

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



DEPARTEMENT SCIENCES FINANCIERES ET
COMPTABILITE -TAMDA-



Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme master en sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance d'entreprise

THEME :

**L'évaluation de la performance financière d'une
entreprise par la gestion de trésorerie**

Cas : NAFTAL Oued-Aissi

Réalisé par :

AMEUR Karim

BELKACEMI Jugurtha

Encadré par :

Dr. KARAOUI Ahlem

Soutenu devant le jury composé de :

Président : Dr. OUCIF FAIZA Kheireddine, MCB, UMMTO

Examinatrice : Dr. DAKHANE Hassyna, MCB, UMMTO

Rapporteur : Dr. KARAOUI Ahlem, MCB, UMMTO

Année universitaire 2023/2024

Remerciement

Avant tout, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu, le Miséricordieux, pour la santé et la volonté qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à notre encadreur, Madame **Karaoui Ahlem**, pour ses précieux conseils, son soutien constant et ses encouragements qui ont grandement facilité la réalisation de ce mémoire. Sa patience et sa rigueur ont été d'une aide inestimable tout au long de notre parcours.

Nos vifs remerciements vont également à l'équipe **NAFTAL Oued-Aissi**, en particulier envers notre formatrice, Madame **Tahraoui Ouiza**, pour sa disponibilité et son expertise. Son accompagnement et ses conseils judicieux ont été essentiels pour l'avancement de notre travail.

Nous souhaitons également remercier tous les enseignants de notre université, ainsi que toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire. Que chacun trouve ici l'expression de notre plus profonde reconnaissance.

Merci infiniment à tous.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail A :

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

A la mémoire de mon père que dieu l'accueil en son vaste paradis.

Mes chers frères Ali, Achour, Said, Ghiles.

Ma chère sœur Karima.

A mes amis, Adel, Mouloud, mayas.

Tout le personnel de l'entreprise NAFTAL.

Karim

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes parents, pour leur amour inconditionnel et leurs sacrifices constants. Leur soutien indéfectible m'a permis d'atteindre mes objectifs.

À la mémoire de mes grands-parents, dont l'héritage continue d'inspirer ma vie quotidienne.

À ma chère grand-mère, pour sa sagesse et ses prières incessantes.

À mon frère, Yani, et à ma sœur, Amina.

À mes autres proches et membres de famille.

À mes amis, Rachid, Asssirem, Smail, Yacine, Aghilas et Malik.

À mes collègues, leur présence a rendu cette expérience plus enrichissante et mémorable.

À toutes les personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin, je vous adresse mes plus sincères remerciements.

Jugurtha

Liste des abréviations

AC	Actif circulant
AI	Actif immobilisé
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto-financement
CBT	Concours Bancaires de Trésorerie
CREDOC	Crédit documentaire
DCT	Dettes à Court Terme
DFC	Directeur Finance et Comptabilité
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DLT	Dettes à Long Terme
EBE	Excédent brut d'exploitation
FCP	Fonds commun de placement
FP	Fonds Propres
FR	Fonds de Roulement
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
HT	Hors taxes
IBAN	Numéro de compte bancaire international
IBS	Impôts sur bénéfice des sociétés
IRG	Impôts sur revenu global
KPI	Indicateurs clés de performance
LCR	Lettre de change relevé
LT	Long Terme
OPCVM	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
RIB	Relevé d'identité bancaire
RLG	Ratio Liquidité Générale
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate
RLR	Ratio de Liquidité Réduite
SC	Solde Courant
SICAV	Société d'Investissement À Capital Variable
SPA	Société par action
TA	Trésorerie Active
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
TN	Trésorerie Nette
TP	Trésorerie Passive
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
VI	Valeurs Immobilisées
VR	Valeurs Réalisables

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Missions du département trésorerie	11
Tableau N° 2: Les crises de trésorerie et leurs scenarios	24
Tableau N° 3: Structure de bilan fonctionnel	42
Tableau N° 4: Structure de bilan financier	44
Tableau N° 5: Tableau des Flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat net	55
Tableau N° 6: Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat d'exploitation	57
Tableau N° 7: Flux de trésorerie avec la méthode direct (conforme à l'LAS 7)	59
Tableau N° 8: plan de financement	63
Tableau N° 9: Le tableau du budget de trésorerie	66
Tableau N° 10: Fiche en valeur	68
Tableau N° 11: Actif de bilan	80
Tableau N° 12: Passif de bilan	80
Tableau N° 13: Actif en grande masse	81
Tableau N° 14: Passif en grande masse	81
Tableau N° 15: Calcul du fond de roulement par le haut de bilan	82
Tableau N° 16: Calcul du fond de roulement par le bas de bilan	83
Tableau N° 17: Calcul du besoin en fond de roulement	84
Tableau N° 18: Calcule de la trésorerie par la 1^{ère} méthode	84
Tableau N° 19: Calcule de la trésorerie par la 2^{ème} méthode	85
Tableau N° 20: Calcul de ratio de liquidité général	85
Tableau N° 21: Calcul de ratio de liquidité réduite	86
Tableau N° 22: Calcul de ratio de liquidité immédiate	86
Tableau N° 23: Calcul de ratio d'autonomie financière	87
Tableau N° 24: Taux de croissance de chiffre d'affaire	87
Tableau N° 25: Calcul du taux de marge nette	88
Tableau N° 26: Calcul du taux de marge brute	88
Tableau N° 27: Calcul du ratio d'endettement	88
Tableau N° 28: Calcule de rentabilité financière	89
Tableau N° 29: Calcul de la rentabilité économique	89
Tableau N° 30: Budget de trésorerie 1^{er} trimestre 2022	90
Tableau N° 31 : Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2020	91
Tableau N° 32: Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2021	93
Tableau N° 33 : Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2022	94

Liste des illustrations

Liste des schémas

Schéma N° 1: La variation de la trésorerie	50
Schéma N° 2: Synthèse de l'horizon des prévisions	61
Schéma N° 3: Les centres budgétaires composent le budget de trésorerie	64
Schéma N° 4: Service de la trésorerie NAFTAL Tizi-Ouzou	78

Liste des figures

Figure N° 1 : Le concept des critères de la performance financière	28
Figure N° 2: Organigramme de district commercialisation Tizi-Ouzou	76

Liste des graphes

Graphique N° 1: Représentation de fond de roulement.....	83
Graphique N° 2: représentation de besoin en fond de roulement.....	84
Graphique N° 3: Représentation de la trésorerie nette	85

Sommaire

Remerciement	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux	V
Liste des illustrations.....	VI

Introduction générale :.....	1
-------------------------------------	----------

CHAPITRE I : Fondements théorique sur la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Introduction :	6
Section 01 : Généralités sur la trésorerie	7
Section 02 : La gestion de la trésorerie d'une entreprise.....	16
Section 3 : Généralistes sur la performance d'une entreprise	26
Conclusion :.....	37

CHAPITRE II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

Introduction :	39
Section 01 : Analyse par le bilan :	40
Section 02 : Tableau des flux de trésorerie	50
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	60
Conclusion :.....	69

CHAPITRE III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

Introduction :	71
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	72
Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL	79
Section 03 : Analyse du budget trésorerie et Tableaux des flux de trésorerie de NAFTAL	90
Conclusion :.....	96

Conclusion générale :	98
------------------------------------	-----------

Introduction générale

Introduction générale :

Selon Pierre Dupont, on compte chaque année des milliers d'entreprises qui rencontrent des soucis de trésorerie. Le phénomène en question ne se limite pas aux entreprises de petite et moyenne envergure ou à celles qui ne sont pas rentables, il concerne également les entreprises qui sont rentables. Les entreprises sont actuellement confrontées à des difficultés de trésorerie en raison de l'évolution des économies modernes, ce qui constitue un risque dans leur environnement économique et financier. L'instabilité, les transformations accélérées des sociétés, la concurrence renforcée entre les acteurs et les secteurs d'activités, l'émergence de nouvelles zones économiques et les avancées technologiques sont les principales causes de cette situation. Les méthodes de gestion contemporaines, en particulier celles liées à la gestion financière, permettent d'expliquer les situations et les variations financières, de faciliter la prise de décision concernant les investissements, les financements et la gestion des risques financiers, et d'assurer une gestion financière efficace.

Le but de la gestion financière est d'examiner la situation financière de l'entreprise, de déterminer sa stabilité financière et sa productivité financière. Cette analyse permet de mesurer et d'accroître la productivité des activités et des projets de l'entreprise, de prévoir les demandes à venir, de déterminer les ressources essentielles à sa subsistance et à son expansion, et de superviser son mode de fonctionnement.

Dans la gestion d'une entreprise, la gestion financière a toujours eu une position prédominante, car elle est associée à sa naissance, son expansion et sa liberté. Elle comprend un éventail de pratiques, y compris des techniques comme la « gestion de trésorerie ». La gestion de trésorerie correspond à l'ensemble des décisions, règles et procédures adoptées pour préserver l'équilibre financier instantané de l'entreprise à un coût réduit, dans le but d'atteindre une variété d'objectifs. Les principaux objectifs couvrent les opérations suivantes : Prendre en charge la gestion, le contrôle et la protection de tous les flux financiers de l'entreprise, garantir la solvabilité de l'entreprise à un coût réduit, choisir entre les différentes solutions de financement et d'investissement, gérer les risques financiers et les risques de change, et optimiser la relation avec la banque.

À un moment déterminé, la trésorerie d'une entreprise se définit comme l'écart entre les ressources allouées au financement de son exploitation et les besoins en liquidités engendrés par cette exploitation. La trésorerie disponible de l'entreprise correspond à la différence entre ses placements financiers et son endettement bancaire et financier à court terme. La trésorerie

d'une entreprise correspond aux liquidités dont elle dispose en permanence et qui peuvent être mobilisées rapidement. En raison de sa sensibilité, une mauvaise gestion de la trésorerie peut entraîner une dégradation de la santé financière de l'entreprise. Actuellement, les entreprises de tous les pays sont affectées par la crise économique et financière, et elles rencontrent des obstacles pour accéder aux crédits nécessaires pour renforcer leur trésorerie. Cette situation confère à la gestion de trésorerie une importance particulière en tant que facteur d'amélioration des performances.

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise NAFTAL, qui sera exposé dans la partie cas pratique. Ce travail s'appuie sur un stage pratique de quatre mois effectués au sein de l'entreprise, de mars à juin 2024.

Problématique :

Dans ce cadre, on va essayer à partir ce modeste travaille de répondre à la question Principale suivante :

Comment peut-on évaluer la performance financière de NAFTAL Tizi-Ouzou à travers la gestion de trésorerie ?

Pour pouvoir répondre à notre problématique, il est nécessaire de traiter l'ensemble des sous-questions suivantes :

- Quels sont les principaux fondements théoriques de la trésorerie ?
- Dans le contexte de NAFTAL, quels indicateurs clés de performance de la gestion de trésorerie peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité de sa gestion financière et identifier des opportunités d'amélioration de sa performance ?
- Quelles sont les méthodes utilisées pour analyse la gestion de la trésorerie ?
- Quelle est la situation financière actuelle de NAFTAL Tizi-Ouzou ?

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons formulé deux hypothèses qui peuvent confirmées ou contestées :

Hypothèse 1 : NAFTAL (DISTRICT COMMERCIALISATION de Tizi-Ouzou) est une entreprise équilibrée financièrement à long terme.

Hypothèse 2 : NAFTAL (DISTRICT COMMERCIALISATION de Tizi-Ouzou) a connu une amélioration de ses performances au cours des dernières années, ce qui se traduit par une rentabilité positive.

L'objectif du mémoire :

-Notre étude fournira une évaluation du système de gestion de la trésorerie de NAFTAL Tizi-Ouzou et mettra en lumière son impact sur la performance globale de l'entreprise.

-D'autres objectifs est de mettre en œuvre des méthodes d'analyse de la gestion financière dans le but d'atteindre les objectifs permettant à l'entreprise de diminuer les problèmes auxquels elle est confrontée.

-La conclusion de cette étude pourra être utilisées pour identifier les domaines d'amélioration potentiels et proposer des recommandations pour optimiser le système de gestion de trésorerie de l'entreprise.

Le choix du thème :

Le choix du thème est basé sur divers critères, parmi lesquels on peut citer :

- La formation universitaire que nous avons suivie en finance d'entreprise a joué un rôle essentiel dans notre décision de choisir ce thème ;

- La gestion de trésorerie est d'une importance capitale pour les entreprises. Car elle peut influencer directement leur performance financière. Avec la complexité croissante des opérations commerciales, c'est pourquoi elle devient un sujet d'actualité brûlant qui suscite un enjeu majeur.

Méthodologie de recherche :

Pour confirmer notre hypothèse et de répondre aux questions mentionnées précédemment, nous avons suivi une approche méthodologique de recherche basée d'une part, sur une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues scientifiques et les sites internet. D'autre part, sur l'approche empirique qui est un aspect pratique, pour objectif de répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est NAFTAL (DISTRICT COMMERCIALISATION de Tizi-Ouzou), par l'utilisation de ses documents internes pour collecter les informations, analyser et interpréter les résultats.

Plan de mémoire :

Dans le but de répondre de manière adéquate à notre recherche, notre travail sera organisé en trois chapitres de la manière suivante :

- Au premier chapitre, nous aborderons la base théorique et conceptuelle de notre étude, en exposant les concepts fondamentaux tels que la trésorerie, la gestion de la trésorerie et la performance de l'entreprise.
- Dans le deuxième chapitre, nous explorerons les diverses méthodes et outils d'analyse de la trésorerie, tels que l'analyse du bilan, l'analyse des flux et la gestion prévisionnelle de la trésorerie.
- Au cours du troisième chapitre, on va présenter un cas pratique au sein de l'entreprise NAFTAL, en appliquant les concepts théoriques mentionnés dans les chapitres précédents et en utilisant les données recueillies.

CHAPITRE I :

**Fondements théoriques sur la gestion de
trésorerie et la performance de l'entreprise**

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Introduction :

Au centre de la réussite financière des entreprises La gestion de trésorerie joue un rôle essentiel dans l'équilibre financier et assure la performance des entreprises.

Loin d'être une simple technique comptable, elle représente une véritable stratégie financière qui traduit en langage monétaire l'ensemble des décisions et opérations de l'entreprise. Son objectif principal est d'optimiser le solde entre les charges financières et les produits financiers, tout en En prenant en compte les risques liés à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Véritable élément de la gestion financière à court terme, la gestion de trésorerie a acquis une importance croissante au sein des entreprises. En effet, elle offre une vision claire et concrète de la situation financière de l'entreprise, En mobilisant tous les acteurs et en contribuant à l'accomplissement des objectifs.

La fonction première de la gestion de trésorerie est de garantir la solvabilité immédiate de l'entreprise. Il s'agit de s'assurer en permanence que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour honorer ses dettes à court terme, telles que les salaires, les fournisseurs et les dettes bancaires. Une bonne gestion de trésorerie permet ainsi d'éviter les situations de crise financière et de préserver la confiance des partenaires économiques.

Ce chapitre est divisé en trois parties, la première partie étant dédiée à la présentation des généralités sur la trésorerie de l'entreprise. La deuxième partie de ce chapitre portera sur la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Enfin, la troisième partie se concentrera sur les critères de performance ainsi que les indicateurs de mesure.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Section 01 : Généralités sur la trésorerie

La trésorerie, en tant que point central de toutes les opérations de l'entreprise, va au-delà de leur nature individuelle. Elle prend une nouvelle tournure aujourd'hui, devenant une entité cohérente et polymorphe. Occupant une position centrale au sein des grandes entreprises, en tant qu'incarnation opérationnelle de la fonction financière, surtout à un moment où celle-ci devient de plus en plus stratégique.

1-Notions de base sur la trésorerie :

1-1 Définition de la trésorerie :

La notion trésorerie est définie selon des experts du domaine comme :

Selon Maurin « Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux monétaires, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise...., De ce fait, on peut dire la trésorerie est l'aboutissement de tous les processus financiers directs et indirects de l'entreprise, qui sous-tendent l'ensemble des actions économiques, sociales et juridiques de cette dernière. D'où l'importance d'en maîtriser les principes et règles de base propres à la gestion courante d'une trésorerie. »¹

En d'autres termes, selon Delahaye-Duprat et Delahaye « La trésorerie est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banques. Dans un sens plus large, on y ajoute les valeurs mobilières de placement facilement négociables. La trésorerie est très importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle permet de faire face aux différentes échéances qui se présentent. Une trésorerie déséquilibrée peut se traduire par un risque d'insolvabilité important. »²

Selon Forget, « La trésorerie représente la traduction financière de tous les actes de l'entreprise, qu'ils soient liés au cycle d'exploitation, au cycle d'investissement ou aux opérations non opérationnelles. »³

Selon Desbrières et Poincelota « la trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer

¹ MAURIN, Pierre, Gestion de trésorerie, 2^{ème}éd, Éditions Ellipses, France, 2021, p 09.

² DELAHAYE-DUPRAT.F, DELAHAYE.J, LE GALLO.N, Finance d'entreprise, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2021, p 331.

³ FORGET, Jack, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, France, 2005, p 11.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités »⁴

En synthétisant les définitions des experts cités, on peut retenir que la trésorerie est :

- Un mécanisme d'encaissement et de décaissement de liquidités.
- Une traduction financière des activités de l'entreprise dans ses trois cycles (exploitation, investissement).
- Un outil de mesure des flux monétaires générés par l'activité de l'entreprise.
- Toutes les liquidités disponibles pour couvrir les dépenses quotidiennes.
- Une conclusion de procédures financières de l'entreprise, qui témoigne sa situation financière globale.

1-2 Les composants de la trésorerie :

La trésorerie est constituée des compte banque et caisse :

1-2-1 La Caisse :

Le principe théorique est que la caisse permet de retracer les mouvements qui sont exclusivement effectués en espèces, qui implique l'enregistrement des entrées et des sorties d'argent liquide. A savoir, d'évaluer les fluctuations des liquidités en cours d'exercice : elle se traduit par une augmentation du montant des espèces encaissées (recettes) et une diminution du montant des espèces décaissées (dépenses).⁵

En pratique, les entreprises qui réalisent des ventes aux particuliers utilisent un logiciel de caisse pour enregistrer toutes les transactions, qu'elles soient effectuées en espèces ou non. Ce logiciel permet de prendre en compte les ventes et les moyens de paiement tels que les chèques et les espèces. Il est ensuite envisageable de comparer les états des ventes avec les remises en banque effectuées. Il peut arriver que certaines entreprises effectuent des opérations en espèces, mais pour des montants insignifiants. Par conséquent, l'entreprise tiendra une caisse manuellement, en utilisant un cahier de caisse où les opérations seront enregistrées et ensuite comptabilisées.

⁴ DESBRIERES.P, POINCELOT.É, Gestion de trésorerie, 2^{ème} éd, EMS Editions, France, 2015, p 9.

⁵ BORG, Cécile, Toute la fonction Comptabilité, Éditions Dunod, France, 2017, p 188.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1-2-2 La Banque :

Plusieurs partenaires bancaires peuvent être nécessaires pour une entreprise. Obtenir des encours supplémentaires est l'un des points-clés de cette multiplication des comptes bancaires. À chaque banque, il est envisageable d'avoir : un découvert autorisé, un emprunt, d'escompte, etc. Les frais de mouvement de cartes bancaires peuvent varier en fonction des banques, ainsi que les frais de remise à l'escompte. En conséquence, en fonction des frais bancaires, certaines opérations bancaires seront plus adaptées pour l'entreprise si elles sont effectuées dans une banque plutôt qu'une autre.⁶

Un solde bancaire créditeur sur le relevé de banque est traduit en comptabilité par un solde débiteur. En effet, la trésorerie positive est inscrite à l'actif du bilan dans la catégorie des actifs circulants. L'actif est l'ensemble des biens que l'entreprise a dans son patrimoine. Lorsque le compte Banque (512) est créditeur c'est que l'entreprise est à découvert, lorsqu'il est débiteur c'est que le compte est positif.

D'habitude, le solde de ce compte ne correspond jamais au solde du compte de la banque à la même date. Les disparités observées sont le résultat d'un décalage temporel entre les enregistrements des mêmes opérations dans les registres de l'entreprise et ceux de la banque. Une situation remédiée par un état de rapprochement bancaire.

Le rapprochement bancaire permet d'identifier des mouvements comptabilisés par la banque qui ne sont pas enregistrés par l'entreprise dans ses comptes. Ces mouvements correspondent à un virement encaissé pour lequel l'entreprise n'a pas reçu d'avis, un prélèvement de frais bancaires, etc. Dans ce cas, des écritures complémentaires sont enregistrées dans les comptes de l'entreprise. Il se peut également que la banque ait commis une erreur, auquel cas l'opération ne sera pas enregistrée dans les comptes de l'entreprise et le montant restera en rapprochement.⁷

Quand le compte est excessivement positif, il est recommandé de placer cet argent sur un compte à terme ou sur un placement plus ou moins risqué : au choix du chef d'entreprise. Dans tous les cas, il ne sert à rien de conserver cet argent sur le compte-courant de l'entreprise dans la mesure où celui-ci ne rapporte rien.

⁶ BORG, Cécile, Toute la fonction Comptabilité, Éditions Dunod, France, 2017, p 190.

⁷ COLLAIN.B, DEJEAN.F, LE THEULE.M-A, Mini manuel de Comptabilité générale, Éditions Dunod, France, 2021, p 101.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

1-3 Types de trésorerie :

On a identifié trois types de trésorerie, dont :

1-3-1 La trésorerie potentielle :

La trésorerie potentielle prend en compte les ressources financières mobilisables rapidement. A comme rôle :

- Mesurer la capacité à financer sa croissance sans recourir à des financements externes et la solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire la capacité d'autofinancement de l'entreprise.
- Analyser le ratio de couverture des besoins en fonds de roulement **par la trésorerie potentielle**, qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à financer son BFR avec ses ressources propres et facilement mobilisables.

$$\text{Trésorerie potentielle} = \text{Recettes encaissables} - \text{Dépenses décaissables}$$

1-3-2 La trésorerie en valeur :

La gestion de trésorerie en valeur repose sur le point de vue du trésorier. Seuls les intervalles pendant lesquels l'argent est réellement disponible intéressent l'entreprise. Durant cette période, les flux positifs peuvent effectivement être placés ou consommés, les flux négatifs génèrent réellement des frais financiers.⁸

Ce qui désigne un décalage dans la valeur de la position de trésorerie par rapport à celle de la trésorerie le jour de l'opération. Bien comprendre les règles de la date de valeur qui s'appliquent aux opérations d'encaissement et de décaissement, est important Pour assurer une gestion efficace de la trésorerie en valeur.

$$\text{Trésorerie en valeur} = \text{Créances à court terme} - \text{Dettes à court terme}$$

1-3-3 La trésorerie zéro :

Tout excédent de trésorerie doit être investi aux meilleurs taux d'intérêt pour optimiser les revenus financiers de l'entreprise. Cependant, tout déficit de trésorerie doit bien entendu être financé aux meilleurs taux d'intérêt pour minimiser les charges financières de l'entreprise. La trésorerie résulte de l'égalité entre la trésorerie active et la trésorerie passive ou bien quand le Fonds de Roulement arrive tout juste à financer ce Besoin en Fonds de Roulement.⁹

⁸ VERNIMMEN.P, QUIRY.P, LE FUR.Y, Finance d'entreprise, 22^{ème} éd, Éditions Dalloz, France, 2024, p 1076.

⁹ DE LA BRUSLERIE.H, ELIEZ.C, Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2017, p 5.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2-Définition du trésorier :

Désigne généralement l'occupant de poste responsable de gérer les liquidités de l'entreprise au quotidien. Chargé d'observer les encaissements et décaissements de l'entreprise, En veillant constamment à la satisfaction des besoins financiers. Il a pour responsabilité de gérer, anticiper et prévoir tous les flux de trésorerie de l'entreprise.

Le poste de trésorier existe principalement dans les grandes entreprises. En revanche, dans les PME lorsque la fonction n'est pas présente, c'est généralement le directeur financier qui s'occupe de la gestion des liquidités et de la vérification du fonds de trésorerie.¹⁰

2-1 Les missions du trésorier ¹¹:

L'énoncé des trois fonctions essentielles de la trésorerie souligne l'étendue et le caractère multiple des missions du trésorier d'entreprise. On peut dresser une liste plus concrète des missions du département trésorerie d'une grande entreprise :

Tableau N° 1 : Missions du département trésorerie

Mission	Description
Prévoir	Les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur
Sélectionner	Les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats
Définir	Une politique de relation bancaire et négociier avec les partenaires bancaires
Gérer	Les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation
Appréhender	Le risque de taux d'intérêt et le risque de change
Evaluer	Le risque de taux d'intérêt et le risque de change
Contrôler	Les comptes bancaires
Définir	Une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer des procédures
Assurer	Une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière
Evaluer	Le risque des contreparties financières
Analyser	Les résultats de la Trésorerie
Sécuriser	Les flux de paiement, les crédits et les placements
Participer	À la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt.

Source : DE LA BRUSLERIE.H, ELIEZ.C, Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2017, p 10-11.

¹⁰ LESPARE, Josée, Trésorier / Trésorière (en ligne), (2024), Disponible sur : www.cidj.com/metiers/tresorier-tresoriere. (Consulte-le : 13/05/2024)

¹¹ DE LA BRUSLERIE.H, ELIEZ.C, Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2017, p 10-11.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3-L'environnement de la trésorerie :

Englobe l'ensemble des facteurs qui influencent la gestion d'une entreprise et ses liquidités. Une gestion de trésorerie efficace est essentielle pour assurer la solvabilité, l'optimisation des flux de trésorerie, et de minimiser les coûts financiers. On distingue deux aspects principaux de cet environnement : l'environnement financier, qui couvre les différents modes et méthodes de paiement, et l'environnement technologique, qui met en lumière les outils et solutions digitales facilitant la gestion de trésorerie

3-1 Environnement financier :

La trésorerie est constituée des divers instruments et pratiques de paiement qui impactent les flux de trésorerie. Les choix de modes de paiement dépendent de nombreux facteurs, notamment le montant et la fréquence des transactions, les relations avec les partenaires commerciaux, et les coûts associés. Les méthodes de paiement, offrent des garanties et des facilités de transaction qui jouent un rôle crucial dans la sécurisation et l'optimisation des encaissements et des décaissements de l'entreprise.

