

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Finance d'Entreprises*

*Option : Finance d'Entreprise*

**Thème :**

**Procédures et techniques de la gestion de trésorerie  
dans une entreprise**

**Cas : SONELGAZ de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

Imen BELMOKHTAR  
Manel BOUACHE

**Dirigé par :**

Ouerdia MOUMOU

**Devant le jury composé de :**

**Présidente :** Mme Nassima ASSOUS, MCB, UMMTO

**Encadrant :** Mme Ouerdia MOUMOU, MCB, UMMTO

**Examinateur :** Mr Abdelaziz HADJOU, MAA, UMMTO

**Promotion 2020**

## Remerciements

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

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont œuvré de près ou de loin au succès de notre stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce présent mémoire.*

*Dans un premier temps nous voudrions remercier notre encadrant de mémoire Mme MOUMOU.O, maître de conférences à l'UMMTO, pour sa disponibilité, son soutien et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions et de là notre travail.*

*Nous remercions également les intervenants professionnels responsables de notre formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci, en particulier :*

*Mme ASSOUS.N, maître de conférences à l'UMMTO et ce d'avoir été une enseignante irréprochable ces trois dernières années et de nous avoir permis d'acquérir de nombreuses connaissances enrichissantes dans le domaine entrepreneurial mais sur tout financier.*

*Mr OUALIKENE.S, professeur de l'enseignement supérieur à l'UMMTO et ce pour ses nombreux encouragements, ses conseils et son orientation mais surtout de nous avoir beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires.*

*Mr HADJOU.A, maître assistant à l'UMMTO et ce d'avoir toujours répondu présent à nos nombreuses sollicitations, son soutien inconditionnel et ses encouragements ces quatre dernières années, qui nous ont été d'une grande aide.*

*Nous tenons également à remercier les intervenants professionnels responsables de notre stage, pour avoir contribué à la réalisation de la partie pratique de celui-ci, en particulier :*

*Mr BOUACHE.S, parent et ancien agent SONELGAZ, pour son orientation, ses conseils et son soutien qui nous ont été plus que précieux.*

*Mme FAKED.N, responsable des finances à la DDTO et ce pour son aide, sa serviabilité et surtout pour nous avoir accordé des entretiens et avoir répondu à nos questions, ainsi que de nous avoir partagé son expérience professionnelle.*

*À tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, notre profond respect et notre gratitude la plus sincère.*

## Dédicaces

C'est avec un énorme plaisir que je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu, autant de phrases et d'expressions aussi éloquentes soit-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à vous, votre compréhension et votre encouragement ont été pour moi un soutien indispensable que vous avez toujours su m'apporter, Je vous dois ce que je suis aujourd'hui, ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour être à la hauteur de vos attentes, puisse Dieu le miséricordieux vous donner santé et bonheur.

Mon très cher frère **Amine**, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je te porte, je ne te remercierai jamais assez pour ta présence, ton soutien et ta générosité, je te souhaite le meilleur, toi qui es pour moi le meilleur car tu m'es plus qu'un frère.

Mon très cher petit frère **Bilal**, je ne saurai trouver les mots pour exprimer mes sentiments d'amour et de fraternité pour toi, tu as toujours su être à mes côtés, ce pour quoi je ne vais cesser de t'aimer. Je prie Dieu de t'accorder le courage et la force pour construire un bel et merveilleux avenir.

Ma grand-mère **Fatma**, qui n'a cessé de me transmettre sa sagesse et son amour, tes conseils d'or m'ont guidé tous les jours et ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui, je suis plus que reconnaissante pour ta bienveillance et ta sincérité, que Dieu te protège, te bénisse et te garde pour nous.

A la mémoire de mon grand-père Ahmed, je te dédie ce modeste travail comme preuve de reconnaissance de la part de ta petite fille qui a toujours priée pour toi, que Dieu le tout-puissant t'accorde sa sainte miséricorde.

Ma grand-mère Saliha, mes tantes **Kenza**, **Nassima** et **Ouiza**, à mes oncles **Aziouez** et **Mohamed**, c'est avec beaucoup d'enthousiasme que je vous exprime mon sincère amour, vous m'avez appris tant de choses qu'aucune dédicace ne saurait vous exprimer ma reconnaissance.

Mon grand-père paternel **Cherif**, mes tantes **Fatima** et **Zohra** ainsi que mes oncles **Ahmed** et **Djaffar**, je vous exprime à travers ce travail ma sincère reconnaissance pour votre présence et votre soutien.

Ma très chère amie **Manel**, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour toute l'aide, le soutien mais surtout l'amour que tu as toujours su m'apporter, sans toi ce travail n'aurait jamais vu le jour, c'était une expérience formidable et unique en son genre, tu es pour moi la sœur et la confidente qui sait me comprendre et me combler.

Mes amies Hanane, **Nesrine** et **Rahma**, je vous remercie d'avoir été à mes cotes, j'apprécie énormément votre encouragement et votre soutien, je vous aime pour l'éternité.

Mes cousins et cousines, particulièrement **Sihem**, **youcef** et **Zinedine**, je vous remercie infiniment car vous aviez toujours été affables et bienveillants.

*Imen*

## Dédicaces

*Je tiens à dédier ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont chères au cœur ainsi qu'à toutes celles qui ont œuvré de près ou de loin à son accomplissement...*

*À mes très chers parents :*

***Papa et maman** d'amour, aucune dédicace ne pourrait être à la hauteur de l'amour, la sécurité et la tendresse dont vous avez fait part à mon égard, je suis ce que je suis uniquement grâce à vous, ce pour quoi je ne cesserais de vous remercier. Puisse Dieu vous accorder santé et longue vie afin que je puisse vous combler et vous émerveiller à mon tour.*

*À mes deuxièmes parents **khalti Malika** et **khali Khelifa**, vous avez su me guider, me chouchouter, m'encourager et ce dans les moments les plus difficiles de ma vie, aucune dédicace ne saurait vous rendre grâce ni vous exprimez ma reconnaissance.*

*À ma sœur et mes frères :*

*Ma sœur **Sonia**, mon ange gardien, mon seul recours et ma confidente, tu as toujours su trouver les mots pour me remettre dans le droit chemin, quoi que je fasse je ne serais jamais à la hauteur de tous les sacrifices dont tu as faits preuve à mon égard.*

*Mon frère **Malek**, mon pilier, tu m'es le père et la mère, les mots ne me suffisent guère pour t'exprimer le profond attachement, le respect et l'amour que je porte à ton égard.*

*Mon frère **Belaid**, exemple de sagesse, de force et d'humilité, tu es pour moi l'être le plus pur qui soit. J'ai su tirer de toi le meilleur, voilà pourquoi aucune dédicace ne saurait te rendre justice.*

*Mon frère **Boualem**, tu es celui qui m'a le plus fait prendre conscience des choses, ce pour quoi je ne te remercierais jamais assez.*

*À la mémoire de ma **grand-mère** :*

*À la mémoire de la grande dame que tu es, à toi mon exemple, mon plus beau souvenir, mon premier professeur, j'aurais tant aimé que tu sois présente mais hélas tu es partie bien trop tôt, puisse Dieu le tout-puissant t'accorder son infinie miséricorde et t'accueillir dans son éternel et vaste paradis.*

*À ma meilleure amie et ma moitié pour la réalisation de ce travail :*

*À toi '**Himen**', sans qui ce travail n'aurait pu se concrétiser, à toi ma meilleure amie, ma sœur, mon brun d'énergie et mon acolyte de vie. Merci de faire partie de ma vie mais surtout de supporter ma folie au quotidien. En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs que nous avons partagés, ce travail t'est dédié.*

*Pour effectuer ce travail j'ai dû faire preuve de patience, de courage mais surtout de force d'esprit, ce pour quoi j'espère que toutes les personnes qui à l'avenir seront intéressée par ce dernier puissent y trouver toutes les réponses nécessaires à la réalisation de leurs propres travaux.*

**Manel**

## **Résumé**

La finalité de notre mémoire étant de désigner les meilleures procédures et techniques pouvant être adoptées par un trésorier pour mener à bien la gestion de sa trésorerie, nous a menée à procéder de sorte que ce dernier puisse répondre de la façon la plus explicite possible, soit en le divisant en trois chapitres répondant à nos motivations de base nourries par les hypothèses choisies en début d'étude.

Afin d'élucider la notion de la gestion de trésorerie, son importance ainsi que celle du trésorier, nous avons rédigé le premier chapitre comportant les fondements théoriques liés à cette dernière, en plus de quelques concepts de base qui lui sont relatifs.

Le deuxième chapitre quant à lui a été consacré à l'explication du processus permettant la pratique de la gestion de trésorerie à l'instar des différentes démarches relatives à la réalisation de l'analyse financière aboutissant ainsi au pilotage de la trésorerie.

Pour finir et en vue de mettre en pratique les deux chapitres théoriques précédents portant sur la gestion de trésorerie d'un point de vue général, nous avons procédé à une étude financière faite à partir des documents comptables de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.

Nous avons donc jugé utile de fractionner cette étude en deux parties. L'une s'est portée sur une première approche par l'analyse financière des bilans de la DDTO accompagnée d'interprétations en suite sur une deuxième approche par les ratios, nous permettant ainsi de déterminer le niveau de liquidité de l'entreprise, soit l'élément clé de la gestion de trésorerie. La deuxième s'est portée quant à elle sur la prévision de trésorerie, éminente à la gestion de l'entreprise en lui permettant de définir les flux de trésorerie futurs et de là à prévenir les risques pouvant l'impacter négativement, et ce dans le but de mener une meilleure gestion de sa trésorerie.

**Mots clés : Gestion de trésorerie, trésorier, trésorerie, analyse financière, liquidité.**

The purpose of our thesis is to designate the best procedures and techniques that can be used by the treasurer to carry out the management of his cash; we undertook to explain these procedures in three chapters depending on the hypotheses chosen at the beginning of the study.

In order to elucidate the notion of cash management, its importance as well, as that of the treasurer, we have written the first chapter comprising the theoretical foundations related to cash management, in addition to some basic concepts related to it.

The second chapter was devoted to the explanation of the process allowing the practice of cash management and some various approaches related to financial analysis, thus to the cash management leading. To finish, and in order to put into practice the two theoretical chapters on cash management from a general point of view, we carried out a financial study made from the accounting documents of the Tizi-Ouzou Distribution Department.

We therefore think that it's useful to divide this study into two parts. The first one, focused on the financial analysis of the balance sheets of Tizi-Ouzou Distribution Department accompanied by interpretations in addition to the ratios, thus allowing us to determine the level of liquidity of the company, which is defined as the key to cash management. The second part is focused in cash management forecasting, which is important to the management of the company by allowing it to define future cash flows and from there to prevent risks that could cause a negative impact in order to conduct better cash management.

