHE** : dette hors exploitation
- ❖ **DF** : dettes financiers
- ❖ **DLM T** : dettes à long et moyen terme
- ❖ **EBE** : excédent brut d'exploitation
- ❖ **ES** : emploi stable
- ❖ **ETE** : excédent de trésorerie d'exploitation
- ❖ **FR** : fond de roulement
- ❖ **FRN G** : fond de roulement net global
- ❖ **HT** : hors taxe
- ❖ **IAS** : International Accounting standards
- ❖ **IS** : impôt sur société
- ❖ **JC** : jours de calendriers
- ❖ **JO** : jours ouvrés
- ❖ **KP** : capitaux propres
- ❖ **MBA** : marge brut d'auto financement
- ❖ **NC** : nombres créditeurs
- ❖ **ND** : nombres débiteurs
- ❖ **OPCVM** : organisme de placement collectif en valeur mobilier
- ❖ **PC** : passif circulant

- ❖ **PCE** : passif circulant d'exploitation
- ❖ **PCHE** : passif circulant hors exploitation
- ❖ **PME** : petits et moyens entreprises
- ❖ **PMI** : petits et moyens industrie
- ❖ **PT** : passif de trésorerie
- ❖ **RS** : ressources stable
- ❖ **SC** : solde courant
- ❖ **SF** : solde financier
- ❖ **T** : taux de financement alternatif
- ❖ **TA** : trésorerie active
- ❖ **Tc** : taux de rémunération des soldes créditeurs
- ❖ **Td** : taux de découvert
- ❖ **TFT** : tableau des flux de trésorerie
- ❖ **TP** : trésorerie passive
- ❖ **TR** : trésorerie
- ❖ **TRN** : trésorerie net
- ❖ **TTC** : toutes taxes comprises
- ❖ **TVA** : taxes sur la valeur ajoutée
- ❖ **VD** : valeur disponible
- ❖ **VE** : valeur d'exploitation
- ❖ **VI** : valeur immobilisée
- ❖ **VR** : valeur réalisable



# *Introduction générale*

## ***INTRODUCTION GENERALE***

---

L'entreprise est une organisation qui doit assurer une bonne performance, mais pour avoir cette performance elle doit suivre et appliquer plusieurs politiques, parmi celle-ci en trouve : la gestion des stocks, la gestion des ressources humain, la gestion des trésoreries ...etc. cette dernière a pour objet d'assurer une gestion efficace, ainsi de contribuer à l'amélioration continue des services.

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'activité financière, elle consiste à gérer les fonds à court terme, et assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Elle permet et aussi de négocier les financements à court terme indispensables.

Ainsi, maîtriser et gérer la trésorerie constitue une nécessité incontournable pour la stabilité de l'entreprise, et comme gérer c'est prévoir, une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible, il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable de celle-ci dans le temps

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sien d'une l'entreprise, ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, nous essaye 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 tente d'apporter les éléments à la question fondamentale qui sera formulé comme suit:

- Quelle est le processus de gestion de la trésorerie?

De cette problématique découle un ensemble de questions à savoir :

- Qu'est-ce que la gestion de trésorerie et quelles sont ses objectifs?

-Est-ce qu'une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise ?

Pour répondre à toutes les questions posées précédemment nous avons formulé deux hypothèses :

## ***INTRODUCTION GENERALE***

---

**Hypothèse 01:** La trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque, son objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

**Hypothèse 02:** La gestion de trésorerie est réellement appliquée au sein de la DDB.

Pour répondre à ces questions, en plus des recherches bibliographiques effectuées, nous étai amenée, à effectuer un stage pratique de trois mois au sein de l'entreprise de la Direction de Distribution de l'électricité et du gaz(SONALGAZ). Ceci ma permet de comprendre le processus de gestion de trésorerie au sein de cette dernière.

Pour élaborer ce travail nous avons suivi la démarche méthodologique qui consiste en l'étude théorique en se basant sur la recherche bibliographique où nous avons utilisés des ouvrages, mémoire, articles... etc. Aussi, notre stage nous a permis d'avoir comme cible, le service trésorerie au sein de la Direction de Distribution de l'électricité et du gaz (SONALGAZ).

Notre travail est réparti en trois chapitres : le premier chapitre est consacré à la généralité sur la gestion de trésorerie, le deuxième parle sur les méthodes d'analyse de la trésorerie, le troisième et le dernier représente l'étude d'un cas pratique au sein de Direction de Distribution de l'électricité et du gaz (SONALGAZ) en appliquant les notions théoriques cités dans les chapitres précédentes.

**Chapitre 1 : GENERALITE SUR LA GESTION  
DE LA TRESORERIE**

## Chapitre 01 : Généralités sur la gestion de trésorerie

### Introduction :

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

A cet effet, l'objet de ce chapitre consiste à présenter la généralité sur la gestion de trésorerie que nous allons décomposer en quatre sections. La première est consacrée aux notions générales sur la gestion de trésorerie (définition, objectif, ...). Dans la deuxième section nous abordons les enjeux de la gestion de trésorerie. La troisième section porte sur l'organisation de la gestion de la trésorerie. En fin, dans la quatrième section nous évoqueront les origines problèmes et solution de la gestion de trésorerie.

### Section 01 : Notions générales sur la trésorerie :

Depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds que soit à long ou à court terme était au centre des préoccupations de l'entreprise.

Ainsi, la gestion de trésorerie à court ou à long terme joue un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise.

#### 1-1- Définitions :

**1-1-1- Gestion :** La gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour gérer une entreprise, une administration ou même une association afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres.<sup>1</sup>

**1-1-2- Trésorerie:** La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation, elle englobe les valeurs nettes

---

<sup>1</sup> <https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management-08/04/2022>.

disponible, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier.<sup>2</sup>

La trésorerie est **un terme économique et comptable** désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

Selon FORGET, « elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».<sup>3</sup>

### 1-1-3- Gestion de la trésorerie :

**La gestion de la trésorerie** est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle est constituée comme un bras armé de l'entreprise et elle consiste aussi à gérer alternativement soit des encaisses disponibles soit de crédit à court terme nécessaire pour combler un déficit au sein de l'entreprise.

« **La gestion de la trésorerie** consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions »<sup>4</sup>

Ou « activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise ; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financière à court terme ou à long terme nécessaires »

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

### 1-2 Objectifs de la gestion de trésorerie :

---

<sup>2</sup> BRUNO (P), ASCHENBROICH, VOYENNE (D), «La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11<sup>ème</sup> Ed ; Ed DUNOD, PARIS, 2002, p 35.

<sup>3</sup> FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, Ed d'organisation, 2005, p 12.

<sup>4</sup> Josette Pilverdier Latreyte, « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6<sup>ème</sup> Ed, Paris 1993, P 423.

L'objectif de la gestion de la trésorerie « peut être résumé dans les éléments suivant »:<sup>5</sup>

La direction de l'entreprise aura le soin d'assigner au trésorier un certain nombre d'objectifs de base dont les plus importants sont:

- La prévision des besoins et les insuffisances de trésorerie et l'identification des moyens de financement correspondants;
- Trouver les meilleurs placements en terme de coût, de rémunération et de risque pour les éventuels excédents;
- L'ensemble des décisions qui en découlent permet donc d'équilibrer les ressources et les emplois de trésorerie pour obtenir une trésorerie qui tend vers zéro;
- A la réalité, il s'agit de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir d'une part les risques de défaillance imprévue des clients, de faire face au coût du financement, et de ne pas négliger les opportunités de gains.

### **1-3- Processus de gestion de la trésorerie :**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par 03étapes importantes, sont les suivants:

#### **1.3.1. 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 sortie 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. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

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

#### **1.3.2. 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.

---

<sup>5</sup> ALPHONSI G., GRANDJEAN P., « Pratique de gestion et d'analyse financière », Ed d'Organisation, Paris, 1984, p 315.

**1.3.3. 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.<sup>6</sup>

**1.4. Missions du trésorier:** Définir les missions du trésorier revient à se poser la question suivante : pourquoi, un beau jour, la direction générale décide-t-elle de créer la fonction de trésorier, quels bénéfices en attend-elle dans l'intérêt de l'entreprise, quels sont les résultats escomptés ? Définir les missions n'équivaut pas à définir les tâches que le trésorier devra réaliser pour accomplir ces missions. Ainsi, le trésorier passera du temps à réaliser des prévisions sur différents horizons de temps. Les prévisions ne constituent toutefois pas un but en soi. Pour rattacher cette tâche à une mission il convient de se poser la question : A quoi servant ces prévisions dans l'intérêt de l'entreprise ?

Les objectifs de cette section sont :

- De définir les missions ou, autrement dit, les raisons d'exister du trésorier ;
- De situer l'ensemble des tâches qu'il doit réaliser dans la perspective de ces missions.

Nous définissons ici les missions et les tâches traditionnelles du trésorier, qui est amené à gérer les flux financiers à CT. Les choix de financement à LMT, (emprunts LMT, augmentation de capital) incombent selon nous au directeur financier qui est responsable du « haut de bilan »

#### **1-4-1-Assurer la liquidité de l'entreprise <sup>7</sup> :**

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise.

Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements ; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée.

<sup>6</sup> Forget J «Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT», Ed economica, paris 2001, p15.

<sup>7</sup> SION Michel« gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>ème</sup> Ed DUNOD, paris 2001, p28.

Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier lorsque les encours de crédit CT menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

C'est pour cela que le trésorier doit d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à CT de l'entreprise sur l'année suivante. La trésorerie étant la résultante de tous les flux financiers, le budget de trésorerie ne peut être réalisé qu'en bout de course, une fois que tous les autres budgets auront été réalisés.

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

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce au plan de trésorerie glissant, à un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'action corrective. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financiers.

Les moyens qu'il utilisera généralement sont les flux d'exploitation (stocks, créance client) pour éviter leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stock ou de créances client mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra le soin de sensibiliser les différents responsables opérationnels, en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie.

#### **1-4-2-Réduire le coût des services bancaire :**

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires.

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

Le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement les applications. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre coût. Une entreprise émettant un grand nombre de virements internationaux aura intérêt à télétransmettre les ordres de virement à la banque au lieu de les envoyer sous forme de papier. Elle réduira ainsi le montant des commissions d'opération de façon significative.

#### **1-4-3-Améliorer le résultat financier :**

Cela signifie des coûts spécifiques inférieurs ou davantage de produits financiers. Le multitâche aide à améliorer les résultats financiers. Le Trésorier négociera les conditions de financement. Pour ce faire, il doit maîtriser le calcul du taux d'intérêt effectif global, seul moyen de comparer différentes recommandations de crédit. Il portera une attention particulière à l'élaboration de prévisions fiables à 2,3 mois afin de prendre les décisions de financement ou d'investissement les plus précises. Plusieurs banques vont se faire concurrence pour obtenir l'excédent de trésorerie au meilleur prix. Il développera des procédures de gestion quotidienne des soldes créditeurs coûteux et impayés en fonction de la date de valeur. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux opérationnels, elle les incite à améliorer la trésorerie.

#### **1-4-4-Gérer les risques financiers CT :**

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 CT. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera

valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période futur. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

#### 1-4-5-Assurer la sécurité des transactions:

Compte tenu du nombre croissant de tentatives de fraude, les trésoriers sont de plus en plus préoccupés par ce problème. Pour réduire les risques, il est nécessaire d'établir des procédures internes, d'utiliser des moyens de paiement et des circuits télématiques sécurisés.

❖ **Qualités requises :** Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences.

- Organisateur

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

- Technicien

La gestion de trésorier est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorier, quelque éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux...

- Savoir anticiper

La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de compte prévisionnel. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizon de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochain mois.

- Communicateur

Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celle-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

## **1-5-Rôle du trésorier et son environnement:**

**1-5-1 Rôle de la trésorerie**<sup>8</sup>: Le rôle du trésorier peut être résumé en quelques lignes avant de développer sa présentation complète.

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les couts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société. Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques.

S'il est ainsi possible, en première analyse, de décrire globalement les activités essentielles de tout trésorier, il convient de porter une attention particulière à chacune des tâches indiquées.

### **➤ La prévision et la gestion des flux et des risques :**

Les flux et les risques représentent à la fois la matière première et la préoccupation majeure du trésorier. La prévision des flux et des risques repose sur une collecte d'information interne et externe dans le cadre du système d'information de la société.

Les sources d'information du trésorier sont nombreuses et incluent tous les services de l'entreprise, dans la mesure où des décisions stratégiques ou de gestion courante génèrent des flux financiers.

La liaison entre stratégie et trésorerie est évidente et étroite. Définie par la direction générale de l'entreprise, la stratégie nécessite, pour sa mise en œuvre, une planification financière, formalisée par un plan de financement, à un horizon de 5 ans au moins, élaboré par le directeur financier. Cette période de moyen ou long terme est subdivisée en sous-périodes annuelles qui correspondent à l'horizon du trésorier. Il lui appartient donc, en fonction des

---

<sup>8</sup> Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, « La gestion de trésorerie », Ed management, Paris 1999, P16.

objectifs fixés, des prévoir l'ensemble des flux générés par les décisions financières et d'investissement ; les financements et placements à moyen ou long terme se traduisent par des flux, annuels ou à échéance plus courte, dont le trésorier doit avoir la connaissance pour en respecter les dates et en choisir les supports. Il lui faut collecter très précisément ces informations auprès de la direction financière avant de préparer son budget de trésorerie annuel avec, au minimum, une présentation mensuelle des informations comme le montre l'exemple du tableau 1.

Les informations relatives aux flux résultants des opérations de gestion courante de l'entreprise sont normalement fournies au trésorier par les différents services, faute de quoi il sera dans l'obligation de les collecter lui-même.

Le trésorier doit pouvoir disposer d'informations fiables en temps réel, contrainte que doivent respecter tous ces interlocuteurs. Chacun d'eux doit être informé de l'incidence d'un transfert d'informations erronées ou tardives en direction du service trésorier. La saisie de données inexactes doit être corrigée... tout comme la décision qu'elle avait engendrée. La réception d'un chèque d'un gros montant doit être indiquée au trésorier dès le début de la matinée et non en milieu ou, pire encore, en fin de journée ; il n'a nullement besoin de disposer du chèque « en mains propres » pour décider de son affectation sur un compte bancaire ; une information tardive peut entraîner un report d'encaissement, donne frais inutiles (découvert par exemple). Le trésorier doit calculer l'incidence financière d'une erreur ou d'un retard de transmission d'information et la communiquer à ses interlocuteurs. Savoir que le décalage d'une journée d'encaissement de chèques ou de paiement de clients a, sur une base annuelle, un cout équivalent à 0.25% ou 0.50% de taux de découvert supplémentaire est une information extrême importante pour le trésorier et pour tous les services concernés dans l'entreprise.

De même, les trésoriers doivent choisir les supports utilisés pour les encaissements et les paiements en fonction du statut bancaire, du niveau de risque associé à chaque support, afin de réduire le « float », le délai entre les émissions. Prise en charge et flux des comptes bancaires. Par conséquent, les clients et les fournisseurs doivent être identifiés et même imposés à leurs médias préférés en fonction de leur pouvoir de négociation.

**Tableau N°01 : budget de trésorerie annuel :**

	Novembr	Octobr	Septem	Aout	Juillet	Juin	Mai	Avril	Mars	Février	Janvier	Budget de trésorerie
	239.20	239.20	179.40	119.60	119.60	179.40	239.20	239.20	119.00	190.00	190.00	Vente
	119.60	119.60	119.40	119.60	119.60	119.40	119.60	119.60	119.60	119.60	119.60	Location
	<b>358.80</b>	<b>358.80</b>	<b>299.00</b>	<b>239.20</b>	<b>239.20</b>	<b>299.00</b>	<b>358.80</b>	<b>358.80</b>	<b>239.20</b>	<b>309.60</b>	<b>399.60</b>	Autres créances
	59.80	0.00	59.80	239.20	239.20	239.20	119.60	119.60	119.60	255.00	45.00	Achat
	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	11.96	Autres charges
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		Salaires
		150.00		150.00	150.00						250.00	Charges sociales
	7.84	47.04	39.20	0.00	0.00	0.00	0.00	37.24	37.24	37.24	60.00	Autre dettes
	<b>179.60</b>	<b>309.00</b>	<b>210.96</b>	<b>351.16</b>	<b>501.16</b>	<b>351.16</b>	<b>231.56</b>	<b>418.80</b>	<b>268.80</b>	<b>404.20</b>	<b>376.96</b>	TVA à décaisser
	<b>179.20</b>	<b>49.80</b>	<b>88.04</b>	<b>-111.96</b>	<b>-261.96</b>	<b>-52.16</b>	<b>127.24</b>	<b>-60.00</b>	<b>-29.60</b>	<b>-94.60</b>	<b>22.64</b>	<b>Solde exploitation</b>
					300.00	-16.00			200.00			Cession terrai
						-179.40			-16.00			IS
								-20.00				Achat immobilisation
	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>-16.00</b>	<b>0.00</b>	<b>188.00</b>	<b>-195.40</b>	<b>0.00</b>	<b>-20.00</b>	<b>184.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	Annuité emprunt
												<b>Solde hors</b>

Décembr	239.20	119.60	<b>269.10</b>	59.80	11.96	100.00	7.84	<b>239.40</b>	<b>29.70</b>	-16.00	-179.40	<b>-195.40</b>
---------	--------	--------	---------------	-------	-------	--------	------	---------------	--------------	--------	---------	----------------

Dont disposent l'entreprise et son trésorier via le service commercial qui est l'interlocuteur habituel de ces partenaires.

Si la gestion de la trésorerie était une activité traditionnelle du trésorier, la gestion des risques financiers est rapidement devenue une préoccupation première du trésorier à partir des années 1980. Les principaux risques financiers que le trésorier doit prévoir sont les risques typiques de crédit, de taux et de change, ainsi que les risques de prix, de contrepartie et opérationnels liés aux systèmes d'information de l'entreprise ; ils ont un impact sur les risques de liquidité et de solvabilité, et le trésorier est également garant.

La prévision des risques repose également sur une collecte d'informations diables en temps réel et sur le suivi en continu de l'évolution des marchés financiers et d'indicateurs susceptible d'alerte le trésorier. La connaissance des taux d'intérêt et de change est indispensable au trésorier ; les données peuvent lui être fournies par ses banques, la consultation de sites internet ou par des agences d'information financière telles que Reuters, Télérate, soit par abonnement avec mis à disposition d'écrans au sein du service, soit par consultation ponctuelle.

En fonction de sa taille, une entreprise choisira la solution la mieux adaptée à ses besoins et aux moyens financiers dont elle dispose pour recueillir ces informations ; ainsi, une ETI a un service financier différent d'un service comptable et n'a donc pas les mêmes outils comme une grande entreprise, comme, avec des départements internes des finances et de la trésorerie, et même une salle des marchés. Les taux d'intérêt et de change sont collectés en temps réel et prévus sur la base de données historiques.

La prise en compte des autres risques est liée à l'activité de l'entreprise. Importatrice de matière première, gérant une activité de production utilisant l'énergie pétrolière .... Dans de nombreux autres cas également, une société peut être confortée aux variations de cours de différents produits ; il appartient alors au trésorier, souvent seul compétent en raison de leur technicité, de mettre en œuvre les instruments et stratégies de couverture

indispensables pour réduire l'incidence de variations de prix sur le résultat de l'entreprise et ainsi contribuer indirectement à sa survie.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, le trésorier est aussi conforté au risque de contrepartie ; ce risque découle de l'évolution des marchés et des produits financiers, de l'utilisation croissante d'instruments de gré à gré, des risques auxquels sont exposés les partenaires de l'entreprise, y compris les banque dont chacun sait, depuis l'affaire de la banque Herstatt et les faillites des caisses d'épargne américaines ou les difficultés rencontrées par des banques au cours des dix dernières années. Qu'elles peuvent elles aussi déposer leur bilan ou être soumises à une procédure judiciaire

Le trésorier, utilisateur d'un grand volume d'information, peut aussi avoir à gérer, en collaboration avec d'autres services de la société, les risques liés à la sécurité des données et à leur traitement, à l'utilisation des nouvelles technologies.

➤ **Les relations avec les banques, liquidité et solvabilité :**

Les banques sont des partenaires et interlocuteurs incontournables des trésoriers. Considérées dans les années soixante-dix comme des pourvoyeurs de fonds dont on acceptait sans discuter et quasi systématiquement les conditions, elles sont devenue de véritables partenaires avec lesquels tout trésorier se doit de négocier dans différents domaines. Au-delà des rationnelles conditions bancaires, les aspects juridiques, fiscaux et comptables des relations de trésorerie avec des filiales, de financements ou placements, d'opérations de couverture de risques financiers doivent être analysés en étroite collaboration avec les banques.

Le pluriel utilisé à propos des banques est une évidence : la mono-bancarisation est à prescrire car elle ne permet aucune comparaison ni mise en concurrence d'établissements financiers. S'il faut travailler avec deux banques au moins, y a-t-il un nombre maximal de partenaires bancaires souhaitable ?