3-1-1 Les modes de paiement :

Les modes de paiement influencent les opérations de mouvements des flux de trésorerie de l'entreprise. De ce fait, plusieurs facteurs sont pris en considération lors de choix des modes de paiements, tel que :

- Le montant de la transaction
- La fréquence des paiements
- Les délais de paiement
- Les relations avec le fournisseur ou le client
- Les frais bancaires

Les modes de paiement les plus adaptés sont :

3-1-1-1 Les paiements en espèces :

Un paiement en espèces correspond à des billets ou des pièces payées par le destinataire de biens ou de services au fournisseur. Bien qu'elles offrent l'avantage pour l'entreprise d'un règlement immédiat et certain, elles entraînent néanmoins divers problèmes de Conservation et de sécurité (coffres, transfert de fonds vers et par les banques) et Contrefaçon (faux billets ou fausses pièces).¹²

¹² GAUGAIN.M, SAUVEE-CRAMBERT.R, GESTION DE LA TRESORERIE, 2^{ème} éd, Éditions Eyrolles, France, 2007, p 66.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3-1-1-2 Les chèques :

Le chèque est un écrit qui permet au tireur (celui qui émet le chèque) de donner l'ordre au tiré (établissement qui tient le compte) de payer une certaine somme à un tiers ou bénéficiaire dans la limite des avoirs déposés chez le tiré. Le chèque est systématiquement barré à l'avance ce qui signifie qu'il n'est pas endossable sauf au profit d'une banque et à fin d'encaissement, et selon la disposition de la Convention Internationale de Genève du 19 mars 1931 qui a régulé et standardiser le chèque, et que dans cette disposition figure :

- La dénomination <chèque> doit figurer dans le texte du document et être exprimée dans la langue utilisée pour la rédaction du document ;
- Le mandat de payer une somme déterminée ;
- Le nom de <tiré> celui qui doit payer la banque ;
- L'indication de la date et du lieu où le chèque est créé ;
- La signature du <tireur>, l'émetteur appelé encore débiteur du chèque.

3-1-1-3 Les virements :

« Le virement est une opération de transfert de fonds d'un compte bancaire à un autre, ordonnée par un émetteur dont le compte sera débité du montant à transférer en faveur d'un bénéficiaire. L'exécution de l'ordre de virement nécessite la mention d'indication du RIB du bénéficiaire pour les transferts nationaux ou de l'IBAN pour les transferts internationaux »¹³.

Dans le cas où ces comptes sont enregistrés dans la même banque, cela correspondra à un virement interne. Sinon, nous parlerons d'un virement externe ou interbancaire. Dans le premier cas, la gratuité sera assurée. Dans le second cas, la banque recevra une commission fixe à chaque virement. Il est possible que le virement soit occasionnel ou, à l'inverse, permanent. Programmer le virement d'une somme d'argent vers un autre compte est possible en utilisant le virement permanent, à une date fixe et selon la périodicité souhaitée.

Aujourd'hui, grâce aux fonctionnalités de la banque à distance, le client peut programmer seul ce mouvement scriptural entre les comptes. Avant de réaliser des virements externes, le client doit en premier lieu communiquer à la banque les coordonnées du compte externe à créditer, sous la forme d'un RIB. Pour les transferts internationaux, les principes fondamentaux sont les mêmes. La seule distinction est qu'ils passent par un autre réseau : le réseau Swift. Il est envisageable de les payer en euros ou en devises.

¹³ BELMADANI, Abdellah, Monnaie et systèmes de paiement, Éditions Harmattan, France, 2019, p 40.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3-1-1-4 Effet de commerce :

Un effet de commerce est un document par lequel le tiré (le client) s'engage à payer le montant de son achat auprès du tireur (le fournisseur) à une date donnée (l'échéance de l'effet). Ce document fait également mention du compte bancaire du client sur lequel les fonds seront prélevés à l'échéance. Y est également apposé un timbre fiscal qui permettra au fournisseur de pouvoir exercer un recours en cas de non-paiement de client à l'échéance¹⁴.

On peut distinguer deux types d'effet de commerce :

- La lettre de change : est un effet de commerce émis par un fournisseur (tireur) à destination d'un client (tiré), Lorsqu'elle est dématérialisée, on l'appelle lettre de change relevé (LCR). Permet de se faire payer généralement à une échéance ultérieure convenue. L'entreprise peut demander à sa banque d'escompter la lettre de change de son client afin de recevoir les fonds avant la date d'échéance.
- Le billet à ordre : Le billet à ordre est un engagement de payer qui concerne deux personnes : le débiteur s'engage à payer à son créancier une somme donnée à une date donnée. Dans les deux cas, le bénéficiaire peut endosser l'effet. L'endosseur transmet alors la propriété du titre à l'endossataire : il inscrit au dos du titre les coordonnées du bénéficiaire, avec sa signature.¹⁵

3-1-2 Les méthodes de paiement :

Cela fait référence aux processus et aux systèmes utilisés pour effectuer des paiements et techniques utilise pour garantir des encaissements à venir.

3-1-2-1 La remise documentaire :

Technique bancaire très utilisée car c'est le paiement qui permet à l'acheteur d'obtenir les documents et ainsi disposer de la marchandise. Cependant, bien que les documents passent par le circuit bancaire, il n'y a aucun engagement financier de la part des banques. Le fournisseur remet à sa banque, parallèlement à l'expédition des marchandises, les documents prévus au contrat commercial et prouvant l'expédition de la marchandise. La banque de l'exportateur adresse alors les documents à la banque de client à condition qu'il effectue le paiement ou accepte une traite¹⁶. Il y a donc 4 intervenants :

¹⁴ POTTIER, François, La compta...Avec ou sans comptes, EMS Editions, France, 2014, p 159.

¹⁵ PAUGET.G, BETBÈZE.J-P, Les 100 mots de la banque, Presses Universitaires de France, France, 2014, p 34.

¹⁶ MERCIER-SUISSA.C, BOUVERET-RIVAT.C, BRUN.F, et al, Stratégie de développement des exportations, Éditions Ellipses, France, 2021, p 215.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- Le fournisseur (le donneur d'ordre) ;
- La banque de fournisseur (la banque remettante) ;
- La banque de client (la banque présentatrice) ;
- Le client (le bénéficiaire).

3-1-2-2 Crédit documentaire :

Le « crédoc » est souvent utilisé dans les entreprises commerciales. Le crédit documentaire, dit aussi lettre de crédit, est une technique bancaire offert par les banquiers. S'engage par ce document à payer le vendeur pour le compte de l'acheteur qui est son client. La lettre de crédit garantie ou vendeur le paiement de sa facture, souvent mise en place par l'importateur. Il est régi par une convention internationale établie sous la supervision de la Chambre de Commerce Internationale.¹⁷

3-1-2-3 La lettre de crédit stand-by :

C'est une garantie bancaire qui ne sera mise en œuvre qu'en cas de non-paiement, donnée à l'entreprise dans le cas où un client ferait défaut ou qu'un fournisseur ne livrerait pas les marchandises, dans les deux cas la banque verse les fonds à la société.

La lettre de crédit stand-by est une bonne alternative au crédit documentaire car bien moins lourde administrativement, moins coûteuse mais encore trop peu utilisée par les opérateurs.

La lettre de crédit stand-by provient d'un acte bancaire américain de 1838 qui interdisait aux banques d'émettre des cautions et des garanties. Elle stipule : « Nous certifions que nous avons rempli toutes nos obligations relatives à la vente et à l'expédition des marchandises faisant l'objet de la facture n°... suivant copies ci-jointes et du contrat (de la Pro Forma) de la commande n°...du... et que nous n'avons pas reçu le règlement y afférant du montant de... dont la date d'exigibilité était le... »¹⁸

3-2 Environnement technologique de la trésorerie :

Le développement technologiques et l'évolution de l'information, ont laissé leur marque sur les fonctions financière des sociétés. Notamment, l'émergence de nouvelles solutions digitales qui ont allégé et optimiser le processus de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise. Pour faire face à certains défis qui accompagne la modernisation, comme :

¹⁷ BORG, Cécile, Toute la fonction Comptabilité, Éditions Dunod, France, 2017, p 198.

¹⁸ SELMER, Caroline, La Boîte à outils de la finance d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2023, p 190.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- La complexité croissante des flux financiers
- Le besoin de visibilité en temps réel
- L'optimisation des processus de paiement et de recouvrement

Plusieurs solutions technologiques ont été conçu pour une gestion efficace de l'entreprise, d'autres sont développer avec des fonctionnalités spécifiques à la gestion de trésorerie et à faciliter la mission de trésorier, notamment :

3-2-1 Les logiciels de gestion de trésorerie :

Le service trésorerie communique des recommandations et les caractéristiques sur des taches récurrente au département informatique de l'entreprise qui les prennent en considération lors de développement ou l'amélioration de logiciel, afin de les digitalise et/ou les automatisé. (Exemple : « NAFT-trésorerie » au sein de NAFTAL, logiciel trésorerie interne à l'entreprise introduit en 2022).

Dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de telle département ou il y a un manque de compétences nécessaire. Elle peut acquérir une licence d'utilisation d'un logiciel crée par des parties tierces.

3-2-2 Les outils d'analyse de données :

Permettent au trésorier d'avoir accès à des données financières de différentes sources présenter d'une manière cohérente et éclairés, parmi les fonctionnalités clés, la simulation des scénarios de différentes décisions financières et leur impact sur la situation financière de l'entreprise, qui permet de diminuer les risques financiers liés à la trésorerie.

Une gestion de trésorerie efficace vise à garantir la solvabilité de l'entreprise en minimisant les dépenses. Dans la prochaine section, nous tenterons d'explorer les divers aspects associés à cette pratique.

Section 02 : La gestion de la trésorerie d'une entreprise

1- Définition de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie est une fonction essentielle pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle consiste à optimiser les flux de trésorerie, c'est-à-dire les entrées et sorties d'argent, pour assurer la solvabilité de l'entreprise et optimiser sa rentabilité. D'après Poizat et Cavaliero ont Défini la gestion de trésorerie comme « l'ensemble des produits et services permettant aux entreprises de payer et d'encaisser tout en optimisant la

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

gestion de leur trésorerie, elle est devenue un enjeu de compétitivité majeur pour les entreprises. »¹⁹

Lochard a proposé certains points clés pour une gestion optimale de la trésorerie. Ces points couvrent l'ensemble des aspects de la gestion de trésorerie²⁰:

- Assurer la sécurité d'approvisionnement des disponibilités, prévoir plusieurs sources, plusieurs (fournisseurs d'argent) et des options
- Ne pas laisser des disponibilités inutilisées, en tirer le maximum de rendement, si faible soit-il.
- Réduire les disponibilités au maximum, centraliser les disponibilités.
- Accélérer au maximum la rotation du stock de disponibilités (un stock ne peut pas être négatif).
- Faire la chasse aux chèques dans l'entreprise, contrôler les dates de valeur.
- Motiver, intéresser tous les responsables à la gestion de la trésorerie, informer et être informé.
- Contrôler le crédit client et le crédit fournisseur, accélérer les appels de trésorerie (avances et acomptes clients)
- Négocier le plus longtemps possible à l'avance les éventualités d'excédents et d'insuffisances, informer les banquiers.
- Mettre en concurrence les fournisseurs de fonds, mettre en concurrence les projets financiers.
- Saisir les opportunités de rendements élevés (emprunts, placements, cessions report, rapatriements de devises, ventes ou achats de devises, accélérations ou reports d'achats ou d'investissements).

2- Les objectifs de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie a comme finalité de²¹ :

- Permettre à l'entreprise de contourner la cessation des paiements.
- Assurer l'affectation idéale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.

¹⁹ POIZAT.F, CAVALIERO.J, Cash mangement fondamentaux & offres bancaire, Éditions Eyrolles, France, 2015, p 9.

²⁰ LOCHARD, Jean, Les bases de l'analyse financière, Editions d'organisation, France, 1997, p 36.

²¹ ANTRAIGUE, Daniel, Gestion de la trésorerie d'exploitation, Partie 2, IUT du Limousin, France, 2009, p 4.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

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

3- Financement et placement de trésorerie :

3-1 Financement d'insuffisances de trésorerie :

L'entreprise risque d'avoir besoin de fonds supplémentaires pour couvrir le déficit de la trésorerie. Des prévisions adéquates sont essentielles pour trouver des solutions adaptées à chaque situation. Les possibilités offertes à l'entreprise sont en principe le crédit de trésorerie, l'affacturage, la bonne gestion des délais de paiement des clients et des fournisseurs.²²

3-1-1 Crédit de trésorerie :

Des crédits à court terme accordés à l'entreprise. Ils permettent de financer son cycle d'exploitation, afin de faire face à ses besoins de financement sur une durée déterminée. Ils sont octroyés sous plusieurs formes, en fonction de la situation et des besoins de l'entreprise²³ :

- **Découverts bancaires** : Une ligne de crédit qui permet d'achever le financement normal du cycle d'exploitation et de balancer certains écarts entre les recettes et les dépenses. Il est adjugé sur une durée maximum d'une année.
- **Avances (En compte, sur facture sur marché, sur stock, sur dépôts à terme, sur d'autres valeurs (titres))** : Les avances de trésorerie permettent de bénéficier d'une avance de trésorerie à très court terme sur la base de certaines des créances détenues sur les clients ou sur les marchés contractés par l'entreprise.
- **Escompte (de chèque et/ou d'effets de commerce)** : permet la cession des effets de commerce ou chèques à la banque, et d'obtenir immédiatement la trésorerie relative à ses effets sans attendre la survenance des dates d'échéance

3-1-2 L'affacturage :

Opération de gestion des créances « des comptes clients » par un organisme financier extérieur à l'entreprise. Le factor (établissement financier qui propose des solutions d'affacturage pour les entreprises) s'occupe des recouvrements des créances de l'entreprise pour son propre compte et avance à l'entreprise la valeur de ces créances nettes d'une commission.

²² LEGER-JARNIOU.C, KALOUSIS. G, La boîte à outils de la création d'entreprise, Éditions Dunod, 2020, p 170.

²³ Gulf Bank Algérie, Les crédits de trésorerie, 18 mai 2022. Disponible sur : www.agb.dz/produits/entreprise-classique-cycle-d-exploitation-credit-de-tresorerie. (Consulté le : 28/04/2024)

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

La prise en charge des risques d'insolvabilité du débiteur est garantie par le factor. Il s'agit à la fois d'un prêt à court terme et d'une assurance.²⁴

Selon Selmer, On distingue trois types d'affacturage ²⁵ :

- **Affacturage classique** : Le client est tenu au courant de la cession de sa créance au factor, qui finance les créances client une par une.
- **Affacturage confidentiel** : Le client n'est pas tenu au courant de la cession de sa créance au factor, ce dernier finance les créances client une par une
- **Affacturage de balance** : l'adhérent cède un lot de créances clients, identifiées par le numéro SIREN (numéro unique d'identification d'une entreprise), généralement une fois par mois (solde de la balance client)

4- Placement d'excédents de trésorerie :

4-1 Choix de placement :

Le but est en fait de mettre de côté la trésorerie de l'entreprise, l'argent ainsi placé rapportera des intérêts. Il n'y a d'intérêt pour le placement de la trésorerie que si l'entreprise a un solde suffisant et récurrent. En réalité, elle doit toujours maintenir une marge de sécurité. La décision concernant le placement de trésorerie sera principalement influencée par l'exigence de l'entreprise d'avoir une épargne à la fois disponible et sécurisée.

L'utilisation de la trésorerie jouera un rôle important dans le choix du placement. Il est envisageable d'utiliser sa trésorerie pour obtenir des produits financiers à moyen terme. Par opposition, si l'entreprise opte pour une épargne de précaution, il est essentiel de conserver l'argent disponible.

On distingue les produits de placement sans marché secondaire et les produits de placement avec marché secondaire

4-1-1 Placement sans marché secondaire :

- ❖ **Les comptes Courants** : Le dépôt à terme (comptes à terme) : Un compte à terme est un compte sur lequel l'épargnant place la somme de son choix (sans limitation), pour une durée déterminée. Certains comptes à terme peuvent inclure une clause de renouvellement. Le taux de rémunération de cette somme prend en considération son montant et de la durée du placement. Plus ils sont importants, plus le taux d'intérêt est élevé. Mais en cas de retrait anticipé, le taux de rémunération sera minoré. Une fois le versement effectué, il n'est pas possible de le compléter par un second versement. Tout versement futur conduit à la création d'un nouveau compte à terme.²⁶

²⁴ BARREDY, Céline., MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed., et al. Lexique de gestion et de management, Éditions Dunod, France, 2023, p 23.

²⁵ SELMER, Caroline, La Boîte à outils du Responsable financier, Éditions Dunod, France, 2018, p 150.

²⁶ THAUVRON, Arnaud, Gestion de patrimoine, Éditions Dunod, France, 2020, p 312.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- ❖ **Le bon de caisse** : Les bons de caisse sont diffusés par les établissements de crédit, en échange d'un dépôt de fonds, d'une durée d'un mois à cinq ans. Les bons de caisse ordinaires sont remboursables à intervalles réguliers, tandis que les bons d'épargne le sont selon la volonté de l'épargnant, il est remboursé pour sa valeur d'origine, augmentée des intérêts. En cas de remboursement avant l'échéance, l'épargnant perçoit également des intérêts, mais leur taux est souvent plus faible. Certaines banques proposent des bons de caisse à taux non progressif et pour une durée inférieure à 5 ans.²⁷
- ❖ **Le réméré (pension livrée)** : Le réméré ou pension livrée ou repo est un contrat par lequel un investisseur institutionnel ou une entreprise peut échanger, pour une durée déterminée, ses liquidités contre des titres financiers (réméré acheteur). Au terme de cet échange, qui peut prendre plusieurs formes juridiques, le propriétaire initial retrouve ses titres. Durant la période contractuelle, le dépositaire des titres acquiert les droits et les devoirs attachés à leur pleine propriété. Les risques sont liés à la défaillance de l'emprunteur de liquidité (vendeur de réméré).

4-1-2 Placements avec marché secondaire :

❖ **Organisme de Placement Collectifs en Valeur Mobilière (OPCVM) :**

Des fonds d'investissement qui généralement investit dans des sociétés cotées en bourse, l'appellation « Organisme de Placement Collectifs en Valeur Mobilière » regroupe plusieurs types d'organismes, dont les plus connus sont les SICAV et les FCP.

Les SICAV et FCP diffèrent juridiquement, mais ils constituent tous les deux des OPCVM par fonction :

- **Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV)** : Son activité principale consiste à placer les liquidités que l'épargnant apporte lors de l'achat de parts de la SICAV (qui s'engage à les racheter à tout moment). Souvent commercialisées par les banques. Le capital est fluctuant car il varie quotidiennement en fonction des achats et des reventes de parts. Leur valeur est basée sur les résultats des investissements financiers effectués par la SICAV avec les fonds collectés (moins les frais de gestion, très faibles). Chaque SICAV est spécialisée ; (SICAV obligataires et SICAV monétaires, ou de trésorerie).²⁸
- **Fonds Communs de Placement (FCP)** : constituent un produit d'épargne destiné à drainer les capitaux vers des sociétés non cotées. Copropriétés de valeurs mobilières, ils ne sont pas dotés de la personnalité morale et bénéficient de la transparence fiscale à condition de s'investir pour une part significative dans des titres non cotés. Ces fonds doivent investir au moins 50 % de leurs avoirs dans des valeurs non admises sur un marché réglementé.²⁹

²⁷ THAUVRON, Arnaud, Gestion de patrimoine, Éditions Dunod, France, 2020, p 313.

²⁸ CLERC.D, PIRIOU.J-P, Lexique de sciences économiques et sociales, Éditions La Découverte France, 2011, p 143.

²⁹ CIEPLY, Sylvie, Quelles solutions de financement pour les entreprises innovantes, EMS Editions, France, 2019, p 48.

5- Gestion des risques de trésorerie :

Dans le monde dynamique des affaires, l'entreprise quoi que ce soit son secteur d'activité et à n'importe quel moment, peut faire face à des problèmes de trésorerie, qui peuvent fragiliser les équilibres financiers et compromettre le cours normal de ses activités.

L'entreprise doit se consacrer à l'identification et la maîtrise des risques de trésorerie, reconnaître les facteurs générateurs de risque est essentiel, notamment :

- Mauvaise gestion des flux de trésorerie
- Croissance rapide
- Conditions économiques difficiles : Une récession ou une crise économique
- Évènements imprévus : des catastrophes naturelles ;

L'entreprise est exposée à plusieurs risques communs (risque opérationnel, risque stratégique)

5-1 Risque opérationnel :

Le Comité de Bâle a instauré par la suite une définition plus ciblée de ce risque : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. »³⁰

Dans certains cas les risques opérationnels peuvent être (directement ou indirectement) générateurs d'autres risques. Des difficultés opérationnelles, comme un échec de règlement lors d'une transaction, peut créer des risques de marché ou de crédit.

Certaines organisations identifient le risque opérationnel comme étant le plus préoccupant dans les activités à volume élevé, comme c'est souvent le cas dans les activités de traitement des transactions et les opérations liées aux systèmes de paiement. Les activités de ventes et achats sont également souvent associées à un risque opérationnel élevé. Le risque opérationnel ne se limite pas aux fonctions traditionnelles en arrière-plan, mais englobe également les activités principales et pratiquement tous les aspects des processus commerciaux.

5-2 Risque stratégique :

Le risque stratégique désigne le danger associé aux décisions stratégiques d'une entreprise afin de s'ajuster à son environnement concurrentiel. Il est essentiel que les décisions stratégiques

³⁰ COUGNAUD, Benoît, L'univers des risques en finance, Un équilibre en devenir, Presses de Sciences Po, France, 2007, p 103.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

répondent aux attentes des actionnaires et des clients, garantissent la croissance des bénéfices et améliorent la qualité des services et des produits.

« Le risque stratégique englobent des thèmes aussi divers que la stratégie de développement par croissance interne ou externe, la stratégie marketing, la gestion de la marque, la recherche-développement, l'innovation technologique et la protection de la propriété intellectuelle, la construction du business model et le portefeuille d'activités, Le risque stratégique est dû à l'environnement économique, politique. Il est souvent hors de contrôle et non diversifiable, et de nature spéculative. »³¹

5-3 Risques spécifiques :

Il existe trois grands types de risques spécifiques qui peuvent affecter la trésorerie d'une entreprise :

- Risque de change
- Risque de taux d'intérêt
- Risque de crédit ou contrepartie

5-3-1 Risque de change :

D'après Gaugin et Sauvée, Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. »³²

5-3-2 Risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux se matérialise pour l'entreprise. Dans le cas d'une hausse des taux qui amplifie le montant des charges financières payées par l'entreprise et réduit sa rentabilité. Si ces charges ne sont pas compensées par une hausse équivalente des produits financiers.

Le risque de taux d'intérêt peut être mesuré en calculant la sensibilité du résultat à une variation des taux, une augmentation des taux à long terme oblige l'entreprise à accroître sa production, ou plutôt, ajuster ses prix pour maintenir le même niveau de rentabilité.³³

5-3-3 Risques de crédit ou contrepartie :

Selon Gaugin et Sauvée « Le risque de crédit et le risque de contrepartie, termes souvent employés indifféremment, représentent un risque de défaillance d'une contrepartie financière

³¹ PIERANDREI, Laurent, Risk Management, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2019, p 63.

³² GAUGIN.M, SAUVEE-CRAMBERT.R, Gestion de la trésorerie, 2^{ème} éd, Éditions Economica, France, 2007, p 213.

³³ CAMPART.S, JIMENEZ.P, Risques de taux d'intérêt et de change, Éditions AFNOR, France, 2016, p 6.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

ou un risque de rupture d'engagement en lien avec les flux financiers générés par des activités commerciales. »³⁴

5-3-3-1 Risque de crédit :

Le risque de crédit est celui du défaut de paiement de l'émetteur d'un actif financier, non-paiement des intérêts et/ou non-remboursement du capital. Le risque de crédit peut résulter de la dégradation financière de l'émetteur.

Par exemple, une société qui acquiert des obligations et pour se protéger du risque de défaut de l'émetteur, achète des contrats d'assurance contre le défaut de crédit à une banque. Si l'émetteur des obligations est défaillant, il s'agit d'un risque de crédit dans cette situation.

5-3-3-2 Risque de contrepartie :

Le risque de contrepartie est le risque de défaillance ou de non-respect de ses engagements par un établissement financier. Du même exemple du risque de crédit, si la banque ne peut pas indemniser en totalité le porteur des titres, il y a un risque de contrepartie vis-à-vis de la banque qui ne respecte pas ses engagements. Pour une entreprise non financière, c'est aussi le risque de perte sur une créance dans le cas d'un débiteur qui ne paie pas sa dette à l'échéance. Il dépend du montant de la créance, de la probabilité de défaut et de la fraction de la créance qui ne sera pas recouvrée en cas de défaut.

6- Techniques de gestion des risques de trésorerie³⁵ :

La gestion des risques de trésorerie vise à identifier, évaluer et gérer les risques potentiels liés à la disponibilité et à la gestion des liquidités d'une entreprise.

- Prévisions de trésorerie : planifier les flux de trésorerie futurs, d'identifier les périodes de surplus ou de déficit de trésorerie et de prendre des mesures proactives pour atténuer les risques associés.
- Gestion des liquidités : Il s'agit d'optimiser la gestion des liquidités en mettant en place des politiques et des procédures efficaces. Cela peut inclure des techniques telles que la centralisation des comptes bancaires, la consolidation des soldes de trésorerie, l'utilisation d'instruments financiers tels que les placements à court terme et les lignes de crédit non utilisées, et l'automatisation des processus de trésorerie pour une meilleure visibilité et contrôle.
- Gestion des flux de trésorerie : Une gestion proactive des flux de trésorerie permet de minimiser les écarts de trésorerie et les risques associés. Cela peut impliquer la négociation de

³⁴ GAUGIN.M, SAUVEE-CRAMBERT.R, Gestion de la trésorerie, 3^{ème} éd, Éditions Economica, France, 2019, p 330.

³⁵ CHERFAOUI.M-H, TLEMSANI.S, MEHIRE.S.F, Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation, The Responsible Manager's Journal, vol 1, N°1, 2023, p 6.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

délais de paiement plus favorables avec les fournisseurs, l'optimisation des politiques de recouvrement des créances clients, la gestion rigoureuse des dépenses et l'identification des opportunités d'amélioration de l'efficacité des processus.