**Key words: Cash management, cash, treasurer, financial analysis, liquidity.**

## Liste des tableaux :

- Tableau N° 01 : Tableau emplois et ressources
- Tableau N° 02 : Tableau de variation du FRNG
- Tableau N° 03 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)
- Tableau N° 04 : Tableau des flux de trésorerie consolidé établi selon les normes IFRS
- Tableau N° 05 : Bilan fonctionnel
- Tableau N° 06 : Tableau récapitulatifs des situations de trésorerie
- Tableau N° 07 : Le plan de financement avant la prise de décisions financières
- Tableau N° 08 : Le plan de financement après décisions de financement et de placement
- Tableau N° 09 : Le tableau du budget de trésorerie
- Tableau N° 10 : La fiche en valeur
- Tableau N° 11 : Bilan financier de l'année 2016 :
- Tableau N° 12 : Bilan financier 2016 en grande masse
- Tableau N° 14 : Bilan financier 2017
- Tableau N° 15 : Bilan financier 2017 en grande masse
- Tableau N° 16 : Bilan financier de l'année 2018
- Tableau N° 17 : Bilan financier 2018 en grande masse
- Tableau N° 18 : Calcul du FR par le haut du bilan
- Tableau N° 19 : Calcul des FR par le bas du bilan
- Tableau N° 20 : Calcul des BFR
- Tableau N° 21 : Calcul des TN par les équilibres financiers
- Tableau N° 22 : Calcul des TN à partir du bilan
- Tableau N° 23 : Couverture des BFR par le FR
- Tableau N° 24 : Calcul des ratios de liquidité immédiate
- Tableau N° 25 : Calcul des ratios de liquidité générale
- Tableau N° 26 : Calcul des ratios de liquidité réduite
- Tableau N° 27 : Des flux de trésorerie de l'année 2016
- Tableau N° 28 : Des flux de trésorerie de l'année 2017
- Tableau N° 29 : Des flux de trésorerie de l'année 2018
- Tableau N°30 : Plan de trésorerie condensé des années 2016, 2017 et 2018 en KDA
- Tableau N°31 : Les prévisions et réalisations de l'année 2016 en KDA
- Tableau N°32 : La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017 en KDA

Tableau N°33 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de janvier 2017 en KDA

Tableau N°34 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois février 2017 en KDA

Tableau N°35 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois mars 2017 en KDA

## **Schémas :**

Schéma N° 01 : Fonctionnement de la trésorerie

Schéma N° 02 : La variation de la trésorerie globale

Schéma N° 03 : Bilan fonctionnel simplifié

Schéma N° 04 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan

Schéma N° 05 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan

Schéma N° 06 : Composantes du BFR.

Schéma N° 07 : Le Fonds de roulement à partir du bilan horizontal

Schéma N° 08 : Synthèse des prévisions de la trésorerie

Schéma N° 09 : Production budgétaire

Schéma N° 10 : Organigramme de la DDTO

Schéma N° 11 : Structuration de la division finance et comptabilité

Schéma N° 12 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2016

Schéma N° 13 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2016

Schéma N° 14 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2017

Schéma N° 15 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2017

Schéma N° 16 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2018

Schéma N°17 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2018

Schéma N°18 : Représentation graphique du FRN

Schéma N°19 : Représentation graphique du BFR

## Liste des abréviations :

AC : Actif Circulant  
ACE brut : Actif circulant d'exploitation brut  
ACHE brut : Actif circulant hors exploitation brut  
AI : Avis d'imposition  
AO : Abonné Ordinaire  
BFGM : Bilan financier en grande masse  
BFR : Besoin en fonds de roulement  
BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation  
BFRHE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation  
BGM : Bilan en grande masse  
BNA : Banque nationale d'Alger  
BP : Basse Pression  
BT : Basse tension  
CA : Conseil d'administration  
CAF : Capacité d'auto financement  
CDD : Contrat à durée déterminée  
COS : Conseil d'orientation et de surveillance  
CP : Capitaux propres  
CT : Court terme  
DAFIC : Disponible après financement interne de la croissance  
DAG : Division des affaires générales  
DAM : Division administrative du marché  
DCT : Dettes à court terme  
DD : Direction de distribution  
DDTO : Direction de distribution de Tizi-Ouzou  
DE : Dettes d'exploitation  
DEG : Division Exploitation du Gaz  
DFC : Division finance et Comptabilité  
DG : Directeur général  
DHE : Dettes hors exploitation  
DLMT : Dettes à long et moyen terme  
DRC : Direction des relations clients  
DRC : Division relations commerciales  
DRH : Division ressource humaine  
DTE : La division technique d'électricité  
DTG : Division technique de gaz  
EBE : Excédent brut d'exploitation  
EBP : Encaissements bureaux de poste  
EGA : Electricité et gaz d'Algérie  
EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial  
ERP : Entreprise ressource planning  
ETE : Excédent de trésorerie d'exploitation

FR : Fonds de roulement  
FRN : Fonds de roulement net global  
FRNG : Fonds de roulement net global  
FSM : Facture Sur Mémoire  
GRTE : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport de l'Electricité  
GRTG : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz  
HP : Haute Pression  
HT : Haute tension  
IFRS : International financial reporting standards  
IS : impôts sur les sociétés  
JEA : Journal des encaissements à affecter  
JMF : Journal des mouvements de factures  
KP : Capitaux permanents  
LMT : Long et moyen terme  
LT : Long terme  
MP : Moyenne Pression  
MT : Moyenne tension  
MW : Mégawatt  
NIF : Numéro d'identification fiscale  
OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières  
PART : particulier  
PDG : Président-directeur général  
PS : Prestation de service  
RC : Ressources circulantes  
RLG : Ratio de liquidité générale  
RLI : Ratio de liquidité immédiate  
RLR : Ratio de liquidité réduite  
SDA : Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz à Alger  
SDC : Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre  
SDE : Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est  
SDO : Société de Distribution de l'Ouest  
SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du GAZ  
SPA : Société par action  
SPE : Société Algérienne de Production d'Electricité  
TA : Trésorerie active  
TN : Trésorerie nette  
TP : Trésorerie passive  
TPFF : Tableau pluriannuelle des flux financés  
VAR : Variation du fonds de roulement  
VD : Valeur disponible  
VE : Valeur d'exploitation  
VE : Valeur réalisable  
VI : Valeur immobilisé  
VR : Valeur réalisable

# Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie	
Introduction .....	05
Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie.....	06
Section 2 : La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs.....	15
Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation .....	20
Conclusion .....	26
Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière	
Introduction.....	27
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan .....	28
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux .....	42
Section 3 : La prévision de trésorerie .....	52
Conclusion.....	64
Chapitre III : La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou	
Introduction .....	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	66
Section 2 : Analyse de la situation financière de la Direction de Distribution de TIZI-OUZOU.....	78
Section 3 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de TIZI-OUZOU.....	93
Conclusion .....	107
Conclusion générale .....	108
Bibliographie .....	111
Annexes.....	115
Table des matières .....	134

# **Introduction générale**

## Introduction générale

L'ambition phare d'un entrepreneur est de réaliser une rentabilité et une pérennité aussi forte que possible, ce pourquoi la gestion financière a toujours occupé une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise puisqu'elle concerne sa naissance, sa croissance, son autonomie mais surtout sa pérennité. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « la gestion de trésorerie ».

En outre la gestion de la trésorerie consiste en un ensemble de procédures et de techniques permettant à une entreprise de réaliser un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont :

- Prévoir et gérer les flux ;
- Anticiper et prévenir les risques financiers ;
- Négocier et contrôler les opérations bancaires ;
- Placer les excédents mais surtout assurer sa liquidité et sa solvabilité.

Elle peut aussi être définie comme étant l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment.

De surcroît, la gestion de trésorerie est l'actif le plus courant, elle est également considérée comme dénominateur commun auquel tous les actifs courants peuvent être réduits ce qui signifie que tous les autres actifs liquides tels que les stocks, les créances et les instruments négociables seront éventuellement convertis en espèces. L'argent liquide est donc considéré comme l'organe vital de toute organisation commerciale, il désigne alors tout moyen d'échange immédiatement négociable, il doit répondre aux principales exigences d'acceptabilité générale et de disponibilité pour une utilisation instantanée dans l'achat et le paiement de la dette.

Il devient alors essentiel pour nous d'étudier les procédures et techniques de la gestion de trésorerie et de démontrer leurs rôles prépondérants. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes proposé d'analyser l'impact qu'elles peuvent avoir sur la situation financière d'une entreprise et de là sa pérennité.

De ce fait, nous avons opté pour un sujet qui nous semble porteur d'intérêt intitulé : « Procédures et techniques de la gestion de trésorerie, dans une entreprise, cas de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou ».

L'objectif principal de notre étude étant d'évaluer et d'étudier les procédures et les techniques telles qu'effectuées au sein de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou (DDTO), de relever les faiblesses auxquelles elle est confrontée et de proposer des changements permettant d'améliorer sa gestion.

## **Problématique :**

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

### **Les procédures et techniques de la gestion de trésorerie impactent-elles sur la performance financière de la DDTO ?**

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Une trésorerie insuffisante ou excédentaire reflète-t-elle toujours une mauvaise gestion financière de l'entreprise ?
- La DDTO a-t-elle suffisamment de ressources internes pour faire face à ses besoins sans faire appel à l'endettement ?
- Est-ce qu'une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise ?

Afin de répondre aux questions précédemment posées, nous nous sommes basées sur les trois hypothèses suivantes :

- **H1** : La gestion de trésorerie impacte directement la situation financière de l'entreprise ;
- **H2** : La DDTO jouie d'un équilibre financier, ce qui lui permet de dégager une trésorerie positive ;
- **H3** : La gestion de trésorerie est réellement appliquée au sein de la DDTO.

## **Motifs du choix du sujet :**

Cette étude présente divers intérêts, de ce fait, le sujet n'est pas choisi d'une manière hasardeuse vu :

- L'importance et la persistance de la gestion de trésorerie durant notre formation ;
- Le rôle crucial de la trésorerie pour la survie de l'entreprise ;
- Notre désir de réaliser notre projet professionnel autour du domaine de la gestion de trésorerie qui nécessite la maîtrise de cette dernière.

## **Objectifs de la recherche :**

Notre approche a pour objectif général d'étudier l'ensemble des procédures et techniques de la gestion de trésorerie, à travers lesquelles démontrer l'impact considérable qu'elles peuvent avoir sur la situation financière de celle-ci.

Suite à l'objectif général déterminé dans notre étude nous distinguons deux objectifs spécifiques à savoir :

-Dans un premier lieu, définir la gestion de trésorerie, ses enjeux, ses objectifs ainsi que son impact sur la pérennité de l'entreprise ;

-Dans un second lieu, combiner les informations recueillis afin de comprendre comment peut être assurée la solvabilité de l'entreprise à moindre coût.

### **Motifs du choix de l'entreprise :**

Guidés par un grand intérêt et une forte envie de connaissance portés à cette entreprise en particulier, nous avons décidé d'y effectuer notre stage pratique. La direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou, considérée comme étant le pilier du développement national et l'opérateur historique dans la fourniture énergétique, SONELGAZ est aujourd'hui un groupe industriel présent sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées. En outre étant une entreprise à caractère commercial, la gestion de la trésorerie représente une activité dont le rôle est crucial pour son fonctionnement ainsi que pour son développement.

Notre penchant pour cette entreprise et l'intérêt particulier que nous lui portant n'a donc cessé de croître, ce qui a nourri ce désir d'y effectuer notre stage pratique dans l'espoir de pouvoir élargir nos connaissances en ce domaine qui alimente nos projets professionnels et personnels dans le cadre des finances d'entreprise et plus précisément dans la gestion de trésorerie.

### **La durée du stage pratique :**

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou pour une durée de trois mois, à compter du 01/09/2020 au 30/11/2020, nous nous sommes rendu au service finance et nous étions reçus par le directeur financier de cette agence.