A cette question simple, il est difficile de donner une réponse unique tant elle dépend de l'activité et de la taille de l'entreprise, du volume des flux à gérer, des devises utilisées, des supports financiers choisir... la seule réponse véritable consiste à considérer que le nombre de banques doit être en adéquation avec les besoins réels de l'entreprise : ni trop, ni trop peu de banques ! En effet un nombre de banques trop important, situation fréquemment observé dans des PME, conduit à des erreurs de gestion, souvent dues à une absence de suivi quotidien, et donc à une impossibilité d'optimisation des soldes

bancaires, objectifs majeur pour le trésorier et étudié ultérieurement. La position bancaire, sur chaque compte, doit être suivie au jour le jour pour permettre d'éviter le maintien en parallèle de soldes créditeurs non rémunérés et de soldes débiteurs qui génèrent le paiement d'agios ; si le nombre de comptes est important et le trésorier peu rigoureux, les anomalies de fonctionnement sont inévitables, seuls certains comptes étant suivis régulièrement. Quantifier précisément et définitivement le nombre optimal de comptes bancaire pour une entreprise est impossible. Il convient donc d'essayer de dégager quelques principes applicables dans un cadre générale. Dans une entreprise de taille petite ou moyenne, il apparait logique de limiter le nombre de comptes bancaires à 4 ou 5 ; un nombre de 6 à 8 comptes peut être justifié si la société a une activité diversifiée, en termes de produits, de marchés, de pays, si les flux importants nécessitent l'usage de supports particuliers, si des techniques spécifiques (couverture) doivent être utilisées. Dans le cas général, mieux vaut éviter la sur-bancarisation qui a un cout, en général non calculé, et adapter le nombre de comptes aux besoins réels de la société. Si celle-ci est un groupe, national voire multinational, les supports de la réflexion et de la décision sont autres. Un nombre élevé de partenaires bancaires et de comptes peut alors être justifié par les activités, la dimension. Le nombre de filiales de ce groupe ; si celui-ci met en place une centralisation de trésorerie, analysée en fin de chapitre, des éléments juridiques, réglementaires et fiscaux sont aussi pris en compte. Il n'est alors pas aberrant que tel grand groupe soit en relation avec plus de dix banques et dispose de plusieurs comptes dans chacune de ces banques : c'est dans ce cas une source d'optimisation de flux et non le résultat d'une gestion approximative.

Après avoir défini le nombre de partenaires bancaire, le trésorier doit avoir avec chacun d'eux des relations régulières pour négocier les produits, services et contions proposés. Les conditions bancaires et les supports des financements et placements doivent être régulièrement (au moins une fois par an) redéfinis avec chaque banque ; le résultat de chaque négociation doit être consigné par écrit et le trésorier doit vérifier la bonne application des éventuels changements de conditions et services. Un contrôle systématique est indispensable après chaque modification accordée par le banquier ; il doit permettra de constater l'effectivité de la situation nouvelle obtenue, à la date prévue et comme indiqué dans le document reçu après la rencontre avec le partenaire bancaire.

Les modes et supports de financement et de placement de a trésorerie ne doivent pas demeurer figés dans le temps ; ils doivent être adaptés à l'évolution de la situation de

l'entreprise et de sa trésorerie, des marchés financiers, du contexte économique et de la position concurrentielle de la société .... Le trésorier doit avoir une excellente connaissance des produits et des marchés financiers et l'actualiser régulièrement ; les conseils des banquiers lui seront utiles pour tendre vers l'objectif majeur qui est de réduire les frais financiers. Il pourra ainsi les techniques et les moyens de financement ou de placement optimaux pour chaque nouvelle situation de trésorerie, en intégrant à son analyse les contraintes juridiques. Réglementaires ou fiscales qui y sont attachées.

La bonne gestion des flux, associée à celle des moyens de financement ou de placement, est indispensable pour garantir en permanence la liquidité et la solvabilité d'une entreprise. Celle -ci doit disposer, au moindre cout, des fonds nécessaire pour faire face aux échéances à court terme et éviter un état de cessation de paiement qui aboutirait à une liquidation de la société.

➤ **Le quotidien du trésorier :**

Décrire l'activité journalière du trésorier serait fastidieux pour le lecteur si cette présentation n'allait pas à l'essentiel, car le métier ne se découvre et ne s'apprend véritablement que « in situ » ; aussi faisons-nous le choix de n'évoquer que les grandes lignes de ce quotidien du trésorier pour permettre aux lecteurs qui découvrent cette fonction d'en apprécier le cadre général... et peut être de susciter des vocations.

Débutée vers 8h, la journée du trésorier commence par l'analyse des informations reçues des banques après traitement de nuit des opérations.

Si le trésorier dispose( cas général) d'un logiciel doté d'un module de connexion bancaire, le paramétrage d'un automate lui permet de disposer de ces informations dès son arrivée au bureau ; il peut ainsi contrôler les soldes bancaires, les effets remis à l'escompte, l'état des financements et placements en les comparant à ceux déterminés en interne, figurant sur un document semblable à celui présenté ci-dessous obtenu pour une société fictive avec le logiciel de gestion de trésorerie édité par la société SAGE CONCEPT.

Si la société ne dispose pas d'un logiciel de gestion de trésorerie, cas de petites entreprise qui doivent néanmoins avoir le souci de gérer leur trésorerie, le responsable financier doit contacter les banques par téléphone et procéder au pointage d'écriture à partir des documents qui pourront lui être transmis par courrier ou télécopie.

Après ce premier travail de contrôle, le trésorier reçoit, ou collecte selon l'organisation du système d'information de la société, les données relatives aux opérations nouvelles et aux flux qu'elles génèrent. Il procède ensuite au positionnement de ces flux selon les critères, permettant d'optimiser la gestion des flux et de la trésorerie. Selon le logiciel utilisé et le choix du trésorier. La saisie est réalisée au moyen de masques de saisie spécifiques à chaque support de flux ou en utilisant un cadre général qui prend en compte tous les supports de flux ou en utilisant un cadre général qui prend en compte tous les supports de flux reçus et émis par la société.

Après enregistrement de l'ensemble des opérations nouvelles du jour, le trésorier consulte les soldes prévisionnels calculé par le logiciel ; ceux-ci auront un statut réel après validation des opérations par le logiciel ; ceux-ci auront un statut réel après validation des opérations par les banques concernées, information reçue le lendemain matin. Le trésorier peut alors, en fin de matinée en général, comparer les soldes des différents comptes bancaires, optimiser la situation de trésorerie globale en ordonnant des virements ou en mettant en place des financements ou des placements.

Son travail quotidien n'est pas pour autant terminer : être trésorier n'est pas une activité à temps partiel, sauf dans des petites entreprises où le poste englobe différentes tâches d'ordre administratif, comptable et financier.

Le trésorier consacre en effet une part variable de son temps à la gestion des relations avec des partenaires externes à la société : les banques, les clients et fournisseurs si nécessaire. Au sien de l'entreprise, son rôle le met en situation d'interface avec les autres services, qu'ils soient fournisseurs d'information (comptabilité, contrôle de gestion, service commercial) ou demandeurs d'information (direction financière et direction générale).

Dans ce dernier cas, le trésorier est amené à préparer des comptes rendus de situation ou d'activité à périodicité variable selon les interlocuteurs ; il peut s'agir de « reporting » hebdomadaire, mensuel ou semestriel, voire d'un flash quotidien si l'évolution de la trésorerie ou de l'environnement financier le nécessite. Il peut aussi être amené à participer aux réunions stratégiques de ses directions de tutelle.

**1-5-2- Environnement de trésorerie :** Les flux financiers passent par la trésorerie qui est considéré le cœur de l'entreprise, pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les

relations aussi bien les entités interne de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externe (banque, marché financier, etc.).

#### Environnement interne :<sup>9</sup>

Pour assurer parfaitement sa fonction, la trésorerie est conduite à favoriser le contact de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit de trésorerie toutes les personnes concernés, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes. Comme le soulignaient Bruno Poloniato, et Didier Voyenne dans leur livre « la nouvelle trésorerie de l'entreprise » « je suis tranquille, car personne ne comprend rien à ce que je fais, »<sup>10</sup> déclarent un certain nombre de trésorerie. Au sein de l'entreprise les principaux interlocuteurs de trésorerie se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

**A) Le comptable :** Le service de la comptabilité possède des documents indispensables à la trésorerie pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs.

Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoire passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure à la trésorerie une information fiable, lui permet d'agir permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

**B) Le contrôleur de gestion :** Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui lui permet de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la condition de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside essentiellement dans la prévision des charges et produits financiers.

**C) Le commercial :** Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise engrange du CA, mais ne se soucie pas des encaissements de ses clients. Or le CA n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard. Il faut sensibiliser le commercial à l'esprit trésorerie.

---

<sup>9</sup> Bruno Poloniato, Didier Voyenne, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise » inter édition 1991, p 64.

**D) Le directeur général :** Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financiers remarquables. L'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties : Le directeur général a tort de laisser se des activités qu'il ne maîtrise pas, le trésorier a tort de ne pas faire du reporting permettant échange de point de vue avec le directeur général.

 **Environnement externe :**

**A) Les banques :** Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Auprès de ces derniers le trésorier recherche des moyens de financements ou de produit de placements, des cours de change, et des analyses ou des outils forger ses propres anticipations.

**B) Le marché financière :**

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et au sentiment démarcher. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

**1-6-L'importance de la gestion de trésorerie :**

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé à position de trésorerie dans la gestion de l'entreprise.<sup>10</sup>

Selon CABANE, « la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement. L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel), soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté et au meilleur cout les crédits à court terme nécessaires ».<sup>11</sup>

La fonction trésorerie est d'une importance capitale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Cette dernière a un besoin vital en ressources financières pour assurer son activité

---

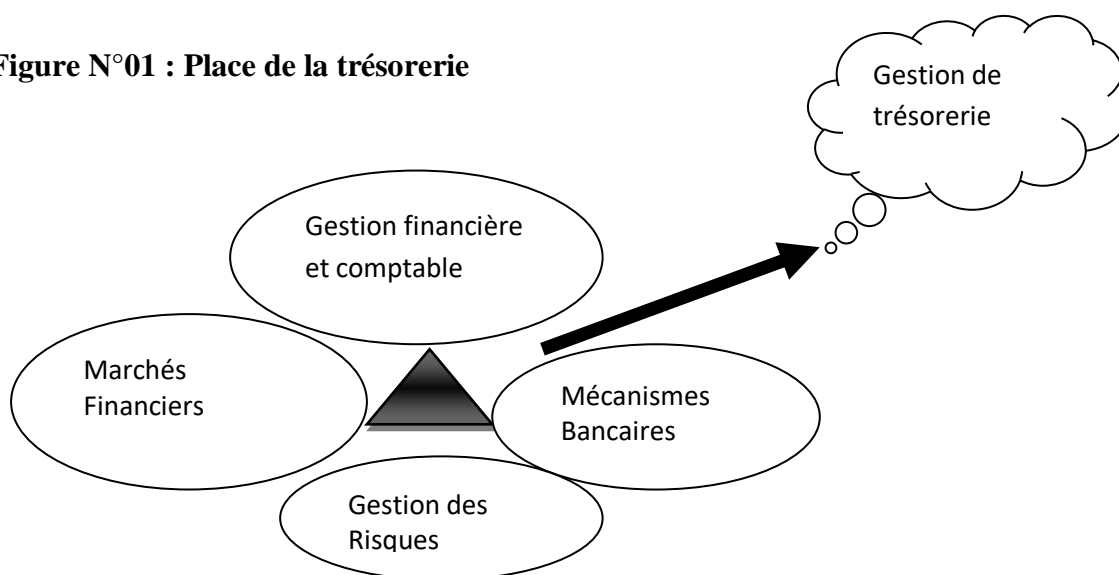
<sup>10</sup> ANNIE (B), ARUN(K), «gestion de trésorerie», Ed economica, 2005, p13.

<sup>11</sup> CABANE(P), « l'essentiel de finance à l'usage des managers, maitriser les chiffres de l'entreprise», paris, Ed d'organisation, 2004, p201.

en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements...).

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

**Figure N°01 : Place de la trésorerie**



**Source :** ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « *Gestion de la trésorerie* », Edition DUNOD, Paris, 2011, P3.

## **Section 02 : Enjeux de la gestion de la trésorerie.**

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière 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 la trésorerie que nous allons essayer de traiter et d'éclaircir au long de cette section.

### **2.1. Optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers :**

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu « productifs », ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.<sup>12</sup>

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme.

Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage ; l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.

---

<sup>12</sup> PHILIPPE RUSSELOT et J-F VERDIE, « gestion de trésorerie », Ed, DUNOD, Paris 2011, p53.

## 2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers :

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur-mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel.

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier.

Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négative.

Toutefois, comme le montre le prochain paragraphe, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.

## 2.3. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation :

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.

### ✓ L'erreur d'équilibrage

La première est l'erreur d'équilibrage, qui provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants. Le coût de l'erreur d'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire

unique. On parle alors de banque cumul, ou de banque fictive, dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.<sup>13</sup>

$N_{cj}$  = nombre créditeurs \*de la banque j

$N^c$  = nombre créditeur de la banque cumul

$T_d$  = taux du découvert\*\*en pourcentage

$T_c$  = taux de rémunération des soldes créditeurs

$CPFD_j$  = commission de plus fort découvert de la banque j

$CPFD'$  = CPFD de la banque cumul

\*Un nombre créditeur est le produit : solde créditeur x nombre de jours pendant lesquels ce solde reste inchangé.

\*\* L'erreur d'équilibrage est valorisée en considérant le différentiel entre le taux du découvert et le taux de rémunération des soldes créditeurs car elle provient de l'existence simultanée de découverts et de soldes créditeurs inutilisés.

#### Encadré N° 1 : Coût de l'erreur d'équilibrage

- ✓ **§L'erreur de sur-mobilisation** : Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie ...), soit un défaut de placement.

L'erreur de sur-mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement, et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elles auraient pu produire". Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur-mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés.

L'erreur de sur-mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période.

<sup>13</sup> Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot, « gestion de trésorerie », 2ème édition, édition EMS, 2015, 17 rue des métiers, p17.

**Coût de l'erreur de sur-mobilisation**

Le coût de cette peut être représenté par le gain qui résulterait de placement (au taux  $T_p$ ) ou de non financement (au taux  $T_e$ ) des nombres créditeurs observés (si l'on se place dans une optique d'audit) ou anticipés (dans une optique prévisionnelle) relativement au taux de rémunération sur le compte courant.  $T_c$ )

$$\text{Coût de l'erreur de sur-mobilisation} = \frac{N_c \times (T_p - T_c)}{36\,000} \text{ ou } \frac{N_c \times (T_e - T_c)}{36\,000}$$

Avec :

$N_c$  = nombre créditeur de la banque sur la période d'erreur

**Encadré N° 2 : Coût de l'erreur de sur-mobilisation**

- ✓ **L'erreur de sous-mobilisation** : Enfin, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux - inférieur - du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire.

**Coût de l'erreur de sous-mobilisation**

$$\frac{N_d \times (T_d - T)}{36\,000} + CPFD$$

Avec :

$N_d$  = nombre débiteurs de la banque sur la période d'erreur ;

$T_d$  = taux du découvert en %

$T$  = taux du financement alternatif \* en %

CPFD = commission de plus fort découvert sur la période.

\*En cas de crédits multiples, il s'agit soit du taux moyen de financement, soit du taux du meilleur crédit (pour évaluer la perte maximale de frais financiers).

**Encadré N° 3 : Coût de l'erreur de sous-mobilisation**

## **SECTION 3: Organisation de la gestion de trésorerie**

### **3.1. Organisation matérielle:**

Nous avons à plusieurs <sup>14</sup>reprises été amenés à aborder le problème de l'organisation matérielle à mettre en œuvre et notamment de la nécessité d'envisager la solution informatique incontournable pour gérer une gestion de trésorerie en date de valeur. Nous écarterons le recours à des applicatifs développés sur des tableurs de type Excel ou Lotus. Qui, malgré leur grand succès auprès des cadres financiers, ne relèvent pas à nos yeux de logiciels dédiés à la fonction de gestion de trésorerie. La solution informatique est donc essentiellement dictée par le choix du logiciel le plus adapté aux besoins de l'entreprise. Du choix du logiciel retenu (software) dépendra celui de l'équipement informatique à mettre en œuvre (hardware).

Traditionnellement, s'agissant du choix d'une solution informatique de gestion, le problème se pose entre soit le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise, soit le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise, soit le recours à une solution standard paramétrable selon les besoins et les spécificités de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot, op cit, p19.

Les spécificités d'un tel logiciel n'étant que rarement telles qu'elles nécessitent le développement d'une solution spécifique aux seuls besoins de l'entreprise. Il semble aujourd'hui incontournable de recourir à la solution présentant le meilleur rapport qualité/prix, à savoir la solution micro-informatique standard avec un logiciel paramétrable. Il nous semble que l'on peut classer les logiciels de gestion de trésorerie standards vendus sur le marché français en deux catégories :

1- Les logiciels dédiés aux grandes entreprises ou le leader incontesté depuis de nombreuses années est la société Cerg Finance suivie de près par la société Concept.

2- Dans une catégorie moindre, très adapté aux besoins des PME-PMI, on peut retenir les logiciels développés par les banques (Turbo des banques populaire) mais aussi ce qu'elles préconisent parfois tels les logiciels modulables se Sybel et saari, aujourd'hui réunis dans une offre commune depuis la reprise de ces deux sociétés par l'éditeur et le distributeur de logiciels britannique sage, cette solution logiciel présente l'avantage de proposer toute une gamme complète de logiciels complémentaires (comptabilités, paie, gestion, commerciale..).

Ces deux catégories de logiciels proposent des modules compatibles, permettant de moduler selon leur besoin les solutions retenues par les entreprises souhaitant s'équiper.

Cette offre de modules permet également de faire évoluer la solution informatique de façon progressive et au rythme de l'évolution des besoins et des attentes.

Il est à noter que certaines petites entreprises choisissent les logiciels conçus par des petits éditeurs ou de très grands généralistes (tel Microsoft et son logiciel Money ou encore Quiken). Ces éditeurs proposent des versions de logiciels qui relèvent davantage de la tenue de trésorerie plus proche des attentes d'un particulier que de la gestion de trésorerie à vocation professionnelle. De plus, la plupart des serveurs bancaires ne permettent pas de récupérer directement les informations traitées par ces logiciels.

Le meilleur choix appartient donc aux décideurs : dirigeants, directeurs financiers, responsables comptables...susceptibles de trouver seuls ou grâce à l'aide de consultants spécialisés la meilleure solution adaptée aux impératifs et aux spécificités de leur entreprise. Il convient cependant de bien s'assurer d'une part d'une connexion télématique possible et surtout indispensable avec l'ensemble des banques et, d'autre part, de l'importance de la base installée de solutions déjà mises en œuvre afin de s'assurer de la compétence, non seulement de l'éditeur retenu, mais aussi parfois du distributeur chargé de mettre en place la solution choisie.

Dans la plupart des cas, les principaux éditeurs que nous avons cités sont capables de répondre aussi bien à des installations sur l'ensemble du territoire français mais, en plus, d'en assurer la maintenance indispensable en cas de difficultés ou de mises à jour éventuelles.

### **3.2. Organisation structurelle :**

Là encore la taille de l'entreprise joue un rôle important quant à la mise en place de la structure retenue.

Ainsi, au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, on retrouvera trois grands métiers :

- Le front-office: est chargé dans une banque, une société de bourse ou un service de gestion de la trésorerie d'une entreprise de nouer des opérations sur les marchés des capitaux en établissant des fiches de transaction en temps <sup>15</sup>réel. Cette fonction est plutôt rare dans les entreprises qui la sous-traitent assez fréquemment à leurs partenaires financiers spécialisés.
- Le back-office : est le métier le plus incontournable. Né dans le secteur bancaire et des sociétés de bourse. Il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mis en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Le back-office est chargé du traitement administratif et parfois « pré comptable » (génération et contrôle des documents) des opérations nouées sur les marchés des capitaux à partir des fiches de transaction établies par le front-office et cela dans le cadre du système de traitement d'information mis en place par la société.
- Le middle-office : est pour sa part, chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non.

---

<sup>15</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdie, «la gestion de trésorerie», édition DUNOD, paris 1999, p 131.

## **Section 04 : Origines des problèmes de la trésorerie et leurs solutions :**

Traditionnellement, les problèmes que peut rencontrer toute entreprise ont des origines soit structurels soit conjoncturel. Il importe ici de nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas les deux.

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

### **4-1-Origines problèmes de la trésorerie :**

#### **4.1.1. Problèmes structurels de trésorerie ou de long terme: <sup>16</sup>**

Un bilan dégradé, se traduisant par un fonds de roulement insuffisant voire négatif, entrainera inévitablement des difficultés de trésorerie. En effet, ces derniers seront tenus d'assurer non seulement le financement des besoins de fonctionnement (BFR) mais aussi la compensation d'un fonds de roulement insuffisant. Il en va de même si le niveau de BFR est

---

<sup>16</sup> Christian Marmuse, « Gestion de trésorerie », librairie Vuibert, Paris 1988, P 23.

trop élevé par rapport à la moyenne du secteur. Il se peut que le crédit client soit trop long, que le stock soit trop important, ou encore que le crédit fournisseur soit trop court.

Dans ce cas, la solution de ce type de problèmes n'est sans doute pas à trouver dans des concours financiers à court terme. Il sera au contraire nécessaire de préalablement restructurer le haut de bilan afin, soit de retrouver un niveau de fond de roulement acceptable (crédit de restructuration de fond de roulement, apports de fond propres, amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement) soit de réduire les besoins de financement en immobilisations nettes (par exemple par recours au crédit-bail plutôt qu'à l'achat direct des biens immobilisés).

Fera également partie de ces origines structurelles, le manque de rentabilité (la structure des activités de production) interdit à l'entreprise d'avoir une production autofinancée suffisante, l'autorisant à faire face à ses besoins en immobilisations et au besoin d'augmentation de capital.

#### **4.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie ou à court terme:**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc les mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).<sup>17</sup>

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

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

Les solutions à 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'affacturage ou l'assurance-crédit.

---

<sup>17</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdie, op cit, p25.

Nous avons vu dans ce paragraphe toute l'importance que revêt l'activité de l'entreprise dans sa trésorerie. Un agrégat permet d'aller plus loin dans l'analyse du lien d'activité/trésorerie : il s'agit du besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

#### **4.1.3. 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.

#### **4-2- Solutions aux problèmes de la trésorerie :**

Pour palier à toute situation de crise, il convient avant tout de créer plusieurs scénarios d'anticipation d'une trésorerie. Ceux-ci aident à rendre les bonnes décisions au vu du contexte et mieux gérer les imprévus.