7- Crises de la trésorerie et leurs typologies :

Selon (Michel Sion, 2017) « Une dégradation de trésorerie est le « symptôme » d'un dysfonctionnement convient de diagnostiquer afin d'apporter le remède approprié (à tous maux son remède)³⁶. »

Sion à identifier cinq scénarios de crise de trésorerie répartie sur deux catégories :

Tableau N° 2: Les crises de trésorerie et leurs scénarios

Les crises d'augmentation du besoin de fonds de roulement	Les crises de la diminution de fonds de roulement
- Crise de croissance - Crise de gestion du BFR - Réduction conjoncturelle d'activité	- Erreur de financement - Perte de profitabilité

Source : SION, Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2015, p 16-23.

7-1 Les crises d'augmentation du besoin de fonds de roulement³⁷ :

7-1-1 La crise de croissance :

Une hausse des ventes qui engendre une augmentation proportionnelle de BFR, dans le cas où l'entreprise ne parviendrait pas à ajuster son BFR en conséquence, elle court le risque de se retrouver en difficulté financière, en particulier si les banques ne sont pas enclines à augmenter les lignes de crédit à court terme. À l'exception du changement des délais de rotation des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs.

Si c'est le cas, il est recommandé de :

- Financer la croissance en augmentant les ressources stables, de suggérer un changement de politique commerciale, et de se tourner vers l'affacturage ;
- Détecter les ratios du BFR qui se dégradent et de mettre en place des actions opérationnelles pour maximiser le flux de trésorerie généré par l'exploitation.

7-1-2 La crise de gestion du BFR :

Se produit lors d'une augmentation rapide de BFR par rapport aux chiffres d'affaires. Provoquer par des facteurs qui nécessitent une augmentation des besoins de liquidités, comme la dégradation des délais de paiement des clients et du délai d'écoulement des stocks, due à

³⁶ SION, Michel, Réaliser un diagnostic financier, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2017, p 126.

³⁷ SION, Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} éd. Éditions Dunod, France, 2015, p 26.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

l'inefficacité des procédures de gestion et control des délais des stocks et crédits accorde aux clients.

Cette crise peut être remédié par :

- La négociation des délais de paiement client plus court pour accélérer le recouvrement des créances.
- Minimiser les coûts liés au stockage et de prévenir les problèmes de sur-stockage ou de rupture de stocks, par la mise en place de processus de gestion des stocks plus efficaces.

7-1-3 La réduction conjoncturelle d'activité :

Concerne principalement l'entreprise de production et de distribution. Surgit habituellement, lors d'une baisse des ventes, ou l'entreprise n'arrive pas à limiter ses achats et le niveau de production. Par conséquent la situation de stocks sera excédentaire, qui se traduit par une augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR).

Dans un tel cas, l'entreprise doit appliquer des mesures correctives dont :

- L'ajustement des niveaux de production et approvisionnement pour coïncider à la demande réduite ;
- L'optimisation des opérations pour diminuer les dépenses fixes et minimiser les pertes ;
- L'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) par une gestion efficace des stocks pour éviter l'accumulation de stocks excédentaires

7-2 Les crises de la diminution de fonds de roulement³⁸ :

7-2-1 L'erreur de financement :

Due à un autofinancement immodéré, par des investissements en immobilisations, ou à un emprunt à moyen terme trop court sans mettre en place de ressources stables. Par conséquent, la capacité d'autofinancement disponible est insuffisante et couvre pas les charges financières de l'investissement.

Solution pour remédie l'erreur de financement :

- **Par un financement à moyen et long terme** : le gestionnaire financier négocier à une date ultérieure la conversion du découvert en prêt à moyen terme, en procédant à cette opération, la banque obtient une garantie sur le bien financé qu'elle n'avait pas auparavant lors d'un prêt à court terme. Le fait de ne pas consolider le découvert en prêt à moyen terme pourrait avoir un impact dévastateur sur l'entreprise.

³⁸SION, Michel, Détection et résolution des crises de trésorerie [en ligne], (4 janvier 2023), Disponible sur : www.cegos.fr/ressources/mag/fonction-financiere, (Consulté le : 23/04/2024)

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- **Par le lease-back** : le but de cette opération est de céder une propriété immobilière à un établissement de crédit pour en devenir locataire dans le cadre d'une opération de crédit-bail. Ainsi, garantissant une rentrée immédiate d'argent grâce à la cession de l'actif.

7-2-2 La perte de profitabilité :

Les pertes cause une démunissions des capitaux propres et par conséquent la dégradation des fonds de roulement, qui affecte également la trésorerie de l'entreprise par suite des décaissements d'exploitation supérieures aux revenus générés.

Cette crise peut être remédié par :

- En sollicitant de nouveaux actionnaires, l'entreprise peut envisager de reconstituer ses capitaux propres.
- Les actionnaires qui pourraient amenés à faire des apports supplémentaires, que ce soit sous forme de comptes courants d'associés temporaires. Alternativement, si les pertes ont eu un impact considérable sur les capitaux propres et le fonds de roulement, sous forme d'investissement en capital (recapitalisation).

Il est donc essentiel de gérer la trésorerie, car c'est une garantie pour un bon fonctionnement de l'entreprise refléter sur sa performance, comme nous allons le voir dans la section suivante.

Section 3 : Généralistes sur la performance d'une entreprise

La performance est un concept à multiples significations, employé dans divers domaines, tels que la gestion et la psychologie et sport. En règle générale, on peut la décrire comme la capacité d'un système ou d'une personne à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. En général, elle peut être définie comme la capacité d'un système ou d'une personne à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Dans cette section, nous allons d'abord souligner la notion générale de performance en présentant ses diverses définitions et critères et types. Ensuite, nous allons examiner les indicateurs de la performance.

1-Définition de la performance :

Dans le domaine de la gestion des entreprises, la notion de performance s'avère souvent ambiguë et sujette à de multiples interprétations.

Issor (2017) souligne l'absence d'une définition explicite et consensuelle, tandis que Lebas et Euske (2007) relèvent l'omniprésence du terme dans tous les champs de la gestion, y

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

compris le contrôle de gestion, où l'on rencontre des expressions telles que "gestion de la performance, évaluation de la performance et estimation de la performance."³⁹

L'intérêt porté à la performance réside dans ses implications pour la gestion stratégique. Ce concept vise à désigner un certain niveau d'excellence dans les organisations. Selon Lorino la performance se résume à « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁴⁰

En poursuivant cette évolution, la performance reste une notion centrale dans la littérature et mentionnée de nombreuses études, comme le montre également l'absence d'une définition explicite et consensuelle évoquée précédemment. Afin de répondre à la question "Qu'est-ce que la performance ?", nous allons étudier diverses définitions proposées par des auteurs.

Selon KHEMAKHEM la performance « Est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli ou atteint les objectifs qui lui étaient désignés »⁴¹

Selon Wissler et al « La performance est le résultat d'une action »⁴²

Selon DORIATH « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »⁴³

Ces définitions partagent plusieurs points communs :

- La performance comme résultat et réalisation d'objectifs : La performance est généralement définie comme le niveau de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.
- La performance comme évaluation et valeur : La performance est souvent mesurée et évaluée par rapport à des critères prédéfinis. Cette évaluation permet de déterminer la valeur de la performance, c'est-à-dire son importance et sa contribution à l'entreprise.
- La subjectivité de la performance : La performance n'est pas toujours définie de manière objective et absolue. Elle peut être subjective et dépendre de la perspective adoptée (dirigeants, employés, clients, etc.).

³⁹ ISSOR, Zineb, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Dans Projectics / Proyéctica / Projectique, vol 2, N°17, février 2017, p 93-103.

⁴⁰ AHMED-ZAID, Malika, Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, Universidad Politécnica de Valencia et Ciriéc-Espana, Valencia, 2011, p 8

⁴¹ KHEMAKHEM, Abdellatif, La dynamique du contrôle de gestion, Éditions Dunod, France, 1993, p 62.

⁴² WISSLER.M, MARION.A, ASQUIN.A, et al, Diagnostic de la performance de l'entreprise. Éditions Dunod, France, 2012, p 36.

⁴³ DORIATH, Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^{ème} éd, Éditions Dunod France, 2008, p 129.

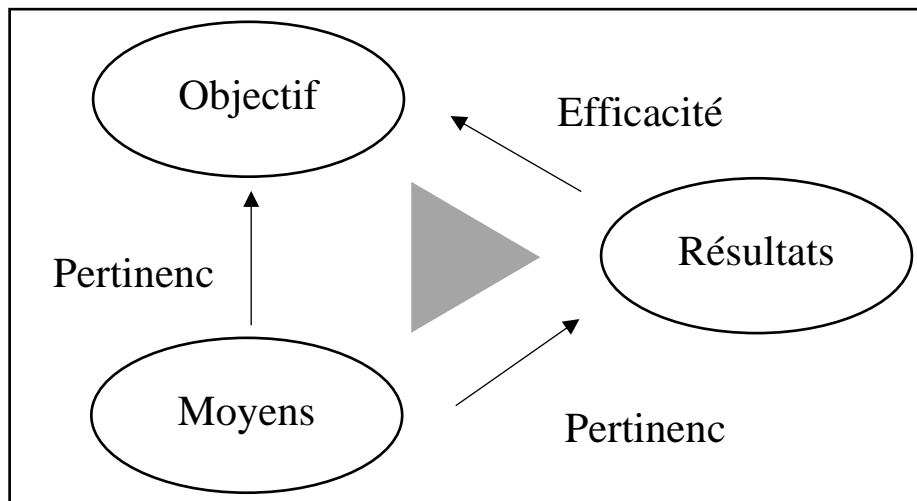
Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- La performance comme action et processus : La performance ne se résume pas à un simple résultat. Elle implique une action, une production réelle et donc un processus
- Orientation vers l'amélioration : Performance implique une volonté constante de s'améliorer. Cela peut se traduire par la recherche de nouvelles méthodes de travail, l'innovation, l'apprentissage et la capacité d'adaptation aux changements.

2-Critères de la performance :

On évalue la performance en se basant sur les principes d'efficacité, d'efficience, de pertinence. Cette mesure est basée sur les documents comptables et il est essentiel pour nous de connaître les critères, Qui On peut les observer sur le schéma ci-dessous.

Figure N° 1 : Le concept des critères de la performance financière



Source : BESCOS P.L et al, Contrôle de gestion et management, 4^{ème} édition, Éditions Montchrestien, France, 1997, p.42.

2-1 l'efficacité :

L'efficacité peut être définie comme la corrélation entre les résultats obtenus par un système et les objectifs visés. Ainsi, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera performant. Elle implique la mise en œuvre d'une action en accord avec ce qui était prévu ; on peut être ce résumée par cette formule

$$\text{Efficacités} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

2-2 L'efficience :

L'efficience Il s'agit de la relation entre le résultat obtenu et les ressources disponibles. Son objectif est de maximiser les performances en prenant en compte les ressources disponibles en mesurant le nombre d'extrants par unité d'intrants. En d'autres termes, elle correspond à la gestion optimale des ressources et des compétences en lien avec les résultats. La mesure de l'efficacité peut être simplifiée par cette formule :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyen mis en œuvre}}$$

Plusieurs autres notions peuvent également être utilisées pour exprimer l'efficience, comme :

- La productivité : correspond à la corrélation entre une production et un nombre de facteurs utilisés.
- La rentabilité : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- La rentabilité se réfère au rapport entre le bénéfice réalisé et les fonds investis pour l'obtenir.

2-3 La pertinence :

La pertinence établit une relation entre les objectifs ou les moyens et les contraintes de l'environnement, ce qui permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel, en étudiant l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

3- Les objectifs de la performance :

Les objectifs de performance jouent un rôle important dans le contrôle. La mesure de performance doit offrir la possibilité tel que⁴⁴ :

- Il s'agit d'un outil d'aide à la réflexion qui donne une vision d'ensemble d'un système.
- Il s'agit d'un outil d'information qui guide l'action. Elle ne précise pas comment agir, mais encourage à se poser les questions appropriées.
- C'est une opportunité intéressante pour favoriser une réflexion collective.
- Évaluer et repérer les compétences essentielles.
- Il favorise une meilleure compréhension du fonctionnement global du système.

⁴⁴ KAAKIT, Abdelghafour, élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production pour le pilotage stratégique d'un système de production, Thèses doctorat ingénieur en génie industriel, Université hadj Lakhdar Batna, Algérie, 2005, p 56.

4-Typologie de la performance :

4-1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle suppose de clarifier quels sont les bénéficiaires de la performance de l'entreprise (stakeholders, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les collectivités locales, etc.), et quels sont les liens qui les unissent. Le contrôle de gestion n'est donc pas nécessairement focalisé sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, la performance pouvant avoir un spectre plus large incluant d'autres stakeholders.⁴⁵

4-2 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle désigne la capacité d'une entreprise à se démarquer de ses concurrents sur un marché spécifique.

4-3 La performance stratégique :

On peut définir la performance stratégique d'une entreprise comme sa capacité à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés en utilisant les ressources dont elle dispose. Autrement dit, il s'agit de quantifier l'efficacité de la gestion stratégique. L'évaluation tient compte à la fois de l'accomplissement des objectifs (efficacité) et de la réduction de la consommation des ressources nécessaires à la réalisation d'une activité spécifique (efficience).

4-4 La performance humaine et sociale :

La performance sociale peut être définie comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. »⁴⁶

On peut mentionner quels indicateurs sociaux : La rémunération exemple (L'écart de rémunération entre hommes et femmes) et La santé et la sécurité au travail exemple le nombre d'accidents de travail et de maladies.

⁴⁵ GIROUD. F, SAULPIC. O, BONNIER. C, et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino éditeur, France, 2004, p 63.

⁴⁶ AHMED-ZAID, Malika. Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques Algériennes. Universidad Politécnic de Valencia et Ciriec-Espana, Valencia, 2011, p 8.

5-Les indicateurs de performance :

Les indicateurs financiers, aussi appelés KPI financiers (Key Performance Indicators), sont des données chiffrées qui permettent de mesurer la performance et de vérifier la viabilité d'un projet ou de s'assurer de la bonne santé financière de l'entreprise.

Solon Voyer « Un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées. »⁴⁷

Selon PILLET, Maurice et al « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. »⁴⁸

C'est également un outil de comparaison avec des structures équivalentes ou avec les prévisions financières. La comparaison des indicateurs de performance (dans le même secteur d'activité). Est un outil puissant pour améliorer la performance de l'entreprise En se comparant à ses concurrents et à ses propres prévisions, l'entreprise peut identifier ses points forts et ses points faibles, se fixer des objectifs réalistes et mettre en place des actions d'amélioration.

5-1 Les qualités d'un bon indicateur :

« Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage » On peut nous classons ces éléments en quatre catégories selon VOYER⁴⁹

1. La pertinence : Un indicateur pertinent il doit être mesurable, et il doit être lié à une préoccupation, un objectif ou une attente clairement définie. Sa valeur réside dans sa capacité à mesurer un aspect précis et à fournir des informations utiles pour la prise de décision.
2. La qualité : L'indicateur doit être précis dans sa conception, clairement formulé et théoriquement solide, avec des paramètres bien définis et documentés pour permettre la comparaison avec le temps.

⁴⁷ VOYER, Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, Canada, 2006, p.64.

⁴⁸ PILLET. M, BONNEFOUS. P, COURTOIS. A, et al, Gestion de production, 5^{ème} édition, édition de l'organisation, France, 2011, p 436.

⁴⁹ VOYER, Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, Canada, 2006, p 68.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

3. La faisabilité de mesurer ou la disponibilité des données : Pour produire un indicateur, il faut des données fiables obtenues par des mécanismes de mesure rigoureux. L'indicateur doit être rentable, apportant une valeur ajoutée à la gestion. Il faut aussi Un système informatique performant est nécessaire pour la consolidation des données et des interfaces efficaces. Enfin, une responsabilité organisationnelle est cruciale pour alimenter, produire et fournir les indicateurs. Ces éléments combinés assurent une utilisation optimale des indicateurs dans la prise de décision.
4. La convivialité : La convivialité se réfère à la facilité d'utilisation, tant d'un point de vue opérationnel que visuel et cognitif. Cela englobe la capacité à utiliser un indicateur correctement et confortablement.

4.1 L'accessibilité : L'indicateur doit être facilement accessible et utilisable

4.2 L'intelligibilité : un indicateur se réfère à sa simplicité, sa clarté et sa compréhensibilité. Il est important que tous les utilisateurs puissent le comprendre de la même manière et que son interprétation soit commune et partagée.

4.3 L'évocation : Un indicateur évocateur est un outil de communication efficace qui permet de transmettre une information de manière claire, concise et facilement compréhensible à ses utilisateurs. Pour y parvenir, il est crucial de choisir la forme de représentation la plus appropriée, que ce soit un graphique, pictogramme ou un tableau

5-2-Rôles des Indicateurs de Performance :

- Les indicateurs de performance sont essentiels pour observer et évaluer la performance économique d'une organisation dans des secteurs essentiels tels que le revenu, la solvabilité et la liquidité. Cela donne aux dirigeants la possibilité d'orienter et de surveiller la performance de l'organisation en repérant les secteurs qui requièrent une attention spécifique et en appliquant des interventions correctives.
- Les indicateurs de performance offrent un moyen de communication entre les divers partis intéressés dans une organisation, tels que les actionnaires, les créanciers et le gestionnaire, Ils offrent un aperçu transparent et concis de la santé financière de l'organisation, ce qui favorise des décisions éclairées.
- Les indicateurs de performance peuvent être utilisés pour motiver et engager les intervenants de l'organisation en établissant des objectifs précis et en surveillant les avancements réalisés, Ce qui peut amener une amélioration de la performance individuelle et collective.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- Les indicateurs de performance permettent d'identifier les points forts et les points faibles d'une organisation et d'apprendre des expériences antérieures, Cela permet à l'organisation de s'améliorer en continu et de s'adapter aux variations de son environnement

5-3 Les types des indicateurs de performance :

Pour analyser la performance d'une entreprise à partir des états financiers, il est utile de calculer des ratios. Parmi les différents ratios utilisés, les ratios de rentabilité qui sont particulièrement importants.

Selon « Les ratios de rentabilité contribuent à évaluer les résultats de l'entreprise en rapprochant sa capacité bénéficiaire à des grandeurs significatives provenant notamment du bilan, du compte de résultat et du tableau des soldes intermédiaires de gestion »⁵⁰

Ces ratios sont des outils précieux pour mieux comprendre la situation d'une entreprise, mesurer sa création de valeur, et d'identifier les tendances et les risques et Comparer la performance de l'entreprise à ses concurrents.

De façon générale les ratios de rentabilité se décomposent deux grandes catégories : Ratio de rentabilité de l'activité et Ratio de rentabilité des capitaux.

5-3-1 les ratios de rentabilité de l'activité :

5-3-1-1 L'analyse de la croissance du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est un élément très important pour évaluer la performance d'une entreprise. Cependant, Le CA n'est pas une mesure directe de la performance, mais plutôt un indicateur du volume d'activité (permet d'évaluer l'évolution des ventes de l'entreprise). Il est important aussi de comparer la croissance du CA de l'entreprise avec celle de son secteur d'activité.⁵¹

Calcul du taux de croissance du CA :

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{\text{CA de l'exercice} - \text{CA de l'exercice précédent}}{\text{CA de l'exercice précédent}}$$

Interprétation du taux de croissance du CA :

- Croissance positive : Une croissance positive du CA indique une augmentation des ventes et de l'activité de l'entreprise.

⁵⁰ MELYON, Gérard, Gestion financière, 4^{ème} édition, Éditions Bréal, France, 2007, p 166.

⁵¹ LE MAUX, Julien, Analyse financière, Éditions Chenelière éducation, Canada, 2014, p 52.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

- Croissance nulle : Une croissance nulle du CA signifie que les ventes de l'entreprise n'ont pas augmenté ni diminué au cours de la période analysée.
- Croissance négative : Une croissance négative du CA indique une baisse des ventes et de l'activité de l'entreprise.

5-3-1-2 l'analyse de marge d'exploitation :

La marge d'exploitation, aussi connue sous le nom de marge opérationnelle, est un ratio essentiel pour évaluer la viabilité d'une entreprise. Ce ratio renseigne sur la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice, Elle se calcule à partir du résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires.⁵²

Ratio de marge d'exploitation se calcule :

$$\text{Ratio de marge d'exploitation(en \%)} = \frac{\text{Résultats d'exploitation}}{\text{Chiffres d'affaires hors taxes}}$$

L'interprétation du ratio :

- Une augmentation du résultat d'exploitation améliore la marge d'exploitation si le chiffre d'affaires est stable, car elle indique une diminution des coûts.
- Une diminution du chiffre d'affaires améliore la marge d'exploitation si le résultat d'exploitation est stable, car elle démontre une meilleure maîtrise des coûts.

5-3-1-3 l'analyse de la marge nette :

La marge nette est un indicateur financier important qui permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise. Elle mesure le pourcentage du bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires.

Le ratio de marge nette se calcule :

$$\text{Ratio de marge nette} = \frac{\text{Résultats nette}}{\text{Chiffres d'affaires}}$$

L'interprétation du ratio :

- Un niveau élevé de marge nette : indique que l'entreprise est capable de transformer ses ventes en bénéfices.
- Un niveau faible de marge nette : indique que l'entreprise rencontre des difficultés à couvrir ses coûts et à générer des bénéfices.

⁵² LE MAUX, J, Analyse financière, Op.cit., p 58.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

5-3-1-4 Ratio d'endettement :

Le ratio d'endettement, appelé aussi ratio du levier financier, Ce ratio est d'une grande importance pour une entreprise. Sa valeur permet d'évaluer la solidité financière de la société.⁵³

Se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$$

- Un ratio d'endettement élevé signifie que l'entreprise est financée en grande partie par la dette
- Un ratio d'endettement faible signifie que l'entreprise financé une grande partie par ses capitaux propres

5-3-2 les ratios de rentabilité des capitaux :

5-3-2-1 Ratio de rentabilité économique (ROCE) :

D'après Melyon "Ces ratios visent à exprimer la rentabilité de l'ensemble des actifs, c'est-à-dire l'intégralité des moyens mis en œuvre pour assurer l'activité de l'entreprise. Le résultat obtenu indique la performance de l'entreprise à partir des opérations d'exploitation"⁵⁴

En d'autres termes, est un indicateur financier clé qui mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources financières pour créer de la valeur.

Calcul de la (ROCE) :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

- ROCE élevée : Indique une entreprise efficace dans l'utilisation des capitaux engagés pour générer des profits, attirant ainsi les investisseurs.
- ROCE basse : Peut signifier une mauvaise gestion des capitaux propres ou un manque de rentabilité, pouvant inquiéter les investisseurs.

5-3-2-2 Ratio de rentabilité financière :

D'après « La rentabilité financière décrit l'aptitude de l'entreprise à dégager du résultat pour les actionnaires »⁵⁵

La rentabilité financière permet de mesure la capacité des capitaux propres investis par les actionnaires et les associés d'une entreprise à générer un niveau de profit donné. D'autres

⁵³ MARCAILLOU.P-N, BEJAR.Y, Diagnostic d'entreprise, Éditions Ellipses, France, 2021, p 160.

⁵⁴ MELYON.G, Gestion financière, Op.cit., p 165.

⁵⁵ MERIC, Jérôme, Gestion financière des entreprises, Éditions Hachette, France, 2011, p 108.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

termes, elle renseigne sur l'aptitude de l'entreprise à faire usage de ses capitaux propres (apportés par les investisseurs en fonds propres) pour dégager un certain niveau de profit.

Calcul de ratio la RF :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

- RF élevée : Indique une entreprise efficace dans l'utilisation des capitaux propres pour générer des profits, attirant ainsi les investisseurs.
- RF basse : Peut signifier une mauvaise gestion des capitaux propres ou un manque de rentabilité, pouvant inquiéter les investisseurs.

Les indicateurs financiers sont des outils essentiels pour la performance et la santé de l'entreprise. Bien utilisés, ils permettent aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques éclairées et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Chapitre I : Fondements théorique sur la trésorerie, la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise

Conclusion :

Quelle que soit la taille d'une entreprise, la trésorerie joue un rôle important en lui permettant de financer son activité, de garantir son développement et sa durabilité. La gestion de trésorerie joue donc un rôle important dans l'accomplissement des objectifs, et par conséquent dans la réalisation de la performance. Ainsi l'objectif est d'atteindre l'efficacité, l'efficacité, et la rentabilité.

La gestion de la trésorerie implique de gérer tous les flux financiers liés aux opérations de gestion, d'investissement et de financement. Le but est de garantir à l'entreprise un fonds disponible qui lui permettra de respecter toutes ses échéances et d'accomplir l'ensemble des objectives stratégies.

Cela nous conduit à étudier les méthodes et les outils d'analyse de la trésorerie dans le chapitre suivant

CHAPITRE II

Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

Introduction :

Pour assurer une gestion financière efficace et une évaluation précise de la santé financière de l'entreprise, le responsable ou le gestionnaire chargé de la trésorerie doit être capable de reconnaître les outils et les méthodes appropriés. Cela lui permettra d'apprécier leur pertinence et leur utilité pour mieux contrôler et examiner la situation.

Dans ce chapitre, nous explorerons la détermination et l'analyse de la trésorerie en adoptant deux approches différentes : une approche statique, qui examine les stocks à un moment donné, et une approche dynamique, qui analyse les flux sur une période donnée. Et enfin On va aborder les outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Section 01 : Analyse par le bilan :

L'analyse de la trésorerie par le bilan consiste à examiner les éléments du bilan d'une entreprise pour évaluer sa situation financière en termes de liquidité et de gestion de trésorerie.

1- Le Bilan Fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est un instrument qui permet l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en évidence les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie nette à partir desquelles la situation financière de l'entreprise peut être appréciée. L'utilisation de ratios permettra de compléter cette appréciation et de proposer des solutions en cas de déséquilibre financier⁵⁶

1-2 Les objectifs de bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel vise à⁵⁷ :

- Apprécier → la structure financière fonctionnelle de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité.
- Évaluer → les exigences financières et le niveau de ressources dont l'entreprise dispose.
- Déterminer → l'équilibre financier en examinant par fonctions, les masses du bilan et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources
- Calculer → la marge de sécurité financière de l'entreprise.
- Apprécier → le risque de défaillance

1-3 Structure de bilan fonctionnel⁵⁸ :

→ **Le haut de bilan.** Le « haut de bilan » désigne les éléments du cycle financement et investissement. Il est composé d'éléments considérés comme stables. Plus précisément, le haut de bilan correspond à l'actif, aux investissements réalisés et reflète, au passif, les moyens de financement des Investissements : le recours aux actionnaires et à l'emprunt. Le « bas de bilan » désigne les éléments de l'actif circulant et du passif circulant, ce que possède et ce que doit l'entreprise à court terme.