### **Méthodologie de la recherche :**

En sachant que le travail de mémoire se base inmanquablement sur deux parties, à savoir une première portant sur deux chapitres théoriques et une seconde portant sur un chapitre pratique, nous avons donc fait appel à deux méthodes de recherche :

- Dans le cadre théorique, nous avons effectué une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et notions relatifs à la gestion de trésorerie.
- Dans le cadre pratique, nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'étude de cas, qui est une démarche permettant de relier l'observation faite sur le terrain avec les différentes sources documentaires pertinentes relatives aux pratiques étudiées, en relation directe avec notre objet d'étude, c'est une méthode d'investigation qui vise systématiquement l'analyse et la compréhension constituant l'étude en détail de l'ensemble des caractéristiques du cas étudié étant la gestion de trésorerie de la Direction de Distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou pour notre part, ce qui nous a permis de comprendre le fonctionnement de celle-ci et de pouvoir ainsi répondre à la problématique de base.

## **Outils de recherche :**

Pour effectuer notre recherche, nous nous sommes basés sur plusieurs outils de cueillette de données, soit :

- **L'observation** : Guidée par notre problématique de recherche, cette méthode nous a permis d'observer directement les pratiques au sein de l'entreprise ainsi que le comportement des employés, notamment ceux appartenant à la division finance et comptabilité.
- **Les narrations** : Nous avons utilisé cet outil principalement en début de formation, durant cette période les responsables de cette division se sont présentés à nous de façon à mentionner leurs statuts et la façon dont ils effectuent leur travail, ce qui nous a permis de comprendre leurs contributions dans l'entreprise.
- **L'entretien** : Nous avons utilisé le type le plus structuré, à savoir : L'entretien semi-directif, avec ce genre d'entretien notre but était de s'informer sur certains points, mais en même temps de vérifier à l'aide des questions préalablement définies et de répondre ainsi à des objectifs préétablis.

## **Plan de travail :**

En vue de répondre à notre problématique de base, nous avons procédé à une subdivision du travail en trois chapitres, dont le premier aborde les fondements théoriques relatifs à la gestion de trésorerie. Le deuxième quant à lui traite des différentes démarches de l'analyse de la trésorerie à savoir celle par le bilan, celle par les flux financiers et enfin celle par la prévision. Le troisième et dernier pour sa part, associe les deux chapitres théoriques précédents à travers une étude de cas illustrative de la DDTO, confirmant ou infirmant ainsi les hypothèses préétablies.

**Chapitre I :**  
**Les fondements**  
**théoriques de la**  
**gestion de trésorerie**

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

## Introduction du chapitre

La gestion de trésorerie est au centre de la fonction financière de l'entreprise. La trésorerie est passée d'un simple élément de la direction financière de l'entreprise à une entité cohérente et multiforme qui fait surgir une manifestation opérationnelle de la fonction financière, ayant un rôle stratégique et croissant.

Toute implantation de méthode de gestion de trésorerie suppose au préalable une analyse de la notion même de trésorerie. Il convient de déterminer ses composantes, son rôle, ses objectifs, son processus et de la situer dans la politique financière globale de l'entreprise.

Sachant que la trésorerie est composée de plusieurs éléments dont le volume global est déterminé par la politique financière de l'entreprise et étant donnée le volume de trésorerie (réelle ou potentielle), le trésorier détermine sa structure optimale, ses actifs et passifs de manière à faire face en permanence à ses échéances et à rentabiliser sa gestion. Quelle que soit la taille et l'activité de l'entreprise dans laquelle il exerce sa fonction, le trésorier est fondamentalement chargé, premièrement de la gestion des liquidités et deuxièmement de la maîtrise des risques financiers, il est donc important d'étudier son rôle, ses objectifs ainsi que son impacte lourd sur la pérennité de l'entreprise.

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

Dans ce présent chapitre nous allons voir certains aspects liés à la gestion de trésorerie à savoir :

- Les notions générales sur la trésorerie et la gestion de trésorerie ;
- La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs ;
- Les enjeux de la trésorerie et ses raisons de dégradation.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

## Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie :

### 1. La trésorerie :

La trésorerie telle que couramment définie est la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise et ses besoins de financements permanents. Le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des opérations faisant l'objet de son activité est générateur de liquidité. En effet, les encaissements relatifs aux ventes sont généralement d'un montant supérieur aux décaissements relatifs aux achats et frais, la différence positive entre les encaissements et les décaissements relatifs aux ventes et aux achats et frais respectivement, représente la marge d'autofinancement (voir schéma N° 01).<sup>1</sup>

Les entreprises disposent d'une multitude d'entrées et de sorties de trésorerie qui doivent être correctement gérées pour maintenir une stabilité commerciale adéquate. Pour les particuliers, le maintien des soldes de trésorerie est une préoccupation majeure. La trésorerie est utilisée comme capital d'investissement à affecter aux actifs à long terme, tels que les immobilisations corporelles et les autres actifs non courants. L'excédent de trésorerie après comptabilisation des dépenses sert souvent à la distribution de dividendes.<sup>2</sup>

La trésorerie est l'actif principal que les particuliers et les entreprises utilisent régulièrement pour régler leurs dettes et leurs dépenses d'exploitation, tel que les impôts, les salaires des employés, les achats de stocks, les frais de publicité, les loyers ... etc.

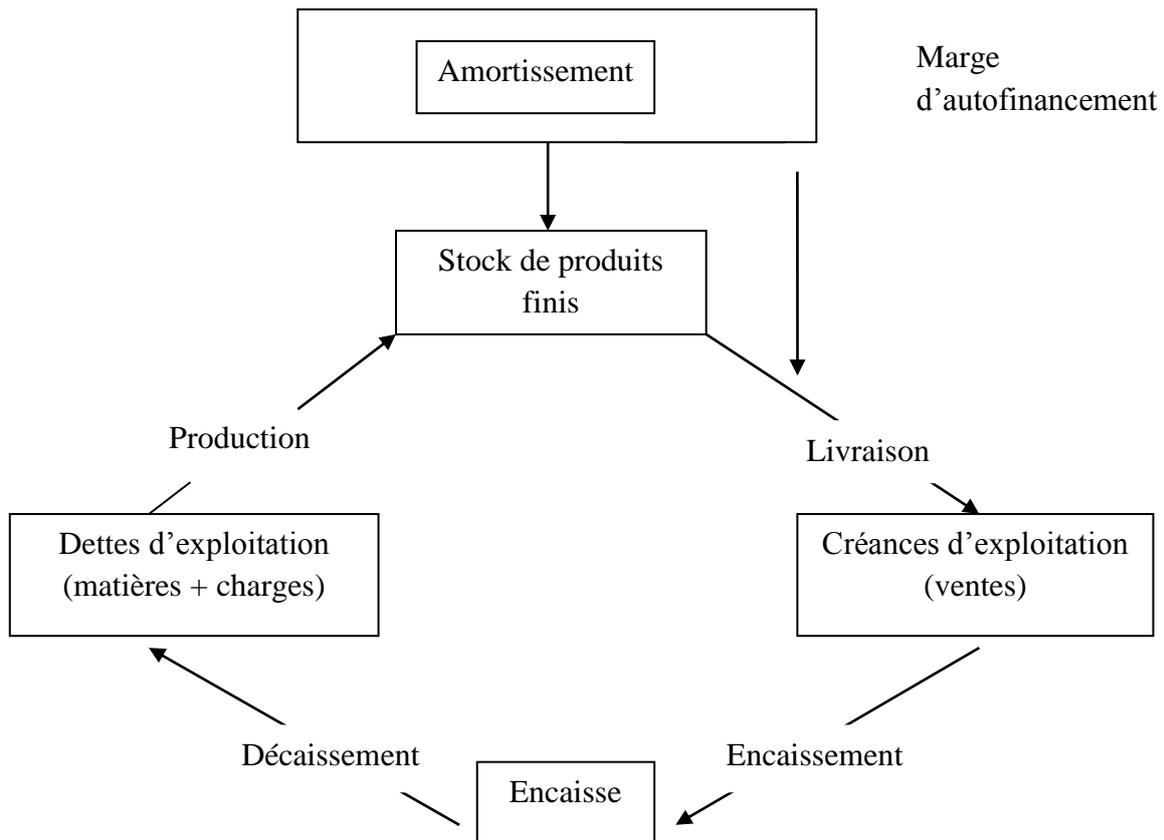
---

<sup>1</sup>NOEL, G., GENEVIEVE, C. *La trésorerie dans l'Entreprise*. Artigues-près-Bordeaux : publi union, 1981. p 37.

<sup>2</sup> Idem.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N° 01 : Les flux relatifs au cycle d'exploitation



**Trésorerie = Fonds de roulement (FR) – Besoin de fonds de roulement (BFR)**

**Source :** NOEL, G., GENEVIEVE, C. La trésorerie dans l'Entreprise. Artigues-près-Bordeaux : publi union, 1981, p. 37.

## 2. La gestion de la trésorerie :

La compréhension de ce concept nécessite la définition des deux termes : « Gestion » et « Trésorerie »:

### 2.1. Gestion :

Découle du verbe gérer, qui signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision doit être précédée par une prévision. Il s'agit d'imaginer quel pourra être l'état probable de l'entreprise dans un futur plus ou moins lointain du fait des décisions à prendre.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> MBENGUE, D. *Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux*. Mémoire de master, finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016, p.

## 2.2. Trésorerie :

Elle désigne l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme (encaisses et crédits bancaires à court terme) dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dépenses de toutes natures<sup>4</sup>.

## 2.3. La gestion de la trésorerie :

Des deux définitions précédentes, on peut déduire que la gestion de la trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière des moyens de financement, qui engage l'entreprise pour demain.

La gestion de la trésorerie à longterm a été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement à un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du 'caissier', veillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel. Elle a souvent été ignorée dans les enseignements jusqu'en 1985, une date symbolique à bien des égards étant reléguée aux derniers rangs des préoccupations et depuis elle ne cesse de prendre de l'importance.<sup>5</sup>

La gestion de la trésorerie en entreprise a connue bien des évolutions, liées à l'apparition de nouveaux instruments financiers, ce qui a profondément modifié l'approche de ce domaine qui est progressivement devenu une fonction financière à part entière.

A l'heure actuelle, la gestion de la trésorerie est devenue un facteur de compétitivité dynamique, largement impliqué dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers.<sup>6</sup>

La gestion de trésorerie est donc l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité.<sup>7</sup>

## 3. Le rôles et les objectifs de la gestion de trésorerie :

Il est important de situer les développements concernant l'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers de la firme dans un cadre plus général précisant le rôle et les objectifs de la trésorerie dans l'organisation.

### 3.1. Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'entreprise :

---

14. Format PDF. Disponible sur :

[http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387). (Consulté le 30/10/2020).

<sup>4</sup> MBENGUE, D. *Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux*. Mémoire de master, finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016, p.

14. Format PDF. Disponible sur :

[http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387). (Consulté le 30/10/2020)

<sup>5</sup> ROUSSELOT, P., VERDIE, *GESTION DE TRESORERIE, 2eme édition*, France : DUNOD, 2017, p. 1.

<sup>6</sup> ROUSSELOT, P., VERDIE., *Op.cit.*, p. 1.