##### **4.2.1 Augmenter le chiffre d'affaire :**

- Prospectez davantage : cette solution est la plus évidente. La vente est souvent considérée comme le nerf de la guerre pour une entreprise.
- Augmenter le prix dans la mesure possible

##### **4.2.2 Optimiser les stocks et les immobilisations :**

- Améliorer la rotation des stocks
- Réduire le niveau des stocks
- Instaurer un logiciel de suivi des stocks et temps réel

##### **4.2.3 Réduisez les délais de paiements des clients, et les négociations des délais de paiements auprès des fournisseurs :**

- Limiter les délais de paiement : quand une entreprise doit faire face à des problèmes de trésorerie, la priorité pour le dirigeant est de faire rentrer de l'argent dans les caisses, afin de ne pas se retrouver en cessation de paiement vis-à-vis de ses différents créanciers. Il est donc nécessaire de mettre en place une compression du BFR afin d'assurer de rentrées d'argent rapides.
- Payer les fournisseurs le plus tard possible : à négocier des délais de paiement avec les fournisseurs et les sous-traitants en avançant des arguments tels que l'établissement d'un partenariat de long terme, ou le fait que les clients payent très tard.

##### **4.2.4 Accédez à des financements :**

- Négocier un prêt bancaire
- Obtenir un découvert autorisé
- D'autre mode de financement :

- Affacturage : c'est une alternative très utile dans le cas où les clients bénéficient de délais de paiement importants alors que la trésorerie est plus basse.
- Le financement participatif.

**Conclusion :**

La trésorerie constitue un indicateur majeur de la bonne santé d'une entreprise, son suivi et son pilotage représentent donc des éléments clés que les particuliers et les entreprises utilisent pour s'acquitter régulièrement de leurs engagements.

La gestion de trésorerie est le processus de collecte et de gestion des flux de trésorerie. En affaires, les entreprises ont d'importantes entrées et sorties de trésorerie qui doivent être gérées avec soin afin de respecter leurs obligations de paiement, de planifier les paiements futurs et de maintenir une stabilité financière adéquate. Pour les particuliers, maintenir un solde de trésorerie tout en obtenant des rendements sur les liquidités inutilisées est souvent une priorité absolue.

Contrairement à la croyance populaire, le travail d'un trésorier est plus compliqué qu'on ne le laisse entendre car son rôle échappe au contrôle financier et il peut être assimilé à un gestionnaire de comptes. Généralement, il est chargé de contrôler les aspects financiers, et il est également chargé de formuler des propositions pour la gestion de l'entreprise. Ses fonctions comprennent également la détermination des objectifs de dépenses à engager pour mettre en œuvre le plan d'activités. Par conséquent, un suivi régulier est essentiel pour fournir des conseils en temps opportun.

La gestion de la trésorerie est importante pour une entreprise car elle est un élément clé de sa stabilité financière, avec l'objectif d'assurer la solvabilité à court terme et de s'assurer que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants pour faire face à toutes les échéances.



**Chapitre 2 : METHODES D'ANALYSE DE  
LA GESTION DE LA TRESOREREIR**

## Chapitre 02 : Méthodes d'analyses de la trésorerie.

### Introduction

La gestion de trésorerie rassemble toutes les méthodes et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la rentabilité de la structure, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en première section l'analyse par le bilan et dans la deuxième l'analyse par les flux et dans la troisième la prévision de la trésorerie et dans la dernière section la gestion provisionnelle et la gestion permanente.

### Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources à un moment donné.

Elle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par conséquent son risque de défaillance ; cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées et des différents cycles auxquels elles sont rattachées.

#### 1.1. Bilan fonctionnel

##### 1.1.1 Notion du bilan fonctionnel


Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation).<sup>18</sup>

Le bilan comptable met l'accent sur l'actif et le passif qui s'appuie sur les emplois et les ressources, alors que le bilan fonctionnel n'est autre que le bilan préconisé par le bilan comptable. Il comprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société. Il est dit fonctionnel car les postes y sont classés d'après les fonctions auxquelles il se rapporte. Les fonctions en cause sont les suivantes :


---

<sup>18</sup> BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financier », 14e édition, DUNOD, Paris, 2005, p 147-148.

- **La fonction de financement** : elle regroupe les postes de capitaux propres, de dettes financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et provisions.
- **La fonction d'investissement** : elle concerne les immobilisations corporelles, incorporelles et financières (quelles que soient leurs durées de vie), ainsi que les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations.
- **La fonction exploitation** : étendue au sens large, elle reçoit tous les autres postes, c'est-à-dire,

 **à l'actif :**

- Les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (stocks, créances clients et comptes rattachés...) lesquels constituent l'actif circulant d'exploitation(ACE).
- Les postes liés aux opérations diverses, lesquels représentent ACHE.
- Les postes de disponibilités (banque, caisse...), lesquels forment l'actif de trésorerie (AC)

 **au passif**

- Les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales...), qui constituent les dettes d'exploitation (DE).
- Les postes liés aux opérations diverses (dettes d'immobilisations, dettes fiscales relatives à l'impôt sur les bénéfices...) représentés par les dettes hors exploitation(DHE)
- Les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de banque correspondant au passif de trésorerie (PT).cela sera illustré à travers le schéma du bilan fonctionnel

**- Son rôle :**

Le bilan fonctionnel permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, d'évaluer les besoins et les ressources dont dispose l'entreprise et de calculer ainsi la marge de sécurité financière de l'entreprise.

### 1.1.2 Structure du bilan fonctionnel

**Définition** : Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financement et exploitation).

Tableau N° 02 : Bilan fonctionnel

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

Source : BARREAU J et DELHAYE J., «gestion financière», Ed DUNOD, 2003, p149.

### 1.1.3 Utilité du bilan fonctionnel : le bilan fonctionnel permet,

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité. <sup>19</sup>;
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- De déterminé l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- De détecter le risque de défaillance.

Ce qui nous intéresse dans le bilan fonctionnel présenté au-dessus est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

<sup>19</sup> Barreau j et Delahaye j. «gestion financière», édition DUNOD 2003, P150.

- 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 à court terme.

**1.1.4. Détermination de la trésorerie**

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

- **Par le bas du bilan**

La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive

**TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE**

- **Par le haut du bilan**

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

➤ **Fonds Roulement Net Global (FRNG)**

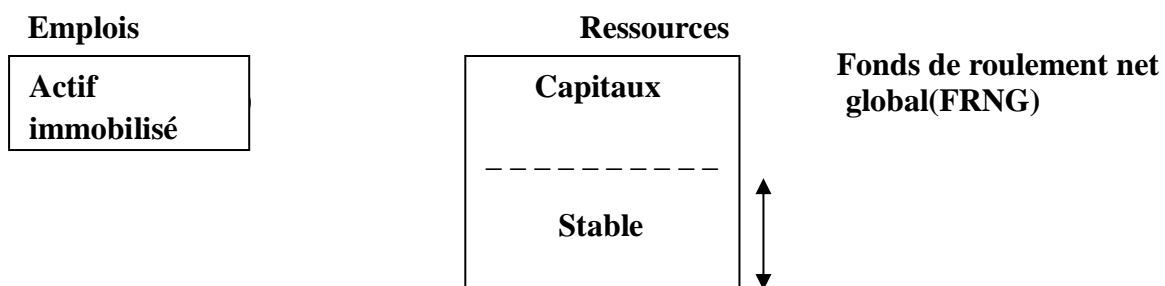
Il représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

**Mode de calcul :** Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan**

**FRNG = ressources stables – emplois stables**

**Figure N° 02 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan :**



**FRNG = Ressources stables – Actif immobilisé**

Source : afema.free.fr/cours/management 12/07/2022

- Par le bas du bilan

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

Ou bien :

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

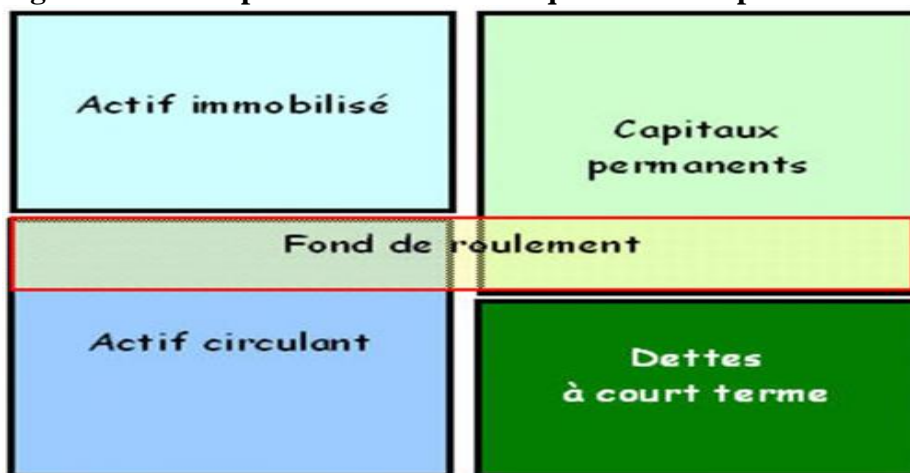
-ACE : actif circulant d'exploitations.

-TA : trésorerie active.

-ACHE : actif circulant hors exploitations.

-TP : trésorerie passive.

Figure N° 03 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : [profs.vinci-melun.org/profs](https://profs.vinci-melun.org/profs) 03/08/2022.

➤ **Interprétation du FRNG :**

- **Le fonds de roulement est positif  $\text{FRNG} > 0$**

Dans ce cas, les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut c'est-à-dire que les ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.

- **Le fonds de roulement est négatif  $\text{FRNG} < 0$**

Dans cette situation ; les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses immobilisations par des ressources à court terme.

- **Le fonds de roulement est stable  $\text{FRNG} = 0$**

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.

➤ **Le besoin de Fond Roulement BFR**

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente.<sup>20</sup>

Le besoin de fond de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas été financé par les dettes liés au cycle d'exploitation. Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global. Nous distinguons traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- **BFR d'exploitation (BFRE) :** besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise

$$\text{BFRE} = \text{ACTIF Circulant D'exploitation} - \text{PASSIF Circulant}$$

- **BFR hors exploitation (BFRHE) :** besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif Circulant hors d'exploitation} - \text{passif Circulant}$$

➤ **Interprétation économique du BFR.** <sup>21</sup>

- **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais, il n'ya 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 (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières 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.

<sup>20</sup> Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, op cit, p29.

<sup>21</sup> ISSABEL Chambost Thierry CUYAUBERE, «Gestion financière», Ed. DUNOD, 2002. p166.

**1-2-Bilan financière :**

**1-2-1 Définition de bilan financier :** Le bilan financier propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actif) et les ressources (passif) sont évalués à leur vénal (valeur probable de vente). Les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que leurs passifs sont classés par ordre d'exigibilité.<sup>22</sup>

**1.2.2 Elaboration du bilan financier (liquidité) :** Le bilan financier nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas et annexes accompagnent obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes.

**✚ Retraitement à actif du bilan**

A l'actif du bilan, les corrections concernent l'actif immobilisé et l'actif circulant

❖ **L'actif immobilisé :** considérer deux postes :

➤ **Les immobilisations incorporelles :**

En principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeurs, puisque il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent pas générer des rentrées de fonds. Par conséquent, il faut les éliminer, c'est-à-dire diminuer d'autant l'actif immobilisé.

➤ **Les immobilisations financières :**

Dans l'hypothèse où certaines immobilisations financières présentent une durée inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement.

❖ **L'actif circulant :**

Il faut regrouper un certain nombre de postes afin de mettre en exergue trois grandes catégories d'actif :

➤ **Les stocks :**

➤ **Les créances (valeur réalisable VR) :**

Créances clients et comptes rattachés, les avances et les acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif.

<sup>22</sup> DOV Ogien, « gestion financière de l'entreprise », Edition, DUNOD, paris 2008, p 40.

Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus, ainsi que les cessions de créances professionnelles, inscrits en hors bilan avec une contrepartie au passif en concours bancaire ;

- **Les disponibilités** : qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise : les comptes banques, comptes chèque postaux, comptes caisse et valeurs mobilières de placement.

#### **Les retraitements au passif du bilan :**

Le passif du bilan concerne les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

#### ❖ **Les capitaux propres** : à partir des fonds propres comptables, il convient de :

- Les diminuer du montant des non-valeurs éliminées à l'actif ;
- Enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes à long et moyen terme ;
- Enlever et de considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluse dans le résultat qui sera versées au cours des prochaines mois ;
- Ajouter les obligations convertibles dont la conversion es assurées sous moins de cinq ans;
- Ajouter le montant des comptes courants d'associés s'ils considérés comme bloqués.

#### ❖ **Les dettes à court terme (moins d'un an)** : diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- Les avances et les acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les dettes sociales ;
- La partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissable à moins d'un an ;
- Les écarts de conversion de poste de poste du passif ;
- Les dettes diverses ;
- Les dividendes à payer ;
- Les dettes financières arrivant à échéance ;
- Les concours bancaires courants.

### 1.2.3 Structure du bilan financier

Tableau N°03 : Bilan financier après retraitement

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

**Source :** Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », 6ème Edition, paris2002, P120.

### 1-2-4 Détermination de la trésorerie :

#### 1.2.4.1 Fonds de roulement :

Le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée.

 **Le calcul du fonds de roulement :**

Il peut être calculé par deux méthodes

✚ **Première méthode:** à partir du haut de bilan

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

✚ **Deuxième méthode :** à partir du bas de bilan

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

✚ **Interprétation du fond de roulement**

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois (03) cas suivants :

- **FR > 0**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation.

- **FR < 0**

Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

- **FR = 0**

Le fonds de Roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

#### 1.2.4.2 Besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

❖ **Calcul du besoin en fond de roulement**

Il se calcule par deux méthodes différentes :

✚ **La première méthode :**

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

### ✚ La deuxième méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{Dettes Financières})$$

#### ❖ Premier cas : $\text{BFR} > 0$

Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide des ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires)

#### ❖ Deuxième cas : $\text{BFR} < 0$

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques(DCT) sont supérieures aux emplois cycliques (VE +VR).

#### ❖ Troisième cas : $\text{BFR} = 0$

Cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressource à court terme.

### 1.2.4.3 La trésorerie (TR)

La trésorerie représente ce qui reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité. La trésorerie est se définie aussi comme la part du FRN qui excède le BFR, elle est égale au :

$$\text{Trésorerie} = \text{fond de roulement} - \text{le besoin en fond de roulement.}$$

Elle peut être définie aussi comme étant la différence entre l'actif de la trésorerie et le passif de la trésorerie.

$$\text{Trésorerie} = \text{valeur disponible (VD)} - \text{dettes financières (DF)}$$

Nous distinguons six situations possibles :

#### 1ère situation : $\text{FR}+ ; \text{BFR}+ ; \text{TR}+$

Dans ce cas, Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise.

Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

**2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TR**

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante dans les entreprises.

Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

**3ème situation : FR- ; BFR+ ; TR**

Dans ce cas, les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, le BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise. L'entreprise doit restructurer son FR en augmentant les financements à LT et en améliorant son autofinancement. Elle peut également diminuer son BFR.

**4ème situation : FR+ ; BFR- ; TR+**

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle.

L'entreprise doit surveiller davantage les modalités de gestion de sa trésorerie, existe-il un sous-emploi des capitaux.

**5ème situation : FR- ; BFR- ; TR+**

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessives mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution.

L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

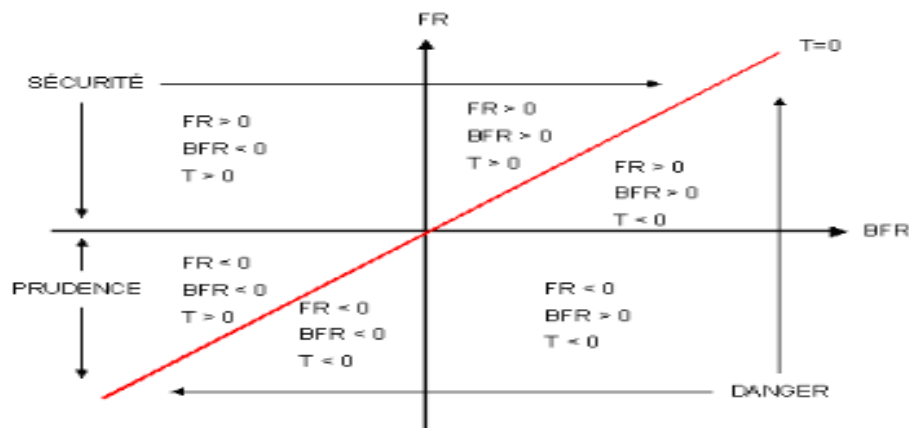
**6ème situation : FR- ; BFR- ; TN-**

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. Il s'agit d'une situation similaire à la précédente.

C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR.

Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

**Figure N°05: Schéma synthétique d'interprétation des six situations possibles**



**Source :** schéma réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique.

#### 1-4 Ratios de la trésorerie :

« L'analyse financière par les ratios est une méthode d'analyse employée depuis longtemps par les cadres dirigeants pour surveiller, agir sur les performances de leur entreprise et pour une meilleur prévision.»<sup>23</sup>

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé.

L'intérêt des ratios réside essentiellement dans le fait qu'ils permettent des comparaisons soit sur plusieurs périodes, soit entre plusieurs entreprises. Les ratios permettent ainsi de présenter de manière pratique les résultats sur plusieurs exercices.

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, nous utilisons les ratios suivants :

<sup>23</sup> DEPALLENS, G. JOBARD, G «Gestion financière de l'entreprise», 11ème Ed.1997, P811.

## 1.4.1 Ratios de liquidité

Tableau N°04: Ratios de liquidité

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

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, «analyse financière», 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P141.

## 1-4-2 Ratios de solvabilité

Tableau N°05: Ratios de solvabilité

Ration	Calculs	Interprétations
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être >1, il indique le degré de dépendance de l'entreprise par rapport à ses créanciers. Plus le ratio est élevé, plus

		l'autonomie financière de l'entreprise est grande
<b>Ratio de solvabilité général</b>	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, «analyse financière», 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P142.

### 1-4-3 Ratios de rentabilité

Tableau N°06 : Ratios de rentabilité

Ration	Calculs	Interprétations
<b>taux de rentabilité économique</b>	$\frac{\text{EBE}}{\text{ressources stables}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs.
<b>Taux de rentabilité financier</b>	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propre}}$	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

Source : Gérard Melyon, « gestion financière », édition Bréal, France 2007, p 166.

## Section 2 : Analyse par les flux de trésorerie :

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer l'historique de la trésorerie ou d'anticiper son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement. En effet l'analyse de la trésorerie par les flux se fait à partir des tableaux des flux qui sont considéré comme des documents de synthèse et qui permettent l'évaluation et l'analyse de la trésorerie au cours d'une période et par fonction.

Les tableaux utilisés sont :

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

### 2.1- Définition d'un flux de trésorerie

Les **flux de trésorerie** représentent les entrées et les sorties de fonds d'un compte, d'une entreprise ou d'un investissement sur une période donnée. Le cycle de ces entrées et sorties de fonds joue un rôle déterminant dans la santé financière d'une entreprise. Si les entrées de fonds sont supérieures aux sorties de fonds, c'est un signe de bonne santé financière.

La **gestion des flux de trésorerie** désigne le processus d'anticipation et de planification des encaissements et des décaissements. La gestion de la trésorerie désigne le processus de gestion des liquidités à court terme de l'entreprise dans le but d'optimiser ses résultats.<sup>24</sup>

Il est important de comprendre que les bénéfices et la trésorerie sont deux choses différentes. Les bénéfices sont fonction des revenus; ils sont calculés en déduisant des revenus les coûts et les charges engagés pour générer ces revenus, sur une période d'engagement donnée, que les entrées et sorties de fonds correspondant à ces revenus et à ces charges aient eu lieu ou non (si une entreprise conclut une vente, elle peut la comptabiliser dans ses revenus même si elle doit attendre 60 jours avant que le client envoie son chèque). Le bénéfice est un concept comptable associé à l'état du résultat. À l'inverse, les flux de trésorerie reflètent les opérations de trésorerie, c'est-à-dire les entrées (les comptes clients recouverts, par exemple)

---

<sup>24</sup> Meunier pocher B. «le diagnostic financier», 2edd'organisation, 2000, p170.

et les sorties (les comptes fournisseurs réglés, par exemple) de fonds d'une entreprise pendant une période donnée<sup>25</sup>.

Comme les comptes clients et les comptes fournisseurs ne sont pas parfaitement synchronisés, une entreprise peut se retrouver à court de liquidités (un manque de trésorerie à court terme), même si elle est rentable sur le papier.

## 2.2- Tableau de flux de trésorerie (TFT)

### 2-2-1 Définition :

Les tableaux de flux de trésorerie (encore appelés tableaux de variation d'encaisse) constituent un document de synthèse à part entière, dont la finalité est d'expliquer la variation de la trésorerie de l'entreprise.<sup>26</sup>

Celle-ci est identifiée comme un concept central permettant d'appréhender objectivement le risque de défaillance. La trésorerie mesure fidèlement les tensions de solvabilité de l'entreprise. Elle est le révélateur des conséquences monétaires de l'ensemble des opérations effectuées au cours de l'exercice.

La volonté des tableaux de flux de trésorerie est donc de dépasser le bilan comme point de départ dans l'identification des flux d'emplois et de ressources. Les tableaux de financement raisonnent en flux de fonds, les tableaux de variation d'encaisse privilégient les flux de liquidités qui affectent directement la situation de solvabilité. Ils constituent donc *a priori* un cadre adéquat pour suivre le risque de défaillance. De plus en plus répandus et utilisés dans la communication financière des sociétés cotées, ils sont appelés à se généraliser « par le haut » puisque la norme IAS 1 prévoit explicitement leur publication.

### 2.2.2- Les composants du TFT

Il regroupe trois types de flux, lié chacun à une activité ou une opération spécifiée :

Le TFT est fondé sur une analyse par fonction et comprend trois parties correspondant aux flux de trésorerie liés à l'activité, à l'investissement et au financement.

#### Les flux de trésorerie liés à activités

Les flux de trésorerie liés à l'activité fournissent une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement des emprunts...etc., sans faire appel au financement externe (crédits bancaire).

---

<sup>25</sup> K. Berman, J. Knight ET J. Case, «Financial Intelligence for Entrepreneurs», «What You Really Need to Know about the Numbers», Boston, Harvard Business Press, 2008, p103.