⁵⁶ DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et al, Comptabilité et Gestion des Organisations, 6ème éd, Éditions Dunod, France, 2008, p 135.

⁵⁷ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, l'analyse financière, 21^{ème} éd, Éditions Gualino, France, 2017, p 105.

⁵⁸ HARB.É, VERYZHENKO.I, MASSET.A, et al, Finance, Éditions Dunod, France, 2014, p 59-60.

→ **Le bas de bilan à l'actif.** Le bas de bilan à l'actif regroupe les actifs liés à l'exploitation courante de l'entreprise. À l'inverse des immobilisations, l'actif circulant comprend ce qui est destiné à être consommé, transformé ou vendu sur une courte période, et donc ce qui ne reste pas durablement dans l'entreprise. Il comprend :

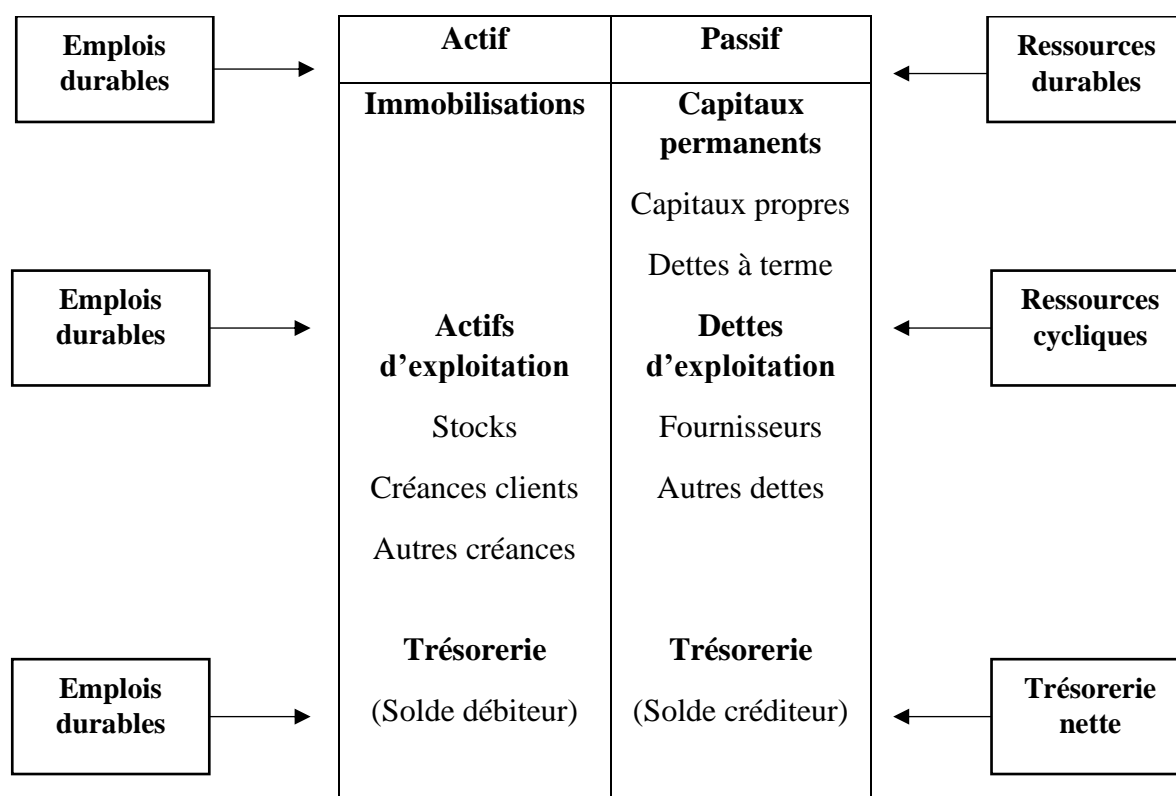
- Les stocks qui peuvent être des stocks de matières premières, de marchandises ou de produits finis. Ils sont évalués à leur coût d'achat ou coût de production ;
- Les créances qui correspondent à des sommes d'argent dues par des tiers, le plus souvent les clients, l'État, des fournisseurs ou des salariés.
- L'actif de trésorerie est l'argent disponible immédiatement (compte en banque). La trésorerie comprend également les placements à court terme : les valeurs mobilières de placement (VMP) qui regroupent des actions ou des obligations, les comptes à terme.

→ **Le bas de bilan au passif.** Le bas de bilan au passif représente l'ensemble des engagements de l'entreprise envers des tiers. Il est composé de toutes les dettes dont l'échéance de remboursement est inférieure à un an soit :

- Les dettes fournisseurs qui proviennent des délais de paiement accordés à l'entreprise par les fournisseurs ;
- Les dettes fiscales et sociales : impôts, taxes, des dettes envers le personnel, sociales qui restent à payer ;
- Le passif de trésorerie constitué de concours bancaires. Ces concours bancaires peuvent prendre la forme d'un découvert bancaire, d'une facilité de caisse

1-3 Présentation du Bilan fonctionnel simplifié :

Tableau N° 3: Structure de bilan fonctionnel



Source : CABANE, Pierre, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2e éd, Editions d'Organisation, France, 2008, p 103.

Pour établir ce bilan fonctionnel, l'entreprise doit se livrer à un certain nombre de retraitements du bilan comptable, dont les plus importants sont les suivants⁵⁹ :

- Les immobilisations sont exprimées en valeur brute (hors amortissements) ;
- Les ressources durables comprennent en premier lieu l'ensemble du capital, des réserves, du report à nouveau, du résultat de l'exercice ; on y ajoute les amortissements, considérés comme une « épargne » complétant les capitaux propres ; enfin, les dettes à long et moyen terme complètent les ressources durables ;
- Les éléments d'exploitation sont pris en compte pour leur valeur nette (déduction faite des provisions pour dépréciation et créances douteuses), car les éventuelles provisions peuvent se transformer en dettes ;
- La trésorerie intègre les liquidités et les disponibilités des comptes d'actif ainsi que les concours bancaires et soldes créditeurs des comptes de passif.

⁵⁹ CABANE, Pierre, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2e éd, Editions d'Organisation, France, 2008, p 103.

2- Le bilan financier :

Définition bilan financier Selon Denis et al, « Bilan présenté en valeur actuelle (et non en valeur historique comme le bilan comptable) dans lequel les actifs sont jugés en fonction de leur liquidité (capacité à être transformé en monnaie) et les passifs en fonction de leur exigibilité (durées' écoulant jusqu'à leur échéance). Ainsi, les dettes comprennent les dettes à long terme (dont l'échéance est supérieure à un an) et les dettes à court terme (dont l'échéance est inférieure à un an). De même, les actifs sont scindés en actifs à plus d'un an et actifs à moins d'un an. Le bilan patrimonial est aussi connu sous le terme de bilan financier ou bilan liquidité/exigibilité. Essentiellement utilisé en analyse financière, il permet une bonne mesure de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise. »⁶⁰

2-1 Les objectifs de bilan financier :

- De présenter le patrimoine réel de l'entreprise : les postes de bilan financier sont évalués à leur valeur vénale.
- De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan a classées selon leurs degrés de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- D'évaluer la liquidité du bilan : la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.
- D'estimer la solvabilité d'une entreprise et déterminer si son actif est suffisant pour couvrir toutes ses dettes.
- De permettre à la prise de décision.

⁶⁰ DENIS.J-P, MARTINET.A-C, SILEM.A, Lexique de gestion et de management, 9^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2016, p 72.

2-3 Présentation d'un bilan financier :

Tableau N° 4: Structure de bilan financier

Actif (Degré de liquidité)	Passif (Degré d'exigibilité)
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
<p>Actif immobilisé net</p> <p>+ Plus-values latentes</p> <p>+ Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stocks outil, créances...)</p> <p>+ Charges constatés d'avances à plus d'un an</p> <p>- Moins-values latentes</p> <p>- Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an</p> <p>- Capital souscrit-non appelé</p>	<p>Capitaux propres</p> <p>+ Plus-values latentes</p> <p>+ Comptes courants bloqués</p> <p>+ Ecart de conversion- passif</p> <p>- Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision</p> <p>- Impôt latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées</p> <p>- Actif fictif net</p> <p>- Moins-values latentes</p>
<p>Postes constituant l'actif fictif net à éliminer</p> <p>Frais d'établissement</p> <p>Primes de remboursement des obligations</p> <p>Charges à répartir</p>	<p>Dettes à plus d'un an</p> <p>+ Provisions à plus d'un an</p> <p>+ Impôt latent à plus d'un an sur subvention et d'investissement et provisions réglementées</p> <p>+ Produits constatés d'avances à plus d'un an</p>
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
<p>Actif circulant net</p> <p>- Part de l'actif net à plus d'un an</p> <p>+ Charges constatés d'avance à moins d'un an</p> <p>+ Part de l'actif immobilisé à moins d'un an</p> <p>+ Effets escomptés non échus</p> <p>+ Capital souscrit-non appelé</p> <p>+ Part d'écart de conversion actif couverte par une provision</p>	<p>Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</p> <p>+ Dettes financières à moins d'un an</p> <p>+ Provisions à moins d'un an</p> <p>+ Impôt latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées</p> <p>+ Effets escomptés non échus</p> <p>+ Produits constatés d'avance à moins d'un an</p>

Source : GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, l'analyse financière, 21^{ème} éd, Éditions

Gualino, France, 2017, p 138.

3- Les indicateurs de l'équilibre financier :

L'analyse de l'équilibre financier permet de repérer les forces et les faiblesses d'une entreprise et les exploiter au mieux afin de maintenir sa stabilité et d'apprécier sa performance et sa solidité financière.

3-1 Le Fonds de roulement net global (FRNG) :

► Définition et mode de calcul du FRNG :

Le fonds de roulement financier évalue l'équilibre financier et la solvabilité de l'entreprise, Il sert de marge de sécurité et garantit le remboursement des dettes à court terme pour les créanciers⁶¹.

► **Mode de Calcul du fonds de roulement net global (FRNG) :** On peut calculer FRNG par deux méthodes différentes

→ Par le haut de bilan :

$$\text{Fond de roulement nette} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

→ Par le bas du bilan :

$$\text{Fond de roulement nette} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

► Interprétation du fonds de roulement net global :

❖ Fonds de roulement est positif :

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.

❖ Fonds de roulement négatif :

Dans ce cas, les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme, 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.

⁶¹ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, l'analyse financière, 21^{ème} éd, Éditions Gualino France, 2017, p 115.

❖ Fonds de roulement nul :

Dans ce cas les ressources stables et emplois durables sont égaux. Ainsi les ressources couvrent les emplois sans qu'un excédent soit généré.

3-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

► Définition et mode de calcul (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Le BFR égal la différence entre l'actif circulant et le passif circulant sans prendre en considération la trésorerie⁶².

► Mode du Calcul de besoin en fonds de roulement :

On peut calculer BFR par deux méthodes différentes :

→ La première méthode :

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

→ La deuxième méthode :

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

► Interprétation du besoin en fonds de roulement

❖ Le BFR est positif (BFR > 0) :

Cela signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme tels que concours bancaires.

❖ Le BFR est négatif (BFR < 0) :

Cela 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 C'est une situation délicate pour l'entreprise.

⁶² NICOLAS, Franck, Finance pour non-financiers, Éditions Dunod, France, 2012, p 37.

❖ Le BFR est nul (BFR=0) :

Dans ce cas l'entreprise n'a pas de besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer son actif circulant.

3-3 La trésorerie nette (TN) :

➤ Définition et mode de calcul du (TN) :

La trésorerie nette est un indicateur important pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Elle représente la différence entre les liquidités disponibles et les dettes à court terme.

Melyon a dit que « La trésorerie nette elle permet l'ajustement entre le fond propre et le besoin en fonds de roulement. »⁶³

L'ajustement entre le fonds propre et le besoin en fonds de roulement permet à une entreprise de trouver un équilibre entre ses ressources financières et ses besoins. Cela offre également une vision plus précise de la liquidité de l'entreprise.

➤ Mode du Calcul de la trésorerie nette :

On peut calculer la TN par deux méthodes différentes :

→ La première méthode :

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

→ La deuxième méthode :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes financière à court terme}$$

➤ Interprétation du La trésorerie nette : il existe donc 3 cas de figures :

❖ Une trésorerie nette positive : (FRNG > BFR)

Une trésorerie nette positive est en général un indice de bonne santé financière et de bonne gestion les ressources de l'entreprise lui permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins sans mode de financement externe. Il est donc envisageable pour l'entreprise de mobiliser ces ressources à court terme pour répondre à d'autres besoins.

⁶³ MELYON, Gérard, Gestion financière, 4^{ème} éd, Éditions Bréal, France, 2007, p 87.

❖ Une trésorerie nette négative : (FNG < BFR)

Une trésorerie nette négative implique un fonds de roulement faible et insuffisant pour couvrir le BFR, ce qui entraîne un découvert bancaire, et donc un besoin de capitaux.

❖ Une trésorerie nette : FRNG= BFR

Cela signifie que les ressources couvrent tout juste les besoins de l'entreprise. Cette situation est délicate, car toute variation au niveau du fonds de roulement ou du BFR pourrait mener à une trésorerie nette négative.

4- l'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios :

L'analyse par la méthode des ratios est une analyse statique qui permet d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise, il permet aussi aux propriétaires des entreprises ou le gestionnaire de repérer les tendances dans une entreprise et de ses performances et l'état de la performance.

4-1 Définition d'un ratio :

Selon Selmer « les ratios sont un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise. »⁶⁴

L'analyse des ratios est un instrument incontournable pour le suivi et l'évaluation de la performance économique et financière d'une entreprise. Ces ratios se révèlent être des indicateurs pertinents pour évaluer et comparer le rendement de l'entreprise. Grâce à leur examen attentif, il est possible de déterminer les forces et les faiblesses de la société, y compris sa capacité à générer des bénéfices et à gérer ses obligations financières. De plus, ils confèrent la possibilité d'effectuer des comparaisons externes avec d'autres sociétés du même secteur⁶⁵.

4-2 Les différents types des ratios :

4-2-1 Les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité mesurent la capacité d'une entreprise à convertir ses actifs circulants en liquidités pour répondre à ses dettes à court terme. Ils sont établis dans le cadre d'une analyse de la liquidité et de l'exigibilité. Il y a trois ratios pour analyser la liquidité :

4-2-1-1 Le ratio de liquidité générale (RLG) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égal à 1.

⁶⁴ SELMER, Caroline, Toute la fonction finance, Éditions Dunod, France, 2006, p 113.

⁶⁵ OGIEN, Dov, Gestion financière de l'entreprise, Éditions Dunod, France, 2008, p 74.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant (AC)}}{\text{Dettes à court terme (DCT)}}$$

4-2-1-2 Ratio de liquidité réduite (RLR) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeur disponible (VD)} + \text{Valeur réalisable (VR)}}{\text{Dettes à court terme (DCT)}}$$

Lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, cela peut indiquer non pas des difficultés financières mais plutôt une gestion de trésorerie proche de zéro⁶⁶

4-2-1-3 le ratio de liquidité immédiate (RLI) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeur disponible (VD)}}{\text{Dettes à court terme (DCT)}}$$

Ce ratio présente peu d'intérêt et doit être interprété avec prudence, car un ratio inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie.

4-2-2 : Ratio de solvabilité :

Grandguillot dit que « En cas de liquidation par manque de liquidités, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise. »⁶⁷

4-2-2-1 Le ratio d'autonomie financière :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée. En principe, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes.

Ainsi, et pour obtenir une compréhension plus approfondie, il est nécessaire de compléter cette approche par une analyse dynamique des flux. Ceci fera l'objet de la section suivante.

⁶⁶ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILL.F, l'analyse financière. 21^{ème} éd, Gualino, France, 2017, p 145.

⁶⁷ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, l'analyse financière. 21^{ème} éd, Gualino, France, 2017, p 145.

Section 02 : Tableau des flux de trésorerie

Dans cette section nous allons aborder la définition du tableau des flux de trésorerie, identifier son champ d'application, ses objectifs, et examiner en détail son contenu.

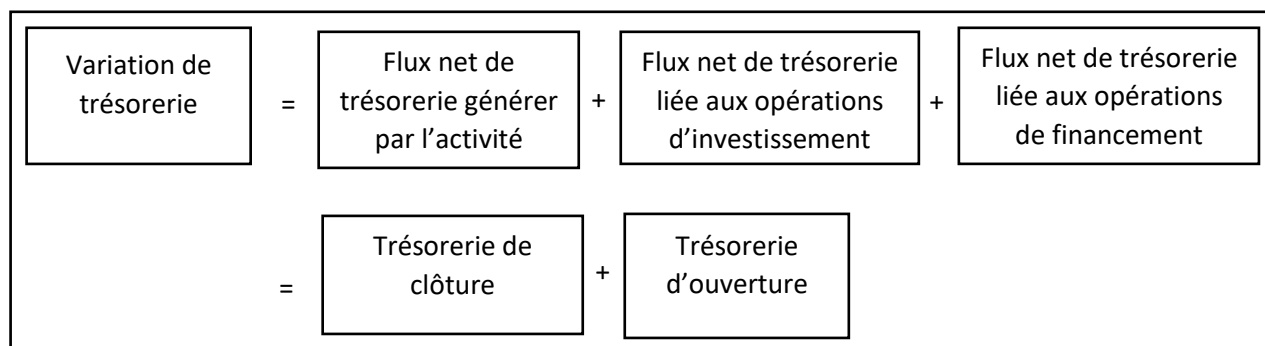
1-Définition de tableau des flux de trésorerie :

Le tableau des flux de trésorerie est un document comptable fait partie des états financiers de l'entreprise avec le compte de résultat, le bilan comptable, le tableau de variation des fonds propres et le annexes, et une norme entière lui est consacré⁶⁸.

Les tableaux de flux de trésorerie ont pour ambition d'expliquer la variation de la trésorerie en mettant en lumière les opérations ayant dégagé ou consommé des ressources de trésorerie. Ils distinguent les flux d'investissement et de financement. Ainsi, les tableaux de flux de trésorerie classent les flux en trois fonctions : activité, investissement et financement⁶⁹.

La variation de la trésorerie est appréhendée selon le schéma suivant :

Schéma N° 1: La variation de la trésorerie



Source : LGROS, Georges, Mini Manuel de Finance d'entreprise, Éditions Dunod France, 2010, p 91.

2-Domaine d'application :

Selon l'article 35 du décret exécutif n°08/-156 du 26 mai 2008, les entreprises doivent établir un tableau des flux de trésorerie d'après les dispositions de cette article, portant application des dispositions de la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier et de l'arrêté du 26/07/2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes, Elle doit le présenter comme

⁶⁸ BACHY.B, SION.M, Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS. 2^{ème} éd. Éditions Dunod, France, 2009, p 212.

⁶⁹ LGROS, Georges, Mini Manuel de Finance d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2010, p 90.

Chapitre II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

partie intégrante de ses états financiers pour chaque exercice donnant lieu à présentation d'états financiers⁷⁰.

En référentiel international, une entreprise doit établir un état des flux de trésorerie selon les dispositions d'IAS⁷¹, et doit le présenter systématiquement comme partie intégrante de ses états financiers en IFRS pour chaque période donnant lieu à présentation d'états financiers, peut importer si l'entreprise appartient au secteur public ou privé.

Le TFT est obligatoire pour les sociétés présentent des comptes consolidés (comme le précisé la norme IAS7), avec le bilan comptable, le compte résultat et le annexes, cependant il n'est pas imposé aux entreprises qui ne présentent que des comptes sociaux. Parce que Les comptes sociaux ne reflètent que la situation financière de l'entreprise elle-même et ne prennent pas en compte les filiales ou entités contrôlées.

3- Les objectifs du tableau des flux de trésorerie :

Le tableau des flux de trésorerie comme état financier, est d'une importance capitale car il fournit des informations essentielles sur la capacité d'une entreprise à générer et à utiliser de la trésorerie. Qui permet l'identification des risques et la prise des décisions stratégiques. Avec le tableau des flux de trésorerie, il est envisageable :

Selon Perrin, de⁷² :

- Mesurer la santé financière de l'entreprise. Il permet aussi de prévoir les besoins en fonds propres de l'entreprise. Le tableau de flux de trésorerie et s'agit d'un outil de prévision permettant d'anticiper les encaissements et les décaissements futurs, sur la base des données historiques.
- Mesurer la rentabilité de l'entreprise et ses besoins en fonds de roulement. C'est également un outil de mesure de performance.
- Le tableau de flux de trésorerie offre une perspective explicative, Il permet de comprendre la situation financière de l'entreprise : ce qui explique le parcours du bilan N-1 au bilan N.

⁷⁰ AYCHA, Fella, Tableaux De Flux De Trésorerie « Outil D'analyse Stratégique Et Financière Au Service De La Gouvernance Des Entreprises », 31 décembre 2016, Vol 10, N° 2, p 145-158. Disponible sur : www.asjp.cerist.dz/en/article/6889 (consulté le 25/04/2023)

⁷¹ BACHY.B, SION.M, Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS, 2ème éd, Éditions Dunod, France, 2009, p 85.

⁷² Perrin, Emma, Tout savoir sur le flux de trésorerie [en ligne], (2024), Disponible sur : agicap.com/fr/article/flux-de-tresorerie-definition-utilite/ (consulté le : 28/04/2024)

Dans cette optique, on affirme que le tableau de flux de trésorerie permet d'avoir une vision dynamique du bilan.

- Étudier et confronter l'évolution des performances financières de l'entreprise d'un an à l'autre.
- Apercevoir l'incidence des opérations courantes de l'entreprise sur la trésorerie.
Et d'après Fortin⁷³ :
- L'information présentée à l'état des flux de trésorerie permet aux utilisateurs de connaître la provenance et l'utilisation des liquidités et les aide à évaluer la liquidité de l'entreprise, sa flexibilité financière, sa profitabilité et son risque.
- Enfin, l'information sur les flux de trésorerie permet aux utilisateurs des états financiers d'analyser les relations entre la profitabilité des opérations de l'entreprise et ses rentrées nettes de fonds.

4-Le contenu du tableau des flux de trésorerie :

4-1 Le flux de trésorerie issu des activités opérationnelles⁷⁴ :

Le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est un indicateur essentiel en analyse financière. Il évalue si l'activité principale a généré suffisamment de liquidités pour maintenir les opérations, rembourser les emprunts, verser des dividendes et investir, sans nécessiter de financement externe.

- Exemples de flux de trésorerie issu des activités d'exploitation :
 - a) Les décaissements de trésorerie versés aux fournisseurs de biens et services.
 - b) Les encaissements de trésorerie provenant de la vente de marchandise et fourniture de services
 - c) Les encaissements de trésorerie originaire de royautés, d'indemnités, de commissions et d'autres produits

Remarques : Ils existent deux méthodes de présentation des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles pour les entreprises qui préparent un tableau des flux de trésorerie.

⁷³ FORTIN, Anne, État des flux de trésorerie, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1998, p 2.

⁷⁴ LE MAUX, Julien, Analyse financière, Éditions Chenelière éducation, Canada, 2014, p 28-29.

4-2 Le flux de trésorerie issu des activités d'investissement⁷⁵ :

Le flux de trésorerie provenant des activités d'investissement représente les fonds utilisés pour développer l'entreprise ou renouveler ses actifs ou Investir dans des actifs financiers, dans le but d'améliorer ou de protéger les flux de trésorerie futurs liés aux opérations. Ces investissements peuvent inclure l'achat d'actifs corporels, incorporels et financiers.

- Exemples flux de trésorerie issu des activités d'investissement :
 - a) Sorties de trésorerie effectuées pour le financer les investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles et d'autres actifs à long terme.
 - b) Entrées de trésorerie à la suite de liquidations d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme.
 - c) Décaissements de trésorerie pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunts d'autres entités et de participations.

4-3 Le flux de trésorerie issu des activités de financement⁷⁶ :

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement se composent principalement des flux avec les créanciers (emprunts et remboursement d'emprunts) ainsi qu'avec les actionnaires (dividendes et rachat d'actions).

- Exemples flux de trésorerie issu des activités de financement :
 - a) Sorties de trésorerie destinée aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité.
 - b) Remboursement en trésorerie des montants empruntés.
 - c) Revenus provenant de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres.

5- La présentation du TFT :

On distingue deux méthodes de TFT

- Le TFT par la méthode directe
- Le TFT par la méthode indirecte

⁷⁵ LE MAUX.J, Analyse financière, Op.cit., p 33.

⁷⁶Ibid., p 39.

5-1 La méthode indirect :

Selon la méthode indirecte, le flux de trésorerie net lié aux activités d'exploitation est obtenu en effectuant des retraitements. L'ajustement de ces retraitements comprend la prise en compte des éléments qui n'ont aucun impact sur la trésorerie, que ce soit le bénéfice net ou la perte nette.⁷⁷.

Par exemple :

- Des éléments sans effet de trésorerie, par exemple (les amortissements, les provisions, Variations du BFR, Autres éléments non monétaires).
- Des variations des éléments du fonds de roulement liés à l'exploitation par exemple (les stocks).
- Des charges ou produits reportés ou anticipés par rapport aux Flux entrants ou sortants qui leur sont liés par exemple (La méthode des encaissements est utilisée pour comptabiliser les produits reportés sur les ventes.).
- Des éléments relatifs aux flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (Plus-values sur la vente d'actifs à long terme).
- Des éléments associés aux flux de trésorerie liés aux activités de financement par exemple (les pertes sur remboursement anticipé d'obligations à payer).

⁷⁷ FORTIN, Anne, État des flux de trésorerie, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1998, p 08.