<sup>7</sup> BELLIER DELIENNE, A, KHATH, S, *Gestion de trésorerie*, 3eme édition, Paris : ECONOMICA, 2012, p.6.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

Une fonction de gestion efficace de la trésorerie nécessite une planification de la trésorerie, une évaluation des avantages et coûts, une évaluation des politiques, des procédures et des pratiques et la synchronisation des entrées et des sorties de trésorerie. La gestion de trésorerie dans l'entreprise exerce donc un rôle important en passant par plusieurs procédures à savoir :

## **3.1.1. Pratiquer une bonne gestion de la trésorerie :**

L'une des premières étapes de la gestion des flux de trésorerie consiste à mesurer la liquidité, c'est-à-dire avoir le montant de trésorerie disponible pour faire face aux obligations financières actuelles. Ensuite, elle devra développer une projection de flux de trésorerie, cela permet de gérer la trésorerie au quotidien mais aussi d'utiliser la planification de la gestion de trésorerie pour des objectifs à court et à long terme.

L'utilisation des états de flux de trésorerie historiques permet de suivre la façon dont l'argent a été utilisé. Le fait de garder une trace de la façon dont les liquidités ont été utilisées dans le passé et de connaître la liquidité actuelle permettra de faire de grands progrès dans la gestion des flux de trésorerie. Il est essentiel de savoir d'où vient l'argent et où il va pour pouvoir gérer l'argent disponible.<sup>8</sup>

## **3.1.2. Contrôle de la trésorerie :**

Le contrôle de la trésorerie est essentiel dans la gestion des flux de trésorerie à court et à long terme.

La gestion des dettes impayées par exemple permet de réduire les pénuries de liquidités tout comme le fait de prendre des décisions d'investissement judicieuses, qui permettent aux liquidités d'être disponibles lorsqu'elles sont nécessaires.

Si des liquidités sont bloquées dans des actions à long terme, il n'est pas possible d'investir dans quelque chose à court terme avec un bon retour sur investissement. Alors qu'en s'assurant de payer les dettes à temps, les flux de trésorerie des fournisseurs restent en mouvement et les empêchent d'augmenter les prix des articles nécessaires.

En gérant correctement les flux de trésorerie, ça contribuera à faire en sorte que l'économie se déroule mieux pour tout le monde.

## **3.2. Les objectifs de la gestion de trésorerie :**

Une bonne gestion de trésorerie influe sur l'efficacité des opérations et réduit le coût global des affaires.

La gestion de trésorerie de l'entreprise repose donc sur un ensemble d'objectifs qui lui permettent de réaliser sa mission, dont la principale étant de réduire ou d'éliminer les surprises lors de la satisfaction des besoins de trésorerie. Les autres objectifs se présentent comme suit :

---

<sup>8</sup> Synthétisé par nous même.

## **3.2.1. Contrôler les flux et garantir une meilleure utilisation des fonds de la trésorerie :**

L'objectif le plus vital de tout système de gestion de trésorerie est de limiter les sorties de fonds et d'accélérer les entrées de trésorerie. Cet objectif est clair dans le sens où le propriétaire d'entreprise, souhaite augmenter le montant d'argent qui rentre dans l'entreprise et en même temps de minimiser l'argent qui sort de ses coffres, ce qui lui permettra d'être dans une position beaucoup plus forte.

Un bon système de gestion de trésorerie examine tous les points d'entrée et de sortie, puis travaille à améliorer les flux et garantie une utilisation optimale des fonds disponibles en créant un juste équilibre entre l'encaisse et l'investissement.

## **3.2.2. Optimiser les niveaux de trésorerie et gérer les coûts imprévus de l'entreprise :**

Le contrôle de la trésorerie est essentiel pour optimiser les niveaux de trésorerie. Si les entrées ne sont pas disponibles pour les dépenses de l'entreprise, il ya des factures impayées ou de l'argent se trouvant dans la caisse enregistreuse. L'entreprise ne dispose peut être pas des liquidités dont elle a besoin mais le système de gestion de trésorerie permet d'optimiser la trésorerie, créant une meilleure liquidité.

En guise d'exemple, le flottant de son magasin, dans le cas où l'entreprise ne sait pas à quoi ressembleront ses entrées pour la journée, elle pourra régler le flottant plus haut que nécessaire. Cet argent se trouve ensuite dans sa petite caisse ou son coffre-fort intelligent, alors qu'il pourrait être en train de rembourser des dettes ou de rester dans un compte de dépôt générant des intérêts.

À l'inverse, si elle met tout son argent en dépôt, elle va entraver sa liquidité. Lorsqu'un coût inattendu survient, elle constatera peut-être qu'elle n'a pas l'argent nécessaire pour le couvrir. Il arrive que l'entreprise rencontre des circonstances inattendues telle que la panne de machine, ce sont des dépenses imprévues aux quelles elle devra faire face (l'excédant de trésorerie est une bouée de sauvetage dans de telles conditions).<sup>9</sup>

## **3.2.3. Effectuer une planification et éviter l'insolvabilité de la trésorerie :**

Un bon système de gestion de trésorerie permet d'optimiser la trésorerie, ce qui offre la possibilité de planifier plus efficacement. Lorsqu'on détermine la fréquence et le montant des dépôts, on contrôle les frais de l'IS et on garde le bon montant de liquidités pour l'entreprise.

---

<sup>9</sup> PRACHI, M. The Investors Bik, 2019. Disponible sur : <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html> (consulté le 06/09/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

Les systèmes automatisés de la gestion de trésorerie collectent et fournissent des données, qui aident à prendre ce type de décisions éclairées.

Avec un bon système, l'entreprise peut cesser de se soucier des pénuries de liquidités et des dépôts multiples qui augmentent les coûts des affaires.

Si l'entreprise ne prévoit pas une gestion efficace de la trésorerie, une situation d'insolvabilité peut survenir. Cela est dû soit au manque de liquidité soit à l'absence de profit sur l'argent disponible.<sup>10</sup>

## **4. Le trésorier et sa mission :**

### **4.1. Le trésorier :**

Le trésorier est une personne qui s'occupe principalement de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations et leurs coûts. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible.

Le trésorier est le responsable principale des fonds de l'entreprise, il se concentre plus sur la gestion de l'argent disponible, de manière générale, il contrôle les entrées et sorties d'argent, gère les flux, veille à la minimisation des dépenses et à l'équilibre des divers comptes, il peut également avoir comme rôle d'administrer des emprunts ou des placements.

La responsabilité du trésorier est donc de rentabiliser au maximum l'argent dont dispose l'entreprise. Il est en quelque sorte l'interlocuteur au quotidien des banquiers, il gère la position de trésorerie de l'entreprise dans le but de couvrir le risque de taux de change, s'assure que le renouvellement des lignes de crédit a été effectué et négocie les conditions bancaires.

Pour la gestion des risques relatifs aux taux d'intérêt, au change, ou de contrepartie, le trésorier répond présent et prend sa responsabilité avec tout ce que ce mot peut contenir comme signification, en évaluant leurs impacts sur l'entreprise et donc en mettant en place les instruments de couverture (mise en place des normes IFRS au sein des instruments financiers, définir des indicateurs de suivi, mettre en place des procédures de contrôle).

Quelle que soit la taille et l'activité de l'entreprise dans laquelle il exerce sa fonction, le trésorier est fondamentalement chargé premièrement de la gestion des liquidités et deuxièmement, de la maîtrise des risques financiers.

### **4.2. Les missions du trésorier :**

---

<sup>10</sup> PRACHI, M. The Investors Bik, 2019. Disponible sur : <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html> (consulté le 06/09/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

Le trésorier œuvre pour que l'entreprise soit toujours préparée à faire face à ses échéances. Il a donc pour missions principales de :

## 4.2.1. La gestion des liquidités :

Dans le cadre de sa première mission le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles. La première est la contrainte de liquidité qui lorsqu'elle est satisfaite, garanti à la firme la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats (paiement des salaires, des factures émises par les fournisseurs et des mensualités d'emprunts). Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement auprès de ses banquiers. Selon l'ampleur et la nature du déséquilibre financier, ceux-ci exigent une prime de risque substantielle qui renchérit les ressources financières mobilisées par l'entreprise au pire c'est un partenaire d'exploitation ou un créancier financier qui craignant la défaillance de la firme engagera une procédure judiciaire à l'encontre de celle-ci afin de tenter de récupérer (le plus souvent dans le cadre d'une liquidation) tout ou une partie des sommes dues.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leurs échéances contractuelles.

La capacité qu'a l'entreprise de faire face à ses engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité. Une contrainte de solvabilité exerce donc une influence (par exemple, lors de la souscription de nouveaux emprunts et lors de l'achat de marchandises ou de matières prévoyant un paiement à une date ultérieure) sur les liquidités qui devront être suffisantes pour couvrir chacun des règlements futurs.<sup>11</sup>

## 4.2.2. La maîtrise des risques :

Chacune des décisions prises par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut évidemment maîtriser. Il s'agit fondamentalement du risque de signature qui réside dans le non-respect des engagements de la contrepartie (risques de contrepartie) ou dans la défaillance de celle-ci (risques de défaut). Le principal risque de défaut est celui attaché aux clients, une prévention interne fondée sur un suivi individualisé de la clientèle, ainsi que l'affacturage, concourent à le réduire significativement.

Le risque de liquidité tient à l'impossibilité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix. Il est souvent limité à l'aide de clause de remboursement anticipé dans les conventions de crédit.<sup>12</sup>

A ceux-ci s'ajoute le risque de change et le risque de taux d'intérêt que l'on couvre à l'aide d'opérations sur le marché à terme et sur les marchés d'options, qu'il soit organisé ou de gré à gré, pour contrôler tout comportement spéculatif du trésorier et afin de canaliser vers des instruments de couvertures appropriés, il est important qu'un mandat prévoit la nature et le

---

<sup>11</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2ème édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 21.

<sup>12</sup> Ibid, p22.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

degré de ses interventions sur les marchés ( dans le cadre de la gestion des risques financiers de l'organisation).

La réduction des risques est toutefois coûteuse, ce qui peut contraindre l'un des rôles du trésorier consistant à minimiser les coûts financiers supportés par l'entreprise, en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier pourra être conduit à effectuer certains arbitrages, par exemple, accepter un certain niveau de risque financier pouvant se justifier si le coût de couverture est supérieur aux gains financiers espérés ... etc. Sous-traiter la gestion du risque du taux d'intérêt à des institutions financières spécialisées permet aux entreprises dont l'équipe de trésorerie est trop réduite d'accéder à un niveau d'expertise dont elles ne disposent pas, de réaliser des économies sur les coûts de gestion interne et sur le coût des couvertures et enfin, de bénéficier d'une nouvelle source d'information utile en matière d'anticipations et de prévisions. Ces aspects renvoient à la question importante de la marge de manœuvre laissée au trésorier et de la définition de celle-ci par la direction générale de l'entreprise.

Au total, on peut spécifier davantage et sans prétendre de l'exhaustivité, des différentes tâches devant être accomplies dans le cadre des activités de gestion des liquidités et de maîtrise des risques financiers, qui seront assumées par le trésorier, par le directeur financier ou par le directeur général de la firme selon le niveau de décentralisation retenu<sup>13</sup> :

- Définition d'une politique de relation bancaire : négociation et contrôle des conditions bancaires, négociation des conditions de financement et de placement ;
- Prévisions des flux financiers : action sur les flux permettant un décalage dans le temps des décaissements et encaissements en date de valeur ;
- Arbitrages et virements entre les banques ;
- Choix des modes de financement ou des formes de placement sur les marchés bancaires et financiers ;
- Définition et évaluation d'une politique de couverture et de gestion des risques de change et de taux d'intérêt ;
- Participation à la définition et à la mise en œuvre des aspects organisationnels de la gestion de trésorerie, particulièrement dans les groupes où elle est plus complexe, organisation de la fonction trésorerie et de son système d'information, suivi et contrôle de la trésorerie des filiales et reporting de trésorerie.