<sup>26</sup>Hubert de La Bruslerie «Analyse financier», Edition 4, DUNOD, paris 2010, P313.

Ces flux correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations de l'investissement et de financement, mais à ceux concernant directement l'activité de l'entreprise et son exploitation.

➤ **Flux d'exploitation :**

La première phase de flux de trésorerie est générée par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce sont les opérations de la vie quotidienne de l'entreprise qui sont réalisées dans le cadre de l'activité principale de l'entreprise, on y trouve :

- Les opérations d'achat de marchandises et de matières premières ;
- Les opérations de transformation des inputs en outputs ;
- Les opérations de commercialisation ;

➤ **Flux hors exploitation**

Sont les opérations qui ne relèvent pas de l'activité normale de l'entreprise, on y trouve :

- Produits et charges exceptionnels ;
- Produits et charges financiers ;
- Impôts sur le bénéfice ;
- Distribution des dividendes ;
- Intérêts versés ...etc.

✚ **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements**

Les flux de trésorerie d'investissement sont représentés par l'ensemble des dépenses et revenus associés aux acquisitions et cessions d'immobilisations. « Ils permettent de cerner la politique d'investissement menée par le dirigeant, et d'évaluer la rentabilité de ses décisions ». Ils comprennent les encaissements et les décaissements générés par :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel, et outillage, ...), incorporelles (brevets, marques, ...), financiers (dépôts, cautionnements, titres de placement, ...)
- L'acquisition ou la cession d'une part du capital d'autres entreprises ;
- L'octroi de prêts ou d'avances.

✚ **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement**

Les flux de trésorerie de financement retracent les différentes sources de financements (interne et/ou externe) et les différents décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts, ...). Cette section de l'état permet de faire l'analyse des politiques de financement d'une entreprise.

Les opérations de financements se composent :

- Des encaissements nets de capital (les actions) ;

- Des encaissements nets d'emprunts ;
- Des décaissements (dividendes distribués) ;
- Variation de la trésorerie active.

### La trésorerie

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilités :

- Compte de caisse et compte courant ;
- Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT permet aussi d'analyser la trésorerie à partir des différentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionnée par l'entreprise.

#### 2.2.3- Structure du TFT :

**Tableau N°07 : Forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie :**

Elément	N	N+1
<u>Flux trésorerie liés à l'activité</u>		
<b>Résultat net</b>		
<b>Elimination des charges et produits sans incidences sur la trésorerie</b>		
<b>Ou non liés à l'activité :</b>		
+/- amortissements et provisions (hors actif circulant)		
- <b>plus-values de cessions nettes d'impôts</b>		
- transfert de charges au compte de charges à répartir		
- <b>quote-part des subventions d'investissement virée au résultat</b>		
Marge brut d'autofinancement (MBA)		
<b>-la variation de besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		
- <b>variation des créances d'exploitation</b>		
+ <b>variation des dettes d'exploitation</b>		
- <b>variation des autres créances liées à l'activité</b>		
+ <b>variation des autres dettes liée à l'activité</b>		
<b>Flux net de trésorerie générée par l'activité (A)</b>		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u>		
- <b>Acquisitions d'immobilisations</b>		
+ <b>Cessions d'immobilisations nettes d'impôts</b>		
+ <b>Réduction d'immobilisations financières</b>		
+/- <b>Variation des créances et dettes sur immobilisations</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</u>		
- <b>Dividendes versés</b>		

+/- Incidence des variations de capital		
+Emission d'emprunts		
- Remboursement d'emprunt		
+Subventions d'investissement reçues		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A+B+C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		
<b>Trésorerie à la clôture</b>		

**Source:** Eric TORT, « les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales », février 2013, p26.

#### 2-2-4-Intérêt du tableau des flux de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- **De faciliter les comparaisons** des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités ;
- **D'évaluer et de communiquer** la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement;
- **Une analyse rétrospective** sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie, est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie. Il existe une différence importante entre :

- Le tableau de financement dit « Tableau des Emplois et des Ressources » ;
- Le tableau des flux de trésorerie (TFT).<sup>27</sup>

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

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

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

<sup>27</sup> ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998, P95.

- **Le principe calcul de la variation de trésorerie globale :**

$$\begin{aligned}
 & \text{Flux net de trésorerie généré par l'activité} \\
 & \quad + \\
 & \text{Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement} \\
 & \quad + \\
 & \text{Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement} \\
 & \quad = \\
 & \text{Variation de trésorerie.}
 \end{aligned}$$

- **Rappel pour vérification :**

$$\text{Variation de trésorerie} = \text{Trésorerie nette à la clôture} - \text{Trésorerie nette à l'ouverture}$$

### 2-3- 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).

#### 2-3-1- Excédent de trésorerie d'exploitation :

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit:<sup>28</sup>

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \Delta \text{BFRE}$$

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

$$\text{EBE} = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}.$$

#### 2-3-2- Structure du tableau pluriannuel des flux financiers :

<sup>28</sup> PONCET Pier « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, paris 2004, p33.

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

**Tableau N° 08 : Tableau pluriannuel des flux financiers.**

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire <b>= Valeur ajouté</b> - Impôts et taxes - Frais personnels <b>= Excédent brut d'exploitation</b> - Variation du BFR <b>= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> - Investissement dans l'exploitation <b>= Solde économique ou DAFIC (a) (SE)</b>			
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes <b>= Solde financier (SF)</b>			
<b>Solde courant SC = SE + SF</b> + 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 <b>= Variation du disponible</b>			

**Source :** GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie » Edition ECONOMICA, Paris 2007, P. 34.

(a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.

(b) Y compris les charges à répartir.

Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente **l'excédent brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.
- Le deuxième solde est **le solde économique** ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il

permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.

- Le troisième solde **est le solde financier**, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.

- Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0) ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

### 2.3.3. Soldes des flux financiers dans le tableau pluriannuels:

- Le premier solde représente **l'excédent brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.

- Le deuxième solde est **le solde économique** ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.

- Le troisième solde **est le solde financier**, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.

- Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0); après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

### 2-4-Tableau de financement :

#### 2-4-1- Définition :

Le tableau de financement est un document financier annuel qui retrace l'ensemble des opérations affectant les emplois et les ressources de l'entreprise au cours d'un exercice donné. Contrairement au bilan, qui reflète l'état des emplois et des ressources à un moment donné, le tableau de financement indique les variations des «emplois et ressources au cours d'une période de référence.<sup>29</sup>

Il s'agit d'une notion de flux plutôt que de stocks. A chaque opération liée à l'activité sont associés deux types de flux : flux physique ou réels et les flux monétaire de contrepartie.

<sup>29</sup> Mondher BELLALAH, «gestion financière», édition ECONOMICA, paris 1998, p 143

Le tableau de financement indique l'ensemble des ressources durables nouvelles et les emplois stables de l'année.

Les emplois représentent les achats d'actifs, les dividendes et les remboursements d'emprunts. Ainsi il pallie les inconvénients du caractère statique du bilan. Il est composé de deux parties :

- La première récapitule les nouveaux emplois stables et les nouvelles ressources stables de l'exercice ;
- La seconde fournit des indications sur la variation du besoin en fond de roulement et de la trésorerie nette qui sera expliquée par les variations respectives du fonds de roulement global et du besoin en fonds de roulement.

2-4-2- Structure de tableau de financement :

Tableau N°09 : Partie (I) du tableau : l'explication de la variation du fonds de roulement net global

Emplois		Ressources		
<b>Distributions mises en paiement au cours de l'exercice</b>		<b>Capacité d'autofinancement de l'exercice.....</b>		
<b>Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :</b>		<b>Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations incorporelles</li> <li>• Immobilisations corporelles</li> <li>• Immobilisations financières</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporelles</li> <li>• Corporelles.</li> <li>• Financières.</li> </ul>		
<b>Remboursement des capitaux propres</b>		<b>Augmentation des capitaux propres et assimilés</b>		
<b>Remboursements de dettes de financement</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de capital ou apports.</li> <li>• Augmentation des autres capitaux propres</li> </ul>		
<b>Emplois en non valeur</b>		<b>Augmentation des dettes de financement</b>		
<b>Total des emplois stables</b>		<b>Total des ressources stables</b>		

Ce tableau est basé sur l'équilibre financier suivant :

**Variation du FR = Variation des Ressources Stables – Variation des Emplois Stables**

- ❖ **L'augmentation des capitaux propres** : renforce la solvabilité de l'entreprise et reflète une bonne image aux banquiers.
- ❖ **Les cessions d'immobilisation** : génèrent des ressources stables à l'entreprise et peuvent contribuer au financement de nouvelles immobilisations qui participeront à la croissance de l'entreprise.
- ❖ **Les réductions d'immobilisation financières** : représentent des ressources pour l'entreprise complémentaires au financement stable.
- ❖ **L'augmentation des dettes de financement** : l'endettement à long terme peut s'avérer nécessaire pour financer un important programme d'investissement, ou remédier à une insuffisance de fonds propres. Le poids des dettes de financement ne doit pas excéder les capitaux propres afin que les tiers disposent de garanties convenables.
- ❖ **L'augmentation des immobilisations financières** : ce point explique la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe ou comme un signe de placement.

**Tableau N°10: Partie(II) du tableau : L'explication de la variation du besoin en fond de roulement**

	Emplois	Ressources
--	---------	------------

<p><b>Variation d'exploitation :</b>  <b>Variation des actifs d'exploitation : (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock et en-cours</li> <li>• Avances et acomptes versées sur commande</li> <li>• Créances clients, comptes rattachés et autres créances</li> <li>• d'exploitation</li> </ul> <p><b>Variation des dettes d'exploitation : (C)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances et acomptes reçu sur commandes en cours</li> <li>• Dettes fournisseurs</li> <li>• Comptes rattachés et autres dettes d'exploitation</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>TOTAUX :</b></p> <p><b>Variation du besoin en fond de roulement d'exploitation.....(I)</b></p> <p><b>Variation hors exploitation :</b>  <b>Variation des autres débiteurs (B)</b>  <b>Variation des autres créditeurs (D)</b></p> <p style="text-align: right;"><b>TOTAUX :</b></p> <p><b>Variation nette du besoin en fond de roulement hors exploitation</b>  ..... (II)</p> <p><b>Besoin de l'exercice en fond de roulement = (I) + (II)</b></p> <p><b>Variation de la trésorerie :</b>  <b>Variation des disponibilités</b>  <b>Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</b></p>		
---	--	--

**Source :** Réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

**Commentaire :**

Ce tableau reflète comment les ressources dégagées par le fond de roulement net sont utilisées en cycle d'exploitation de l'entreprise. Les lesdites ressources s'expliquent par l'excédent des ressources stables sur les emplois stables.

A contrario, si sont les emplois stables qui excèdent les ressources stables. Dans ce cas la variation du fond de roulement est un emploi net. De ce fait le tableau de financement montrera comment cet emploi a été compensé.

Quant à la trésorerie, elle résulte des variations du Fonds de Roulement Net Global et des variations du Besoin en Fond de Roulement Net Global. Cette dernière doit être inférieure aux variations du FRNG afin de détecter une trésorerie positive. Dans le cas contraire, l'entreprise fera appel aux concours bancaires à court terme pour maintenir l'équilibre financière

## Section 3 : Prévision de la trésorerie

### 3-1 Plan de financement

**3-1-1- Définition de plan de financement :** Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée plus de 3 ans et regroupant à la fois :

-Les ressources stables dont disposera l'entreprise pour chacune des années futures d'un projet ;

-Les emplois stables auxquels elle devra faire face par l'utilisation des ressources stables pendant ces mêmes années.<sup>30</sup>

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les ressources (recettes) et les emplois (dépenses) pour chaque projet et pendant une durée de 3 à 6 ans. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle.

### **3-1-2 Objectif du plan de financement**

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

-Il montre clairement les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté ces ressources.

-Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;

- le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) en plus, il permet au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;

-permet une vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

### **3-1-3-Elaboration du plan de financement**

L'élaboration du plan de financement nécessite au minimum deux étapes :

- l'établissement d'un plan sans les financements externes. Il permet, à partir des soldes obtenus en fin de période, de déterminer les financements externes nécessaires aux besoins à couvrir ;

---

<sup>30</sup> CHIHA. K, «finance d'entreprise» ; édition Houma, Alger, 2009, p 114.

- l'établissement d'un plan de financement prenant en compte les financements externes.

Le plan qui en résulte doit être équilibré, c'est-à-dire présenter rapidement une trésorerie globale positive.<sup>31</sup>

**Tableau N°11: Plan de financement prévisionnel et pluriannuel**

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

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit positif ou nul

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

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

Elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

<sup>31</sup> BARREA. J.DELAHAYE. J ; «gestion financière» ; 12eme édition DUNOD ; paris2003, P428.

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 total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels, le plan de financement que l'entreprise choisira sera celui qui ajustera au mieux possible le plan d'investissement à la structure financière de l'entité et à la rentabilité à venir.

### 3-1-4- Analyse du contenu :

#### ➤ Ressources prévisionnelles

Il s'agit de toutes les ressources durables (internes et externes) dont peut bénéficier l'entreprise. On retrouve donc les mêmes éléments que ceux qui figurent dans la 1ère partie du tableau de financement.<sup>32</sup>

- **La CAF** : le calcul de la CAF

- **Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :**

Les cessions d'éléments de l'actif immobilisé sont génératrices de plus ou moins-value avec les implications fiscales correspondantes = supplément d'impôt, économie d'impôt.

Deux cas doivent être envisagés :

Hypothèses	Somme à porter dans le plan de financement
Cession prise en compte dans calcul CAF Prévisionnelle	Montant HT des produits de cession
Cession non prise en compte dans calcul CAF prévisionnelle	Montant HT des produits de cession - impôt sur plus-values + économie d'impôt sur moins-values

**Les réductions d'actifs immobilisés correspondent :**

-soit à des remboursements de prêts,

<sup>32</sup> BARREAU. J.DELAHAYE. J, op cit, p 425.

-soit à des restitutions de cautions ou de dépôts de garantie.

- **L'augmentation de capital** : Seule l'augmentation de capital par apports en numéraires et à concurrence des seules sommes libérées, constitue ressource réelle susceptible de financer des emplois. Toute fois ces derniers devant figurer dans le compte d'actif « frais d'établissement », il est préférable de prendre la somme totale en ressources et de faire apparaître les frais dans les emplois (on utilise le poste « frais d'établissement »).
- **Les subventions** : l'année où elle est perçue par l'entreprise, la subvention constitue une ressource pour son montant total.

Son imposition, qu'elle intervienne l'année du versement ou de façon étalée dans le temps, est automatiquement prise en compte dans le résultat de l'exercice et donc dans la CAF

- **L'augmentation des dettes financières** : Il s'agit des dettes d'une durée supérieure à un an.

Si des frais sont supportés, ils peuvent soit être déduits du montant emprunté, soit être portés en emplois dans une rubrique « charges à répartir ».

➤ **Emplois prévisionnels**

Ce sont les emplois de caractère durable qui vont affecter la trésorerie de l'entreprise (ce sont des flux financiers négatifs).

- **Les acquisitions d'immobilisations** : les investissements prévus en immobilisations incorporelles, corporelles ou financières sont à considérer pour leur montant HT majoré de la

TVA non déductible fiscalement. S'il existe une production immobilisée, elle doit figurer au même titre qu'une acquisition.

- **Les distributions de dividendes** : sur ce point, deux attitudes sont possibles :

-soit les porter d'emblée dans les emplois (c'est le cas lorsque l'entreprise a défini les montants prévisionnels qu'elle envisage de distribuer et qu'elle a l'assurance de pouvoir y faire face) ;

-soit les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, en fonction des soldes obtenus

- **Les variations du BFR** : les soldes annuels du plan de financement dont des soldes de trésorerie. Or, la CAF, portée en ressources, n'est pas un flux de trésorerie à 100%. Le flux de trésorerie correspondant est donné par la relation  $CAF - \Delta BFR$ . C'est pourquoi les variations positives de BFR doivent être portées en emplois et les variations négatives en ressources (ou en emplois négatifs).

### 3-2- Budget de trésorerie

Il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation permettant d'apporter une correction et éviter certains risques futurs.

#### 3-2-1-Définition :

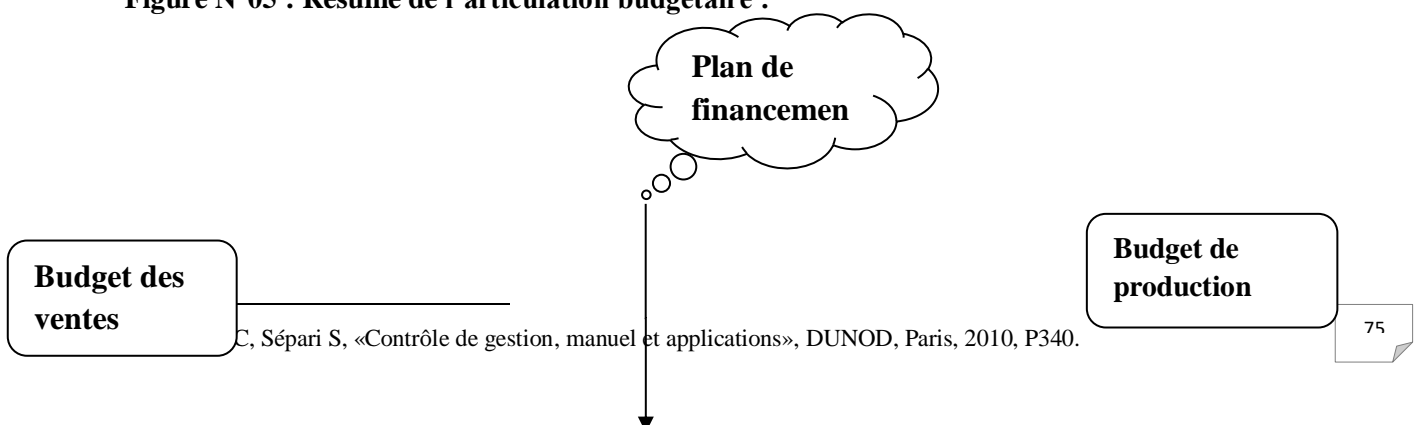
Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

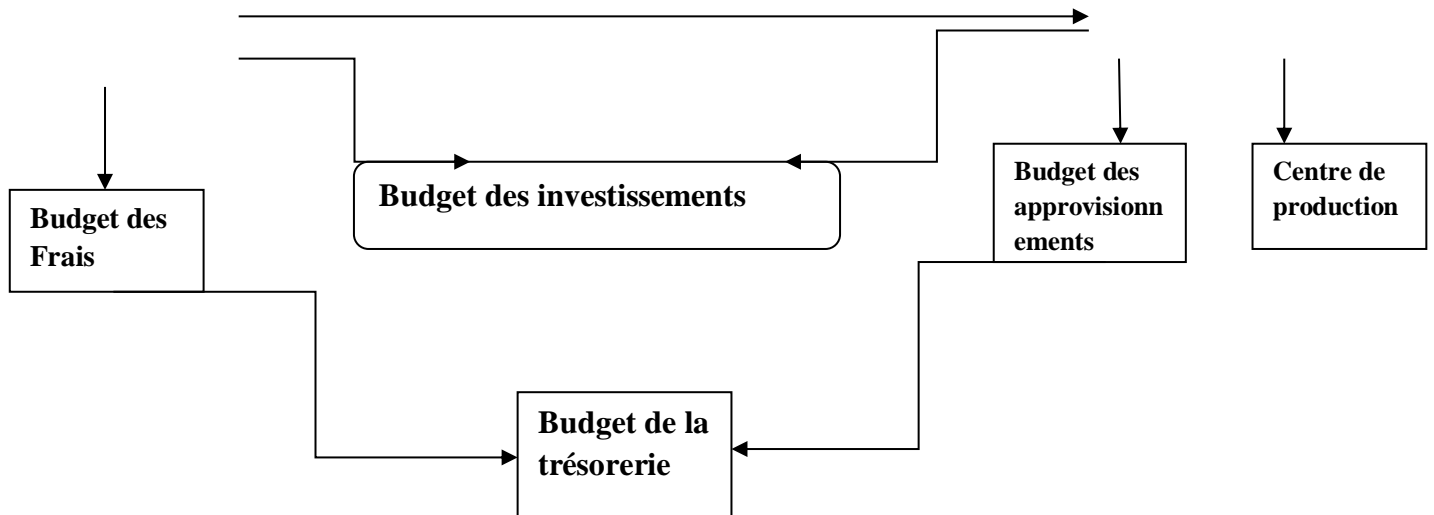
Le budget de trésorerie appelé également prévisionnel de trésorerie ou plan de trésorerie est un tableau qui recense en deux parties les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée (12 mois généralement). Ce dernier peut être suivi en permanence ou d'une manière périodique (fin de mois, trimestrielle, semestrielle).<sup>33</sup>

On peut définir le budget de la trésorerie comme suit :

- ✓ Est un document prévisionnel qui traduit les charges et les produits générés des budgets précédents en termes des encaissements et des décaissements sur une période donnée (généralement pour l'année à venir). En général, les encaissements et les décaissements sont ventilés mensuellement (il recense mois par mois l'ensemble des encaissements et des décaissements prévisionnels).

Figure N°05 : Résumé de l'articulation budgétaire :





Source : Bruno Poloniato «La nouvelle gestion de trésorerie», P102.

### 3.2.2. Utilité et composantes de budget de trésorerie :

#### 3.2.2.1. Utilité du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie permet :

- ✓ D'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois d'un point de vue purement bancaire afin de mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise ;
- ✓ D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- ✓ De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- ✓ D'identifier les causes d'une trésorerie négative (baisse d'activité, coûts trop élevés, retard de paiement, défaillance d'un ou de plusieurs clients, etc.) ;
- ✓ De repérer les éventuelles difficultés de trésorerie dans l'année, et prendre des décisions en matière financière ensuite de piloter la gestion de la trésorerie ;
- ✓ D'améliorer la communication entre les différents partenaires financiers de l'entreprise.