5-1-1 à partir du résultat net :

Tableau N° 5: Tableau des Flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat net

Eléments	Montant
<p>Flux de trésorerie liés à l'activité</p> <p>Résultat net (Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité) :</p> <p>+Dotation aux Amortissement et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant)</p> <p>-Transferts de charges au compte de charges à répartir</p> <p>-Variation des impôts différés.</p> <p>-Plus-values de cession, nettes d'impôt.</p> <p>-Quote part de subventions d'investissement virées au résultat</p> <p>=Marge brute d'autofinancement</p> <p>-Variation du besoin en fonds de roulement liés à l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • -variations des stocks • -variations des créances d'exploitation • +variation des dettes d'exploitation • -variation de l'autre créance liée à l'activité • +variation autres dettes liés à l'activité (y compris les intérêts courus) 	
<p>=Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)</p>	
<p>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</p> <p>-Acquisition d'immobilisations.</p> <p>+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt</p> <p>+Réduction d'immobilisation financière</p>	

Chapitre II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

+/-Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations +Dividende reçus	
=Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement +Augmentation de capital en numéraire -Réduction de capital -Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère) -Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées +Emissions d'emprunts -Remboursements d'emprunts +Subventions d'investissements reçues	
= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	
= Variation de trésorerie (A+B+C)	
+Trésorerie d'ouverture	
=Trésorerie de clôture	
Incidence des variations des cours des devises	

Source : ANTRAIGUE, Daniel, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), IUT GEA, France, 2009, p 9.

5-1-2 à partir du résultat d'exploitation :

Tableau N° 6: Tableau des flux de trésorerie méthode indirect à partir du résultat d'exploitation

Eléments	Montant
<p>Flux de trésorerie liés à l'activité</p> <p>Résultat d'exploitation (Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité) :</p> <p>+Dotation aux Amortissement et provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant)</p> <p>-Transferts de charges au compte de charges à répartir</p> <p>-Variation des impôts différés</p> <p>=Résultat brut d'exploitation</p> <p>-Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • -variations des stocks • -variations des créances d'exploitation • +variation des dettes d'exploitation <p>=Flux net de trésorerie d'exploitation</p> <p>(Autres encaissements et décaissements liés à l'activité)</p> <p>-Frais financiers</p> <p>+Produit financiers</p> <p>-Impôt sur les sociétés (hors impôt sur les plus-values de cession)</p> <p>-Charges exceptionnelles liées à l'activité</p> <p>+Produits exceptionnels liés à l'activité</p> <p>+Autres dettes liées à l'activité (y compris intérêts courus)</p>	
<p>=Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)</p>	
<p>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</p> <p>-Acquisition d'immobilisations</p> <p>+Cessions d'immobilisations, nette d'impôt</p>	

+Réduction d'immobilisation financière	
+/-Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations	
=Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	
+Augmentation de capital en numéraire	
-Réduction de capital	
-Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)	
-Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées	
+Emissions d'emprunts	
-Remboursements d'emprunts	
+Subventions d'investissements reçues	
=Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	
=Variation de trésorerie (A+B+C)	
+Trésorerie d'ouverture	
=Trésorerie de clôture	
Incidence des variations des cours des devises	

Source : ANTRAIGUE, Daniel, Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), IUT GEA, France, 2009, p 10.

5-2 La méthode directe :

Selon Fortin « La méthode directe implique la présentation des principales catégories de rentrées et de sorties de fonds liées aux activités d'exploitation. Les montants des rentrées ou des sorties de fonds peuvent être obtenus directement des documents comptables de l'entreprise ou en retraçant les différents éléments de l'état des résultats afin d'ajuster les produits et les charges pour obtenir les rentrées et les sorties de fonds. Chacune des rentrées ou des sorties de fonds devra être déterminée en faisant intervenir les différents postes qui y sont reliés. Par exemple, le calcul des sommes encaissées des clients ou de celles versées aux fournisseurs et membres du personnel ainsi que pour les impôts. »⁷⁸

⁷⁸ FORTIN, Anne, État des flux de trésorerie, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1998, p 10.

Tableau N° 7: Flux de trésorerie avec la méthode direct

Éléments	Notes	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients			
(-) somme versée aux fournisseurs et au personnel			
() Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
(-) intérêts payés			
(-) impôt sur les résultats payés			
(=) flux de trésorerie avant élément extraordinaire			
(-) Eléments extraordinaires			
= Flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
(-) Acquisition de filiale sous déduction de la trésorerie acquise			
(+) Cession de filiale			
(-) Acquisition d'immobilisation (corporelles, incorporelles financières)			
(+) Cession d'immobilisation (corporelles, incorporelles, financières)			
(-) Acquisition de titres de placement			
(+) Cession de titres de placement			
(+) Intérêts encaissés			
(+) Dividendes reçus			
=Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
(+) Augmentation de capital			

Chapitre II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

(-) Réduction de capital			
(-) Remboursement des emprunts			
(+) Augmentation des emprunts			
(-) Remboursement des dettes provenant des contrats de location-financement			
(-) Dividendes versés			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Variation nette de trésorerie et équivalent de trésorerie (A+B+C)			
(+) Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
(=) Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice			

Source : Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, n°19, 25 mars 2009, p 32.

Remarques : Le choix de la méthode dépend des préférences de l'entreprise et des informations disponibles.

Pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire des prévisions nécessaires à l'aide de trois outils complémentaires : le plan de financement, le budget de trésorerie et la fiche de valeur, ce que nous allons traiter dans la section suivante.

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Dans cette section, nous allons explorer les divers niveaux de prévisions de trésorerie, y compris le plan de financement, le budget de trésorerie et la trésorerie en date de valeur.

Mais avant d'entrer dans les détails de ces éléments, il est essentiel de définir clairement la gestion prévisionnelle de trésorerie et de souligner son rôle important dans la gestion financière d'une entreprise.

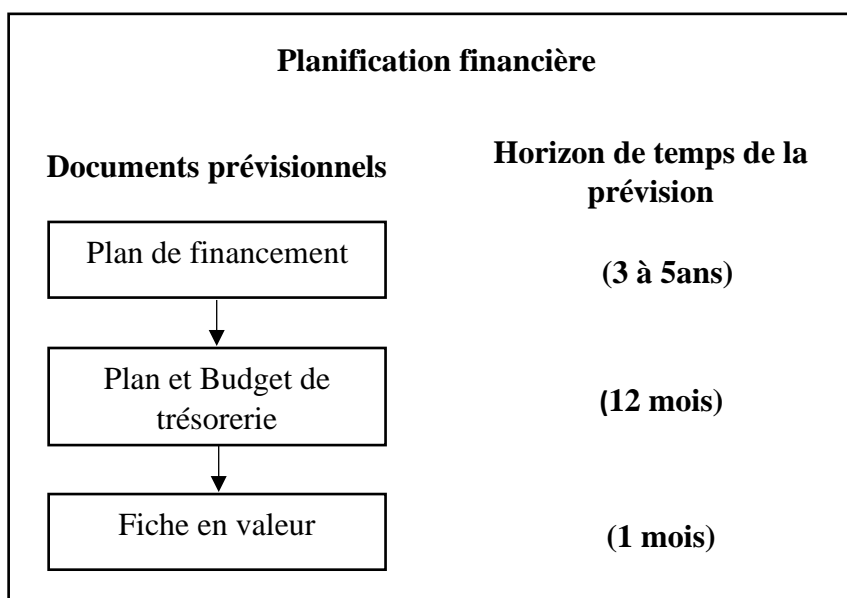
1- Horizon prévisionnel de la trésorerie :

1-1 Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie :

La gestion prévisionnelle de trésorerie est un ensemble de techniques qui permettent à une entreprise de piloter et d'optimiser ses flux de trésorerie. En d'autres termes, il s'agit de prévoir les entrées et sorties d'argent de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle aura toujours les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations. La gestion prévisionnelle de trésorerie est

essentielle pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Selon Cabane « Les prévisions de trésorerie Pour être en mesure d'ajuster les besoins de financement, il faut pouvoir disposer de prévisions. Les budgets et les plans de trésorerie répondent à cet objectif »⁷⁹

Schéma N° 2: Synthèse de l'horizon des prévisions



Source : COILLE.J, ROGER.A, Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change, enam intec, Lyon, 2014, p 22.

1-2 Utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie :

- Évaluer la solvabilité de l'entreprise, en anticipant les flux de trésorerie, l'entreprise peut s'assurer qu'elle aura toujours assez d'argent pour couvrir ses obligations financières, telles que le paiement des salaires, des fournisseurs et des dettes.
- La prévision de trésorerie permet à l'entreprise d'identifier les périodes où elle aura besoin de financement supplémentaire, et de mettre en place des stratégies pour obtenir ce financement à temps.
- L'entreprise peut mieux gérer ses ressources financières et éviter les dépenses inutiles.
- La gestion prévisionnelle de trésorerie fournit aux dirigeants d'entreprise des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les acquisitions et autres activités stratégiques.

⁷⁹ CABANE, Pierre, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2^{ème} éd, Editions d'Organisation, France, 2008, P 138.

2- Le plan de financement :

2-1 Définition

« Le plan de financement est un document prévisionnel regroupant les emplois et les ressources durables pour chaque année d'une période généralement de 3 à 5 ans. Il permet : d'assurer la cohérence entre emplois et ressources en moyen terme »⁸⁰

Donc, pour créer ce rapport prévisionnel étalé sur plusieurs années, il faut faire des suppositions sur l'activité future sans se laisser trop influencer par l'incertitude. Cela demande une évaluation prudente de son contenu.

2-2 Les objectifs de plan de financement :

Le plan de financement vise à atteindre l'équilibre financier entre les emplois et les ressources chaque année, à travers trois fonctions :⁸¹

- Comparer → dans un tableau prévisionnel étalé sur plusieurs années :
 - Les emplois : exigences de financement relatifs aux investissements, les besoins en fonds de roulement ;
 - Les ressources pour satisfaire les exigences
- Vérifier → l'alignement des décisions prises en matière de politique de placements et de financement ;
- Superviser → l'équilibre financier entre les emplois et les ressources prévisionnels ;
- Prévenir → les contraintes financières ;
- Rechercher → les sources de déséquilibre et les mesures correctives envisagées.

2-3 Elaboration du plan de financement :

Un plan de financement est mis en œuvre habituellement en trois temps :

La première étape : sur la base des prévisions d'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation...). La plupart du temps, le plan de financement obtenu est déséquilibré.

La deuxième étape : La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apports en capital, emprunts...).

La troisième étape : Intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiements des annuités des emprunts contractés).

⁸⁰ DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et al, Comptabilité et gestion des organisations, 6^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2008, p 243.

⁸¹ GRANDGUILLOT.B, GRANDGUILLOT.F, L'essentiel de contrôle de gestion, 9^{ème}, Éditions Gualino, France, 2015, p 92.

2-4 Présentation de plan de financement :

Tableau N° 8: plan de financement

	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressource :				
- la capacité d'autofinancement				
- prix de cession des éléments d'actif				
- augmentation du capital				
- subvention d'investissement				
- apports d'associés en comptes courants				
- nouveau emprunts souscrits				
- prélèvement sur le fonds de roulement				
- autres ressources				
= Total ressources (1)				
Emplois :				
- dividendes à payer				
- programme d'investissement				
- besoin supplémentaire en BFR				
- reconstitution du fonds de roulement				
- remboursement du capital des anciens emprunts				
- autres besoins de financement				
= total des emplois (2)				
=solde annuel (1) - (2)				
=solde cumulé sur la période				

Source : ROUSSELOT. P, VERDIE. J-F, Gestion de trésorerie, Editions Dunod, France, 1999, p 61.

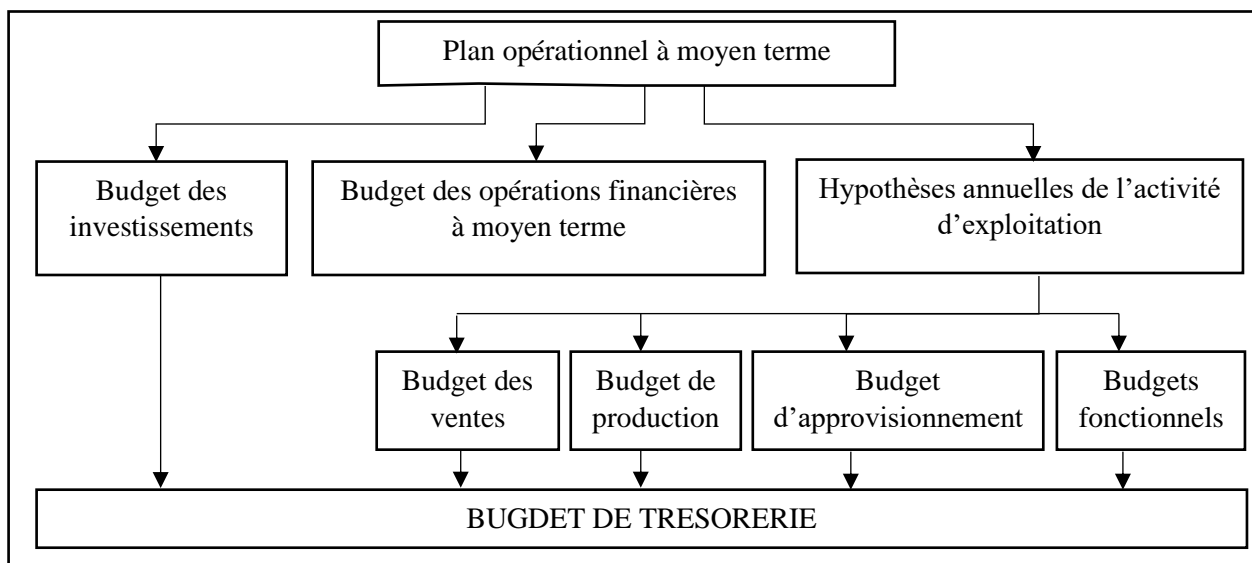
3- Le budget de trésorerie :

3-1 Définition :

D'après Cabane, le budget de trésorerie « est un horizon annuel, mais il est établi mensuellement. Après avoir regroupé l'ensemble des encaissements et des décaissements mois par mois, il met en évidence les soldes mensuels de trésorerie (excédentaires et déficitaires) et les soldes cumulés qui reprennent le report du solde précédent. »⁸²

⁸² CABANE.P, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Op.cit., p 138.

Schéma N° 3: Les centres budgétaires composent le budget de trésorerie



Source : DOV, Ogian, Gestion financière de l'entreprise, 4^e édition, Éditions Dunod, France, 2017, p 124.

3-2 Les objectifs du budget de trésorerie :

Parmi ses objectifs ⁸³ :

- Déterminer la trésorerie prévisionnelle et optimiser les frais financiers : prévoir les insuffisances et excès de trésorerie permet de mieux préparer les décisions financières à court terme et de mieux maîtriser les frais financiers.
- Vérifier la cohérence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement : un budget constamment déficitaire est souvent le signe d'une insuffisance du fonds de roulement et nécessite une action au niveau de ce dernier.
- Garantir que l'entreprise a la capacité de supporter certains décaissements : nouveaux investissements, remboursements d'emprunts, paiement de dividendes, augmentation des stocks, etc.
- Développer des canaux de communication efficaces avec les partenaires financiers : l'existence de prévisions établies régulièrement renforce la confiance des banquiers dans l'entreprise

3-3 La réalisation du tableau de budget de trésorerie :

La réalisation du tableau s'effectue en cinq étapes :⁸⁴

1-À partir du bilan initial, on enregistre les créances en indiquant les encaissements dans les mois correspondants aux paiements, tandis que les dettes sont soldées en indiquant les décaissements de la même manière.

⁸³ DELAHAYE-DUPRAT.F, DELAHAYE.J, LE GALLO.N, Finance d'entreprise, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2021, p 333.

⁸⁴ OGIEN. D, Gestion financière de l'entreprise, Op.cit., p 123-124.

Chapitre II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

2-la préparation d'un budget annexe et transversal dédié à la TVA, il est important de prendre en compte les points suivants :

- La TVA collectée auprès des clients représente le montant de la TVA qui est facturée aux clients pour les ventes de biens et services.
- TVA déductible sur les achats (fournisseurs) : représente le montant de la TVA perçue par l'entreprise pour l'acquisition de biens et services de ses fournisseurs.
- TVA à payer correspond à la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible.

Il est nécessaire de la calculer mensuellement et de la verser à l'État le mois suivant la collecte

3-Les hypothèses annuelles concernant l'activité d'exploitation sont exprimées en termes de flux de trésorerie, comprenant à la fois les décaissements et les encaissements. On regroupe les flux de trésorerie du compte de résultat (revenus et dépenses) avec ceux du bilan (acquisition d'actifs, paiement de dividendes, etc.).

4-On effectue le calcul des soldes de trésorerie périodique pour s'assurer l'équilibre à chaque période.

5-À la fin de la période, le bilan prévisionnel doit assurer (vérifier) que le montant des disponibilités correspond au solde de trésorerie final.

3-4 Présentation de Tableau de budget de trésorerie :

La présentation du tableau et celle du plan de financement diffèrent sur trois points essentiels :⁸⁵

- Les encaissements et les décaissements remplacent les ressources et les emplois.
- La capacité d'autofinancement disparaît au profit de son détail représenté par les éléments de trésorerie : produits encaissables et charges décaissables
- La variation du besoin en fonds de roulement disparaît et s'associe aux éléments de trésorerie pour faire apparaître les produits encaissés et les charges décaissés.

⁸⁵OGIEN. D, Gestion financière de l'entreprise, Op.cit., p 123.

Tableau N° 9: Le tableau du budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
ENCAISSEMENTS						
Trésorerie initiale						
Clients						
Ventes						
Autres encaissements						
Total						
DECAISSEMENTS						
Fournisseurs						
Achats						
Main-d'œuvre direct						
Autres décaissements						
Total						
ENCAISSEMENTS						
DECAISSEMENTS						
Trésorerie fine de mois						

Source : OGIEN, Dov, Gestion financière de l'entreprise, Éditions Dunod France, 2008, p 123.

3-5 Interprétation de budget de la trésorerie :

A partir de solde mensuel, deux hypothèses à retenir⁸⁶ :

1-Le solde mensuel est positif, ce qui signifie qu'il y a un excédent de trésorerie. Il est donc nécessaire d'envisager l'utilisation de cet excédent dans des placements plus rentables afin de ne laisser aucune somme de capital inutilisée.

2-Le solde mensuel est négatif : cela traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement.

⁸⁶ ROUSSELOT.P, VERDIE.J-F, Gestion de trésorerie, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2017, p 70.

4- Plan de trésorerie :

Selon (Charreaux, 2014), le plan de trésorerie « Établi, le plus souvent, sur un horizon annuel avec un découpage mensuel, il permet d'apprécier les besoins à financer au moyen de concours bancaires courants et de les négocier. »⁸⁷

Le plan de trésorerie est un document financier, qui complète le budget de trésorerie prévisionnel, ce dernier permet de voir si les recettes prévisionnelles couvrent l'ensemble des charges sur l'année. Quant à le plan de trésorerie, il indique si la réception des produits sera suffisante pour honorer toutes les échéances tout au long de l'année, en divisant le budget de trésorerie en périodes plus courtes, habituellement d'un mois.

4-1 Utilité de plan de trésorerie :

Les dirigeants d'entreprise utilisent le plan de trésorerie pour plusieurs raisons⁸⁸ :

- S'assurer que l'entreprise est solvable. Qu'elle saura faire face aux échéances à venir à temps (prêts, factures...).
- Lorsque l'entreprise a une activité saisonnière, ou ressent une baisse d'activité, le plan de trésorerie permet de mesurer la difficulté pour mieux l'anticiper.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à assurer son développement et le besoin d'apport financier extérieur si nécessaire.

5- Fiche en valeur :

La fiche en valeur est un outil de gestion de trésorerie qui permet de suivre les flux d'encaissements et de décaissements d'une entreprise en date de valeur. Autrement dit, elle prend en compte le délai entre la date d'une opération et la date à laquelle elle est effectivement prise en compte par la banque.

D'après cette définition on va expliquer et distinguer entre La date de valeur La date opérationnelles

La date opérationnelle qui est celle à laquelle les flux sont enregistrés par la banque. Et **la date de valeur**, date à laquelle les flux sont crédités ou débités sur le compte bancaire de l'entreprise.⁸⁹

⁸⁷ Charreaux, Gérard, Finance d'entreprise, 3^{ème} éd, EMS Editions, France, 2014, p 288.

⁸⁸ TIBERGHIEN, Ludovic. Le plan de trésorerie, à quoi sert-il ? [En ligne] in : Blog Valoxy-Expertise Comptable. (Modifié le 27/07/2021.). Disponible sur : <https://valoxy.org/> (consulté le 05/05/2024).

⁸⁹ VERNIMMEN.P, QUIRY.P, LE FURR.Y, Finance d'entreprise, 22^{ème} éd, Éditions Dalloz, France, 2024, p 1075.

5-1 Les objectifs de fiche de valeur :

- Observer les changements de la trésorerie en temps réel : Grâce à la fiche de valeur, il est possible de suivre les flux financiers (entrées et sorties) d'une entreprise à la date de valeur, ce qui permet d'obtenir une vision précise de sa situation financière à un moment donné.
- Déterminer les éventuelles difficultés financières. En examinant la fiche de valeur, le trésorier peut repérer les éventuelles difficultés de trésorerie, comme les déficits ou les surplus de trésorerie.
- Assurer une prise de décisions éclairées pour optimiser la gestion de la trésorerie
- Mieux gérer les négociations avec les banques : elle offre au trésorier la possibilité de fournir aux banques une vision claire et précise de la situation financière de l'entreprise.

Tableau N° 10: Fiche en valeur

Mouvements en KF	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6	...
RECETTES							
Remise chèques caisse							
Remise chèques S.P.							
Remise chèques H.P.							
Remise d'espèces							
Effets à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virement reçus							
Autres							
TOTAL RECETTES							
DÉPENSES							
Petits chèques émis							
Gros chèques émis							
Effets domiciliés							
Virements émis							
Autres							
TOTAL DEPENSES							
SOLDE avant décisions							
DECISIONS							
(+) Escompte							
(+) crédits trésorerie							
(+) ventes SICAV							
(-) achats SICAV							
(-) remboursement crédit de trésor							
SOLDE après décisions							

Source : ROUSSELOT.P, VERDIE. J-F, Gestion de trésorerie, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2017, p 74.

Conclusion :

La gestion de la trésorerie est une composante essentielle de la planification et du contrôle financiers d'une entreprise. En analysant la situation de trésorerie de l'entreprise, les trésoriers peuvent identifier les opportunités et d'optimiser les flux de trésorerie, de minimiser les risques financiers et de soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le calcul des soldes clés tels que le FR, le BFR et la TN et les ratios fournit des informations précieuses sur la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs permettent aux trésoriers de prendre des décisions éclairées et stratégiques pour améliorer la performance financière de cette dernière

La gestion de la trésorerie ne se résume pas à une simple analyse prospective. Elle a une dimension principalement prévisionnelle, qui implique d'anticiper les besoins futurs en trésorerie et de mettre en œuvre des stratégies adéquates afin d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires à l'organisation.

Donc La gestion des trésoreries joue un rôle crucial dans la performance financière et le succès stratégique d'une entreprise. Après ont terminé d'exposer les deux premiers chapitres théoriques, il serait essentiel de passer au cas pratique qui permet de compléter et d'enrichir nos connaissances technique

CHAPITRE III :

**Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL
Oued-Aissi**

Introduction :

Ce chapitre vise à analyser et à évaluer la situation de la trésorerie de NAFTAL.

S'appuyant sur les concepts théoriques que nous avons développés dans les deux chapitres précédents et les données acquises pendant notre stage. Nous utiliserons les bilans financiers, les tableaux des flux de trésorerie et le budget de trésorerie.

Dans notre analyse, nous examinerons trois exercices (2020, 2021 et 2022) afin de comparer les résultats obtenus chaque année et d'évaluer l'évolution des éléments étudiés.

Ce chapitre pratique contient trois sections, Le premier portera la présentation générale de l'organisme d'accueil de District Commercialisation NAFTAL de TIZI OUZOU (OUAD AISSI) la seconde section sur l'analyse de la trésorerie par le bilan (l'étude des équilibres financier, les ratios) Le troisième concerne l'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie et l'élaboration du budget.

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Ce chapitre a pour objet de faire une présentation générale de l'organisme d'accueil avec ses différentes sections d'activité, et leurs missions.

1- Historique :

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, les pouvoirs publics Algériens ont créé la première entreprise algérienne spécialisée dans la recherche, l'exploitation, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, connue sous le nom de SONATRACH. Son champ d'intervention touche également d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et les décèlements d'eau de mer, tout en sachant qu'à cette époque, ces activités étaient dominées par des sociétés internationales telles que TOTAL, ESSO, SHELL. Elle s'est vu élargir ses compétences par le décret N°66-292 du 22 septembre 1966, pour concrétiser la volonté de l'état Algérien de construire une industrie pétrolière et gazière.

Etant la première entreprise du continent africain, SONATRACH depuis sa création s'est imposé à la 12^{ème} position parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportateur de GNL et de GPL et 3^{ème} exportateur de gaz naturel. Ses activités constituent environ 30% du produit national brut PNB de l'Algérie. La promulgation de la loi N°86-14 du 19 août 1986 offre à SONATRACH la prérogative de se comporter en instrument de puissance publique et d'en profiter les avantages qui y sont liés.

Cependant, avec la création de deux agences nationales indépendantes, ALNAFT (agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures), ARH (agence nationale de contrôle et de régulation des convoités des hydrocarbures), les dispositions de la nouvelle loi N°05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures met fin à ces avantages rien que pour s'adapter à la nouvelle donnée économique mondiale.

Dorénavant, la société nationale, SONATRACH doit se comporter comme une société commerciale en mobilisant une filiale pour commercialiser et distribuer des produits pétroliers à utilisation journalier connue sous le nom NAFTAL.