### 4.3. Les qualités requises pour le trésorier :

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

---

<sup>13</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT., Op. Cit. P. 22.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

## 4.3.1. Organisateur :

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

## 4.3.2. Technicien :

Sachant que la gestion de trésorerie est un domaine technique, le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

## 4.3.3. Communicateur :

Le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ses prévisions. Il s'agit de convaincre ses interlocuteurs de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

## 4.3.4. Savoir anticiper :

La plupart des décisions sont prises à partir des flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps (quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année), il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts; Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt aux prochains mois.<sup>14</sup>

## 4.4. Compétences techniques :

Les compétences nécessaires au trésorier sont les suivantes :

- Connaissance en comptabilité ;
- Maîtrise des outils informatiques ;
- Maîtrise des règles de la comptabilité (LSF, SEPA, SOX) ;
- Capacité de synthèse ;
- Maîtrise du fonctionnement des marchés financiers ;
- Connaissance en finance ;
- Maîtrise des normes IFRS ;
- Maîtrise de l'anglais.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> SION, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 2ème édition, paris : DONUD, 2001, p. 27.

<sup>15</sup> GUIDE-METIERS, trésorier, 2020. Disponible sur : <https://www.guide-metiers.ma/metier/tresorier/> (consulté le 25/10/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

## **Section 2 : La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs**

### **1. La fonction trésorerie dans l'organisation :**

Il est aisé de traiter de l'importance de la fonction trésorerie dans les différentes entreprises tant celles-ci sont différentes, en taille et en complexité. Il est donc nécessaire de distinguer ici les grandes organisations des petites et moyennes entreprises.

Ces dernières n'ont généralement pas de trésorier et ne sont pas toujours dotées d'un directeur financier.

Toutefois, l'inexistence d'un service spécialisé ne signifie pas que la fonction trésorerie ne sera pas assurée en tant que telle, par l'un des dirigeants (PDG, directeur général) ou des cadres supérieurs de l'entreprise (directeur administratif et financier...).

Par ailleurs, bien que les grandes sociétés dont l'archétype est la firme internationale, cotées en bourse, aient des activités, un cheminement et des structures très variées, on peut trouver quelques tendances communes concernant l'évolution passée de la fonction trésorerie et son statut actuel. On distingue en effet plusieurs phases.

Dans un premier temps et jusque dans les années soixante, les entreprises ont souvent considérées la gestion de trésorerie comme une activité marginale, annexe de la comptabilité. Puis la fonction a été créée en tant que telle, souvent sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, et ne constituait qu'un centre de coûts.<sup>16</sup>

#### **1.1. Le développement de la gestion de trésorerie :**

Plus tard, les entreprises ont donc laissée la gestion de trésorerie se développer parfois de manière incontrôlable au cours des années quatre-vingt. Cette dérive fut provoquée par plusieurs phénomènes : le fort accroissement de la volatilité des taux, la déréglementation et la globalisation des marchés, la désintermédiation financière et la sophistication des instruments financiers des taux réels monétaires supérieurs à la rentabilité des actifs industriels... etc.

D'un centre de coûts au service de la firme, la trésorerie a eu tendance à devenir un centre de profit à part entière. Il est vrai que cette évolution a permis à certains groupes industriels et commerciaux de se diversifier avec succès dans les métiers de la finance.

Les diverses crises boursières survenues depuis octobre 1987 ont conduit nombre d'organisations à développer progressivement l'intégration des responsabilités et le respect des grands équilibres financiers, privilégiant ainsi une attitude préventive (pas de positions spéculatives ni de couverture superflue et pas d'intervention particulière) et la qualité de service (optimisation interne de la gestion de trésorerie).<sup>17</sup>

Enfin, depuis quelques années, avec l'élargissement des différents moyens informatisés permettant de gérer la trésorerie (de l'application autonome jusqu'à des solutions totalement

---

<sup>16</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. P. 22.

<sup>17</sup> Ibid., P. 23.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

intégrées au sein de progiciels de type ERP ou Entreprise Resource planning), il est devenu essentiel de bien situer la fonction trésorerie au sein du système d'informations de l'entreprise. Par exemple, des solutions intégrées aux systèmes d'information de l'entreprise permettant de centraliser et de partager les informations avec d'autres logiciels (logiciel de comptabilité notamment, évitant la double saisie des flux, en trésorerie puis en comptabilité).

## **1.2. Le nouveau rôle opérationnel de la fonction trésorerie dans l'organisation :**

Cette évolution qui a eu lieu souligne alors le rôle devenu de plus en plus opérationnel de la fonction trésorerie, plus particulièrement dans les activités bien définies comme la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, l'ajustement de l'équilibre financier par le recours à des crédits de trésorerie, de plus, bien que la gestion de trésorerie ait la capacité à générer ses propres produits (revenus financiers, réduction des coûts financiers...), il est difficile d'imaginer qu'elle devienne un centre de profit autonome dans les entreprises industrielles et commerciales.

En effet, un centre de profit est une unité organisationnelle cohérente dont le responsable a la possibilité de combiner au mieux coûts et recettes, c'est-à-dire qu'il peut contrôler les différents facteurs qui conditionnent son activité et sa performance. « Ce ne peut être le cas de l'activité traditionnelle de gestion de liquidité de l'entreprise que remplit la trésorerie. La structure des flux monétaire est la traduction de l'activité économique et financière de l'entreprise : le trésorier ne peut constater l'existence de ce réseau de flux sur lequel il ne joue qu'à la marge en les décalant dans le temps ou en recourant à des flux additionnels ». En revanche ce pourrait être le cas de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt dans la mesure où cette activité est dissociable de celle de la gestion des liquidités (ce qui implique que des moyens spécifiques y soient alloués), et sa performance, mesurable.

Evidemment, la situation actuelle n'est pas figée, le rôle et la place dans l'organisation de la fonction trésorerie évolueront encore, vraisemblablement en termes d'autonomie et de développement de ses dimensions stratégiques et politiques.<sup>18</sup>

## **2. Les éléments constitutifs de la trésorerie :**

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

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

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont d'une grande influence pour l'entreprise, puisqu'ils lui permettent une bonne gestion de ses liquidités qui s'avère indispensable dans la mesure où elle permet d'optimiser la balance entre les entrées et les sorties d'argent.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, Op cit, p. 24.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

Les principaux éléments constitutifs sont :

## 2.1. La caisse :

La caisse représente les espèces que l'entreprise possède, c'est un compte actif qui mesure les variations des liquidités au cours de l'exercice et leurs montants à la fin de l'exercice, l'enregistrement de la caisse au quotidien permet de rapprocher le montant d'espèces dont dispose l'entreprise réellement, elle forme par conséquent une part élémentaire de la trésorerie de l'entreprise. Ce compte ne nécessite pas de retraitements lors de la constitution du bilan fonctionnel ou des tableaux de trésorerie.<sup>20</sup>

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

### 2.1.1. La caisse d'encaissement :

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

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

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

Il existe cependant plusieurs types d'encaissements :

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

---

<sup>19</sup> Synthétisé par nous même.

<sup>20</sup> Wiki-compta, la caisse, 4/11/2010. Disponible sur : [http://www.wiki-compta.com/caisse\\_\(comptabilite\).php](http://www.wiki-compta.com/caisse_(comptabilite).php) (consulté le 27/10/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

## 2.1.2. La caisse de paiement :

En début de période, la caisse est alimentée d'un fonds représentant ce qui va être dépensé pendant la période. Au cours de la période, les espèces sont prélevées en tant que besoin. À la fin de la période, on constate ce qui reste dans la caisse, la différence entre le fonds initial et ce reste représente le montant des dépenses de la période. Pour la période suivante, on réalimente le fonds par différence entre ce que l'on estime dépenser et le reste en caisse.

Il existe cependant plusieurs types de décaissements, ce sont tous les montants dont l'entreprise devra s'acquitter sur une période donnée, à savoir :

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

## 2.2. La banque :

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

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

L'entreprise peut devoir recourir à différentes modalités de financement afin de s'approvisionner en ressources nécessaires pour la continuation du cours de son activité.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> EL GHARROUCH, Z., ROUAYE, H, *Gestion de trésorerie et relations banques-entreprises*, 2020. Disponible sur : 538493aab853a.pdf (consulté le 22/09/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

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

## 2.2.1. Les comptes banques :

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

## 2.2.2. Le rapprochement bancaire :

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit. En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ». <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> HOMON, B, wikipédia, *comptabilité de caisse*, 2014, disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9\\_de\\_caisse](https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_de_caisse), (consulté le 03/10/2020).

## **Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation**

### **1. Les enjeux de la gestion de trésorerie :**

La gestion d'une entreprise tient au respect de plusieurs principes, ce pourquoi les trésoriers ainsi que les responsables financiers doivent notamment connaître le prix de revient de chaque produit que commercialise l'entreprise, les quantités et le réapprovisionnement, ils doivent également pouvoir gérer les stocks, les comptes clients et suivre la facturation jusqu'au recouvrement des créances. En respectant ces principes l'entreprise pourra gérer les enjeux de sa trésorerie et parviendra facilement à la gérer.

Les trésoriers et les responsables de la fonction financières sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaire. C'est cet enjeu majeur de la gestion de trésorerie qui sera traité dans cette section.<sup>23</sup>

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

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'en fait abstraction de l'incertitude est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter, ni solde créditeur peu productif ni soldes débiteur coûteux. Le trésorier cherche donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidité.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires et la firme dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter des erreurs fondamentales à savoir ; l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.<sup>24</sup>

#### **1.2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers :**

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

Ce coût ne peut qu'être réduit et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risqué (les liquidités constituent théoriquement un actif sans risque).

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

---

<sup>23</sup> Synthétisé par nous même

<sup>24</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. p. 14.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur le marché et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.<sup>25</sup>

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

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

### 1.3.1. L'erreur d'équilibrage :

Cette première erreur provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants.

Le coût de l'erreur de l'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire unique. On parle alors de banque cumulé, ou de banque fictive, dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.

Notons que lorsqu'une entreprise a plusieurs comptes dans une seule banque, le trésorier peut demander la fusion des échelles d'intérêts trimestrielles afin de compenser les soldes de ces différents comptes et d'annuler le risque d'équilibrage. Evidemment, le problème ne sera que partiellement traité si l'entreprise est cliente dans plusieurs établissements bancaires. (Notons que, selon le magazine *challenges* (Nov.2013), 72% des entreprises ayant un chiffre d'affaire à 2,5 millions d'euros n'ont qu'une seule banque).<sup>26</sup>

### 1.3.2. L'erreur de sur-mobilisation :

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...), soit un défaut de placement.

L'erreur de sur-mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement (selon que la firme se

---

<sup>25</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E., Op. cit. p. 15.

<sup>26</sup> Ibid., p. 16.

## Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

trouve en situation emprunteuse ou prêteuse) et le taux de rémunération appliqué au compte courant, il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement, et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elle aurait pu produire. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur-mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués, que les nombres créditeurs dont la durée des placements est élevée.