#### 3.2.2.2. Composantes du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de dates de règlement. Il se traduit par un tableau comportant tous les mouvements de trésorerie de l'entreprise, il se présente en trois grandes parties:<sup>34</sup>

- ✓ **Les encaissements** :(la trésorerie entrante) ;
- ✓ **Les décaissements** :(la trésorerie sortante) ;
- ✓ **Les soldes** : (différence entre les encaissements et les décaissements).

Pour chacune des parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et les flux monétaires hors exploitation. Il tient compte des prévisions de ventes, d'achats, d'investissement, de financement, etc.,

### 3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.

#### 3.2.3.1 Détermination des encaissements

##### ✓ **Les encaissements d'exploitation**

Les encaissements sont issu de budget des ventes, car les ventes représentent la partie ma plus importante des rentrées de fond 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 :

- 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.

#### 3.2.3.2 Détermination des décaissements

##### ✓ **Les décaissements d'exploitation**

Les décaissements d'exploitations sont issues de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

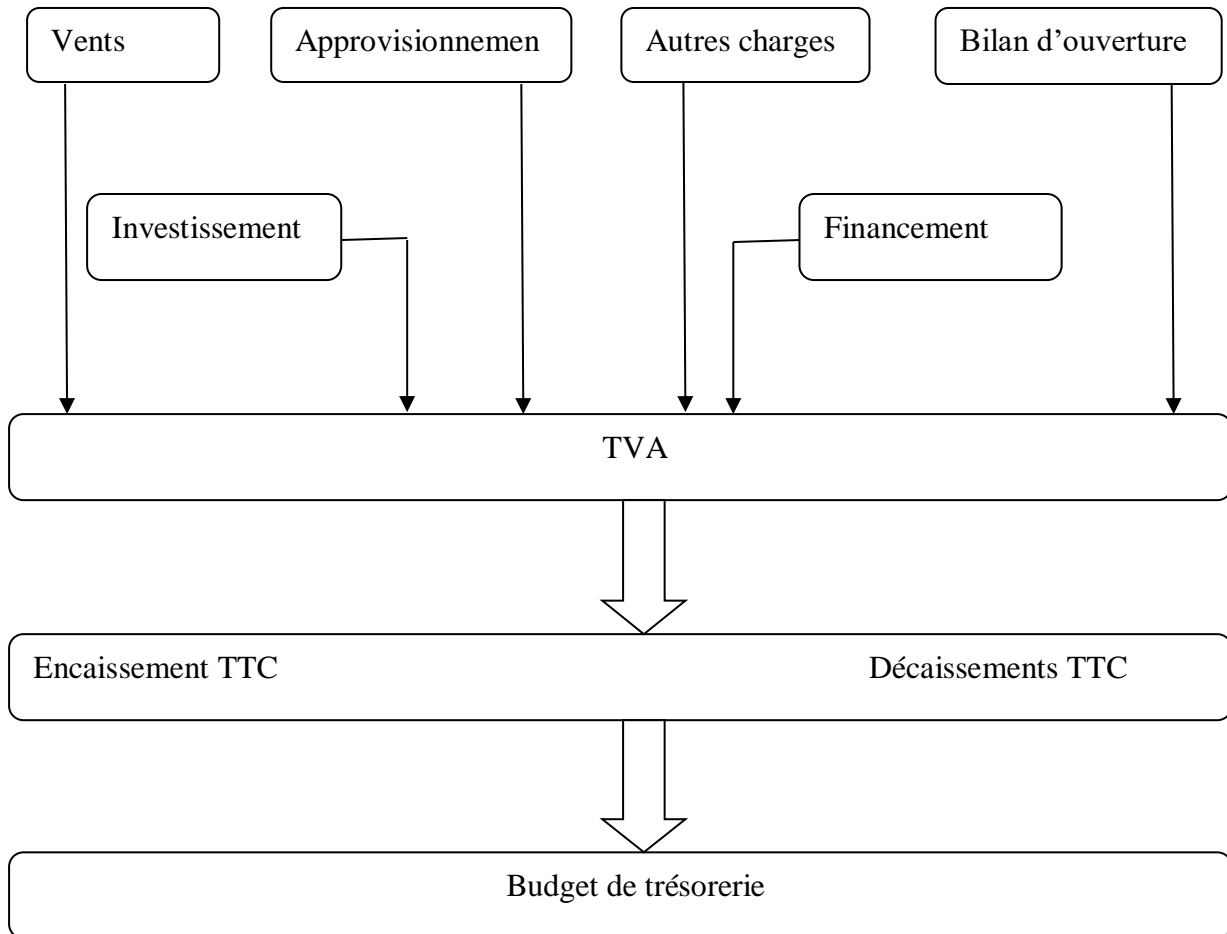
##### ✓ **Les décaissements hors exploitation concernent :**

- L'acquisition des immobilisations ;

<sup>34</sup> Ganguillot .B et Ganguillot. F, «L'essentiel du contrôle de gestion», 10e édition, Gualino, 2018, p 102.

- Le remboursement des emprunts ;
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
- Les acomptes et solde de l'impôt sur la société

Figure N°06 : Elaboration du budget de trésorerie



Source : Jean- Luc Bezet et Pascal Faucher «finance d'entrepris» 2eme Edition. Ed Sébastien, Paris, 2009, P 401.

3.2.4. Structure du budget de trésorerie

Tableau n° 12 : Budget de trésorerie

Désignation	JANV	FEV	....	DEC
1- Encaissements sur ventes (TTC)				
2- Produits financiers à encaisser				
= Total des recettes d'exploitation (1)				

1- Décaissements sur les achats (TTC)				
2- Paiement des charges de personnel				
3- Impôts et taxes d'exploitation				
4- TVA à payer				
5- Charges financières à déboursier				
6- Autres charges d'exploitation à payer				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuel (3) = (1) – (2)</b>				
1- Cession d'immobilisation (TTC)				
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)				
<b>=Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
1- Immobilisations (TTC)				
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)				
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)				
4- TVA à payer				
<b>=Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>=Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>				
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

Source : ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, «gestion de trésorerie », 2ème éd : DUNOD, 2017, P. 48.

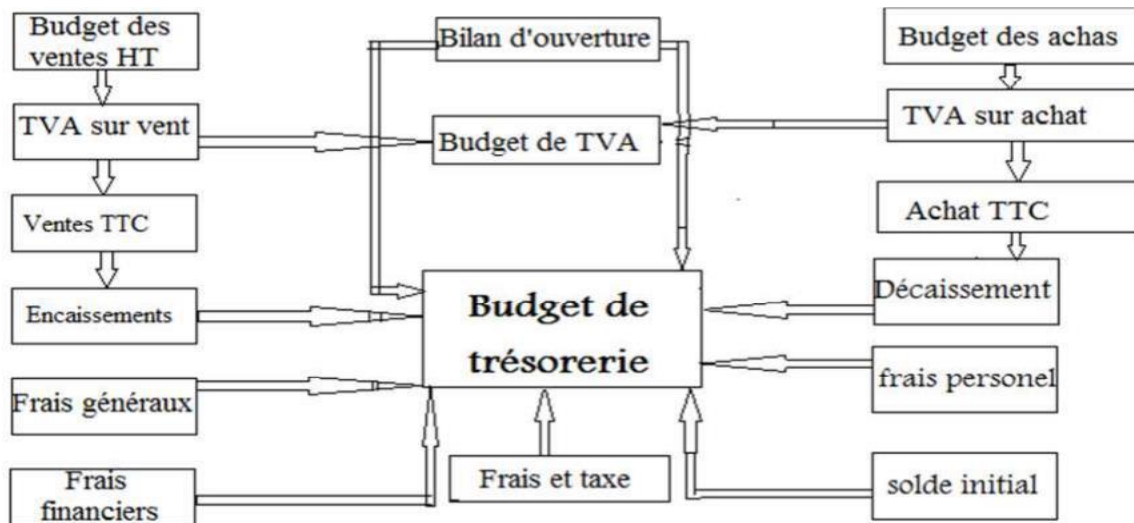
### 3.2.5. Interprétation du budget de trésorerie

Dans le cas où la trésorerie est positive, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit songer à des placements rémunérateurs afin d'éviter de gaspiller de la valeur monétaire.

- Si la trésorerie est négative, ceci est traduit par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise doit trouver un moyen de financer sa trésorerie à court terme, cela peut se faire par des escomptes, des découverts bancaires ou des concours bancaire, mais ces derniers sont couteux en matière d'agios.

Selon CONSO & al, (2003 : 335), le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

Figure N°07 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie



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

### 3-2-6-Processus de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelé « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et sa procédure s'articule nettement autour de trois phases suivantes :

- Prévision
- Budgétisation
- Contrôle budgétaire

#### ❖ Prévision

Prévoir c'est une vision claire de la future, en effet le terme prévoir au sens budgétaire doit sous-entendre les questions suivantes :

- Pourquoi prévoir ?
- Comment prévoir ?
- Qui prévoir ?

❖ **Budgétisation:** La budgétisation peut être définie comme une expression des objectifs de l'entreprise ou tout simplement d'autre terme la budgétisation et l'inscription des données des résultats des prévisions, le budget est le tableau qui comporte ces résultats. Les budgets sont établis pour une durée inférieure à l'année, la période la plus couramment retenue est le mois.

❖ **Contrôle budgétaire** : La gestion budgétaire, pour être complète, efficace et utile, doit être adjointe à un contrôle sur y compris de tous. Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire, au sens comptable, définit le contrôle budgétaire comme une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher les causes des écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires.

<b>Ecart = Réalisation – Prévision</b>
--

Un écart est toujours qualifié : favorable ou défavorable, le signe n'étant pas significatif.

- Un écart sur marge positif traduit une situation favorable ;
- Un écart sur cout positif traduit une situation défavorable ;
- Les écarts sont déterminés de telle sorte que leur somme traduise l'écart sur résultat de l'exercice

**3-3-Fiche en valeur** : Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur elle, s'étale sur un mois à pas journalier.

**3.3.1. Définition de la fiche en valeur** : La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.<sup>35</sup>

**3.3.2. Caractéristiques de la fiche en valeur** : Parmi les différentes caractéristiques de la fiche en valeur on trouve :

- Les flux financiers de l'entreprise sont présentés sur un horizon quotidien ;
- La fiche en valeur est de nature extracomptable, les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- Le solde après décision doit être nul ;
- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille ;
- La fiche en valeur montre les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.

<sup>35</sup> J-C .Coille, A. Roger, op cit, P 33.

- ✚ **Les dates de valeur :** Elles se définissent comme les dates effectives de débit ou crédit en compte d'une opération bancaire. Les dates de valeur se différencient des dates des opérations, un chèque remis jour (J) est souvent crédité sur le compte, en J+2, soit deux jours plus tard.

L'application des dates de valeur se justifiait à l'origine par les délais nécessaires pour le traitement des opérations dans le circuit bancaire. Mais la dématérialisation des documents, la modernisation des traitements, l'information et les moyens actuels de communication ne justifient plus l'existence de ces dates de valeurs. Néanmoins, leur application très fréquente reste toujours d'actualité, et à l'avantage du banquier, qui y voit un moyen complémentaire d'obtenir une rémunération des capitaux mis à sa disposition du fait de ces décalages temporels. On constate :

- Que les opérations d'encaissements (remises de chèque d'espèces, virements, etc.) sont créditées en valeur après leurs dates d'opération (J+ X jours) ;
- Que les opérations de décaissements (paiement de chèques, retrait d'espèce, etc.) sont débitées en valeur, avant leurs dates d'opérations (J- X jour).

Ce décalage en jours s'exprime, soit en jours calendriers, soit en jours ouvrés

- ✚ **Les jours de calendriers (JC) :** Ils correspondent aux jours effectifs de la semaine, du (dimanche au samedi), soit 7 jours par semaine, 365 jours par année civile (366 jours pour une année bissextile).
- ✚ **Les jours ouvrés (JO) :** Ce sont les jours où la banque fonctionne normalement (du dimanche au jeudi) soit 5 jours par semaine.
- ✚ **Les heures de caisse :** Il s'agit des horaires pour lesquels, l'opération sera prise en compte au cours de la journée.

Au-delà de cet horaire l'opération sera prise en compte sur la journée du lendemain ; ces horaires ont évidemment une conséquence directe sur la détermination de la date de valeur d'une opération.

- ✚ **Le float (flottant) :** C'est le délai qui s'écoule entre la date de valeur de l'opération et la date de prise en compte. Pour une opération de crédit, il correspond au nombre de jours pendant lesquels les fonds sont à la disposition de la banque, au lieu d'être crédités sur le compte de l'entreprise, pour une opération de débit, il correspond à la différence entre la date de valeur du débit et le jour du paiement effectif par la banque.

**3-3-3- Structure de la fiche en valeur :** La structure de la fiche en valeur peut se présenter comme suit :

Tableau n°13 : Fiche en valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
<b>Recettes</b>							
petit chèque							
chèque SP							
chèque HP							
Effet à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virements reçus							
Autres							
<b>Total recettes</b>							
<b>Dépenses</b>							
Gros chèques							
Petit chèques							
Virement émis							
Prélèvement							
Domiciliation							
Autres							
<b>Total dépenses</b>							
<b>Solde avant décision</b>							
<b>Décision</b>							
Escompte							
Moyen terme							
Crédit trésorerie							
<b>Solde après décisions</b>							

Source : [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) 20/10/2022.

La gestion de trésorerie au quotidien est un outil qui nécessite un suivi précis, ce suivi doit être accompagné d'une bonne maîtrise des techniques bancaires pour prendre la meilleure décision.

### 3.3.4. Présentation des standards des conditions bancaires

Nous distinguons :

- Les standards sur opérations de crédit ;
- Les standards sur opérations de dédit.

Tableau N°14 : Standard sur opération de crédit et de dédit

Nature d'opération	Date de valeur
<b>Opération de crédit</b>	
Versement espèces	Date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sur caisse(1)	Date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sue place(2)	Date de l'opération + 2 JO
Remise de chèque hors place(3)	Date de l'opération + 5 JO
Versement reçu	Date de l'opération par la banque + 1JC
Remise d'effet à encaissement	Date d'échéance + 4JC
Remise d'effet à l'escompte	Crédit le lendemain du jour de remis
<b>Opération de dédit</b>	

Retrait d'espèce	Date de l'opération
Versement émis	Date de l'opération – 1JC
Chèque émis	Date de compensation – 2JC
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Retour d'effet impayé	Veille de l'échéance

**Source :** A.BELLIER DELIENNE, S. KHATH, «gestion de trésorerie», ECONOMICA, 2000, p27.

1) Le chèque « sur caisse », émis par le titulaire d'un compte situé dans la même agence (ou le même groupe d'agences) que celle où il est remis.

2) Le chèque « sur place », dit encore « chèque sur rayon », émane d'une banque différente de la banque réceptrice ; mais ces deux banques ont le même lieu de compensation.

3) Le chèque « hors place », dit encore « chèque hors rayon », est émis par une banque différente de la banque réceptrice ; et de plus, leurs lieux de compensation différent.

Ce tableau montre les dates de valeur des différentes opérations de crédit et de débit lesquels la trésorerie de l'entreprise est censé de contraire pour une meilleure gestion de sa trésorerie.

## Section 4 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie et gestion permanente.

### 4-1- Gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnel permet d'anticiper les mouvements financiers, de s'assurer de l'équilibre et de fiabilité des objectifs, de l'import des objectifs sur la trésorerie de l'entreprise.

#### 4-1-1-Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

« La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise ».<sup>36</sup>

La gestion prévisionnelle est un ensemble d'information destiné à évaluer à l'avance (Stade prévisionnel) et à constater (en cours de réalisation) les coûts, les produits ou leurs principaux composants, c'est-à-dire, la rentabilité des activités et l'efficacité de l'action. Elle recouvre deux types d'approches par leurs horizons de prévision et répondant à deux types de besoins, à moyen et à court terme :

- **A moyen terme** : la gestion prévisionnelle recouvre un processus de préparation et de prise de décision, mis en œuvre, en vue de fixer des objectifs, (rentabilité, sécurité, croissance, conditions de travail,...) et une stratégie pour l'entreprise sur une longue période : elle intègre l'étude de l'environnement à un terme aussi éloigné que le permettent les information fiables dont on dispose (prévision à long terme) ; elle analyse les force et les faiblesses, identifier les problèmes à résoudre, défini les actions à entreprendre en passant successivement du long au moyens puis au court terme. Ce plan (ou planification) s'appuie sur un diagnostic de l'entreprise et de son environnement. Les choix d'investissement et de financement y tiennent une place importante. Cette analyse à long et moyens terme doit être suivie d'effet, ce qui nécessaire une cohérence et une continuité entre la réflexion pour le futur et l'action dans le futur.
- **A court terme** : la gestion prévisionnelle est un système budgétaire qui regroupe
  - **Des prévisions**, traduction chiffrée en recettes et dépense ;
  - **Un contrôle**, réalisation d'une comparaison entre les réalisations et les prévisions.

<sup>36</sup> KHARBACHE Lamia : «Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de EPE Bejaia emballage», mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012, p29.

En conséquence, afin de répondre à la double nécessité de « savoir où l'on va » tant sur le plan technique que financier et d'avoir les moyens de « **contrôler la trajectoire** » sur laquelle on se trouve, tout en permettant un diagnostic. Une gestion prévisionnelle de la trésorerie doit servir à :

- ✓ Déterminer des objectifs en vue d'une rentabilité optimale ;
- ✓ Prévoir les évènements techniques majeurs pour mieux les maîtriser ;
- ✓ Elaborer un budget de trésorerie en vue d'optimiser sa gestion et d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- ✓ Participer à la prise de meilleures décisions.

#### **4-1-2- Outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie**

Le trésorier doit pouvoir à tout moment surveiller et prévoir l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, pour bien remplir sa mission, il doit se servir des outils indispensables à l'obtention du résultat escompté. En principe, l'unité de temps requise pour établir des prévisions est l'année, le mois, voire la journée, on distingue ainsi, entre :

- Prévisions à long et moyen termes à travers le plan de financement ;
- Prévisions à court terme à travers le budget de trésorerie et le plan de trésorerie ;
- Prévisions à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

#### **4.2. Gestion permanente de trésorerie**

Le financier est confronté quotidiennement à des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyens de paiement (espèces, virements...), et entre l'affectation des emplois et les ressources aux différentes banques qui gèrent les comptes de l'entreprise.

##### **4.2.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie**

La gestion permanente de la trésorerie (au quotidien) se traduit par un suivi au jour le jour de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations.<sup>37</sup>

##### **4.2.2. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie**

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 (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

---

<sup>37</sup> KHARBACHE Lamia, op cit, p29.

### 4.2.3. Outils de la gestion permanente de la trésorerie

La gestion permanente (quotidien) de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs, et cela à via les outils suivants :

- **L'échelle d'intérêt trimestrielle :** L'échelle d'intérêt trimestriel est document bancaire, périodiquement adressé aux entreprises (en principe, tous les trimestres, en fait, il est nécessaire de le réclamer pour l'obtenir de certaines banques). La banque l'établie afin de regrouper toutes les informations nécessaire au calcul des agios.

« L'échelle d'intérêt constitue l'instrument de base pour la vérification du calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise ; c'est également un moyen de contrôle de la gestion de trésorerie ». Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banques, permettant ainsi, un suivi en temps réel de la trésorerie, sous forme d'un tableau.

- **Les dates de valeur :** Les différents flux financiers ne sont pris en compte par les banques aux mêmes dates que celle où ils sont enregistrés dans la comptabilité des entreprises et cela pour

Plusieurs raison :

- ✓ L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple : si l'entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.
- ✓ Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours.

Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opérations ».

- **Structure d'un tableau de date de valeur**

**Tableau N°15** : Forme de date de valeur

<b>Opération</b>	<b>Date de valeur</b>
• Retrait d'espèces	• Date d'opération - 1 jour
• Virement émis	• Date d'opération -1 jour
• Effet domicilié	• Veille de l'échéance
• Versement d'espèce	• Date d'opération +1 jour
• Virement reçu	• Date d'opération +1 jour
• Effet à l'escompte	• Date de remis +1 jour
• Effet à l'encaissement	• Date d'échéance +4 jour
• Chèque sur place	• Date de réception +2 jours
• Chèque hors place	• Date d'opération ouvrés +5 jours

**Source** : tableau réalisés par nous même à partir d'une recherche bibliographique

#### 4.2.4. Gestion des règlements de la trésorerie au quotidien :

La gestion permanente de la trésorerie d'entreprise nécessite un suivi des besoins, et des disponibilités à court terme. Le trésorier doit au quotidien suivre les mouvements de la trésorerie (la vérification de la caisse, la tenue des échéances de factures, les états de rapprochements bancaires, l'enregistrement des chèques, des remises en banque...).<sup>38</sup>

Cette gestion quotidienne est basée sur différents règlements :

- ❖ **La caisse** : Afin de connaître les informations et les données régulières concernant les mouvements d'entrées et de sorties de caisse, le caissier doit effectuer un suivi journalier pour dégager le solde final, et ainsi avoir une information réelle sur la trésorerie.

Le caissier doit remplir chaque jour les deux fiches suivantes :

- **Procès verbale d'arrêté de caisse** : dans lequel est mentionné le nombre de billet et de pièce des différents types, et dégager le réel.
- **Fiche des recettes et des dépenses** : cette fiche comporte les opérations journalières d'encaissement et de décaissements.
- ❖ **La banque** : Ce qui est important, c'est de connaître les conditions de la banque, les principes de tarification des systèmes bancaires : le taux exigé, les commissions et la date de valeur. La connaissance de ces conditions est indispensable au responsable de l'entreprise. Elle est nécessaire pour une bonne négociation avec le banquier, et à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie.

<sup>38</sup> Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, op cit, p65.

- **Le taux de financement** : le recours au financement à court terme implique des couts financiers liés aux formes des crédits utilisés. Les taux de base sont fixés par la banque servant de point de départ aux calculs des taux appliqués sur les entreprises.
- **Les commissions bancaires** : ces commissions rémunèrent les services et risques assumé par la banque. Elles peuvent être fixées, ou variées selon les banques ou selon l'application de taux.
- **Les jours de valeurs** : la gestion pour ce qui concerne les mouvements bancaires, se fait en « jour de valeur ». Ce qui est important à l'entreprise, ce sont les dates auxquelles son compte bancaire est effectivement débité, ou crédité. Il convient donc de différencier la date de valeur de la date d'opération.
- **Date d'opération** : pour les banques c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leur service d'exploitation, appelé service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.
- **Date de valeur** : « la date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels ». C'est la date qui sert de référence pour la prise en compte des mouvements débités, ou crédités sur les comptes bancaires.