NAFTAL a été créé suite à la modification du décret 80 101 par le décret 87 189 du 25/04/1987 portant la création l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés sous le sigle NAFTAL qui est l'abréviation de mot composé NAFT qui signifie « pétrole » et AL qui signifie Algérie ce qui donne pétrole de l'Algérie. A partir de

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

18 avril 1998 NAFTAL change de statut juridique et devient une société par action (SPA) avec un capital de 6650 millions de dinars pour un portefeuille de 665 actions d'une valeur de 15,65 millions de dinars pour chacune et sous entièrement de tenues par SONATRACH (filiale à 100 de SONATRACH)

NAFTAL a connu plusieurs restructurations (réorganisations) :

- **1989** : décentralisations des travaux sociaux et culturels de NAFTAL
- **1990** : décentralisations des activités : stockage, vente et client.
- **2000** :
 - Création de centre de traitement informatique.
 - Réorganisation de la direction des affaires sociales et culturelles.
- **2002-2003** :
 - Application des zones GPL, GLP par district.
 - Création de laboratoire de contrôle au niveau des GLP.
 - Réorganisation des AVM (Aviation de Marine)
 - Restructuration de l'organigramme général de NAFTAL selon :
 - CLP : carburant lubrifiant pneumatique
 - GPL : gaz de pétrole liquéfié
 - Direction commerciale
 - Affaires (activités) étrangères

01 JANVIER 2006 NOUVELLE ORGANISATION DE NAFTAL

Dans un contexte de marché marqué par de profonds bouleversements, NAFTAL a pour ambition de se hisser parmi les meilleurs de l'aval pétrolier, afin de garantir sa pérennité. La transformation nécessairement remet en cause son organisation, son fonctionnement, ses ressources humaines et ses infrastructures.

NAFTAL a mis en place des réformes afin d'atteindre cet objectif, pour se moderniser, s'ouvrir sur l'extérieur et se projeter sur l'avenir à travers la mise en place de mécanismes organisationnels, économiques, commerciaux et managériaux répondant aux normes et à l'esprit de l'économie de marché.

A ce sujet, le 29 mai 2005 un accord a été conclu entre NAFTAL et le bureau international ACCENTURE, pour mettre en place un nouveau schéma organisationnel conforme aux normes internationales pour le stockage et la distribution des hydrocarbures.

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

L'organisation de NAFTAL était lourde, suite à l'analyse de sa situation globale, insuffisante pour satisfaire les exigences en matière de processus, de structure, d'infrastructures, d'effectifs et d'instruments, et incapable de relever les défis auxquels elle est confrontée. Pour évoluer, les transformations à effectuer sont importantes et lourdes.

La stratégie mise en œuvre se basée sur la « rechercher de l'excellence opérationnelle », et aspiré à aligner NAFTAL sur les meilleurs pratiques mondiaux. Elle visé particulièrement à :

- Accorder à NAFTAL une organisation par ligne de produit performante, centrée sur les activités métier et orientée vers la clientèle.
- Améliorer le réseau de stations-services pour qu'il soit à la hauteur.
- Mettre à niveau l'outil de distribution (logistique) pour un fonctionnement plus optimisé, et conforme aux normes sécurité et de protection de l'environnement.
- Établir un système d'information plus intégré et plus orienté vers la communication.
- Mettre à niveau les ressources humaines par une formation ciblée et adaptée aux métiers de NAFTAL (professionnalisme, marketing, développement, compétences, culture de sécurité).

Après le diagnostic, en se basent sur les travaux d'organisation d'ACCENTURE. NAFTAL a décidé de :

- Spécialiser chaque branche par ligne de produit pour une plus grande maîtrise.
- Des spécificités du marché, et des contraintes propres à chaque gamme de produits.
- Séparer les activités logistiques de la fonction commercialisation aux fins de s'intégrer pleinement dans le nouveau contexte économique.
- Structurer les branches d'activités sur le mode des filiales pratiquement en entités opérationnelles autonomes.
- Développer les activités à l'international.

La restructuration des districts et des centres de stockages carburants, était nécessaire pour finaliser ce processus de séparation.

L'objectif final étant d'alléger la branche commercialisation des missions liées aux flux carburants qui seront transférés à leur propre branche (carburant) pour qu'elle puisse se consacrer entièrement aux activités marketing pour mettre fin à l'érosion de nos parts de marché.

Cette séparation s'est concrétisée à dater du 01/01/2006 par la création de :

- 12 District Commercialisation.
- 10 District Carburants à dimension régionale.

La séparation des centres carburants prendra effet comme suit :

- Centre de stockage dépendant du district carburant (DC).
- Centre de distribution dépendant du district commercialisation (DCC).

2- Présentation du district Commercial Tizi-Ouzou

Le district de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi (À environ 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockages CSD (centre de stockage et de distribution) et CMP (centre multi produits) et un réseau de seize (16) stations en gestion directe (GD). En Générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques.

Il s'assure également de la commercialisation des produits et de la modernisation du réseau des stations-services. Pour se faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

3- Missions et activités de l'organisme d'accueil

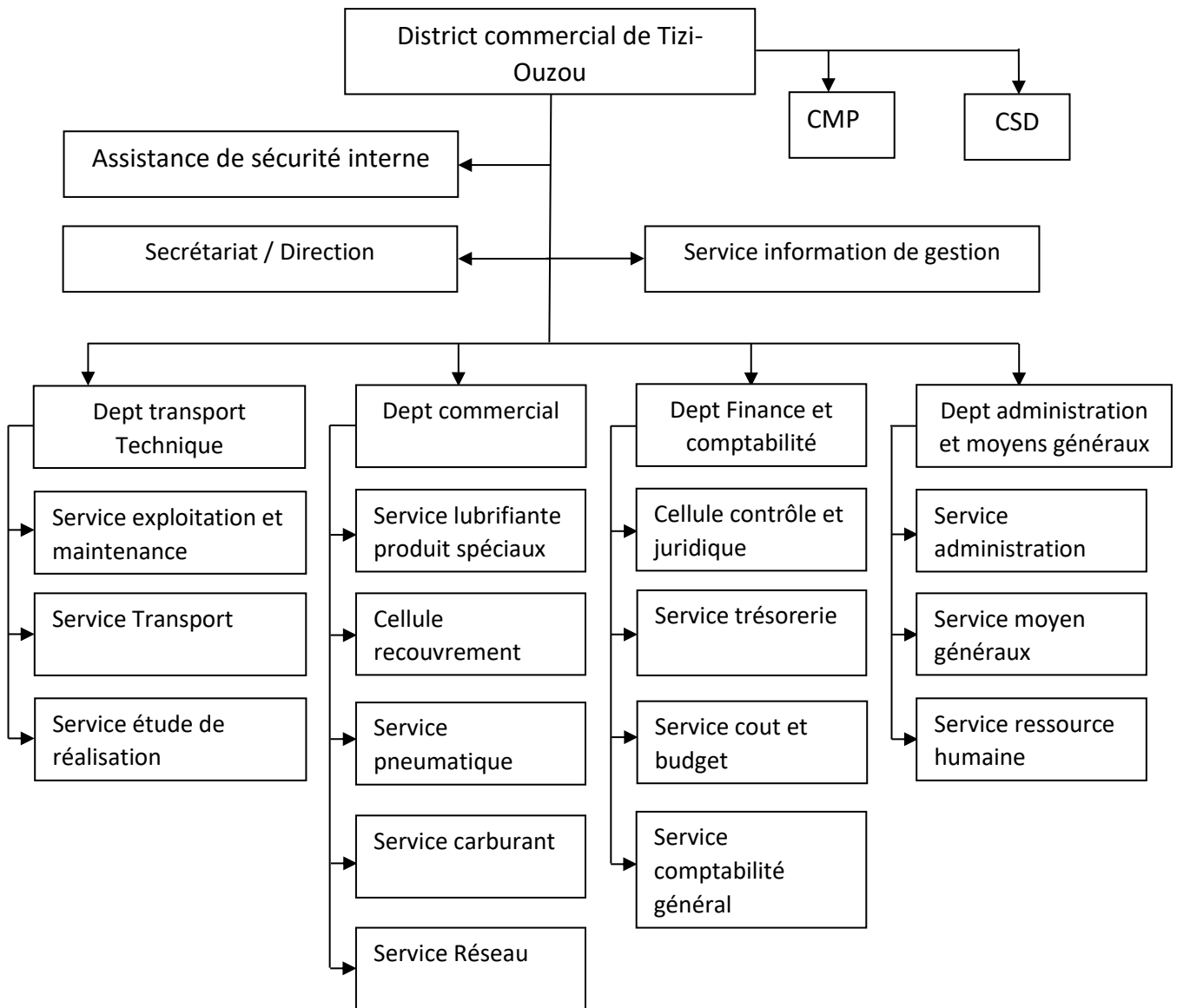
NAFTAL s'occupe principalement de la distribution et de la vente des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL.
- De la formulation de bitume.
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

4- Présentation de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL – District commercialisation Oued-Aissi :

Figure N° 2: Organigramme de district commercialisation Tizi-Ouzou



Source : District commercial NAFTAL Tizi-Ouzou

Description de l'organisation générale : Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée

4-1 Présentation des différents départements :

Il s'agit d'une division en départements et une subdivision par cellules et services d'un même département.

4-1-1 Le département commercial :

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins), le département commercial assure :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- La conformité aux règlements dans les stations privées de NAFTAL.
- ◆ **La cellule recouvrement** : C'est une cellule rattachée directement au département, elle a pour missions principales :
 - La surveillance et la vérification des paiements des clients à terme.
 - La récupération des créances sur les clients.
- ◆ **Le service pneumatique** : il s'occupe de :
 - Suivi et analyse des ventes pneumatiques.
 - Elaboration des plans de ventes.
- ◆ **Le service réseau** : il est chargé de :
 - Superviser les réseaux des stations-service, tels que les gestions libres (GL), les points de vente agréés (PVA) et les gestions directes (GD).
- ◆ **Le service carburant** : il est à la charge de :
 - La commercialisation des carburants.
 - Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la Conformité de produit
- ◆ **Le service lubrifiant et produits spéciaux** : il s'occupe de :
 - Contrôle et surveillance des ventes des produits vendus par le centre multi-produits.
 - Elaboration des plans d'approvisionnement.

4-1-2 Le département administration et moyens généraux

A pour objectif, de garantir et d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département se charge essentiellement du facteur humain, son épanouissement et sa formation.

- ◆ **Le service des moyens généraux** : il assure d'une manière générale :
 - Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et Approvisionnement en fournitures.
 - La gestion du stock du magasin et la réception des courriers, leurs enregistrements et leurs répartitions.
- ◆ **Le service administration** : qui est à la charge de :
 - Gérer les déclarations aux assurances sociales de personnel.
 - L'élaboration de paie mensuelle et des différentes primes.

Service ressources humaines : Sa fonction principale est de :

- Observer le développement de l'effectif et du personnel en fonction des exigences du district.
- Mise en place du plan de formation annuel et planification des départs en retraite.

4-1-3 Le département finances et comptabilité :

Ce département se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis les traduire en bilans en fin de chaque période comptable. Il supervise toutes les tâches liées à la comptabilité, à la trésorerie, au budget et au patrimoine. Il comprend plusieurs cellules qu'on peut présenter comme suit :

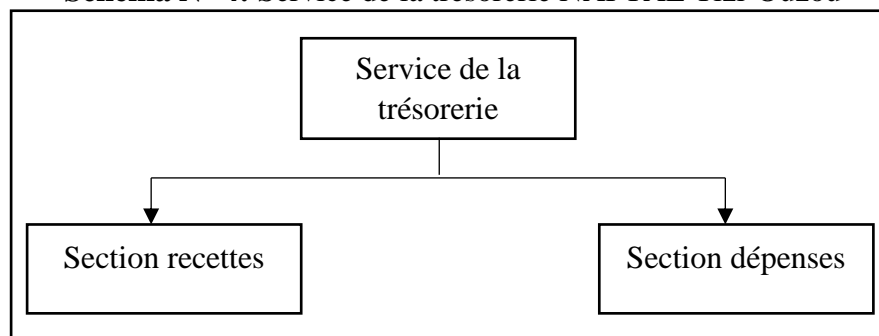
◆ **La cellule du contrôle juridique** : elle veille aux :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- Traitement des contentieux et litiges qui peuvent survenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

◆ **Le service de trésorerie** : Sa tâche principale est de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Effectuer les rapprochements des comptes de trésorerie.
- Assurer la gestion des impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et du Grand livre de trésorerie.

Schéma N° 4: Service de la trésorerie NAFTAL Tizi-Ouzou



Source : des documents fournis par NAFTAL

◆ **Le service de la comptabilité générale** : il gère :

- La présentation des documents en termes comptables.
- Le suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marge par point de vente ou par client.

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

- Le suivi de la circulation des stocks, de leur réception et de leur paiement.
- La comptabilisation des charges salariales de la déclaration fiscale.

◆ **Le service coût et budget** : ce dernier est chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement Du district.
- Consolidation des informations comptables puis procéder aux calculs des Charges d'exploitation.

❖ **La présentation du centre multi produit (CMP)**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée. Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est une raffinerie située aux environs d'Arzew. Le CMP est situé sur la route nationale N°12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

❖ **La présentation du centre stockage et distribution (CSD)**

Le centre stockage et distribution de Tizi-Ouzou se situe à 10 km à l'est du centre-ville, chef-lieu de la wilaya. Dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, déployé sur une surface de dix (10) hectares. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il a été mis en marche le 02 février 2001. Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatique et lubrifiant.

La capacité de stockage du CDS est de 3000 m de carburant et de 500 m d'huile usagée. Le centre reçoit, stocks, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de Caroubier et d'El Harrach.

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL

Le bilan financier est un élément essentiel pour comprendre la santé financière d'une entreprise. C'est un tableau qui représente la situation financière de l'entreprise à un moment donné, habituellement à la fin de l'exercice comptable.

L'objectif de l'analyse de l'équilibre financier est d'évaluer la composition du financement en utilisant des indicateurs tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie, D'un côté, et l'évaluation des divers ratios de l'autre.

1- Elaboration des bilans financiers :

Après avoir effectué les retraitements et des reclassements des bilans comptables de 2020,2021 et 2022 nous allons présenter les bilans financiers :

1-1 Présentation des bilans financier des années 2020, 2021et 2022 :

1-1-1 Présentation de l'actif de bilan :

Tableau N° 11: Actif de bilan

Désignation	2020	2021	2022
Valeur immobilise (VI)	644430719,80	581291514,23	600233242,01
Immobilisations incorporelles	32810,17		
Immobilisations corporelles	53958987,79	465332079,63	570512147,30
Immobilisation en cours	85460563,99	91114986,99	9228993,11
Immobilisations financières	19347469,85	24844537,61	20492101,60
Actif circulant (AC)	1153624832,70	1332441968,94	1218341455,19
Valeur d'exploitation (VE)	339576900,05	421298386,05	346055234,22
Stocks et en cours	339576900,05	421298386,05	346055234,22
Valeur réalisable (VR)	245398213,05	260169862,11	257535302,42
Clients	187666338,29	190981405,44	198510555,15
Autres débiteurs	21727666,60	22512020,61	25735907,80
Impôts et assimilés	36014208,16	46670436,06	33288839,47
Valeurs disponibles (VD)	568649719,60	650973720,78	614750918,55
Trésorerie	568649719,60	650973720,78	614750918,55
Total	1798055552,50	1913733483,17	1818574697,20

Source : fait par nous-même sur la base des documents fournis par NAFTAL

1-1-2 Présentation de passif de bilan :

Tableau N° 12: Passif de bilan

Désignation	2020	2021	2022
Total Capitaux permanents (KP)	2374834375,50	2526662462,50	2432181524,22
Compte de liaison des établissements	2445467606,30	2558037888,01	2324645629,75
Résultat Net	-70633230,80	-31375425,49	107535894,47
Passifs non courants (DLMT)	4394683,51	4238700,41	4579245,51
Autres dettes non courantes	3894683,51	3894683,51	3894683,51
Provisions et produits comptabilisées	5000000	344016,90	702562,00
Passifs courants (DCT)	-581173506,51	-617167679,7	-618204072,53
Fournisseur et compte rattaché	33545966,73	39849836,38	66364670,09
Autres dettes	-614719473,24	-657017516,14	-684568742,62
Trésorerie passif	00,00	00,00	00,00
Total	1798055552,05	1913733483,17	1818574697,20

Source : fait par nous-même sur la base des documents fournis par NAFTAL

2- Présentation des bilans en grandes masse :

2-1 Présentation de l'actif en grande masse :

Tableau N° 13: Actif en grande masse

Actif	2020	%	2021	%	2022	%
VI	644430719,80	35,84%	581291514,23	30,37%	600233242,01	33,01%
AC	1 153 624 832,70	64,16%	1332441968,94	69,63%	1218341455,19	66,99%
VE	339576900,1	18,89%	421298386,05	22,01%	346055234,22	19,03%
VR	245398213,1	13,65%	260169862,11	13,59%	257535302,42	14,16%
VD	568649719,6	31,63%	650973720,78	34,02%	614750918,55	33,80%
Total	1798055553	100%	1913733483,17	100%	1818574697,20	100%

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif financier

2-2 Présentation de passif en grande masse :

Tableau N° 14: Passif en grande masse

Passif	2020	%	2021	%	2022	%
FP	2374834375,50	132,08%	2526662462,50	132,03%	2432181524,22	133,74%
DLMT	4394683,51	0,24%	4238700,41	0,22%	4597245,51	0,25%
DCT	-581173506,56	-32,32%	-617167679,70	-32,25%	-618204072,53	-32,25%
Total	1798055552,50	100%	1913733483,17	100%	1818574697,20	100%

Source : fait par nous-même sur la base de tableau du passif financier

Valeurs immobilisées : Les valeurs immobilisées de l'entreprise NAFTAL pour les années 2020,2021 et 2022 sont respectivement de 35,84%, 30,07%, 33,01% Du total actif. Elles ne dépassent pas les 50% ce qui signifie que l'entreprise est de caractère commercial. Les valeurs immobilisées diminué de 5,47% en 2021 par à port à l'année 2020 et augmenter en 2022 de 2,64% par rapport à l'année 2021 cette augmentation est dû suite aux nouvelles acquisitions d'immobilisations incorporelles.

Valeurs d'exploitation : Les valeurs d'exploitation durant les périodes étudiées représenté respectivement 18,89%, 22,01%, 19,03% du total actif, Nous constatons une légère augmentation de 3,12% en 2021 est dû à une régression au niveau du déstockage causé par une baisse au niveau des ventes. En 2022 soit une baisse de 2,64% par rapport à l'année 2021.ce qui reflète une bonne gestion des stocks.

Valeurs réalisables : La part des valeurs réalisables en 2020, 2021 et 2022 sont respectivement de 13,65%, 13,59% et 14,16%, Nous remarquons une variation croissante due par l'augmentation des ventes.

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

Valeurs disponibles : Dans cette entreprise la part des valeurs disponibles pendant les années 2020, 2021 et 2022 est respectivement de 31,63 %, 34,02 % et 33,80%, On remarque une augmentation en 2021 soit 2,69% par rapport en 2020 dû à une baisse des dépenses et une augmentation du volume des recettes, mais en 2022 on a enregistré une légère baisse d'une valeur de 0,6%.

Capitaux propres : la proportion des capitaux propres a connu une augmentation notable entre 2020 et 2022, passant de 132,08 % à 133,74 %. Cette évolution est effectivement liée aux résultats de l'exercice et est un signe positif de performance financière continue, Aussi indiquant que l'entreprise a généré des bénéfices et a augmenté la valeur de ses actifs par rapport à ses dettes.

DLMT : la part des dettes ont enregistré une hausse durant les trois exercices, soit une proportion de 0,24% en 2020 à 0,25% EN 2022. Cela s'explique par l'augmentation continue des provisions et des produits comptabilisés d'avances.

DCT : à partir ces bilans on a remarqué que les DCT sont négatif durant les trois années 2020, 2021 et 2022 ; ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas faire face à ses DCT à causes d'un ratio de fonds roulement (FR) élevée cela signifie que l'entreprise n'investit pas son surplus de liquidité, dans ce cas l'entreprise doit régler ses créances, envisager un emprunt à long terme pour rembourser des dettes à court terme et reporter certains achats.

3- Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :

Sur la base de bilan financier nous allons analyser, interpréter les indicateurs d'équilibre FR, BFR, TN de cette manière :

3-1 Equilibre financier à long terme :

➤ **Par le haut de bilan :**

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

Tableau N° 15: Calcul du fonds de roulement par le haut de bilan

Désignation	2020	2021	2022
CP	2374834375,50	2526662462,5	2432181524,22
DLMT	4394683,51	4238700,41	4597245,51
VI	644430719,80	581292514,23	600233242,01
FR	1734798339,21	1949609648,68	1836545527,72

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

➤ **Par le bas de bilan :**

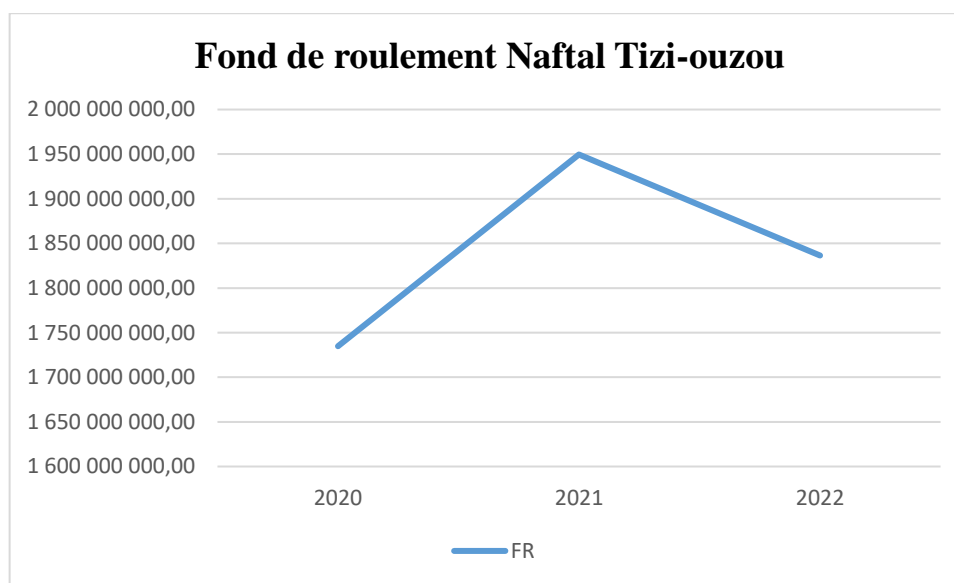
$$FR = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N° 16: Calcul du fonds de roulement par le bas de bilan

Désignation	2020	2021	2022
AC	1153624832,70	1332441968,94	1218341455,19
DCT	-581173506,51	-617167679,70	-618204072,53
FR	1734798339,21	1949609648,68	1836545527,72

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

Graphique N° 1: Représentation de fonds de roulement



Source : élaborer par nous-même à partir des données des tableaux N°15 ET N°16

Interprétation :

D'après les résultats obtenus nous constatons un FRNG positif durant les trois années 2020, 2021, 2022, ce qui signifie que les capitaux permanents arrivent à couvrir l'ensemble de ses actifs immobilisés. Donc l'entreprise assure la couverture de ses investissements par ses propres moyens .et elle est en bonne situation financière

Pour conclure l'analyse de ce premier indicateur de l'équilibre financier, Cela nous permet de voir que NAFTAL a respecté le principe de l'équilibre financier minimum.

3-2 Equilibre financier à court terme :

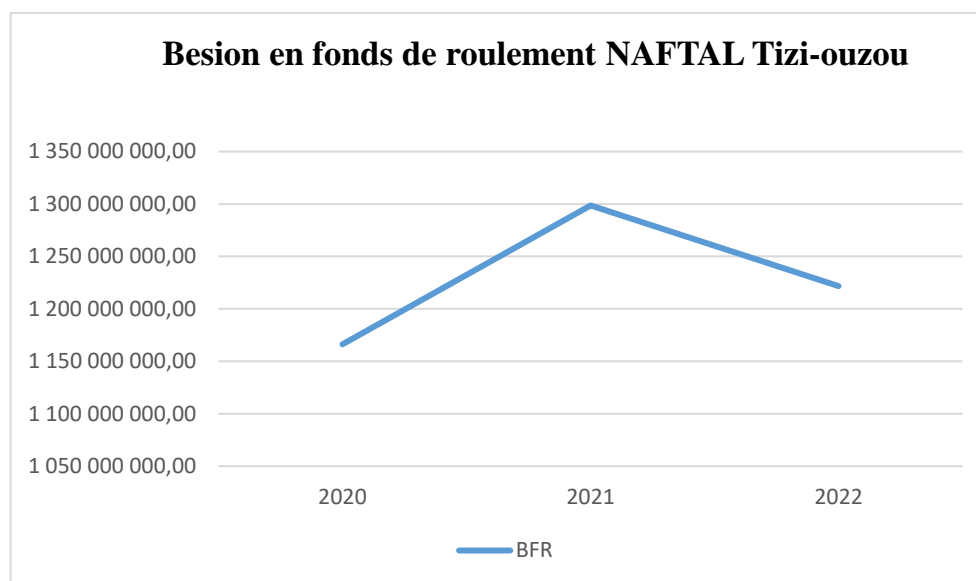
$$BFR = (\text{Valeurd' exploitation} + \text{Valeurs realisable}) - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N° 17: Calcul du besoin en fonds de roulement

Désignation	2020	2021	2022
VE	339576900,05	421298386,05	346055234,22
VR	245398213,05	260169862,11	257535302,42
DCT	-581173506,51	-617167679,70	-618204072,53
BFR	1166148619,61	1298635927,90	1221794609,17

Source : élaborer par nous-même à partir des documents de NAFTAL

Graphique N° 2: représentation de besoin en fonds de roulement



Source : élaborer par nous-même à partir des données du tableau N°17

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que le BFR est positif durant les trois années 2020, 2021, 2022. Qui signifiait que l'actif courant est couvert par les ressources d'exploitations. L'entreprise doit financer ses besoins à court terme à l'aide de son excédent de ressources à long terme, ou à l'aide des ressources complémentaires à court terme (concours bancaires).