L'erreur de sur-mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.<sup>27</sup>

Pour calculer le coût annuel de sur-mobilisation, il suffit d'effectuer l'opération suivante<sup>28</sup> :

Total des nombres créditeurs de chaque banque \* Taux d'escompte de la période

$$360*100$$

### 1.3.3. L'erreur de sous-mobilisation :

Enfin, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux inférieur du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire.

Dans la mesure où elle n'intervient que sur un différentiel de taux, l'erreur de sous-mobilisation est généralement moins coûteuse que les autres erreurs. L'économie possible de frais financiers, en valeur absolue, n'est toutefois pas forcément négligeable lorsque le solde débiteur moyen est élevé. Tel est le cas pour certaines grandes entreprises, à ce montant s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatif.

Finalement, la gestion quotidienne des soldes de trésorerie vise à minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage, de sur-mobilisation ou sous-mobilisation. Cette approche axée sur la caractérisation des erreurs pouvant être commises, permet avant la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en dates de valeur de mesurer à priori assez finement l'ampleur des gains ou des économies réalisables.

---

<sup>27</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT., Op. cit, p. 17.

<sup>28</sup> NOEL, G., GENEVIEVE,C. Op. Cit, p. 27.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

La décomposition de l'erreur pouvant être commise dans la gestion de trésorerie de la firme favorise aussi le contrôle à posteriori du trésorier. Cette approche permet en effet d'attribuer les écarts à chaque type d'erreur, d'orienter les actions correctrices et finalement de réduire les frais financiers.

Le coût de la sous-mobilisation est donc déterminé en multipliant les nombres débiteurs par la différence entre le taux du découvert et celui de l'escompte pendant la période considérée, soit :

Total des nombres débiteurs de chaque banque \* (Taux du découvert - Taux de l'escompte)

$$360*100$$

## **1.4. Eviter les impayés :**

Quand on est une jeune entreprise, il est primordial d'éviter les factures impayées, car elles impactent grandement l'activité globale. Les impayés peuvent être mesurés en comparant le chiffre d'affaires attendu et le montant effectivement encaissé. De plus, si le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend d'un seul client, le risque de défaillance de l'entreprise s'accroît. Il est donc encore plus important pour les entreprises ayant peu de clients de ne pas avoir de factures impayées, afin de limiter les conséquences sur la trésorerie.<sup>29</sup>

Dans certains cas, une facture impayée ne cause qu'une perturbation au niveau de la gestion de l'entreprise. Cette dernière sera alors obligée d'intensifier les actions de prospection, en vue d'augmenter son chiffre d'affaire pour compenser le déficit.

Bien sur, moins le déficit sera important, plus il sera simple de le combler. Il reste donc essentiel de mettre en œuvre toutes les stratégies idoines (les plus appropriées) pour lutter contre les impayés, qu'il s'agisse de recourir à des logiciels ou encore d'exiger des paiements avant d'offrir le bien ou le service.

Globalement, pour éviter d'avoir des factures impayées, il est nécessaire d'avoir une grande rigueur dans la relation entre le professionnel et le client. Ensuite, il faut créer un système de suivi des comptes des clients. Ce système suivra chaque client de sa commande jusqu'au recouvrement de sa facture. Il est également nécessaire de veiller à la solvabilité des prospects avant toute signature de contrat.

## **2. Les raisons de la dégradation de la trésorerie :**

Il est important pour les dirigeants et créateurs d'entreprises de comprendre les raisons qui entraînent une dégradation de leur trésorerie. La gestion de trésorerie est en effet l'un des

---

<sup>29</sup> NOEL, G., GENEVIEVE, C. Op. Cit. p. 28.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

soucis majeurs du chef d'entreprise. Même avec du bon sens et de l'expérience, les pièges dans ce domaine sont en effet nombreux.<sup>30</sup>

Cette dégradation de la trésorerie provient souvent de la combinaison de plusieurs facteurs, nous avons listé ci-dessous les causes les plus courantes ainsi que leurs solutions préconisées :

## **2.1. Une baisse d'activité :**

Lorsqu'une entreprise fait face à une baisse d'activité, elle doit adapter ses dépenses dans les mêmes proportions. Sinon, elle se retrouvera en situation de surcapacité. Le financement de cette surcapacité générera mécaniquement une augmentation de son BFR et cela amputera sa trésorerie.

La solution préconisée consiste à intégrer dans les tableaux de bord des indicateurs sur les perspectives de l'entreprise. Il faut, en parallèle, privilégier les charges variables chaque fois que possible afin de permettre une réaction rapide et proportionnelle.

## **2.2. Une baisse structurelle de la rentabilité :**

Si l'entreprise subit une baisse sensible de sa rentabilité (augmentation des coûts de production, des matières premières, de la main d'œuvre ... etc.) au point de générer des pertes de manière régulière, le cumul annuel des pertes engendrera une dégradation du fonds de roulement de l'entreprise du fait de la baisse des capitaux propres.

La solution réside cette fois dans une augmentation de capital suffisante pour reconstituer les fonds propres de l'entreprise. Il est important de mener en parallèle une réflexion sur la manière de retrouver une rentabilité suffisante pour sortir de ce cycle négatif.

## **2.3. L'augmentation du BFR générée par une forte augmentation de l'activité :**

Lorsqu'une entreprise fait face à une forte augmentation de ses ventes, elle génère mécaniquement une augmentation de son BFR, c'est-à-dire de la somme d'argent nécessaire à son fonctionnement. Si cette augmentation n'a pas été anticipée et financée en interne, il n'est pas toujours facile de trouver auprès des partenaires financiers les lignes de crédit souhaitées. L'entreprise s'asphyxie car ses ressources deviennent insuffisantes pour financer son exploitation.

La solution préconisée consiste à augmenter les capitaux permanents ou à anticiper le financement à court terme avec les banquiers.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Synthétisé par nous même.

<sup>31</sup> Expert comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>: (consulté le 05/10/2020).

### **2.4. Une gestion pas suffisamment rigoureuse :**

Une dégradation des délais de paiement des clients et ou une augmentation inutile des stocks génèrent systématiquement une dégradation de la trésorerie.

En effet, dans le premier cas, les clients qui ne payent pas, immobilisent une partie des finances de l'entreprise tout en faisant courir un risque de non paiement. L'augmentation des stocks, quant à elle, génère une augmentation des dépenses fournisseurs et ampute d'autant les disponibilités financières de l'entreprise. Par ailleurs, cela augmente le risque de perte en cas de dégradation des stocks. Une gestion trop molle engendre souvent une augmentation du BFR plus rapide que la croissance des ventes.

La solution préconisée consiste à mettre en place des procédures de gestion, des seuils d'alerte et à sensibiliser tous les acteurs concernés. De plus, il ne faut pas oublier de penser à financer le poste client et ou les stocks.

### **2.5. Un mode de financement inadapté :**

Si l'entreprise a trop souvent recours à l'autofinancement dans le cadre de ses investissements, elle ponctionne dans les réserves disponibles pour financer le cycle de production affaiblissant ainsi sa trésorerie courante. En des termes plus financiers, lorsqu'on s'appuie trop sur l'autofinancement, le fonds de roulement devient insuffisant car l'entreprise autofinance trop d'investissements par rapport à sa rentabilité.

La solution préconisée consiste à augmenter les fonds propres en augmentant le capital ou en empruntant à moyen ou à long terme.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Expert comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>: (consulté le 05/10/2020).

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

---

## Conclusion du chapitre :

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

La gestion de trésorerie est le processus de la collecte et de la gestion des flux de trésorerie, en affaires, les entreprises disposent d'une multitude d'entrées et de sorties de trésorerie qui doivent être gérées avec prudence afin de respecter leurs obligations de paiement, de planifier les paiements futurs et de maintenir une stabilité financière adéquate. Pour les particuliers, maintenir les soldes de trésorerie tout en gagnant un retour sur les liquidités inutilisées est généralement une préoccupation majeure.

Contrairement aux idées reçus, le métier de trésorier est plus complexe que ce qu'on laisse entendre, puisque son rôle va au-delà du contrôle financier, il peut être assimilé à un gestionnaire de compte. De manière générale, il est chargé du contrôle de l'aspect financier, il lui revient également de formuler des propositions pour la gestion de l'entreprise. Sa fonction consiste également à définir les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme d'activité. Un suivi régulier lui est donc indispensable pour aviser en temps et en heure.

La gestion de trésorerie est importante pour les entreprises parce qu'elle constitue l'élément clé de la stabilité financière de ces dernières, son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants, afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.

# **Chapitre II:**

## **La trésorerie dans l'analyse financière**

## **Introduction du chapitre**

Afin de pouvoir étudier sa capacité à générer des bénéfices et notamment pour apprécier le taux de rentabilité des capitaux investis, ainsi que ses perspectives de croissance en termes d'activité et de bénéfices, l'entreprise se sert de l'analyse financière. Occupant ainsi un poste très important dans cette analyse, la trésorerie doit être déterminée au préalable, pour son étude en premier lieu puis son optimisation en second lieu.

L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, telles que les investissements et les financements ont un impact certain sur sa trésorerie, l'ensemble des mouvements monétaires de cette dernière influent donc sur le volume et par conséquent sur la liquidité et la solvabilité de cette société.

Dans ce chapitre nous allons analyser la trésorerie selon deux approches différentes à savoir l'approche statique, en termes de stocks à un moment donné et l'approche dynamique, en termes de flux sur une période donnée, enfin nous allons étudier les prévisions de la trésorerie permettant une meilleure gestion de l'entreprise.

### **Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan :**

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir du bilan comptable de l'entreprise. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître leurs montants mais surtout de les comprendre et les justifier. L'utilisation du bilan comptable quant à elle reste néanmoins insuffisante, pour cela les analystes financiers et les trésoriers préconisent d'utiliser un bilan simplifié et retraité appelé, le bilan fonctionnel.<sup>33</sup>

#### **1. Le bilan fonctionnel :**

Le bilan fonctionnel est constitué à partir du bilan comptable, il réorganise les postes composants de ce dernier après répartition du résultat et présente le déroulement des différents cycles à un moment donné, ce document sert à analyser la source de l'argent et la manière dont il est utilisé.

Le critère retenu n'est plus celui de la notion de permanence comme dans l'analyse patrimoniale mais celui de la stabilité. La durée des actifs ou des passifs importe peu et ne constitue plus une discrimination entre les différents éléments du bilan.

Cette présentation du bilan permet de classer les postes de l'actif par leurs degrés de liquidité et les poste du passif par leurs degrés d'exigibilité. Concrètement, le bilan fonctionnel permet de mettre en évidence la solvabilité de l'entreprise.<sup>34</sup>

**1.1. Les objectifs du bilan fonctionnel :** Le bilan fonctionnel a pour objectif de :

- Comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par voie de conséquence son risque de défaillance : cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées et des différents cycles auxquels elles sont rattachées ;
- Analyser la structure financière de l'entreprise ;
- Mettre en évidence les différents cycles, à savoir : le cycle d'exploitation, le cycle hors exploitation et le cycle de trésorerie.<sup>35</sup>

#### **1.2. Elaboration du bilan fonctionnel :**

##### **1.2.1. Les emplois stables :**

Ils correspondent aux besoins de financement à long terme nés au cours de l'exercice, les montants retenus sont bruts donc il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été

---

<sup>33</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit, 2007, p. 5.

<sup>34</sup> Synthétisé par nous même.