Enfin, le coût de financement est différent d'une banque à une autre, et d'un mode de financement à un autre.

#### 4.2.5. Contrôle de la trésorerie

Les contrôles ont pour objet de permettre une sécurisée de l'entreprise. Et de s'assurer de la bonne conservation des actifs comme de la fiabilité de l'information financière.

##### ❖ Contrôle de la caisse

Il est effectué par le contrôleur de gestion de l'entreprise, il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle. Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion.

Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés :

- Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.

- Le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.
- ❖ **Contrôle de la banque** : Les opérations bancaires doivent être doublement contrôlées :
- ✓ Il est tout d'abord nécessaire de vérifier que tout est négocié, l'information assure un point de fiabilité presque totale. Il faut toutefois être vigilant lorsque de nouveaux taux sont récemment négociés. Et vérifiés ainsi leur mise en œuvre immédiate.

Il faut également s'assurer que les diverses opérations ont été traitées avec les bonnes dates de valeur, les erreurs sont ici plus fréquentes.

### **Conclusion :**

Il a été démontré dans ce chapitre qu'il existe des outils très précis et très performants en matière d'analyse de la trésorerie. L'analyse financière des activités de l'entreprise permet au trésorier de faire le point sur la situation financière, ainsi, ça lui permet de prendre la meilleure décision et adopter l'action adéquate à la situation.

Par ailleurs, la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et d'avoir une situation excellente de cette dernière. Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permet aussi à l'entreprise de faire un suivi au mouvement de la trésorerie et de la rendre plus proche de zéro.

A la clôture de ce chapitre ; on constate que l'analyse de trésorerie est devenue un élément fondamental dans une entreprise, et que Déterminer et calculer le solde de trésorerie de l'entreprise ne peut pas aider efficacement à maîtriser la gestion de trésorerie car il ne reflète que le solde de cette dernière à une date précise.

L'analyse fonctionnelle étudie le bilan par rapport au cycle d'investissement, au cycle d'exploitation, et au cycle de trésorerie. Cette approche nous a permis de ressortir le FR et BFR d'exploitation, et hors exploitation afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière



*Chapitre 3*

**Introduction :**

Après avoir étudié la gestion de trésorerie dans son cadre théorique on va étudier son application sur le terrain réel au sein de l'entreprise de la direction de distribution « SONELGAZ ».

Je présente mon projet d'étude sur la gestion de trésorerie dans une entreprise de la direction de distribution « SONELGAZ », dans un troisième chapitre réparti en trois sections : la première sert à donner un aperçu sur l'entreprise, la seconde section concerne l'analyse de la trésorerie par le bilan (l'étude de l'équilibre financier), la troisième et dernier concerne l'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie.

Au niveau de la direction de distribution de BOUIRA « SONELGAZ » la trésorerie est organisée en différentes tâches qui permettent une efficace gestion de trésorerie et meilleure maîtrise des opérations et qu'on va étudier en détail après avoir présenté la direction de distribution.

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

Dans la présente section, notre objectif est de présenter dans un premier temps la Direction de distribution d'énergie électrique «SONALGAZ » de BOUIRA, et dans un second les événements majeurs qui ont marqué cette entreprise.

### 1. La description de la SONELGAZ :

SONELGAZ acronyme de "Société Nationale de l'Electricité et du Gaz", est un groupe industriel énergétique algérien qui désigne l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que du gaz par canalisations. SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, il fournit l'électricité à 10 millions de clients et le gaz à 6 millions, ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant ainsi un intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation, son siège social se situe à Alger. La structure de l'entreprise est formée d'agents et d'organes liés les uns aux autres pour des relations qui traduisent une hiérarchie, permettant ainsi la coordination de l'activité, la diffusion des informations et la prise de décision.

### 2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps :

**Apparue le 5 juin 1947**, sous l'occupation coloniale Française avec le nom de l'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) regroupant ainsi les anciennes entreprises de productions et de distributions de l'électricité et du gaz, depuis elle est passée par les dates charnières suivantes :

**En 1969**, création de la société nationale de l'Electricité et de Gaz «SONALGAZ» par ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution «d'Electricité et Gaz d'Algérie» et création de la société nationale de l'électricité et du gaz «SONALGAZ».

**En 1985**, dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion. Dans le cadre des réformes qu'a connues le pays depuis les années 1990 et qui sont basées essentiellement sur le désengagement de l'Etat, la SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à

la tête de l'entreprise (Président-Directeur Général) ainsi qu'un conseil d'administration (CA).

**En 1991**, Nouveau statut de SONELGAZ : SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et de gaz en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC)

**En 2004**, elle devient une "HOLDING" ou autrement dit un groupe d'entreprises soit :

- La SPE (Société algérienne de production d'électricité) ;
- La GRTE (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité) ;
- La GRTG (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz). En 2006, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :
- La SDA (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger) ;
- La SDC (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre) ;
- La SDE (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est) ;
- La SDO (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest).

**En septembre 2013**, la SONELGAZ achète neuf centrales électriques à General Electric pour un montant de 2,7 milliards de dollars. La puissance totale de ces six centrales est de plus de 8 000 mégawatts, permettant d'augmenter la capacité de production de l'Algérie en électricité de 70 %. Un partenariat entre les deux groupes est prévu dans le cadre de ce contrat pour la fabrication en Algérie d'équipements de production d'électricité.

**Le 19 mars 2014**, SONELGAZ et General Electric ont signé un accord de partenariat à long terme pour la construction d'un complexe industriel en Algérie, celui-ci aura une capacité de fabrication de matériel de production d'électricité (turbines à gaz, turbines à vapeur, alternateurs et systèmes de contrôle-commande), représentant 2000 MW par an. Le complexe permettra également de créer environ un millier d'emplois directs sur le territoire d'AïnYagout dans la wilaya de Batna. La première pierre a été posée en septembre 2014. Le projet est lancé au deuxième semestre de 2016 et devient opérationnel en 2017.

**Aujourd'hui**, cette entreprise occupe une place très importante en matière de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière, on peut le constater grâce à l'importance de son chiffre d'affaires, le nombre de sa clientèle et la longueur de son réseau.

### **3. Les objectifs du groupe SONELGAZ :**

De par son décret N°026195 du 01/06/2002, SONELGAZ a comme objectif:

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- Le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière énergétique ;

L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;

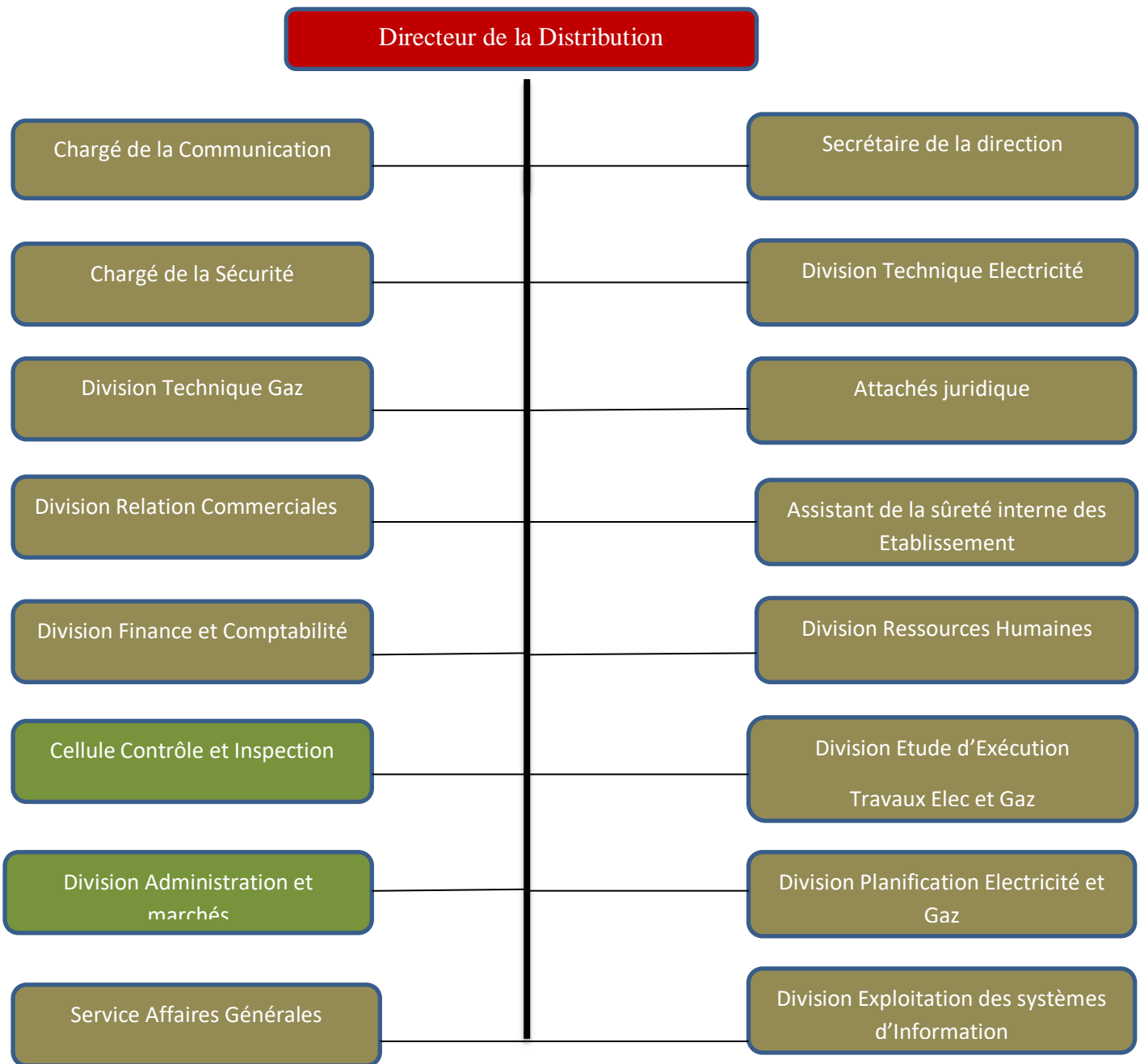
- Le développement des activités ayant un lien avec l'énergie ;
- Devenir une société actionnaire (portefeuille d'action) ;
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

### **4. L'organisation de la direction de distribution de BOUIRA :**

L'entreprise est organisée en structures financières et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement.

L'organigramme ci-après montre clairement son architecture :

Schéma N° 08 : Organigramme de la DDB :



Source : Documents internes de l'entreprise.

## 5. La présentation de la direction de distribution de BOUIRA :

La société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC) est une société par actions, filiale du groupe SONELGAZ. La SDC est composée de (13) directions couvrant les territoires de (12) wilayas : Blida, Brouira, Médéa, Djelfa, Ouargla urbain, Ouargla rural, Biskra, El oued, Laghouat, Illizi, Tamanrasset, et pour finir Tizi-Ouzou.

## 6. La présentation des différentes divisions de la Direction de BOUIRA :

Avec le temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures lui permettant de se développer et de décentraliser les missions des agents qu'elle emploie, cette décentralisation lui permet aujourd'hui d'être plus rapide, plus efficace et l'aide également à réduire la pression ressentie.

**6.1. La division administrative du marché (D.A.M) :** Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programme pour la réalisation des engagements de l'entreprise ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle, tel que le traitement et l'ordonnancement des factures fournisseurs.

**6.2. La division relations commerciales (D.R.C) :** Cette division met en relation les acteurs clés de l'entreprise à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, client-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les douze (09) agences commerciales de la Direction de bouira, dans l'objectif d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

**6.3. La division ressource humaine (D.R.H) :** Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion des ressources humaines, telle que les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie, elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail et assure le lien entre l'employeur et les organismes sociaux en matière de sécurité sociale par exemple.

**6.4. La division technique d'électricité(D.T.E) :** Anciennement appelée D.E.E (Division d'Exploitation d'Electricité), elle a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électrique de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretien des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suites incidents). Cette division est composée

de trois services: le service contrôle exploitation réseaux, le service maintenance électricité et le service télé conduite.

**6.5. La division technique de gaz (D.T.G) :** Anciennement appelée D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la division technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité... etc.).

Elle est composée de trois services : Le service contrôle exploitation réseaux, le service développement des réseaux-gaz et le service maintenance-gaz.

**6.6. La Subdivision affaires générales (S.A.G) :** Cette division a pour mission d'assurer la gestion des moyens, du matériel ainsi que les infrastructures de la DD, elle s'occupe du suivi et de la gestion du gardiennage des locaux de la DD, de la gestion de l'entretien ainsi que du nettoyage des locaux de la DD.

**6.7. La division finance et comptabilité (D.F.C) :** C'est une structure créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution de BOUIRA, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale, à savoir la structure comptable qui traite toutes les données financières, comptables et budgétaires de la filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes et d'assurer une meilleure gestion de l'entreprise.

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

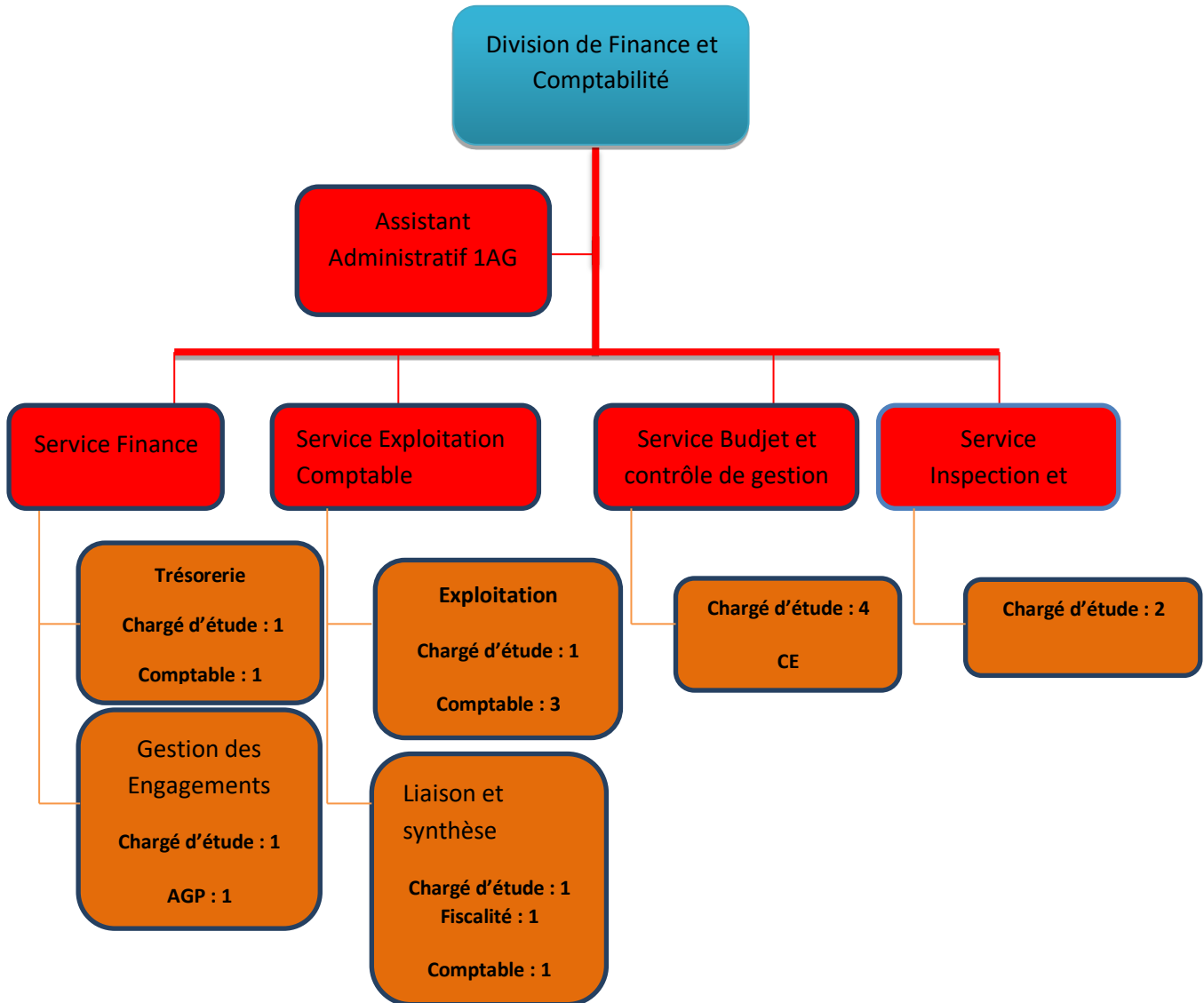
- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion ;
- Les dépenses engagées par l'entreprise ;
- L'élaboration des budgets et des tableaux de bords ;
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

**6.7.1. Les missions de la division des finances et comptabilité :** La DFC traite toutes les questions financières, comptables et budgétaires que pose l'activité de l'entreprise :

**6.7.1.1. La mission financière :** Elle prévoit les dépenses et recettes et réunit les moyens de trésorerie nécessaires à la couverture des dépenses d'exploitation et d'investissement.

**6.7.1.2. La mission comptable :** Elle élabore et adapte les règles et méthodes comptables, interprète les résultats, et tient à jour l'état du patrimoine.

**Schéma N° 09: Structuration de la division finance et comptabilité**



**Source :** Documents internes de l'entreprise.

## 7. Les services de la DFC (division finance et comptabilité) :

**7.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse** : Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant son actif et son passif, tout comme il se charge de l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles ainsi que sa comptabilité générale et analytique. Il permet également d'adapter des règles ou méthodes comptables et d'interpréter les résultats en mettant à jour le patrimoine de l'entreprise.

**7.2. Le service budget et contrôle de gestion** : Son but premier est de permettre d'analyser et de prévoir les coûts budgétaires endurés par l'entreprise, il trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise en cherchant un équilibre financier que ce soit à court ou à long terme.

**7.2.1. Les étapes de la gestion budgétaire** : La définition précédente fait apparaître 03 phases dans le processus budgétaire : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

**7.2.1.1. La prévision** : Elle s'appuie sur des données externes (le marché et le coût des matières) et internes à l'entreprise (sa capacité de production : voir si le rendement est rentable ou pas à travers des machines et des factures, l'étude des données antérieure et l'analyse de nouvelles hypothèses).

**7.2.1.2. La budgétisation** : Il s'agit de l'inscription des données résultantes des prévisions dans les budgets, ces derniers sont établis pour une période relativement courte et inférieure à une année, la période généralement retenue est la plus courte, il est souvent nécessaire de recourir à la révision du budget lorsque les circonstances notamment extérieures changent. Lorsqu'il s'agit de variation d'activité, l'adaptation est facilitée par l'établissement préalable du budget flexible prévu pour plusieurs niveaux d'activité.

**7.2.1.3. Le contrôle** : Cette troisième étape est indispensable, car sans contrôle la gestion budgétaire perd la major partie de son intérêt, il s'agit de:

- Rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître des écarts ainsi définis :

**Ecarts = réalisation – prévision ;**

- Utiliser la connaissance des écarts pour :

- Corriger la gestion ;
- Corriger la prévision ultérieure ;

- Dégager des responsabilités (la mise en place d'une gestion budgétaire oblige l'entreprise à préciser son organisation).

**7.3. Le service contrôle et inspection :** Ce service a comme unique objectif de veiller au respect de la procédure suivie au sein de l'entité en question.

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

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

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

- La trésorerie clients (entrées ou recettes) ;
- La trésorerie fournisseurs (sorties ou dépenses).

**7.4.1. La trésorerie client :** L'entreprise SONELGAZ est une entreprise ciblant plusieurs consommateurs, on peut trouver :

-**La Basse Pression/Tension (BP/BT)** qui désigne des consommateurs (Abonné ordinaire) de basse consommation, par exemple les ménages ;

-**La Moyenne Pression/Tension (MP/MT)** qui désigne des consommateurs moyens, par exemple les structures telle que les écoles, les administrations...etc. ;

-**La Haute Pression/Tension (HP/HT)** qui désigne des consommateurs ayant des grandes sociétés tels que l'ENIEM, la SONATRACH. En général, ce genre de consommateurs est rare en Algérie, on peut en compter une vingtaine

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

**7.4.1.1. Le journal de caisse :** Ce document transmis par la DRC (Direction des Relations Clients) est un document représentant les encaissements des agences commerciales pour une journée, il se compose de plusieurs encaissements, tels que :

**7.4.1.1.1. Le règlement des créances :** Il désigne l'encaissement total en espèce récolté par chaque agence.

**7.4.1.1.2. Le règlement des droits de timbres :** Il désigne l'encaissement total des frais de timbres lorsque le client paie en espèce, ces frais seront vus comme une dette envers l'Etat puisqu'ils seront reversés ultérieurement au fisc.

**7.4.1.1.3. Les encaissements à affecter au centre :** Ils désignent les versements des clients non domiciliés dans la commune de l'agence où le paiement de leurs quittances a été effectué.

**7.4.1.1.4. La différence de caisse positive:** C'est la différence entre la somme due sur la quittance et la somme donnée par le client, cette somme est considérée comme un gain pour la société.

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

**7.4.1.1.6. La comptabilisation de la caisse :**

➤ **Les entrées :**

- Règlement des droits de timbres avec le compte **447532 (5473)**;

- Les créances qui se séparent en deux catégories :

La première concerne les créances respectant les délais de paiements (sous 15 jours) et rentre dans le compte **4110003(47003)**.