3-3 Equilibre financier immédiate :

La trésorerie se calcule par deux méthodes :

➤ **Méthode 01 :**

$$TN = FR - BFR$$

Tableau N° 18: Calcule de la trésorerie par la 1^{ère} méthode

Désignation	2020	2021	2022
FR	1734798339,21	1949609648,68	1836545527,72
BFR	1166148619,61	1298635927,90	1221794609,17
TN	568649719,60	650973720,78	614750918,55

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

➤ **Méthode 02 :**

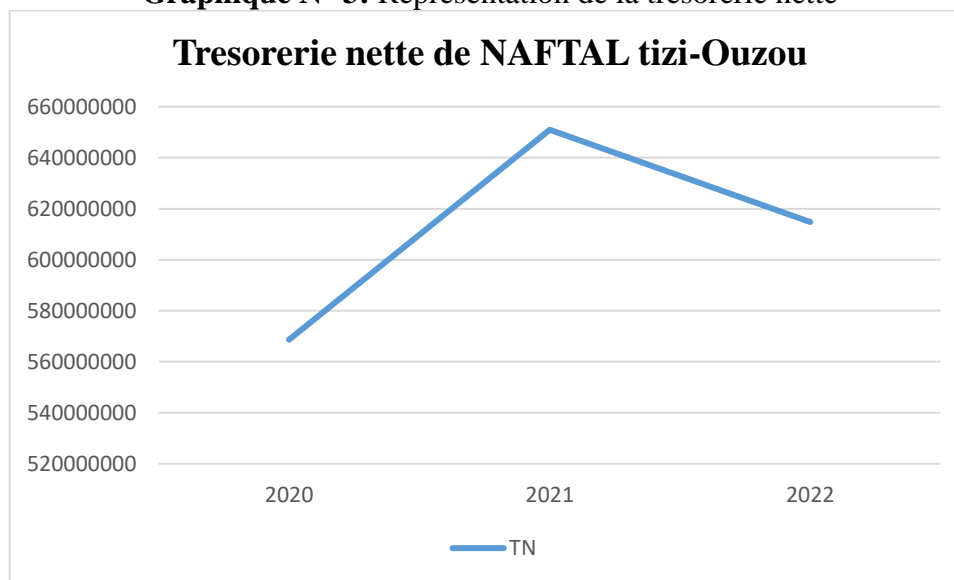
$$TN = Trésorerie\ actif - Trésorerie\ passif$$

Tableau N° 19: Calcule de la trésorerie par la 2^{ème} méthode

Désignation	2020	2021	2022
Trésorerie actif	568649719,60	650973720,78	614750918,55
Trésorerie passif	0,00	0,00	0,00
TN	568649719,60	650973720,78	614750918,55

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

Graphique N° 3: Représentation de la trésorerie nette



Source : élaborer par nous-même à partir des données des tableaux N°18 et N°19

Interprétation de la trésorerie nette :

On remarque que durant les trois exercices 2020, 2021, 2022 la trésorerie nette est positif, donc l'équilibre financier immédiate est respecté ce qui signifie que NAFTAL Tizi-Ouzou a dégagé un excédent de liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes ou bien faire des placements qui génèreront des gains financiers ou peut également choisir de conserver ses liquidités sous forme de réserves afin de faire face à d'éventuels imprévus.

4- Analyse par la méthode des ratios :

4-1 Ratio de liquidité :

4-1-1 Ratio de liquidité général (RLG) :

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

Tableau N° 20: Calcul de ratio de liquidité général

Désignation	2020	2021	2022
AC	1153624832,70	1332441968,94	1218341455,19
DCT	-581173506,51	-617167679,70	-618204072,53
RLG	-198,49%	-215,89%	-197,08 %

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

Interprétation du ratio de liquidité générale :

Pour les trois exercices le ratio liquidité général est inférieur à <100%, d'après nous calcul le ratio est de -198,49% en 2020 et -215,89% en 2021 et -197,08% en 2022. Nous constatons que l'entreprise ne peut pas honorer ses DCT.

4-1-2 Ratio de liquidité réduite (RLR) :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau N° 21: Calcul de ratio de liquidité réduite

Désignation	2020	2021	2022
VR	245398213,05	260169862,11	257535302,42
Disponibilité	568649719,60	650973720,78	614750918,55
DCT	-581173506,51	-617167679,70	-618204072,53
RLR	-140,06	-147,64 %	-141,10 %

Source : fait par nous-même sur la base de tableau d'actif et passif financier

Interprétation du ratio de liquidité réduite :

Nous remarquons que les ratios de liquidité réduite négatifs sur les trois années consécutives de 2020 à 2022. Cela signifie qu'elle ne dispose pas d'actifs liquides suffisants pour couvrir ses dettes à court terme.

4-1-3 Ratio de liquidité immédiate (RLI) :

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

Tableau N° 22: Calcul de ratio de liquidité immédiate

Désignation	2020	2021	2022
VD	568649719,60	650973720,78	614750918,55
DCT	-581173506,51	-617167679,79	-618204072,53
RLT	-100,84 %	-105,47 %	-100,01 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation du ratio de liquidité immédiate :

Pour les trois exercices le ratio de liquidité immédiate est du ; -100,84% en 2020, -105,47% en 2021, -100,01% en 2022. Nous constatons que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

4-2 Les Ratios de solvabilité :

4-2-1 Ratio d'autonomie financière :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Tableau N° 23: Calcul de ratio d'autonomie financière

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux propres	2374834375,50	2526662462,5	2432181524,22
Total des dettes	(576778823)	(612928879,29)	(63606827,02)
Ratio d'autonomie financière	-4,117	-4,122	-3,9637

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation de ratio d'autonomie financière :

Les ratios d'autonomie de l'entreprise étaient négatifs sur la période de 2020 à 2022. Cela signifie que les capitaux propres de l'entreprise étaient inférieurs à ses dettes à long terme. L'entreprise ne peut plus s'endetter à long terme.

5- Analyse par les indicateurs de la performance :

Les indicateurs de performance sont des indicateurs mesure, qui permettent d'évaluer l'efficacité d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs. Ils sont utiles pour surveiller les avancées, repérer les domaines à améliorer et prendre des décisions éclairées

5-1 Taux de croissance de chiffre d'affaires (HT) :

$$Taux\ de\ croissance\ de\ chiffre\ d'affaires\ (HT) = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

Tableau N° 24: Taux de croissance de chiffre d'affaires

Désignation	2020	2021	2022
CA (n)	1618190245,64	1786930350,82	2137445242,10
CA (n-1)	1761897856,34	1618190245,64	1786930350,82
Taux de croissance de CA	-8,16 %	10,42 %	19,61 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation de taux de chiffres d'affaires (HT) :

On remarque que pendant les deux années dernières. 2021 et 2022 le chiffre d'affaires est en train d'augmenter cela indique une augmentation des ventes de l'activité de l'entreprise.

5-2 Taux de marge nette :

$$Taux\ de\ marge\ nette = \frac{Résultats\ de\ l'exercice}{Chiffre\ d'affaires\ (HT)}$$

Tableau N° 25: Calcul du taux de marge nette

Désignation	2020	2021	2022
Résultat de l'exercice	-70633230,80	-31375425,29	-107535894,47
CA (HT)	1618190245,34	1618190245,64	1786930350,82
Taux de marge nette	-4,36 %	-1,95 %	6,01 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation de taux de marge nette :

L'entreprise a connu une amélioration significative de sa rentabilité entre 2020 et 2022, passant d'une situation de pertes nettes à une marge nette positive.

Pour les années 2020 et 2021 sont respectivement de (-4,36%) et (-1,95%) Cela signifie que l'entreprise a enregistré une perte nette par rapport à ses revenus.

En 2022 : Le taux de marge nette est positif à 6,01%. Cela indique que l'entreprise a généré un bénéfice net par rapport à ses revenus.

5-3 Taux de marge brute :

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{Exédents brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires (HT)}}$$

Tableau N° 26: Calcul du taux de marge brute

Désignation	2020	2021	2022
EBD	46303657,14	81178505,41	2049322961,02
CA	1618190245,45	1786930350	2137455242,51
Taux de marge brute	2,86 %	4,54 %	9,58 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation de taux de marge brute :

Nous constatons que l'entreprise dégage un taux de marge brute positif au cours des trois années 2020, 2021, 2022 nous pouvons dire que NAFTAL générer un profit à partir de CA, cela est dû à l'augmentation d'excédent brute d'exploitation et du CA

5-4 Ratio d'endettement :

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Total des dettes}}{\text{Total actif}}$$

Tableau N° 27: Calcul du ratio d'endettement

Désignation	2020	2021	2022
Total des dettes	(576778829)	(612928979,29)	(613606827,02)
Total actif	1798055552,50	1913733483,17	18185744697,20
Taux d'endettements	-0,23	-0,32	-0,34

Source : fait par nous-même sur la base des données fourni par NAFTAL

Interprétation de ratio d'endettement :

Nous remarquons que les ratios d'endettement de l'entreprise NAFTAL sont inférieurs à < 1 ce qui indique que l'endettement de cette entreprise est faible.

5-5 Rentabilité financière :

$$Rentabilité\ financière = \frac{Résultat\ net}{Capitaux\ propres}$$

Tableau N° 28: Calcul de rentabilité financière

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net	-70633230,80	-31375425,29	107535894,47
CP	2374834375,50	2526662462,50	2432181524,22
Rentabilité financières	-2,97 %	-1,24 %	4,42 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fournies par NAFTAL

Interprétation de la rentabilité financière :

Nous remarquons que le ratio de rentabilité financière de NAFTAL présente des valeurs négatives pour les exercices 2020 et 2021, indiquant des pertes subies par l'entreprise et une dégradation de sa performance financière. En revanche, en 2022, ce ratio redevient positif, atteignant 4,42%, ce qui traduit une génération de bénéfices grâce à l'augmentation des ventes.

5-5 Rentabilité économique :

$$Rentabilité\ économique = \frac{(Résultat\ net + Impôts\ et\ assimilés + Charges\ financières)}{Capitaux\ propres}$$

Tableau N° 29: Calcul de la rentabilité économique

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net	-70633230,80	-31375425,29	107535894,47
Impôts et assimilés	36014208,16	46670436,06	33288839,47
Charge financier	4283035,06	4610993,30	7289398,91
Capitaux propre	2374834375,50	2526662462,50	2432181525,22
Rentabilité économique	-1,27 %	-0,8 %	6,08 %

Source : fait par nous-même sur la base des données fournies par NAFTAL

Interprétation de la rentabilité économique :

On observe une rentabilité économique négative pour les années 2020 et 2021. Cela indique que les activités de l'entreprise ne génèrent pas suffisamment de profit pour couvrir le coût du capital investi. Cette baisse s'explique par une diminution du résultat net, conduisant l'entreprise à un déficit. Cependant le ratio redevient positif en 2022, atteignant 6%. Cette

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

évolution traduit une rentabilité de l'entreprise satisfaisante, signifiant que L'entreprise dégage un profit grâce à ses actifs économiques.

Section 03 : Analyse du budget trésorerie et Tableaux des flux de trésorerie de NAFTAL

1- Présentation du budget de trésorerie de 1^{er} trimestre 2022 :

Le budget de trésorerie est un document financier crucial qui anticipe les encaissements et décaissements d'argent d'une entreprise pour une période à venir. Comme outil, il est indispensable pour les parties prenantes d'une entreprise, Car il permet d'anticiper la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, à utiliser ses ressources de manière optimale et à planifier le financement de sa croissance.

Tableau N° 30: Budget de trésorerie 1^{er} trimestre 2022

Rubrique	Janvier	Février	Mars
Solde début de période	650973720,8	1038204388	979262886
Encaissements			
Total encaissements	703690463	338419351	430184905
Décaissements			
Achats produits, métiers, fournitures, ...	8362604	11754947	12973455
Achats locaux	6474652	9404035	10451265
Fournitures de production et entretien auto			
Articles de fonctionnement	3964650	4770437	5382127
Articles et produits divers	246806	246806	246806
Articles pour activités annexes et autres	2263196	4386792	4386792
Fournitures consommables			435540
Achats non stockés de matières de fournitures	1887952		2522190
Services et autres consommations	142200934	109106815	235474273
Transport	51932472		8672781
Autres services	90.268 462	109106815	1447192
Charges du personnel	165595758	198130548	289699453
Impôts et taxes et versements assimilés	300500	420500	420500
Autres impôts et taxes (hors impôts sur le résultat)	300500	420500	420500
Total décaissements	316459796	397360853	538567681
Variation encaissements décaissements	387230667	-58941502	-108382776
Solde net de trésorerie fin de période	1038204388	979262886	870880110

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des documents fournis par NAFTAL

❖ **Interprétation de Budget de trésorerie de 1^{er} trimestre de l'année 2022**

L'analyse des variations d'encaissements et de décaissements pour janvier, février et mars 2022 montre une détérioration de la trésorerie de NAFTAL au cours du premier trimestre, où la situation passe d'une variation d'entrées et sorties positive en janvier (387230667 DA) à des variations négatives importantes en février et mars (-58941502 DA et -108382776).

2- Analyse par tableaux des flux de trésorerie :

Le tableau des flux de trésorerie est un état financier essentiel qui résume les entrées et sorties de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée. Il s'agit d'un outil essentiel pour les investisseurs, les analystes et la direction d'une entreprise. Car il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à utiliser ses ressources et à financer sa croissance.

2-1 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2020 :

Tableau N° 31 : Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2020

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	15 683 280 720,27
Sommes versées aux fournisseurs	-381 185 765,06
Intérêt et autres frais financiers payés	2 890 965,72
Appel de fond reçu	1 105 609 294,00
Sommes versées aux personnels Remonté de fonds émis	-702 161 370,59
Remonté de fonds émis	-15 529 865 726,69
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-5 309 927,75
Valeur à l'encaissement	-103 099 008,65
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	70 159 190,25
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-3 036 183,22
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-26 760 101,60
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-26 796 284,82
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	00,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	43 362 905,43
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	525 354 314,17
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	568 717 219,60
Variation de trésorerie de la période	43 362 905,43

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des documents fournis par NAFTAL

❖ **Interprétation de Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2020**

→ **Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles** : ont eu un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise, pour un montant de 70 159 190,25 DA. Cela signifie que l'entreprise a généré plus de liquidités qu'elle n'en a dépensées au cours de l'année 2020. Cette situation est due à une différence positive entre les recettes et les dépenses. Les recettes, qui correspondent aux encaissements reçus des clients, s'élèvent à 15 683 280 720,27 DA. Elles couvrent grande partie de la totalité des décaissements, qui regroupent les sommes versées aux fournisseurs, aux personnels et autres décaissements pour comptes.

→ **Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement** : La deuxième rubrique représente les flux provenant de l'activité d'investissements : ce dernier est négative pendant l'année 2020 d'une valeur -26 796 284,8. Ce montant représente les montants des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles. Car aucun encaissement n'a été effectué pour ces flux.

→ **Variation de trésorerie de la période** : La variation de trésorerie positive de 43 362 905,43 indique que l'entreprise a généré plus de liquidités grâce à ses opérations d'exploitation qu'elle n'en a dépensé dans ses opérations d'investissement pendant la période analysée.

2-2 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2021 :

Tableau N° 32: Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2021

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	17 787 234 024,90
Sommes versées aux fournisseurs	-284 394 523,10
Intérêt et autres frais financiers payés	9 787 587,15
Appel de fond reçu	1 090 739 277,00
Sommes versées aux personnels	-755 163 437,06
Remonté de fonds émis	-17 818 298 850,96
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-6 529 670,00
Valeur à l'encaissement	107 203 968,14
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	130 578 376,07
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-1 301 968,71
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-46 952 406,18
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-48 254 374,89
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	00,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	82 324 001,18
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	568 717 219,60
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	651 041 220,78
Variation de trésorerie de la période	82 324 001,18

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des documents fournis par NAFTAL

❖ **Interprétation de Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2021**

→ **Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles** : Ont un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise, générant une valeur de 130 578 376,07 DA. Il est principalement dû aux paiements reçus des clients qui dépassent les paiements versés aux fournisseurs.

→ **Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement** : La valeur de ce dernier durant l'année 2021 est négative de -48 254 374,89 DA Ce montant correspond aux dépenses effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles. Comme il n'y a pas eu encaissements pour ces flux.

→ **Variation de trésorerie** : la variation de trésorerie positive d'une valeur 82 324 001,18 est due à la supériorité des flux opérationnels sur ceux des flux d'investissement.

2-3 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2022 :

Tableau N° 33 : Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2022

Libellé	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçu des clients	18 970 847 903,52
Sommes versées aux fournisseurs	-230 651 507,39
Intérêt et autres frais financiers payés	-13 119 319,24
Appel de fond reçu	1 055 345 067,00
Sommes versées aux personnels	-788 324 246,59
Remonté de fonds émis	-18 913 464 080,74
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-3 504 666,00
Valeur à l'encaissement	-98 124 277,55
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-20 995 126,99
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	- 1 084 166,00
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle	-14 143 509,24
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)	-15 227 675,24
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	00,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-36 222 802,23
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	651 041 220,78
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	614 818 418,55
Variation de trésorerie de la période	-36 222 802,23

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des documents fournis par NAFTAL

❖ **Interprétation de Tableaux des flux de trésorerie de l'année 2022**

→ **Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** : ont eu un impact négatif sur la trésorerie, entraînant une baisse de (-20 995 126,99 DA), Cela signifie que l'entreprise a dépensé plus de liquidités provenant de ses activités courantes qu'elle n'en a généré au cours de l'année 2022. Malgré un encaissement de 18 970 847 903,52 DA provenant des clients, les paiements aux fournisseurs, au personnel, les impôts, les intérêts et autres frais financiers ont engendré un déficit plus important.

→ **Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement** : présente un solde négatif pour l'année 2020. Ce chiffre (-15 227 675,24 DA) indique que l'entreprise a réalisé plus de décaissements liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles qu'elle n'a reçues d'encaissements provenant de la vente d'immobilisations.

Chapitre III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

→ **Variation de trésorerie de la période** : La variation de trésorerie est négative dans l'année 2022 d'une valeur (-36 222 802.23 DA) car les encaissements sont inférieurs aux décaissements. Ce qui veut dire que pour l'année 2022 NAFTAL a eu besoin de solliciter sa trésorerie car il n'y a pas eu de rentrer de fond suffisant pour payer ses charges ce qui a fait baisser la trésorerie et augmenter négativement la variation de cette dernière.

Conclusion :

Après une étude approfondie de l'entreprise NAFTAL sur la période de 2020 à 2022, nous avons analysé sa situation financière en utilisant diverses méthodes telles que Les équilibres financiers, les indicateurs de performance, les ratios, le tableau de flux de trésorerie et le budget de trésorerie. L'analyse de ces différents éléments nous a permis de dresser une image complète de la situation financière de NAFTAL durant la période étudiée.

L'entreprise démontre une situation financière saine sur les trois exercices, avec un fonds de roulement constamment positif., grâce à l'excédent des ressources stable aux emplois stable. Par ailleurs, NAFTAL présente un déséquilibre financier à court terme sur les trois années d'étude. Cela signifie que ses actifs à court terme ne sont pas suffisants pour couvrir ses engagements à court terme. En conséquence, l'entreprise ne peut pas honorer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses disponibilités.

Ils révèlent néanmoins une situation de liquidité à court terme fragile. NAFTAL rencontre des difficultés à honorer ses dettes à court terme vis-à-vis de ses créanciers.

L'élaboration de budget de trésorerie est un outil essentiel pour l'entreprise, car il permet d'avoir les entrées et sorties d'argent (recettes et dépenses) et ainsi d'anticiper d'éventuels problèmes de liquidité et de Prendre des décisions opérationnelles éclairées. Par la suite, nous avons effectué L'analyse du tableau des flux de trésorerie qui nous avons réalisé. Met en lumière la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, en détaillant les sources de ces flux. Pendant Les années 2020 et 2021 ont été marquées par une tendance positive pour NAFTAL en termes de génération de trésorerie. A été enregistré une variation de trésorerie positive. Cette performance a permis à NAFTAL de maintenir un équilibre immédiat. Par contre en 2022, L'entreprise a enregistré une variation de trésorerie négative, signifiant que les décaissements ont dépassé les encaissements Cette situation est préoccupante car elle indique une diminution de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de ses activités opérationnelles.

Conclusion générale

Conclusion générale :

En conclusion, il nous apparaît indispensable de souligner une fois de plus l'importance capitale de la gestion trésorerie. Elle s'impose comme un outil indispensable pour évaluer la santé financière, la rentabilité et la performance globale des entreprises. Cet outil précieux permet d'identifier les points forts et de déceler les faiblesses et obstacles financiers. Grâce à une analyse approfondie, il devient possible d'améliorer la situation financière des organisations, en le portant vers une situation adéquate, et d'optimiser ainsi leur performance.

La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans la mesure du développement de chaque entreprise et garantit son équilibre financier. En effet, elle permet de planifier et gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants. Cela implique d'anticiper les recettes et les dépenses et de mettre en place des procédures de recouvrement efficaces et de gérer les stocks de manière optimale, et de prévenir les difficultés financières. En identifiant les risques et en mettant en place des plans d'action, la gestion de trésorerie permet de minimiser les impacts négatifs des événements imprévus.

Dans le cadre de notre mémoire intitulé "L'évaluation de la performance financière par la gestion de trésorerie : étude de cas de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi sur les exercices 2020, 2021 et 2022", l'analyse de la trésorerie a été réalisée à partir de trois documents financiers clés : le bilan et le budget de trésorerie, le tableau des flux de la trésorerie.

En premier lieu, l'analyse du bilan nous a permis d'étudier les trois composantes majeures : le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Ces éléments nous renseignent sur la capacité de l'entreprise à financer son activité courante et à court terme. Ensuite, l'analyse par la méthode des ratios nous a fourni des informations précieuses sur la situation financière de l'entreprise, permettent d'évaluer la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Enfin, l'analyse du budget de trésorerie et du tableau de financement (TFT) nous a permis de comprendre les variations de trésorerie de l'entreprise. Le budget de trésorerie permet de suivre les entrées et sorties d'argent sur une période mensuelle, tandis que le TFT analyse les flux de trésorerie sur une année complète.

Vérification des hypothèses :

En se basant sur ce qui a été analysé précédemment, on peut arriver à contester ou à accepter les hypothèses posées précédemment de la manière suivante :

L'analyse du bilan de NAFTAL révèle une situation financière saine et stable sur le long terme, caractérisée par un équilibre financier durable et une trésorerie positive sur les trois exercices étudiés. Ces observations confirment l'hypothèse initiale selon laquelle NAFTAL est une entreprise financièrement équilibrée à long terme.

La deuxième hypothèse selon laquelle NAFTAL (District Commercialisation de Tizi-Ouzou) a connu une amélioration de ses performances au cours des dernières années, ce qui se traduit par une rentabilité positive, est confirmée par les données analysées. En effet, on observe une nette amélioration des indicateurs de performance clés entre 2020 et 2022. Notamment, le passage d'une rentabilité financière et économique négative en 2020 et 2021 à une rentabilité positive en 2022, et réduction significative des pertes en 2021 et retour à un résultat net positif de plus de 107 milliards de DA en 2022. Ces indicateurs suggèrent que NAFTAL (District Commercialisation de Tizi-Ouzou) a su redresser sa situation financière et améliorer sa performance au cours des deux dernières années.

Les résultats obtenus après l'évaluation de la performance financière globale de NAFTAL indiquent que cette entreprise a connu des difficultés financières ces dernières années, mais elle semble être sur la voie de la reprise. En effet plusieurs indicateurs clés présentent des résultats négatifs : le cas des ratios de rentabilité et l'endettement et liquidités, ce dernier indiquent une difficulté de NAFTAL à honorer ses engagements à court terme.

Cependant, il est important de noter que NAFTAL a réalisé des efforts en 2022. Le chiffre d'affaires a connu une croissance importante, et le résultat net est redevenu positif. La rentabilité s'est améliorée. Ces éléments positifs suggèrent que NAFTAL est en train de se redresser.

Important de noter que la société NAFTAL DISTRICT de TIZI OUZOU est une filiale de la société mère. Ainsi, toutes les décisions stratégiques relatives au financement et aux investissements sont prises au niveau central, l'unité intervient beaucoup plus impliquée au niveau opérationnel.

L'étude de l'activité de NAFTAL nous a permis de constater que cette entreprise présente des points forts et des points faibles, nous en citerons quelques-uns :

Les points forts :

- L'entreprise ne contracte pas de prêts auprès des institutions financières ce qui réduit ses charges financières.

- Le district NAFTAL détient un monopole sur le marché de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché intérieur.
- Met en œuvre des stratégies efficaces de recouvrement des créances, telles que des délais de paiement.
- L'entreprise établit des prévisions financières précises et met en place des contrôles budgétaires stricts pour s'assurer que les dépenses restent dans les limites des recettes prévues.

Les points faibles :

- Les décisions stratégiques concernant l'investissement et le financement sont prises au niveau central.
- L'augmentation des services externes et d'autres dépenses, en particulier le transport de carburant.
- Absence d'une stratégie d'investissement efficace pour optimiser les excédents de trésorerie importants.

Propositions :

Les résultats que nous avons observés lors de notre étude nous permettent de formuler les recommandations suivantes :

- Utiliser des crédits à court et moyen terme pour diversifier et développer son activité.
- L'entreprise doit placer son excédent de fonds de roulement dans des investissements rentables peut aider l'entreprise à améliorer sa performance financière et sa compétitivité à long terme et moyen terme.
- L'ouverture de nouvelles stations-service vise à répondre aux besoins de ses clients, à augmenter le volume de ses ventes et donc son chiffre d'affaires, tout en cherchant à réduire les coûts de ses consommations afin d'obtenir une valeur ajoutée qui puisse faire face aux charges d'exploitation.

Ce travail nous a permis de consolider nos connaissances et notre savoir-faire acquis durant notre cursus universitaire. Il nous a également permis de développer des compétences pratiques et de nous préparer à notre future vie professionnelle. Notre stage a été une expérience très enrichissante qui nous a donné une vision du domaine professionnel dans lequel nous souhaitons travailler.