<sup>35</sup> La rédaction JDN, Bilan financier : Définition, 03/02/2020, disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198387-bilan-financier-definition/>, (Consulté le 04/11/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

éventuellement pratiquées. Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois à la disposition de l'entreprise, l'analyse préconise de réintégrer les actifs acquis par crédit bail.<sup>36</sup>

Bien qu'ils n'appartiennent pas juridiquement à l'entreprise, ces actifs concourent pourtant à son activité : cette réintégration peut se faire à partir des informations fournies en annexe du bilan comptable.<sup>37</sup>

Les emplois stables regroupent :

- Les immobilisations en valeurs brutes (incorporelles, corporelles, financières) ;
- Les valeurs d'origine des biens en crédit bail ;
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices.

### 1.2.1.1. Les actifs circulants d'exploitation (en valeurs brutes) :

Ils regroupent les :

- Stocks et en cours ;
- Créances clients et comptes rattachés ;
- Fournisseurs débiteurs : fournisseurs, créances pour emballages à rendre, avances et acomptes versées ... etc ;
- Autres créances d'exploitation (TVA déductible, Crédit de TVA, ...etc) ;
- Charges constatées d'avance d'exploitation ;
- Effets escomptés non échus.

### 1.2.1.2. Les actifs circulants hors exploitation (en valeurs brutes) :

- Créances diverses hors exploitation ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Charges constatées d'avance hors exploitation ;
- Actionnaires, capital souscrit appelé non versé.

### 1.2.1.3. La trésorerie active :

- Disponibilités

### 1.2.2. Les ressources stables :

**Ressources stables = Capitaux propres + Dettes financières**

---

<sup>36</sup> STEPHANY, E, *Gestion financière*, Paris : ECONMICA, 2000, p. 125.

<sup>37</sup> GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, Op. Cit, 2007, p. 18.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

Elles regroupent :

- Les capitaux propres avant répartition, diminués éventuellement du capital souscrit non appelé ;
- Les amortissements et toutes les provisions pour risques et charges ainsi que celles relatives à l'actif circulant ;
- Les dettes financières quelque soit leurs échéances, diminuées des primes de remboursement s'il s'agit d'emprunt obligataire, des concours bancaires courants reclassés avec la trésorerie négative, des intérêts courus reclassés en dettes diverses.

### 1.2.2.1. Les capitaux propres <sup>38</sup> :

Ils concernent :

- Le capital social, les réserves, le résultat avant répartition, le report à nouveau après déduction éventuelle du poste "Capital souscrit non appelé" ;
- Les provisions réglementées ;
- Les subventions d'investissement cumulées des biens en Crédit Bail.

### 1.2.2.2. Les dettes financières :

Elles constituent l'ensemble des emprunts à savoir :

- Emprunts obligataires ;
- Autres emprunts obligataires ;
- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ;
- Emprunts et dettes financières diverses, sauf : soldes créditeurs de banque, concours bancaires courants, intérêts courus non échus sur emprunts, primes de remboursement des obligations, valeur nette des biens en Crédit Bail.

### 1.2.2.3. Le passif circulant d'exploitation :

Il regroupe les :

- Dettes fournisseurs / Effets à Payer ;
- Clients créditeurs ;
- Autres dettes d'exploitation ;
- Dettes fiscales et sociales (sauf impôts sur les bénéfices ou impôts sur les sociétés) ;
- TVA à décaisser ;
- Provisions pour risques et charges justifiées à caractère d'exploitation ;
- Produits constatés d'avance d'exploitation.

---

<sup>38</sup> Synthétisé par nous même.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 1.2.2.4. Le passif circulant hors exploitation :

Il regroupe les :

- Dettes fiscales relatives à l'impôt sur le bénéfice ou l'impôt sur les sociétés ;
- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (effets à payer) ;
- Dettes diverses hors exploitation ;
- Dividendes à payer ;
- Intérêts courus non échus sur emprunts ;
- Produits constatés d'avance hors exploitation ;
- Provisions pour risques et charges justifiées et hors exploitation.

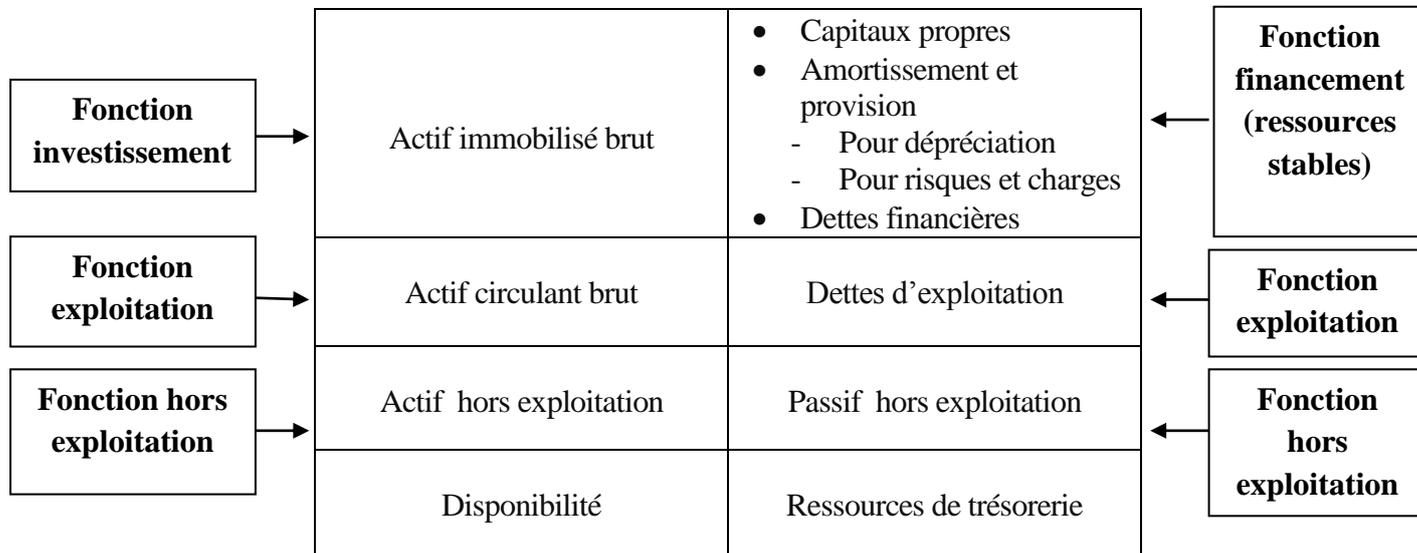
### 1.2.2.5. La trésorerie passive :

Elle regroupe les :

- Soldes créditeurs de banque ;
- Concours bancaires courants ;
- Effets escomptés non échus

### 1.3. La structure du bilan fonctionnel simplifié :

Schéma N°03 : Bilan fonctionnel simplifié <sup>39</sup>



Source : GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, p. 19.

<sup>39</sup> GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, Op. Cit, p. 19.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

Tableau N°5 : Bilan fonctionnel <sup>40</sup>

ACTIF	Passif
<b>Emplois stables :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Immobilisation brutes</li><li>- Immobilisation incorporelles</li><li>- Immobilisation corporelles</li><li>- immobilisation financières</li></ul>	<b>Ressources stables :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capitaux propres</li><li>- Amortissement et provisions</li><li>- Dettes financières</li></ul>
<b>Actif circulant d'exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stocks</li><li>- Avance et acomptes versés</li><li>- Créances clients</li><li>- Charges constatées d'avance</li></ul>	<b>Passif circulant :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dettes d'exploitations</li><li>- Dettes hors exploitation</li></ul>
<b>Actif circulant hors exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Créances diverses</li><li>- Intérêts courus</li><li>- Créances sur immobilisation</li></ul>	<b>Trésorerie passive :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</li><li>- Effets escomptés non échus</li></ul>
<b>Actif de trésorerie :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilités</li></ul>	

Source : BARREAU, J., DELHAYE, J., *gestion financière*, France: DONUD, 2003, P. 149.

### 2. La détermination de la trésorerie :

La trésorerie nette représente les liquidités à la disposition d'une entreprise qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette, elle est calculer soit par le bilan ou par les ratios.

#### 2.1. La détermination de la trésorerie par le bilan :

La trésorerie est un élément d'analyse financière qui est calculé par les entreprises en tant qu'indicateur de gestion. Pour ce faire il est utile de définir le fond de roulement et le besoin en fond de roulement.

##### 2.1.1. Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement est une notion d'équité du bilan fonctionnel d'une entreprise, il représente le montant des fonds nécessaires pour financer les besoins en fonds de roulement d'exploitation.

<sup>40</sup> BARREAU, J., DELHAYE, J., *Gestion financière*, France: DUNOD, 2003, p. 149.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

Il existe deux niveaux de fonds de roulement : le fonds de roulement net global et le fonds de roulement financier. Lorsque rien n'est précisé, la notion de « fonds de roulement » renvoie au fonds de roulement net global.<sup>41</sup>

Le fonds de roulement est une mesure de la liquidité de l'entreprise, de son efficacité opérationnelle et de sa santé financière à court terme. Si une entreprise dispose d'un fonds de roulement positif substantiel, elle devra avoir le potentiel d'investir et de se développer. Mais dans le cas où ses actifs courants ne dépassent pas ses passifs courants, elle pourra avoir des difficultés à faire croître ou rembourser ses créanciers, voire même faire faillite.

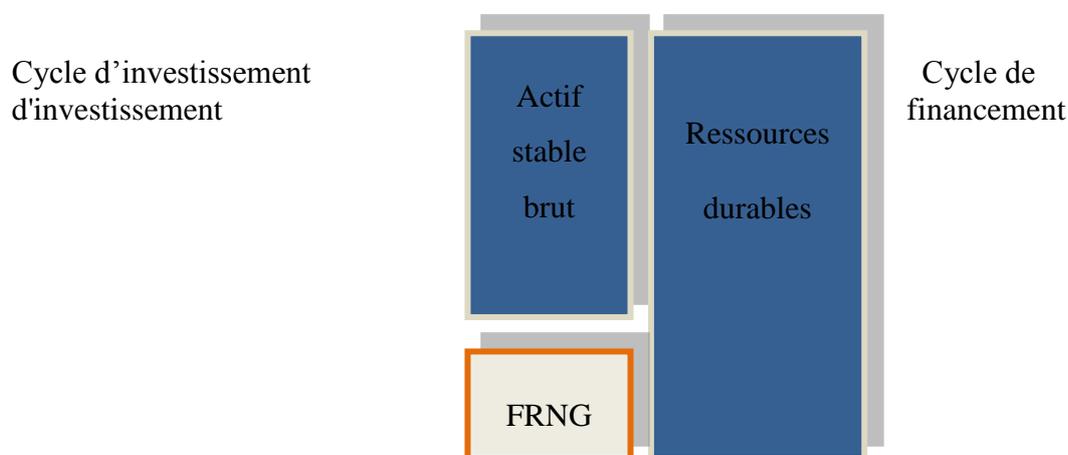
### 2.1.1.1. Le calcul du fonds de roulement :

Il peut être calculé par deux méthodes à savoir :

#### 2.1.1.1.1. La première méthode : à partir du haut du bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents (KP)} - \text{valeurs immobilisées (VI)}$$

#### Schéma N°04 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan<sup>42</sup>



**Source** : Sion, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3eme édition, France : DUNOD, 2003, P. 6.

<sup>41</sup> Wikipédia, fonds de roulement, 10/06/2020, disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds\\_de\\_roulement](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_de_roulement), (Consulté le : 05/11/2020).