La seconde, concerne les créances qui sont payées sans respecter les délais de paiements, c'est-à-dire d'une durée de plus de 15 jours, dans ce cas le compte concerné sera le compte **4110004 (47004)** pour la réforme comptable ;

- Les encaissements à affecter au centre qui rentrent dans le compte **47972002 (57972)**;
- La différence de caisse positive qui rentre dans le compte **471051 (4795)**;

➤ **Les sorties :**

- Les encaissements de tous les chèques bancaires et CCP sous le compte **58801 (4892)**;
- Les frais de timbres sous le compte **64511 (6280)**;
- Les rachats de quittances par l'agence sous le compte **4110003 (47003)**;
- La différence de caisse négative sous le compte **471052 (4695)**.

#### **7.4.1.2. Le journal des encaissements de bureau de poste:**

Ce document récapitule tous les mouvements postaux des différentes agences d'une journée, c'est à dire leurs entrées et leurs sorties.

##### **7.4.1.2.1. Les entrées :**

- Les avis de crédits EBP (encaissements bureaux de poste) sont les sommes récoltées par les différents bureaux de poste.

##### **7.4.1.2.2. Les sorties :**

- Les virements de fonds internes : Ce sont tous les versements des différents bureau de poste dans le compte principal CCP de la Direction de Distribution de BOUIRA ;
- Taxes sur virement interne : C'est les taxes dues au service de la poste comme intermédiaire lors d'un virement dans le compte principal. Remarque : L'ancien solde est le montant restant après le virement de fonds de la dernière journée.

Le nouveau solde est la somme restante après le virement de fonds de la journée actuelle.

**7.4.1.2.3. La comptabilisation du compte chèques et mouvements postaux :**

- Une entrée d'argent dans le compte **5151105 (compte postal)** pour l'avis de virement à affecté en tant que somme non identifiée, le compte **47972002** comme sortie car on n'a pas encore identifié sa source (les clients) ;
- Une entrée d'argent dans le compte **5151105 (compte postal)** provenant des virements de fonds internes Agence/DD car la somme alimente le compte principal de la DD ;
- Une entrée d'argent dans le compte **58801 (comptes postaux) provenant des fonds versés** par les caissiers ou les encaisseurs ;
- Une entrée d'argent dans le compte chèque **51105**

**7.4.1.3. Le journal des encaissements à affecter (JEA) :**

C'est un journal d'opérations diverses, c'est-à-dire, des mouvements qui n'ont pas encore trouvé leurs places dans les autres journaux concernant des opérations non identifiées.

On va donc les placer temporairement dans le compte **57972002 (57972)** et après une analyse, on les affectera dans les bons journaux.

**7.4.1.3.1. La comptabilisation des encaissements à affecter :**

- La régularisation des chèques et traites impayés sous le compte **51115** ;
- Les encaissements au niveau des bureaux de poste sous le compte **51561** ;
- L'affectation de la zone sous le compte **1811** ;
- Les pénalités encaissées sous le compte **77779**.

**7.4.1.4. Le journal des mouvements de factures (JMF):**

Ce sont des factures désignant les opérations avec les clients, on peut trouver différentes factures telles que les devis qui peuvent concerner autant l'électricité que le gaz pour les clients de basse et moyenne tension/pression.

Ici, la comptabilité distingue les clients ordinaires des hauts clients, les clients ordinaires regroupent les basses consommations (BT/BP) et les clients de moyennes consommations (MT/MP) qui peuvent être des ménages, des écoles ...etc.

Tandis que les hauts clients sont des clients peu courants mais qui consomment beaucoup, c'est le cas des sociétés par exemple.

#### **7.4.1.4.1 La comptabilisation des factures clients :**

Elle se fait à partir d'un logiciel qu'on appelle "Hissab" qui est le logiciel comptable de la SONELGAZ.

#### **7.4.2. La trésorerie fournisseur :**

Dans la partie précédente, nous avons vu que la trésorerie était composée d'une trésorerie d'encaissement (clients) et tout encaissement entraîne obligatoirement un décaissement afin de créer un équilibre financier, ce dernier est possible par une remontée de fonds, cela veut dire que l'argent encaissé par les différentes Directions de Distributions va alimenter le compte du groupe SONELGAZ. En effet, la direction générale va puiser dans les encaissements de sa trésorerie client (son compte) pour toutes les dépenses de ses Directions de Distributions (DD), en alimentant leurs comptes principaux, c'est la trésorerie fournisseur. Ces dépenses sont en nombre de quatre :

##### **7.4.2.1. Les dépenses liées aux immobilisations corporelles et incorporelles :**

Une fois l'autorisation donnée, la direction générale investie soit dans des travaux pour une durée maximale de 2 ans, soit elle fait des achats d'immobilisations corporelles et incorporelles. Les investissements sont des achats de biens pouvant être amortissables, c'est-à-dire des biens qui ne s'usent pas immédiatement après l'achat. Ils concernent généralement des biens d'au moins 5000 DA.

##### **7.4.2.2 .Les dépenses liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ :**

Il existe des dépenses liées à différentes divisions, comme celles de la division d'exploitation de gaz qui concernent uniquement les petits travaux ayant un lien direct avec le gaz (pannes, entretiens). Ce service reçoit des factures de fournisseurs qu'on pourrait apparenter à la vie courante, par exemple, des frais d'hébergement, des frais de restauration, des frais téléphoniques, des réparations concernant les véhicules, l'impôt, des imprimantes ... etc. On peut y trouver aussi ce que l'on appelle "le fonds de roulement " qui est une petite caisse qu'on dépense pour des petites fournitures qui ne dépassent pas en général les **50 000 DA**.

### 7.4.2.3. La paie des contractuels :

Elle regroupe tous les agents qui sont en stage et les agents en CDD. Ce document s'accompagne du (des) :

- Salaire de base, des gains (de la rémunération) ;
- Relevé total de toutes les paies des agents statutaires ;
- Retenues, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dus aux différents organismes sociaux ;
- Documents sur les différents clients CCP et BNA.

### 7.4.2.4. Les factures fournisseurs propre à la SONELGAZ:

C'est des factures demandant plusieurs procédures : - Faire des demandent d'offres aux différentes entreprises partenaires ou non partenaires (l'offre la moins chère sera choisie) ;

- Contrôler la situation de l'entreprise choisie ;
- L'achat d'un cahier des charges propre à la SONELGAZ de la part du fournisseur ;
- L'entreprise demande toujours une caution de 5 % avant de commencer les travaux dans le cas où les travaux ne seraient pas terminés à temps.

Ces factures fournisseurs s'accompagnent d'un/e:

- Bon pour les sommes entre **0** et **5000** DA ;
- Bon de commande pour les sommes entre **0** et **100 000**DA ;
- Commande pour une somme entre **100 000** et **500 000** DA ;
- Contrat pour une somme entre de **500 000** et **8000 000**DA ;
- Bon d'arrivé ; - P.S (Prestation de Service).

Une facture mentionnant :

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

## Section 2 : Analyse de la trésorerie de la DDB« SONELGAZ » par le bilan.

Après avoir présenté l'établissement d'accueil, nous allons effectuer une analyse sur la situation de la trésorerie de la société de distribution de l'électricité et du gaz de BOUIRA. Pour en faire, nous allons prendre en considération toutes les opérations réalisées par l'entreprise pendant les années 2020 et 2021.

Pour effectuer cette analyse, nous devons d'abord présenter les bilans de cette entreprise qui reflètent la situation de l'entreprise pendant une période déterminée ; puis nous allons effectuer une analyse de la situation globale de l'entreprise afin de déterminer l'origine des principaux éléments qui composent le bilan de l'entreprise.

La prochaine étape consistera à déterminer le niveau de la trésorerie et effectuer une analyse sur la situation financière de l'entreprise. Et enfin, nous allons effectuer une analyse des flux de trésorerie.

### 2.1. Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise pour la période allant de 2020 et 2021.

Tableau N°16 : Bilan fonctionnel de l'actif

Actif	Exercice 2020	Exercice 2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emplois stables (ES) :</b></li> </ul>		
-Immobilisations incorporelles	00	00
-Immobilisations corporelles	13378389654	13959770732
-Immobilisations en cours	2379089687,53	3357565494,29
-Immobilisations financiers	20000	20000
<b>Total emplois stables</b>	<b>15757499342</b>	<b>17317357226</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actif circulant d'exploitation</b></li> </ul>		
-Stocks en cours	190131887,41	350239,60
-clients	3556020762,52	3825808262,34
-Impôts et assimilés	122945762,46	62490880,78
<b>Total actif circulant d'exploitation</b>	<b>3869098412</b>	<b>3888649383</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actif circulant hors exploitation :</b></li> </ul>		
-Autres actifs courants	00	00
-Autres débiteurs	30279110,67	10266048,55
<b>Total actif circulant hors exploitation</b>	<b>30279110,67</b>	<b>10266048,55</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trésorerie actif (TA)</b></li> </ul>		
-Disponibilité	339758688,76	00

<b>Total actif courant</b>	4239136211,43	4071787416,54
<b>Total actif</b>	<b>19996635553</b>	<b>21389143643</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

Tableau N°17 : Bilan fonctionnelle de passif

Passif	Exercice 2020	Exercice 2021
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ressources durables (RD)</b></li> </ul>		
-Capiteux propres	9904767738,50	10972725477,05
-Dettes financiers	180831695,31	202731426,77
-Amortissements et provisions	3880824690,09	4154807979,42
<b>Total ressources durables</b>	13966424124	15330264883
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Passif circulant d'exploitation</b></li> </ul>		
-Fournisseurs et comptes rattachés	1280722431,33	900101404,85
-Impôts	211088852,84	202448131,81
<b>Total passif circulant d'exploitation</b>	1491811284	1102549537
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Passif circulant hors exploitation :</b></li> </ul>		
-Autres dettes	4538400145,08	4956329222,53
<b>Total passif circulant hors exploitation</b>	4538400145,08	4956329222,53
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Trésorerie passif</b></li> </ul>		
-Disponibilité	00	00
<b>Total passif courant</b>	6030211429,08	6058878759,53
<b>Total passif</b>	<b>19996635553</b>	<b>21389143643</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

## 2.2 La trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise :

### 2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG) :

❖ FRNG à partir de haut de bilan :

FRNG= ressources durables – emplois stables

Tableau N°18: Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan :

Désignation	2020	2021
FRNG= RD- ES	13966424124	15330264883
	-	-
	15757499342	17317357226
	<b>= -1791075217</b>	<b>= -1987091343</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

❖ **FRNG à partir du bas de bilan :**

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{PCE} + \text{PCHE} + \text{TP})$$

**Tableau N°19: Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du bas de bilan :**

Désignation	2020	2021
<b>FRNG= (ACE+ACHE+TA)</b>	4239136211	4071786417
-	-	-
<b>(PCE+PCHE+TP)</b>	6030211429	5068878760
	<b>= -1791075217</b>	<b>= -1987091343</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

➤ **Commentaires :**

Le **FRNG** est négatif, ceci est une situation critique pour l'entreprise.

L'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour supporter l'intégralité de ses investissements. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

✓ **La variation FRNG :**

Pour l'année 2021 = (FRNG 2021) – (FRNG 2020)

$$-1791075217 - (-1987091343) = \mathbf{-196016126}$$

**2.2.2. Le besoin fond de roulement (BFR) :**

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

❖ **BFR à partir de bilan :**

**BFR** = (Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation) – (dettes d'exploitation + dettes hors exploitation)

**Tableau N°20 : Le BFR à partir de bilan**

Désignation	2020	2021
<b>BFR= (ACE+ACHE)- (DE+DHE)</b>	3899377523	3898915432
-	-	-
<b>DE+DHE= PCE+PCHE</b>	6030211429	6058878760
	<b>= -2130833906</b>	<b>= -2159963328</b>

--	--	--

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

❖ **BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE) :**

**BFR= besoin de fond de roulement d'exploitation+ besoin de fond de roulement hors exploitation**

**BFRE= Actif circulant d'exploitation - Dettes d'exploitations**

**BFRHE= Actif circulant hors exploitation – Dettes hors exploitations**

**Tableau N°21 : Le BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE) :**

Désignation	2020	2021
<b>BFRE=</b> Actif circulant d'exploitation - Dettes d'exploitations	3869098412 - 1491811284 <b>= 2377287128</b>	3888649383 - 1102549537 <b>=2786099846</b>
<b>BFRHE=</b> Actif circulant hors exploitation – Dettes hors exploitations	30279110,67 - 4538400145,08 <b>= -4508121034</b>	10266048,55 - 4956329222,53 <b>=-4946063174</b>
<b>BFR= BFRE+BFRHE</b>	2377287128+ (- 4508121034) <b>=-2130833906</b>	2786099846+ (- 4946063174) <b>=-2159963328</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

➤ **Commentaires :**

Le besoin en fonds de roulement s'avère négatif, ce qui signifie que l'entreprise génère suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation. Ce besoin en fonds de roulement négatif est justifié par le fait que l'entreprise dispose d'un niveau de stock faible, parce que l'activité de l'entreprise ne nécessite pas de disposer des stocks importants.

Les créances sont faibles parce que l'entreprise accorde à ses clients des délais de paiement courts.

✓ **La variation BFRE**

Pour l'année 2021 = BFRE 2021- BFRE 2020

2786099846 – 2377287128 = **408812718**

### 2.2.3. La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette correspond à la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement ou bien à la différence entre la trésorerie active (TA) et la trésorerie passive (TP).

#### ❖ TN à partir de FRNG et BFR :

TN= fond de roulement nette global – besoin en fond de roulement

Tableau N°22 : TN à partir de FRNG et BFR :

Désignation	2020	2021
TN=FRN- BFR	-1791075217	-1987091343
	-	-
	(-2130833906)	(-2159963328)
	<b>=339758689</b>	<b>= 172871985</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

#### ❖ TN à partir du bilan fonctionnel :

TN = Trésorerie actif – Trésorerie passif

Tableau N°23 : TN à partir du bilan fonctionnel :

Désignation	2020	2021
TN= TA- TP	339758689	172871985
	-	-
	00	00
	<b>= 339758689</b>	<b>= 172871985</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

#### ➤ Commentaires :

Nous avons constaté que la trésorerie de l'entreprise est positive, ce qui implique que l'entreprise assure son équilibre financier à très court terme.

D'après le bilan de l'entreprise, nous avons remarqué que la trésorerie passive est nulle, l'entreprise n'a pas fait appel aux concours bancaires, du fait que ses ressources permanentes couvrent largement la partie stable de ses actifs. De plus, l'entreprise dispose d'une ressource d'exploitation à court terme non utilisée, renforçant ainsi la trésorerie de l'entreprise, (c'est-à-dire la trésorerie nette positive, bien que le FRNG est négatif, cela est dû au fait que le BFR est aussi négatif).

#### 2.2.4. Analyse par les ratios :

Pour évaluer la performance de son entreprise, il est important de se doter de ratios financiers. Ces indicateurs, qui servent en premier lieu à piloter l'activité, sont aussi des outils pour communiquer avec les différentes parties prenantes et de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios parmi ses ratios en trouve les ratios de liquidités générales, ratio d'autonomie financière, ratio de solvabilité générale, etc.

##### 2.2.4.1. Ratios de liquidité :

**Tableau N°24 : Les ratios de liquidité :**

<b>Ratio</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Liquidité générale = $\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{4239136211,43}{6030211429,08}$ <b>= 0,7</b>	$\frac{4071787416,54}{6058878759,53}$ <b>= 0,67</b>
Liquidité réduite = $\frac{\text{Actif circulant - Stocks}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	$\frac{4049004325}{6030211429,08}$ <b>=0,67</b>	$\frac{406837176,94}{6058878759,53}$ <b>=0,07</b>
Liquidité immédiate = $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	$\frac{339758688,76}{6030211429,08}$ <b>=0,06</b>	$\frac{172871984,99}{6058878759,53}$ <b>=0,03</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

#### ➤ Commentaires :

Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1, il est de 0.7 en 2020 et 0.67 en 2021 donc l'entreprise va baisser en termes de ce ratio pendant les deux années, une autre manière de dire que le FR est négatif et que l'entreprise connaît un problème de solvabilité à court terme.

Le ratio de liquidité réduite inférieur à 1 donc l'entreprise connaît un problème de trésorerie et elle n'est pas capable de faire face aux échéances des fournisseurs.

La ration de liquidité est inférieur à 1 pour les deux exercices 2020 et 2021 signifie que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court termes à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

#### 2.2.4.2. Ration de solvabilité :

**Tableau N°25 : Les ratios de solvabilité :**

<b>Ratios</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Solvabilité générale = $\frac{\text{Total Actif}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{4239136211,43}{19996635553}$ = <b>0.21</b>	$\frac{407187416,54}{21389143643}$ = <b>0.02</b>
Autonomie financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{9904767738,5}{19996635553}$ = <b>0.5</b>	$\frac{10972725477,05}{21389143643}$ = <b>0.5</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

#### ➤ Commentaires :

Le ratio de solvabilité générale inférieur à 1, cela veut dire que l'entreprise na pas une capacité de payer ses dettes. Le ratio d'autonomie financière est égal à 50%, cela signifie que les capitaux propres sont supérieurs ou égal aux dettes, en conséquence l'entreprise SONALGAZ bénéficie d'une autonomie financière. En d'autres termes l'entreprise dispose d'une situation financière confortable et d'une indépendance vis-à-vis ses créances.

#### 2.2.4.3. Ratios de rentabilité :

**Tableau N°26 : les ratios de rentabilité :**

<b>Ratios</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
taux de rentabilité économique = $\frac{\text{EBE}}{\text{ressources stables}}$	$\frac{7\ 025\ 668,56}{13966424124}$ = <b>0,005</b>	$\frac{-559\ 252\ 131,75}{15330264883}$ = <b>0,04</b>

taux de rentabilité = financier	Résultat net	- 850 400 139,06	- 1 386 341 095,58
	Capitaux propre	9904767738,5 = <b>-0,09</b>	10972725477,05 = <b>-0,13</b>

Source : tableau réalisé par nous même à partir des documents de SONALGAZ

➤ **Commentaires :**

La rentabilité économique, dans les deux exercices ce ratio est positif, cela signifie que les capitaux investis par l'entreprise étaient rentable.

La rentabilité financier de l'entreprise est négatif pour les deux exercices, cela signifie que les capitaux propres sont pas rentables et que cette entreprise ne pas capable de rémunérer ses actionnaires.

### Section 03 : Analyse de la trésorerie de la DDB« SONELGAZ » par les flux :

Le tableau des flux de trésorerie permet d'analyser la trésorerie à partir des différentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionnée par l'entreprise.

#### 3.1. Elaboration de tableau des flux de trésorerie

Tableau N°27: Tableau des flux de trésorerie

	2021	2020
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		
-Encaissements reçus des clients	4 539 478 656,20	3 100 259 479,24
-Autres encaissements	428 448 381,68	421 969 056,93
-Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	339 011 560,67	298 662 415,07
-Autres décaissements	775 953 782,69	271 520 441,10
-Intérêts et autres frais financiers payés	905 386,38	899 388,78
-Impôts sur les résultats payés	105 012 964,00	68 987 802,00
-Autres impôts payés		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	3 747 043 344,14	2 882 158 489,22
Eléments extraordinaires	00	00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>	00	00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	3 747 043 344,14	2 882 158 489,22
-Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	2 675 272 320,84	1 468 797 190,70
-Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00	00
-Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		
-Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		
-Subventions d'investissement encaissées	00	00
-Dividendes et quote-part de résultats reçus		
-Autres produits financiers encaissés		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	2 675 272 320,84	1 468 797 190,70
-Encaissements suite à l'émission d'actions		
-Dividendes et autres distributions effectués		

-Encaissements provenant d'emprunts	00	288 064,92
-Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00	144 032,46
<b>-Subventions d'exploitation encaissées</b>		
-Encaissements provenant de la trésorerie Groupe		
-Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe	3 295 130 663,65	2 305 330 128,23
<b>-inter-unité encaissements</b>	7 280 417 699,11	6 496 780 110,31
<b>-inter-unité décaissements</b>	00	00
<b>-Ecart dus à des erreurs de comptabilisation</b>		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	10675548363	288259087
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	17097864028	7233546267
-Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	359 129 924,73	275 902 745,18
-Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	187 090 002,31	359 129 924,73
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	-17203992,42	83227179,55
<b>Approchement avant le résultat</b>	17269903950	7150319087

### 3.2. Analyse de tableau des flux de trésorerie :

#### 3.2.1. Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles :

Les encaissements sont nettement supérieurs aux décaissements quant aux activités opérationnelles résultantes d'une variation de trésorerie nette de (2 882 158 489,22 DA et 3 747 043 344,14 DA) respectivement en 2020 et 2021, ceci s'explique par les sommes versées aux fournisseurs et au personnel qui sont inférieurs aux encaissements reçus des clients et ce pour l'exercice des deux années consécutives 2020 et 2021 ce qui permettrait de couvrir la totalité de ses charges.

**3.2.2. Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement :** Le FNT est positif pour les deux exercices qui passent de (1 468 797 190,70 DA) en 2020 à (2 675 272 320,84 DA) en 2021 à, cela signifie que l'entreprise a investi de façon suffisante dans ses actifs d'où les encaissements réalisés sur cessions d'immobilisations sont supérieurs aux décaissements subits lors de l'acquisition de ces dernières.

**3.2.3. Les flux de trésorerie net provenant des activités de financement :** Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement (FTF) sont positifs dans les deux exercices (28825907 DA) en 2020 et (10675548363) DA en 2021, ce qui indique que l'entreprise a un bon équilibre de la structure financière. Cela traduit la politique financière poursuivie par l'entreprise.

**3.2.4. Les flux de trésorerie de la période global :**

A la fin de période la variation de trésorerie est positive d'une valeur 83227179,55 DA pour l'exercice 2020 et négatif pour l'année 2021 d'une valeur de -17203992,42 DA.

**Conclusion :**

Après analyse de la situation de la trésorerie de l'entreprise « Direction de distribution d'énergie électrique de BOUIRA », nous constatons que l'entreprise dégage une trésorerie positive, ce qui explique la bonne politique financière tenu par l'entreprise. Désormais, l'entreprise dispose d'un fonds de roulement net **négatif**, ce qui signifie que l'entreprise, dispose de suffisamment de ressources financières pour supporter l'intégralité de ses investissements. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

Le besoin en fonds de roulement de l'entreprise est négatif, ce qui explique la situation de déséquilibre à court terme. L'entreprise génère suffisamment de ressources lui permettant le financement de son cycle d'exploitation.