Bibliographie

Ouvrage :

1. BACHY, Bruno, SION, Michel, Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2009.
2. BARREDY, Céline, MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed, et al, Lexique de gestion et de management, Éditions Dunod, France, 2023.
3. BELMADANI, Abdellah, Monnaie et systèmes de paiement, Éditions Harmattan, France, 2019.
4. BORG, Cécile, Toute la fonction Comptabilité, Éditions Dunod, France, 2017.
5. CABANE, Pierre, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2^{ème} éd, Editions d'Organisation, France, 2008.
6. CAMPART, Sandy, JIMENEZ, Pedro, Risques de taux d'intérêt et de change, Éditions AFNOR, France, 2016.
7. CIEPLY Sylvie, Quelles solutions de financement pour les entreprises innovantes, EMS Editions, France, 2019.
8. CLERC, Denis, PIRIOU, Jean-Paul, Lexique de sciences économiques et sociales, Éditions La Découverte, France, 2011.
9. COLLAIN, Bernadette, DEJEAN, Frédérique, LE THEULE, Marie-Astrid, Mini manuel de Comptabilité générale, Éditions Dunod France, 2021.
10. COUGNAUD, Benoît, L'univers des risques en finance, Un équilibre en devenir, Presses de Sciences Po, France, 2007.
11. DE LA BRUSLERIE, Hubert, ELIEZ, Catherine, Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod France, 2017.
12. DELAHAYE-DUPRAT, Florence, DELAHAYE, Jacqueline, LE GALLO, Nathalie, Finance d'entreprise, 2^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2021.
13. DENIS, Jean-Philippe, MARTINET, Alain-Charles, SILEM, Ahmed, Lexique de gestion et de management, 9^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2016.
14. DESBRIERES, Philippe, POINCELOT, Évelyne, Gestion de trésorerie, 2^{ème} éd, EMS Editions, France, 2015.
15. DORIATH, Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2008.
16. DORIATH, Brigitte, LOZATO, Michel, MENDES, Paula, et al, Comptabilité et Gestion des Organisations, 6^{ème} éd, Éditions Dunod, France, 2008.
17. FORGET, Jack, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, France, 2005.
18. FORTIN, Anne, État des flux de trésorerie, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1998.
19. GAUGIN, Marc, SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne, Gestion de la trésorerie, 2^{ème} éd, Éditions Economica, France, 2007.
20. GAUGIN, Marc, SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne, Gestion de la trésorerie, 3^{ème} éd, Éditions Economica, France, 2019.
21. GIROUD, Françoise, SAULPIC, Olivier, BONNIER, Carole, et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino éditeur, France, 2004.

22. GRANDGUILLOT, Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis, l'analyse financière, 21^{ème} éd, Éditions Gualino, France, 2017.
23. GRANDGUILLOT, Beatrice, GRANDGUILLOT, Francis, L'essentiel de contrôle de gestion, 9^{ème}, Éditions Gualino, France, 2015.
24. KHEMAKHEM, Abdellatif, La dynamique du contrôle de gestion, Éditions Dunod, France, 1993.
25. LE MAUX, Julien, Analyse financière, Éditions Chenelière éducation, Canada, 2014.
26. LEGER-JARNIOU, Catherine, KALOUSIS, Georges, La boîte à outils de la création d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2020.
27. LGROS, Georges, Mini Manuel de Finance d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2010.
28. LOCHARD, Jean, Les bases de l'analyse financière, Editions d'organisation France, 1997.
29. MARCAILLOU, Philippe-Nicolas, BEJAR, Yosra, Diagnostic d'entreprise, Éditions Ellipses, France, 2021.
30. MAURIN, Pierre, Gestion de trésorerie, 2^{ème} éd, Éditions Ellipses, France, 2021.
31. MELYON, Gérard, Gestion financière, 4^{ème} édition, Éditions Bréal, France, 2007.
32. MERCIER-SUISSA, Catherine, BOUVERET-RIVAT, Céline, BRUN, Florence, et al, Stratégie de développement des exportations, Éditions Ellipses, France, 2021.
33. MERIC, Jérôme, Gestion financière des entreprises, Éditions Hachette, France, 2011.
34. NICOLAS, Franck, Finance pour non-financiers, France, Éditions Dunod, 2012.
35. OGIEN, Dov, Gestion financière de l'entreprise, France, Éditions Dunod, 2008.
36. PAUGET, Georges, BETBÈZE, Jean-Paul, Les 100 mots de la banque, Presses Universitaires de France, France, 2014.
37. PIERANDREI, Laurent, Risk Management, 2^{ème} éd, France, Éditions Dunod, 2019.
38. PILLET, Maurice, BONNEFOUS, Pascal, COURTOIS, Alain et al, Gestion de production, 5^{ème} éd, édition de l'organisation France, 2011.
39. POIZAT, Frédéric, CAVALIERO, Jérôme, Cash mangement fondamentaux & offres bancaire, Éditions Eyrolles, France, 2015.
40. POTTIER, François, La compta...Avec ou sans comptes, EMS Editions France, 2014.
41. SELMER, Caroline, La Boîte à outils de la finance d'entreprise, France, Éditions Dunod, 2023.
42. SELMER, Caroline, Toute la fonction finance, France, Éditions Dunod, 2006.
43. SELMER, Caroline, La Boîte à outils du Responsable financier, France, Éditions Dunod, 2018.
44. SION, Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6^{ème} éd, France, Éditions Dunod, 2015.
45. SION, Michel, Réaliser un diagnostic financier, 2^{ème} éd, France, Éditions Dunod, 2017.
46. THAUVRON, Arnaud, Gestion de patrimoine, France, Éditions Dunod, 2020.
47. VERNIMMEN, Pierre, QUIRY, Pascal, LE FUR, Yan, Finance d'entreprise, 22^{ème} éd, Éditions Dalloz, France, 2024.
48. VOYER, Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} éd, presse de l'université du Québec, Canada, 2006.
49. WISSLER, Michel, MARION, Alain, ASQUIN, Alain, et al, Diagnostic de la performance de l'entreprise, France, Éditions Dunod, 2012.

Revue :

1. AYCHA, Fella, Tableaux De Flux De Trésorerie « Outil D'analyse Stratégique Et Financière Au Service De La Gouvernance Des Entreprises », Vol 10, N° 2, 31 décembre 2016. Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6889> (consulté le : 25/04/2024)
2. CHERFAOUI, Malak-Hanine, TLEMSANI, Sabrina, MEHIRES, Fadila, Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation, The Responsible Manager's Journal, vol 1, N°1, 2023.
3. ISSOR, Zineb, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Dans Projectics / Proyéctica / Projectique, vol.2, N°17, février 2017.

Thèses et cours :

1. ANTRAIGUE, Daniel, Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi, France, IUT GEA, 2009.
2. AHMED-ZAID, Malika, Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, Universidad Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana, Valencia, 2011.
3. KAAINIT, Abdelghafour, élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production pour le pilotage stratégique d'un système de production, Thèses doctorat ingénieur en génie industriel, Université hadj Lakhdar Batna Algérie, 2005.

Sites web :

1. LEPARRE, Josée. Trésorier / Trésorière (en ligne). (2024), Disponible sur : <https://www.cidj.com/metiers/tresorier-tresoriere>. (Consulte le : 13/05/2024)
2. Gulf Bank Algérie, Les crédits de trésorerie, 18 mai 2022. Disponible sur : www.agb.dz/produits/entreprise-classique-cycle-d-exploitation-credit-de-tresorerie. (Consulté le : 28/04/2024)
3. SION, Michel, Détection et résolution des crises de trésorerie [en ligne], (4 janvier 2023). Disponible sur : <https://www.cegos.fr/ressources/mag/fonction-financiere>. (Consulté le : 23/04/2024)
4. TIBERGHIEEN, Ludovic, Le plan de trésorerie, à quoi sert-il ? [En ligne], Blog Valoxy-Expertise Comptable. (Modifie le 27/07/2021.). Disponible sur : <https://valoxy.org/blog/plan-tresorerie-sert-il/>. (Consulté le 05/05/2024)
5. NAFTAL, (31 mai 2012), Disponible sur : <https://www.naftal.dz/fr/> (Consulte le : 30/04/2024).

Annexes

Annexes N°1 : Bilan unité 2022

BILAN UNITE

Au 31 décembre 2022

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

Période 13/2022

A C T I F				P A S S I F					
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (au compte de l'excédent)			
Immobilisations incorporelles		295 138.00	295 138.00			Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		2 087 694 602.52	1 517 182 455.22	570 512 147.30	465 332 079.63	Ecart de réévaluation		107 535 894.47	-31 375 425.49
Immobilisations en cours		9 228 993.11		9 228 993.11	91 114 896.99	Résultat net			
Immobilisations Financières		20 492 101.60		20 492 101.60	24 844 537.61	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		107 535 894.47	-31 375 425.49
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 117 710 835.23	1 517 477 593.22	600 233 242.01	581 291 514.23				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		346 055 234.22		346 055 234.22	421 298 386.05	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts différés et provisionnés			
Clients		201 179 618.83	2 669 063.68	198 510 555.15	190 987 405.44	Autres dettes non courantes		3 894 683.51	3 894 683.51
Autres débiteurs		31 603 580.11	5 867 672.31	25 735 907.80	22 512 020.61	Provisions et produits comptabilisés		702 562.00	344 016.90
Impôts e: assimilés		33 288 839.47		33 288 839.47	46 670 436.06	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		4 597 245.51	4 238 700.41
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		66 364 670.09	39 849 836.38
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		614 818 418.55	67 500.00	614 750 918.55	650 973 720.78	Autres dettes		1 640 076 887.13	1 901 020 371.87
TOTAL ACTIF COURANT		1 226 945 691.18	8 604 235.99	1 218 341 455.19	1 332 441 968.94	Trésorerie Passif			
						TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 706 441 557.22	1 940 870 208.25
TOTAL GENERAL ACTIF		3 344 656 526.41	1 526 081 829.21	1 818 574 697.20	1 913 733 483.17	TOTAL GENERAL PASSIF		1 818 574 697.20	1 913 733 483.17

Annexes N°3 : Tableau des flux de trésorerie 2022



TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU

(Méthode directe)

13-2022

999

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		-20 995 126.99	130 578 376.07
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		18 970 847 903.52	17 787 234 024.90
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-230 651 507.39	-284 394 523.10
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-13 119 319.24	9 787 587.15
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		1 055 345 067.00	1 090 739 277.00
100007	Sommes versées aux personnels		-788 324 246.59	-755 163 437.06
100008	Remontés de fonds Emis		-18 913 464 080.74	-17 818 298 850.96
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-3 504 666.00	-6 529 670.00
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		-98 124 277.55	107 203 968.14
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-20 995 126.99	130 578 376.07
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-15 227 675.24	-48 254 374.89
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-1 084 166.00	-1 301 968.71
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 143 509.24	-46 952 406.18
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-15 227 675.24	-48 254 374.89
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		-36 222 802.23	82 324 001.18
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		651 041 220.78	568 717 219.60
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		614 818 418.55	651 041 220.78
V=F-E	Variation de trésorerie de la période		-36 222 802.23	82 324 001.18
R=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			

BILAN UNITE

Au 31 décembre 2021

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

Période 13/2021

ACTIF				PASSIF					
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecar. d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles		295 138.00	295 138.00		32 810.17	Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		1 871 029 818.24	1 405 697 738.61	465 332 079.63	539 589 875.79	Ecartis de réévaluation			
Immobilisations en cours		91 114 896.99		91 114 896.99	85 460 562.99	Resultat net		-31 375 425.49	-70 633 230.80
Immobilisations Financières		24 844 537.61		24 844 537.61	19 347 469.85	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-31 375 425.49	-70 633 230.80
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 987 284 390.84	1 405 992 876.61	581 291 514.23	644 430 719.80				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		421 404 713.05	106 327.00	421 298 386.05	339 576 900.05	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		195 435 738.84	4 448 333.40	190 987 405.44	187 666 338.29	Autres dettes non courantes		3 894 683.51	3 894 683.51
Autres débiteurs		28 379 692.92	5 867 672.31	22 512 020.61	21 717 666.60	Provisions et produits comptabilisées		344 016.90	500 000.00
Impôts et assimilés		46 670 436.06		46 670 436.06	36 014 208.16	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		4 238 700.41	4 394 683.51
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		39 849 836.38	33 545 966.73
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		651 041 220.78	67 500.00	650 973 720.78	568 649 719.60	Autres dettes		1 901 020 371.87	1 830 748 133.06
TOTAL ACTIF COURANT		1 342 931 801.65	10 489 832.71	1 332 441 968.94	1 153 624 832.70	Trésorerie Passif			
						TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 940 870 208.25	1 864 294 099.79
TOTAL GENERAL ACTIF		3 330 216 192.49	1 416 482 709.32	1 913 733 483.17	1 798 055 552.50	TOTAL GENERAL PASSIF		1 913 733 483.17	1 798 055 552.50

Annexes N°6 : Tableau des flux trésorerie 2021



TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

(Méthode directe) 13-2021

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		130 578 376.07	70 159 190.25
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		17 787 234 024.90	15 683 280 720.27
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-284 394 523.10	-381 185 756.06
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		9 787 587.15	2 890 965.72
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		1 090 739 277.00	1 105 609 294.00
100007	Sommes versées aux personnels		-755 163 437.06	-702 161 370.59
100008	Remontés de fonds Emis		-17 818 298 850.96	-15 529 865 726.69
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-6 529 670.00	-5 309 927.75
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		107 203 968.14	-103 099 008.65
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		130 578 376.07	70 159 190.25
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		-48 254 374.89	-26 796 284.82
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-1 301 968.71	-3 036 183.22
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-46 952 406.18	-23 760 101.60
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-48 254 374.89	-26 796 284.82
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		82 324 001.18	43 362 905.43
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		568 717 219.60	525 354 314.17
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		651 041 220.78	568 717 219.60
V=F-E	Variation de trésorerie de la période		82 324 001.18	43 362 905.43
R=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			

TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

(Méthode directe) 13-2020

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
A1	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		70 159 190.25	95 342 836.55
000000	Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)			
100000	Virements de Fonds (UNITE)		15 683 280 720.27	15 904 117 670.20
100001	Encaissement reçus des clients		-381 185 756.06	-416 644 687.87
100002	Sommes versées aux fournisseurs		2 890 965.72	-4 082 666.03
100003	Intérêts et autres frais financiers payés			
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis		1 105 609 294.00	1 250 576 703.00
100006	Appel de Fonds Reçu		-702 161 370.59	-726 304 277.29
100007	Sommes versées aux personnels		-15 529 865 726.69	-15 909 465 593.11
100008	Remontés de fonds Emis			
100009	Remontés de Fonds Reçus		-5 309 927.75	-4 957 983.25
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat			
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes		-103 099 008.65	2 103 670.90
100013	Valeurs à l'Encaissement			
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume & DASC)			
A2	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
TOTAL A	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		70 159 190.25	95 342 836.55
B1	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-3 036 183.22	-1 870 403.21
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-23 760 101.60	-90 887 532.20
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
TOTAL B	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-26 796 284.82	-92 757 935.41
C1	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
TOTAL C	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)		43 362 905.43	2 584 901.1
T=A+B+C	Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)		525 354 314.17	522 769 413.0
E	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		568 717 219.60	525 354 314.1
F	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		43 362 905.43	2 584 901.1
V=F-E	Variation de trésorerie de la période			
R=V-T	Rapprochement avec le résultat comptable			

Tables des matières

Introduction générale :	1
CHAPITRE I : Fondements théorique sur la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise	
Introduction :	6
Section 01 : Généralités sur la trésorerie	7
1-Notions de base sur la trésorerie :	7
1-1 Définition de la trésorerie :.....	7
1-2 Les composants de la trésorerie :.....	8
1-2-1 La Caisse :	8
1-2-2 La Banque :.....	9
1-3 Types de trésorerie :	10
1-3-1 La trésorerie potentielle :.....	10
1-3-2 La trésorerie en valeur :.....	10
1-3-3 La trésorerie zéro :.....	10
2-Définition du trésorier :.....	11
2-1 Les missions du trésorier :.....	11
3-L'environnement de la trésorerie :.....	12
3-1 Environnement financier :	12
3-1-1 Les modes de paiement :	12
3-1-1-1 Les paiements en espèces :.....	12
3-1-1-2 Les chèques :	13
3-1-1-3 Les virements :.....	13
3-1-1-4 Effet de commerce :.....	14
3-1-2 Les méthodes de paiement :.....	14
3-1-2-1 La remise documentaire :	14
3-1-2-2 Crédit documentaire :	15
3-1-2-3 La lettre de crédit stand-by :.....	15
3-2 Environnement technologique de la trésorerie :.....	15
3-2-1 Les logiciels de gestion de trésorerie :.....	16
3-2-2 Les outils d'analyse de données :.....	16
Section 02 : La gestion de la trésorerie d'une entreprise	16
1- Définition de la gestion de trésorerie :	16
2- Les objectifs de la gestion de trésorerie :.....	17

3- Financement et placement de trésorerie :	18
3-1 Financement d'insuffisances de trésorerie :	18
4- Placement d'excédents de trésorerie :	19
4-1 Choix de placement :	19
4-1-1 Placement sans marché secondaire :	19
4-1-2 Placements avec marché secondaire :	20
5- Gestion des risques de trésorerie :	21
5-1 Risque opérationnel :	21
5-2 Risque stratégique :	21
5-3 Risques spécifiques :	22
5-3-1 Risque de change :	22
5-3-2 Risque de taux d'intérêt :	22
5-3-3 Risques de crédit ou contrepartie :	22
5-3-3-1 Risque de crédit :	23
5-3-3-2 Risque de contrepartie :	23
6- Techniques de gestion des risques de trésorerie :	23
7- Crises de la trésorerie et leurs typologies :	24
7-1 Les crises d'augmentation du besoin de fonds de roulement :	24
7-1-1 La crise de croissance :	24
7-1-2 La crise de gestion du BFR :	24
7-1-3 La réduction conjoncturelle d'activité :	25
7-2 Les crises de la diminution de fonds de roulement :	25
7-2-1 L'erreur de financement :	25
7-2-2 La perte de profitabilité :	26
Section 3 : Généralistes sur la performance d'une entreprise	26
1-Définition de la performance :	26
2-Critères de la performance :	28
2-1 l'efficacité :	28
2-2 L'efficience :	29
2-3 La pertinence :	29
3- Les objectifs de la performance :	29
4-Typologie de la performance :	30
4-1 La performance organisationnelle :	30
4-2 La performance concurrentielle :	30
4-3 La performance stratégique :	30

4-4 La performance humaine et sociale :	30
5-Les indicateurs de performance :	31
5-1 Les qualités d'un bon indicateur :	31
5-2-Rôles des Indicateurs de Performance :	32
5-3 Les types des indicateurs de performance :	33
5-3-1 les ratios de rentabilité de l'activité :	33
5-3-1-1 L'analyse de la croissance du chiffre d'affaires :	33
5-3-1-2 l'analyse de marge d'exploitation :	34
5-3-1-3 l'analyse de la marge nette :	34
5-3-1-4 Ratio d'endettement :	35
5-3-2 les ratios de rentabilité des capitaux :	35
5-3-2-1 Ratio de rentabilité économique (ROCE) :	35
5-3-2-2 Ratio de rentabilité financière :	35
Conclusion :	37

CHAPITRE II : Documents et instruments de l'analyse de la gestion de trésorerie

Introduction :	39
Section 01 : Analyse par le bilan :	40
1- Le Bilan Fonctionnel :	40
1-2 Les objectifs de bilan fonctionnel :	40
1-3 Structure de bilan fonctionnel :	40
1-3 Présentation du Bilan fonctionnel simplifié :	42
2- Le bilan financier :	43
2-1 Les objectifs de bilan financier :	43
2-3 Présentation d'un bilan financier :	44
3- Les indicateurs de l'équilibre financier :	45
3-1 Le Fonds de roulement net global (FRNG) :	45
3-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :	46
3-3 La trésorerie nette (TN) :	47
4- l'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios :	48
4-1 Définition d'un ratio :	48
4-2 Les différents types des ratios :	48
4-2-1 Les ratios de liquidité :	48
4-2-1-1 Le ratio de liquidité générale (RLG) :	48
4-2-1-2 Ratio de liquidité réduite (RLR) :	49

4-2-1-3 le ratio de liquidité immédiate (RLI) :.....	49
4-2-2 : Ratio de solvabilité :.....	49
4-2-2-1 Le ratio d'autonomie financière :	49
Section 02 : Tableau des flux de trésorerie	50
1-Définition de tableau des flux de trésorerie :	50
2-Domaine d'application :.....	50
3- Les objectifs du tableau des flux de trésorerie :.....	51
4-Le contenu du tableau des flux de trésorerie :.....	52
4-1 Le flux de trésorerie issu des activités opérationnelles :	52
4-2 Le flux de trésorerie issu des activités d'investissement :.....	53
4-3 Le flux de trésorerie issu des activités de financement :	53
5- La présentation du TFT :.....	53
5-1 La méthode indirect :.....	54
5-1-1 à partir du résultat net :	55
5-1-2 à partir du résultat d'exploitation :	57
5-2 La méthode directe :	58
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	60
1- Horizon prévisionnel de la trésorerie :.....	60
1-1 Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie :.....	60
1-2 Utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie :	61
2- Le plan de financement :.....	62
2-1 Définition.....	62
2-2 Les objectifs de plan de financement :	62
2-3 Elaboration du plan de financement :.....	62
2-4 Présentation de plan de financement :	63
3-1 Définition :.....	63
3-2 Les objectifs du budget de trésorerie :.....	64
3-3 La réalisations tableau de budget de trésorerie :	64
3-4 Présentation de Tableau de budget de trésorerie :	65
3-5 Interprétation de budget de la trésorerie :.....	66
4- Plan de trésorerie :.....	67
4-1 Utilité de plan de trésorerie :	67
5- Fiche en valeur :.....	67
5-1 Les objectifs de fiche de valeur :	68
Conclusion :.....	69

CHAPITRE III : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi

Introduction :	71
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	72
1- Historique :.....	72
2- Présentation du district Commercial Tizi-Ouzou.....	75
3- Missions et activités de l'organisme d'accueil.....	75
4- Présentation de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL – District commercialisation Oued-Aissi :.....	76
4-1 Présentation des différents départements :	76
4-1-1 Le département commercial :	76
4-1-2 Le département administration et moyens généraux	77
4-1-3 Le département finances et comptabilité :	78
Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL	79
1- Elaboration des bilans financiers :	80
1-1 Présentation des bilans financier des années 2020, 2021et 2022 :	80
1-1-1 Présentation de l'actif de bilan :	80
1-1-2 Présentation de passif de bilan :	80
2- Présentation des bilans en grandes masse :.....	81
2-1 Présentation de l'actif en grande masse :	81
2-2 Présentation de passif en grande masse :.....	81
3- Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :.....	82
3-1 Equilibre financier à long terme :	82
3-2 Equilibre financier à court terme :.....	83
3-3 Equilibre financier immédiate :	84
4- Analyse par la méthode des ratios :.....	85
4-1 Ratio de liquidité :	85
4-1-1 Ratio de liquidité général (RLG) :.....	85
4-1-2 Ratio de liquidité réduite (RLR) :.....	86
4-1-3 Ratio de liquidité immédiate (RLI) :	86
4-2 Les Ratios de solvabilité :.....	86
4-2-1 Ratio d'autonomie financière :	86
5- Analyse par les indicateurs de la performance :.....	87
5-1 Taux de croissance de chiffre d'affaires (HT) :.....	87
5-2 Taux de marge nette :	87
5-3 Taux de marge brute :.....	88

5-4 Ratio d'endettement :	88
5-5 Rentabilité financière :	89
5-5 Rentabilité économique :	89
Section 03 : Analyse du budget trésorerie et Tableaux des flux de trésorerie de NAFTAL..	90
1- Présentation du budget de trésorerie de 1 ^{er} trimestre 2022 :	90
2- Analyse par tableaux des flux de trésorerie :	91
2-1 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2020 :	91
2-2 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2021 :	93
2-3 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2022 :	94
Conclusion :	96
Conclusion générale :	98
Bibliographie	101
Annexes	105
Annexes N°1 : Bilan unité 2022.....	106
Annexes N°2 : Tableau des comptes de résultats 2022.....	107
Annexes N°2 : Tableau des flux trésorerie 2022.....	108
Annexes N°4 : Bilan unité 2021.....	109
Annexes N°5 : Tableau des comptes de résultats 2021.....	110
Annexes N°6 : Tableau des flux trésorerie 2021.....	111
Annexes N°7 : Bilan unité 2020.....	112
Annexes N°8 : Tableau des comptes de résultats 2020.....	113
Annexes N°9 : Tableau des flux trésorerie 2020.....	114
Tables des matières	115

RESUME

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer la performance financière de l'entreprise NAFTAL OUED-AISSI en s'appuyant sur sa gestion de trésorerie. Pour ce faire, il s'articule autour de trois parties principales

La première partie présente les concepts clés liés à la trésorerie, sa gestion et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Elle définit également les différents indicateurs utilisés pour mesurer cette performance.

La deuxième partie explore les différentes méthodes de gestion de trésorerie employées par les entreprises, notamment le bilan, le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie.

La troisième partie met en pratique les concepts et méthodes étudiés en les appliquant à l'entreprise NAFTAL OUED-AISSI. Elle analyse les bilans financiers, les indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR, TR), les ratios de performance, les flux de trésorerie et le budget de trésorerie sur les exercices 2020, 2021 et 2022.

Les analyses effectuées révèlent que l'entreprise NAFTAL OUED-AISSI présente une situation financière saine sur les trois exercices étudiés, avec un fonds de roulement constamment positif. Cela s'explique par un excédent stable des ressources sur les emplois. Cependant, un déséquilibre financier à court terme est observé sur la période. L'évaluation de la performance financière globale de NAFTAL indique que l'entreprise a connu des difficultés financières ces dernières années, mais qu'elle semble être sur la voie de la reprise.

Ce mémoire démontre l'importance de la gestion de trésorerie dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise

Mot clés : La gestion de la trésorerie, Performance, Analyse financière, Rentabilité.

SUMMARY

This thesis aims to evaluate the financial performance of the company NAFTAL OUED-AISSI by relying on its cash management. To do this, it is structured around three main parts.

The first part presents the key concepts related to cash, its management, and its impact on the financial performance of the company. It also defines the different indicators used to measure this performance.

The second part explores the different methods of cash management employed by companies, including the balance sheet, the cash budget, and the cash flow statement.

The third part puts into practice the concepts and methods studied by applying them to the company NAFTAL OUED-AISSI. It analyzes the financial statements, financial balance indicators (working capital, working capital requirement, and net cash), performance ratios, cash flows, and cash budget over the 2020, 2021, and 2022 fiscal years.

The analyses performed reveal that the company NAFTAL OUED-AISSI presents a healthy financial situation over the three fiscal years studied, with consistently positive working capital. This is explained by a stable surplus of resources over uses. However, a short-term financial imbalance is observed during the period. The evaluation of NAFTAL's overall financial performance indicates that the company has experienced financial difficulties in recent years, but it seems to be on the path to recovery.

This thesis demonstrates the importance of cash management in evaluating the financial performance of a company.

Keywords: Cash Management, Performance, financial analysis, Profitability.