La trésorerie nette de l'entreprise est positive, ce qui signifie que l'entreprise assure son équilibre à très court terme.

A l'appui de cette étude, nous concluons que « la direction de distribution d'énergie électrique de BOUIRA » arrive à générer des liquidités même si, du côté financier, elle dépend de la « Société de Distribution Centre » qui dépend aussi du groupe « SONELGAZ » qui assure son fonctionnement.

### ***Conclusion Générale :***

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente ; elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Véritable enjeu d'équilibre financier, elle mérite d'être gérée. Il faut donc anticiper et l'anticipation ne s'improvise pas : il faut comprendre des mécanismes, mettre en place des outils et y consacrer du temps.

La gestion de trésorerie est l'un des aspects les plus importants dans l'exploitation d'une entreprise la bonne gestion de trésorerie est la clé de la survie de toute entreprise, quelle que soit sa taille, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle dégage un résultat important pour l'entreprise, et l'un des aspects les plus importants dans l'exploitation d'une entreprise, c'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie.

Une mauvaise gestion de trésorerie peut conduire à un excès de dette et même à la faillite. D'un autre côté, être trop prudent et stocker des liquidités réduit l'efficacité de ces liquidités et peut nuire à l'investissement et à la croissance potentiels.

La trésorerie d'une entreprise est un élément clé de la gestion financière de l'entreprise : en effet, c'est la trésorerie disponible qui permet de régler les charges de l'entreprise : salaires, fournisseurs, etc.

En entreprise, la trésorerie désigne les sommes d'argent que la société possède à un instant. Il s'agit donc :

- des sommes liquides disponibles en caisse,
- des sommes disponibles sur le ou les comptes bancaires de la société.

Ces fonds doivent être aisément accessibles pour l'entreprise, qui peut les utiliser pour couvrir des dépenses prévues ou non, ou financer des projets lorsqu'une opportunité se présente. Ce sont ces liquidités qui permettent de régler les charges de l'entreprise : salaires, fournisseurs, etc.

Le solde de la trésorerie prend en compte les entrées et sorties d'argent. Son calcul peut être excédentaire ou déficitaire :

## **CONCLUSION GENERALE**

---

- **si le solde de trésorerie est excédentaire**, cela signifie que l'entreprise a de l'argent à sa disposition : c'est en général bon signe.
- **si le solde de trésorerie est déficitaire**, cela signifie que l'entreprise manque d'argent disponible et qu'elle ne pourra pas faire face à certaines situations sans recourir à un emprunt, par exemple

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimal des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre de coût, et de parvenir à une trésorerie proche de zéro. D'après le calcul des ratios, nous constatons les points suivants :

→ Nous déduisons d'après le ratio de solvabilité générale que l'entreprise SONELGAZ est solvable et elle possède assez la liquidité pour s'autofinancer.

→ Nous déduisons d'après les ratios de liquidités que l'entreprise SONELGAZ est capable de rembourser ces dettes à court terme.

→ Nous déduisons d'après le ratio d'autonomie financière et ration de l'indépendance financière que l'entreprise est indépendant et une bonne autonomie financière.

L'entreprise SONELGAZ a dégagé des trésoreries nettement négatives au cours de l'exercice 2020 et 2021 ce qui signifie que le FR n'est pas financé ses BFR ce qui a poussé l'entreprise à faire des concours bnc

## ***Bibliographie générale***

## Les ouvrages :

- Alazard C, Sépari S, «Contrôle de gestion, manuel et applications», Dunod, Paris, 2010.
- ALPHONSI G., GRANDJEAN P., « Pratique de gestion et d'analyse financière », Ed d'Organisation, Paris, 1984.
- ANNIE (B), ARUN(K), «gestion de trésorerie», édition economica, 2005.
- ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998.
- BARREA. J.DELAHAYE. J ; «gestion financière» ; 12eme édition DUNOD ; paris2003.
- BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financier », 14e édition, DUNOD, Paris, 2005.
- Barreau j et Delahaye j. «gestion financière», édition DUNOD 2003.
- BELLIER DELIENNE.A, S. KHATH, «gestion de trésorerie», ECONOMICA, 2000.
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « analyse financière », Edition ,2002.
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006.
- BRUNO (P), ASCHENBROICH, VOYENNE (D), «La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11ème édition ; DUNOD, PARIS, 2002.
- Bruno Poloniato, Didier Voyenne, inter éditions 1991, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise ».
- CABANE(P), « l'essentiel de finance à l'usage des managers, maitriser les chiffres de l'entreprise», paris, édition d'organisation, 2004.
- CHIHA. K, «finance d'entreprise» ; édition Houma, Alger, 2009.
- Christian Marmuse, « Gestion de trésorerie », librairie Vuibert, Paris, 1988, Page 23.
- DELIENNE et KATH, «gestion de trésorerie», ED ECONOMICA, Paris, 2003.
- DEPALLESNS, G. JOBARD, G «Gestion financière de l'entreprise», 11ème Ed.1997.
- DOV Ogien, « gestion financière de l'entreprise », Edition, Dunod, paris 2008.

- Forget J : «Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT», édition economica, paris 2001.
- FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme», Paris, édition d'organisation, 2005.
- GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie » Edition ECONOMICA, Paris 2007.
- Gérard Melyon, « gestion financière », édition Breal, France 2007.
- Grand Guillot. B ET Grand Guillot. F, «L'essentiel du contrôle de gestion», 10e édition, Gualino, 2018.
- Hubert de la brusierie «analyse financière» 'édition ,2014.
- ISSABEL chambost Thierry CUYAUBERE, «Gestion financière», Edition DUNOD, 2002.
- J-C .Coille, A.Roger, «politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change», Cnamintec, 2014.
- Jean- Luc Bezet et Pascal Faucher «finance d'entrepris» 2eme Edition. Ed Sébastien Mazurkiewicz. Paris ,2009.
- Josette Pilverdier Latreyte, « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6èmeEdition, Paris 1993.
- K. Berman, J. Knight ET J. Case, «Financial Intelligence for Entrepreneurs: What You Really Need to Know About the Numbers», Boston, Harvard Business Press, 2008.
- Meunier pocher B. «le diagnostic financier», 2 édition d'organisation, 2000.
- Mondher BELLALAH, «gestion financière», édition ECONOMICA, paris 1998.
- Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, « La gestion de trésorerie », édition management, Paris 1999.
- Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot , « gestion de trésorerie , 2ème édition, édition EMS, 2015, 17 rue des métiers.
- Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, «La gestion de la trésorerie», Edition 2,2017.
- Philippe Rousselot, Jean-François verdie« la gestion de trésorerie», édition DUNOD, paris 1999.
- PHILIPPE RUSSELOT et J-F VERDIE, « gestion de trésorerie », édition DUNOD, Paris 2011.
- PONCET Pier « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, paris 2004.
- SION Michel« gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2émé édition DUNOD, Paris 2001.

### **Les mémoires :**

- KHARBACHE Lamia : «Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de EPE Bejaia emballage», mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012.

### **Site internet :**

- <https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management> 08/04/2022.
- [afema.free.fr/cours/management](http://afema.free.fr/cours/management) 12/07/2022.
- [Profs.vince-melun.org/profs](http://Profs.vince-melun.org/profs) 03/08/2022.
- [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) 20/08/2022.

### **Revus et documents divers :**

- Eric TORT, « les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales », février 2013.
- Documents internes de DDB.
- JUT GEA-843 S4-Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi

## **La table de matières :**

### **Introduction générale**

## **CHAPITRE 1: GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE**

### **Introduction**

#### **Section 01 : notions générale sur la gestion de trésorerie**

##### 1-1-Définition

1-1-1-La gestion

1-1-2La trésorerie

1-1-3-La gestion de trésorerie

##### 1-2-Les objectifs de la gestion de trésorerie

##### 1-3-Les processus de la gestion de trésorerie

1.3.1. Première phase : la prévision

1.3.2. Deuxième phase : l'arbitrage

1.3.3. Troisième phase : le contrôle

##### 1-4-Les missions de la trésorerie et les qualités requises

1-4-1-Assurer la liquidité de l'entreprise

1-4-2-Réduire le coût des services bancaire

1-4-3-Améliorer le résultat financier

1-4-4-Gérer les risques financiers CT

1-4-5-Assurer la sécurité des transactions

##### 1-5-Le rôle de la trésorerie et son environnement

1-5-1 Le rôle de la trésorerie

1-5-2- L'environnement de la trésorerie

##### 1-6-L'importance de la gestion de trésorerie

#### **Section 02 : Les enjeux de la gestion de trésorerie**

2-1-L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financière

2-2-Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financière

2-3-Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

#### **Section 03 : Organisation de la gestion de trésorerie**

3-1-Organisation matérielle

3-2-Organisation structurelle

#### **Section 04 : Les origines problèmes et solutions de la trésorerie**

##### 4-1-Les origines problèmes de trésorerie

4-1-1-Problèmes structurels de trésorerie

4-1-2-Problèmes conjecturels de trésorerie

4-1-3-Problèmes d'ordre organisationnel

- 4-2-Les solutions aux problèmes de trésorerie
  - 4-2-1-Augmenter le chiffre d'affaire
  - 4-2-2-Optimiser les stocks et les immobilisations
  - 4-2-3-Réduisez les délais de paiements des clients, et les négociations des délais de paiements auprès des fournisseurs
  - 4-2-4-Accédez à des financements

## **Conclusion**

## **CHAPITRE 2 : LES METHODES D'ANALYSE DE LA TRESORERIE**

### **Introduction**

#### **Section 01** : Analyse de la trésorerie par le bilan

- 1.1. Bilan fonctionnel
  - 1.1.1 Notion du bilan fonctionnel
  - 1.1.2 Structure du bilan fonctionnel
  - 1.1.3 L'utilité du bilan fonctionnel
  - 1.1.4. Détermination de la trésorerie
  
- 1.2. Le bilan financier
  - 1-2-1 Définition de bilan financier
  - 1.2.2 Elaboration du bilan financier (liquidité)
  - 1.2.3 La structure du bilan financier
  - 1-2-4 Détermination de la trésorerie
    - 1.2.4.1 Le fonds de roulement
    - 1.2.4.2 Le besoin en fonds de roulement
    - 1.2.4.3 La trésorerie (TR)
  
- 1.3. Les équilibres FR/BFR/ trésorerie
- 1.4. Les ratios liés à la trésorerie
  - 1.4.1 Ratios de liquidité
  - 1-4-2 Ratios de solvabilité
  - 1-4-3 Ratios de rentabilité

#### **Section 02** : Analyse de la trésorerie par les flux

- 2.1- Définition d'un flux de trésorerie
- 2.2- Le tableau de flux de trésorerie (TFT) et leurs composants.
  - 2-2-1 Définition
  - 2-2-2- les composantes TFT

2.2.3- La structure du TFT

2-2-4-L'intérêt du tableau des flux de trésorerie

2-3-Le tableau pluriannuel des flux financiers

2-3-1- L'excédent de trésorerie d'exploitation

2-3-2- La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

2.3.3. Les soldes des flux financiers dans le tableau pluriannuel

2-4-Le tableau de financement :

2-4-1- Définition

2-4-2- Structure de tableau de financement

### **Section 03 : La prévision de la trésorerie**

3-1 Le plan de financement

3-1-1- Définition de plan de financement

3-1-2 Objectif du plan de financement

3-1-3-L'élaboration du plan de financement

3-1-4- Analyse du contenu

3-2- Le Budget de trésorerie

3-2-1-Définition de budget de trésorerie

3.2.2. L'utilité et composantes de budget de trésorerie

3.2.2.1. Utilité du budget de trésorerie

2.2.2.2. Composantes de budget de trésorerie

3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie

3.2.3.1 La détermination des encaissements

3.2.3.2 La détermination des décaissements

3.2.4. La structure du budget de trésorerie

3.2.5. Interprétation du budget de trésorerie

3-2-6-Processus de la gestion budgétaire

### 3-3-La fiche en valeur

3.3.1. Définition de la fiche en valeur

3.3.2. Caractéristiques de la fiche en valeur

3-3-3- Structure de la fiche en valeur

3.3.4. Présentation des standards des conditions bancaires

## **Section 04 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie et la gestion permanente**

### 4-1- La gestion prévisionnelle

4-1-1-Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

4-1-2-Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

### 4.2. La gestion permanente de trésorerie

4.2.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie

4.2.2. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie

4.2.3. Les outils de la gestion permanente de la trésorerie

4.2.4. La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien

4.2.5. Le contrôle de la trésorerie

## **Conclusion**

## **Chapitre 03 : la gestion de trésorerie au niveau de la direction de distribution de Bouira « SONELGAZ »**

### **Introduction :**

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.**

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1. La description de la SONELGAZ

2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps

3. Les objectifs du groupe SONELGAZ

4. L'organisation de la direction de distribution de BOUIRA

5. La présentation de la direction de distribution de Bouira

## 6. La présentation de différentes divisions de la Direction de Bouira

6.1. La division administrative du marché (D.A.M)

6.2. La division relations commerciales (D.R.C)

6.3. La division ressource humaine (D.R.H)

6.4. La division technique d'électricité(D.T.E)

6.5. La division technique de gaz (D.T.G)

6.6. La Subdivision affaires générales (S.A.G)

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

## 7. Les services de la DFC (division finance et comptabilité)

7.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse

7.2. Le service budget et contrôle de gestion

7.3. Le service contrôle et inspection

7.4. Le service finance

## **Section 2 : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par le bilan.**

2.1. Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise

2.2 La trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise

2.2.2. Le besoin fond de roulement (BFR)

2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

2.2.3. La trésorerie nette (TN)

2.2.4. Analyse par les ratios

## **Section 03 : Analyse de la trésorerie de la DDB « SONELGAZ » par les flux**

3.1. Elaboration de tableau des flux de trésorerie

3.2. Analyse de tableau des flux de trésorerie

3.2.1. Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles

3.2.2. Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement

3.2.3. Les flux de trésorerie net provenant des activités de financement

3.2.4. Les flux de trésorerie de la période global

**Conclusion**

**Conclusion générale**

## **Liste des tableaux**

**Tableau N°01 : Budget de trésorerie annuel**

**Tableau N°02 : Le bilan fonctionnel Actif et Passif**

**Tableau N°03 : Le bilan financier après retraitement**

**Tableau N°04 : Ratios de liquidité**

**Tableau N°05 : Ratios de solvabilité**

**Tableau N°06 : Ratios de rentabilité**

**Tableau N°07 : La forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie**

**Tableau N°08 : Tableau pluriannuel des flux financier**

**Tableau N°09 : L'explication de la variation du fond de roulement net global**

**Tableau N°10 : Explication de la variation du BFR**

**Tableau N°11 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel**

**Tableau N°12 : Budget de trésorerie**

**Tableau N°13 : La fiche en valeur**

**Tableau N°14 : Standard sur opération de crédit et de débit**

**Tableau N°15 : Forme de date en valeur**

**Tableau N°16 : Bilan fonctionnel de l'actif de l'exercice 2020&2021**

**Tableau N°17 : Bilan fonctionnelle de passif de l'exercice 2020&2021**

**Tableau N°18: Calcule de fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan**

**Tableau N°19: Calcule de fond de roulement net global (FRNG) à partir du bas de bilan**

**Tableau N°20 : Calcule de BFR à partir de bilan**

**Tableau N°21 : Calcule de BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE)**

**Tableau N°22 : Calcule de TN à partir de FRNG et BFR**

**Tableau N°23 : Calcule de TN à partir du bilan fonctionnel**

**Tableau N°24 : Calcule de ratios de liquidité**

**Tableau N°25 : Calcule de ratios de solvabilité**

**Tableau N°26 : Calcule de ratios de rentabilité**

**Tableau N°27: Calcule de tableau des flux de trésorerie**

## **Listes des figures :**

**Figure N°01 : la place de la trésorerie**

**Figure N°02 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan**

**Figure N°03 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan**

**Figure N°04 : Schéma synthétique d'interprétation des six situations possibles**

**Figure N°05 : Résumé de l'articulation budgétaire**

**Figure N°06 : Elaboration du budget de trésorerie**

**Figure N°07 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie**

**Figure N°08 : Organigramme de la DDB**

**Figure N°09 : Structuration de la division finance et comptabilité**

# LES ANNEXES

## Annexe 1 : Bilan Actif DDB

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD BOUIRA

DATE 44767.404386573 94

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	not	brut 2021	amort 2021	2021	202
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 070 351,12	6 070 351,12	0,00	0,00
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		16 924 779,12		16 924 779,12	16 924 779,12
Agencements et aménagements de terrains		27 521 281,35	19 356 501,15	8 164 780,20	8 823 84,86
Constructions (Batiments et ouvrages installations techniques, materiel et outillage		732 264 916,33	159 294 909,84	572 970 006,49	577 507 62,67
Autres immobilisations corporelles		24 705 066 310,68	12 626 230 294,03	12 078 836 016,65	11 593 836 14,68
Autres immobilisations corporelles		2 515 564 075,32	1 232 688 925,90	1 282 875 149,42	1 181 291 12,47
<b>Immobilisations en cours</b>		3 357 565 494,29		3 357 565 494,29	2 379 089 87,53
<b>Immobilisations financières</b>					
titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		20 000,00		20 000,00	20 000,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		3 136 997 208,21	14 043 640 982,04	17 317 356 226,17	15 757 495 41,33
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 790 445,97	2 440 206,37	350 239,60	190 131 87,41
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		4 079 868 591,23	254 060 328,89	3 825 808 262,34	3 556 020 62,52
Créances sur sociétés du groupe et associées		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		10 483 059,02	217 010,47	10 266 048,55	30 271 10,67
Impôts		62 490 880,78		62 490 880,78	122 945 62,46
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		187 090 002,31	14 218 017,32	172 871 984,99	339 758 88,76
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		4 342 722 979,31	270 935 563,05	4 071 787 416,26	4 239 131 21,82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		35 703 720 187,52	14 314 576 545,09	21 389 143 642,43	19 996 635 53,15

44767.0

1

*Annexe 2 : TFT DD BOUIRA*

<b>TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)</b>
---

Définitif

	not	2021	2020
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		4 539 478 656,20	3 100 259 479,24
Autres encaissements		428 448 381,68	421 969 056,93
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		339 011 560,67	298 662 415,07
Autres décaissements		775 953 782,69	271 520 441,10
Intérêts et autres frais financiers payés		905 386,38	899 388,78
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		105 012 964,00	68 987 802,00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		3 747 043 344,14	2 882 158 489,22
Eléments extraordinaires		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		3 747 043 344,14	2 882 158 489,22
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		2 675 272 320,84	1 468 797 190,70
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>		- 2 675 272 320,84	- 1 468 797 190,70
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	288 064,92
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	144 032,46
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
<b>inter-unité encaissements</b>		3 295 130 663,65	2 305 330 128,23
<b>inter-unité décaissements</b>		7 280 417 699,11	6 496 780 110,31
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 3 985 287 035,46	- 4 191 305 949,62
<b>Ecart d'ajustement dû à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 2 913 516 012,16	- 2 777 944 651,10
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		359 129 924,73	275 902 745,18
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		187 090 002,31	359 129 924,73
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 172 039 922,42	83 227 179,55

dimanche 21 août

1

## Annexe 3 : Bilan Passif DD BOUIRA

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD BOUIRA

DATE 44767.405208333:95

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF		2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		490 237 514,26	490 237 514,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 31 109 992,42	- 31 109 992,42
<b>compte de liaison**</b>		10 513 597 955,21	9 445 640 216,66
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		10 972 725 477,05	9 904 767 718,50
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		202 731 426,77	180 831 615,31
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 154 807 979,42	3 880 824 610,09
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		4 357 539 406,19	4 061 656 315,40
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		900 101 404,85	1 280 722 411,33
Impôts		202 448 131,81	2 110 888 284,84
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		4 956 329 222,53	4 538 400 115,08
Trésorerie passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		6 058 878 759,19	6 030 211 419,25
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		21 389 143 642,43	19 996 635 513,15

44767.0

1

Annexe 4 : TCR DD BOUIRA

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD BOUIRA

DATE 44767.40622685 98

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE** Définitif

	not	2021	2020	
Ventes et produits annexes		5 804 499 215,61	5 864 922 2	8,56
Production immobilisée		6 363 727,16		0,00
Subvention d'exploitation		0,00		
Variations stocks produits finis et en cours		126 119,55		0,00
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>2 468 656 726,98</b>	<b>2 795 420 7</b>	<b>7,16</b>
Achats consommés		- 85 226 863,10	- 25 542 0	3,82
Services extérieures et autres consommations		- 271 258 909,19	- 313 742 9	8,00
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 1 598 557 579,13</b>	<b>- 1 611 969 2</b>	<b>4,12</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>870 099 147,85</b>	<b>1 183 451 5</b>	<b>3,04</b>
Charges de personnel		- 1 318 082 695,83	- 1 063 547 5	0,07
Impôts, taxes et versements assimilés		- 111 268 583,77	- 112 878 2	4,41
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 559 252 131,75</b>	<b>7 025 6</b>	<b>8,56</b>
Autres produits opérationnels		195 533 396,56	178 061 3	3,45
Autres charges opérationnelles		- 19 809 858,35	- 13 328 8	3,05
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 017 032 268,02	- 1 179 581 2	6,49
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 219 766,51	157 422 8	8,53
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 1 386 341 095,05</b>	<b>- 850 400 1</b>	<b>9,00</b>
Charges financières		- 0,53		0,06
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>- 0,53</b>		<b>0,06</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>		<b>- 1 386 341 095,58</b>	<b>- 850 400 1</b>	<b>9,06</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires				
Autres impôts sur les résultats				
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		<b>6 023 751 121,32</b>	<b>6 235 001 6</b>	<b>8,26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		<b>- 7 410 092 216,90</b>	<b>- 7 085 401 7</b>	<b>7,32</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES</b>		<b>- 1 386 341 095,58</b>	<b>- 850 400 1</b>	<b>9,06</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 1 386 341 095,58</b>	<b>- 850 400 1</b>	<b>9,06</b>

44767.0

1