<sup>42</sup> Sion, M, Op. Cit, p. 6.

### 2.1.1.1.2. La deuxième méthode : à partir du bas du bilan :

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

Avec :

**ACE** : Actif circulant d'exploitation

**ACHE** : Actif circulant hors exploitation

**TA** : Trésorerie actif

**DE** : Dettes d'exploitation

**DHE** : Dettes hors exploitation

**TP** : Trésorerie passif

### Schéma N°05 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan<sup>43</sup>



**Source** : Sion, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3eme édition, France : DUNOD, 2003, P7.

### 2.1.1.2. Les interprétations du fonds de roulement :

**FR = 0** :

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

**FR > 0** :

Si le **fonds de roulement est positif**, ce qui serait préférable, l'entreprise génère une ressource qui peut lui servir à financer son besoin en fonds de roulement. Elle dispose également d'une ressource qui lui permet d'absorber en fonction du montant du fonds de roulement, les risques financiers liés à son activité :

<sup>43</sup> Sion, M, Op. Cit. P7.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

- Défaillance d'un client, qui entraîne une hausse du besoin en fonds de roulement ;
- Augmentation du délai de rotation des stocks ;
- Augmentation du délai de règlement des clients ;
- Diminution du délai de règlement des fournisseurs ou mise en place d'un acompte sur commande.<sup>44</sup>

### **FR < 0 :**

Si le fonds de roulement est négatif, cela signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par ses dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate, car elle n'est pas en mesure de faire face aux décaissements prévus à court terme. Une solution doit donc être trouvée pour rétablir le fonds de roulement de l'entreprise, par un nouveau financement.<sup>45</sup> Or, ni le volume, ni la composition, ni le sens de variation du fonds de roulement ne renseignent avec certitude sur la liquidité de l'entreprise.<sup>46</sup>

### **2.1.2. Le besoin en fonds de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement est la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients. Il montre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme, puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges, sans qu'elle ait besoin d'encaisser ses crédits clients en même temps.<sup>47</sup>

La notion du BFR est fondée sur les caractéristiques du cycle d'exploitation de l'entreprise qui peuvent être subdivisés en trois phases : l'approvisionnement, la production et la distribution, soit la durée séparant l'achat des fournitures de base (matières premières et marchandises) de l'encaissement du prix de vente des produits aux prestations correspondantes. Chacune de ces phases se traduit au plan financier par des flux de trésorerie engendrant un besoin de fonds appelé besoin en fonds de roulement à partir de certains éléments de l'actif circulant et de certaines dettes.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Le coin des entrepreneurs, Fonds de roulement : définition, calcul et interprétation, 01/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/fonds-de-roulement-definition-calcul/> (consulté le 28/10/2020).

<sup>45</sup> Idem.

<sup>46</sup> JUHEL, J-C, *gestion optimale de la trésorerie des entreprises*, Nice : sophia antipoli, 1978, p. 48.

<sup>47</sup> L'expert -comptable.com, besoin en fonds de roulement, définition, calcul et analyse, 30/07/2020, disponible sur : <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html>, (consulté le 06/11/2020).

<sup>48</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. p. 19.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

### 2.1.2.1. Le calcul du BFR :

Le BFR peut être calculé par deux méthodes à savoir :

$$\mathbf{BFR = AC - RC}$$

*Ou bien :*

$$\mathbf{BFR = (VE+VR) - (DCT - TP)}$$

$$\mathbf{BFR = BFRE + BFRHE}$$

Avec :

**AC** : Actif circulant

**RC** : Ressources circulantes

**VE** : Valeurs d'exploitations

**VR** : Valeurs réalisables

**DCT** : Dette à court terme

**TP** : Trésorerie passif

**BFRE** : Besoin en fonds de roulement d'exploitations

**BFRHE** : Besoin en fonds de roulement hors exploitations

### 2.1.2.2. L'interprétation du BFR :

Le BFR correspond à la part de financement qui reste à la charge de l'entreprise générant un investissement en capitaux circulants, que l'entreprise doit effectuer pour assurer le fonctionnement du cycle d'exploitation, dans certains cas ; ce BFR est :

#### **BFR < 0 :**

Si le besoin en fonds de roulement est négatif, ce qui est préférable, il signifie que l'entreprise est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes à court terme.

Autrement dit, les fonds disponibles à l'entreprise lui permettent de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme. Comme c'est le cas pour les entreprises commerciales et de grande distribution dont le cycle est particulier, leurs rotations des stocks est généralement très rapides, le paiement des clients se fait au comptant et l'obtention de délai de crédit est très longue auprès des fournisseurs, permettant de générer les excédents des financements qui sont alors placés.

Dans l'idéal il conviendrait de réduire le BFR au minimum possible, y compris s'il est déjà négatif.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### **BFR > 0 :**

Si le BFR est positif, il indique que les dettes clients ne sont pas suffisantes pour couvrir les actifs à court terme et qu'il sera nécessaire de recourir à des financements externes.

La plupart des entreprises ont un BFR positif, ce qui signifie que les fonds nécessaires pour financer l'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise dispose.

Par conséquent, l'entreprise doit trouver des fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation. Comme dans le cas des entreprises industrielles dont les cycles d'exploitation sont relativement longs ; la partie structurelle du BFR est financée par des ressources stables.

### **BFR = 0 :**

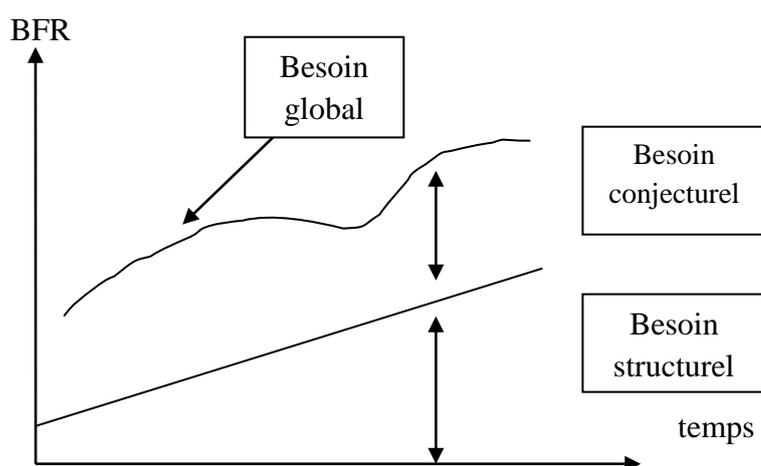
Si le BFR est nul, cela signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, sans dégager un excédent de ressource à court terme.<sup>49</sup>

Le BFR peut être scindé en deux composantes :

- L'une stable évoluant très régulièrement dans le temps, elle correspond au BFR structurel, cette variation est assez lente et irréversible en liaison avec les tendances et stratégie de l'entreprise;
- L'autre instable subissant les fluctuations aléatoires ou saisonnières, correspondant au BFR conjecturel.

### **Les composantes du BFR :**

#### **Schéma N°06 : Composantes du BFR**<sup>50</sup>



**Source :** GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, p. 21

<sup>49</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. P. 21.

<sup>50</sup> Idem

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.2. La détermination de la trésorerie nette :

La trésorerie nette correspond aux disponibilités, c'est-à-dire à la somme de cash pouvant être mobilisée à court terme. Selon le plan comptable, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

#### 2.2.1. Le calcul de la trésorerie nette :

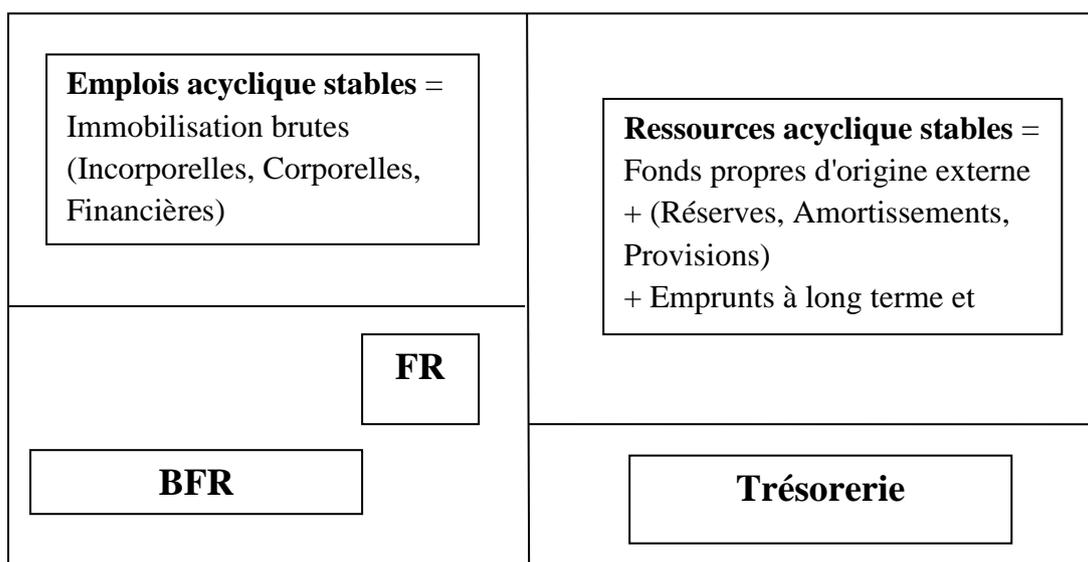
Elle peut être calculée par deux méthodes à savoir :

##### 2.2.1.1. La première méthode : Par les équilibres financiers :

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers les grandeurs financières, en particulier le FR, le BFR et la TN, la trésorerie est donc une résultante de l'équilibre financier de l'entreprise. Le schéma N°07 ci après<sup>51</sup>, explique la trésorerie de l'entreprise à partir de ses déterminants structurels.

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Schéma N°07: Le Fonds de roulement à partir du bilan horizontal



**Source :** DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p.11.

<sup>51</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op. Cit. , p. 11.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.2.1.2. La deuxième méthode : Par le bilan :

La trésorerie nette calculée à partir du bilan est composée d'une trésorerie actif et d'une trésorerie passive. Elle se calcule comme suit :

$$TN = TA - TP$$

Avec :      **TA** : Trésorerie actif.  
                  **TP** : Trésorerie passif.

Ou bien <sup>52</sup>:

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Encaisse} - \text{Concours bancaire courants}$$

### 3. L'équilibre financier :

La notion de l'équilibre financier retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le FRNG couvre au moins le BFR d'exploitation pour sa composante stable ; ainsi l'entreprise ne connaît pas ou connaît peu de problèmes de trésorerie, pour assurer le financement de son exploitation. La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie.

Le tableau N°06 ci-dessous récapitule l'ensemble des situations de trésorerie que peuvent rencontrer les entreprises, que la trésorerie soit positive ou négative trois scénarios sont à chaque fois envisageable, soit au total 6 possibilités :

**Tableau N°06 : Tableau récapitulatif des situations de trésorerie<sup>53</sup> :**

Trésorerie	FRNG	BFR	Conditions	
+	+	-	/	BFR en valeur absolu
+	+	+	FRNG>BFR	/
+	-	-	FRNG<BFR	FR/BFR en valeur absolue
-	-	+	/	FR en valeur absolue
-	+	+	FRNG<BFR	/
-	-	-	FRNG>BFR	FR/ BFR en valeur absolue

**Source** : GAUGIN, M, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, P. 25.

<sup>52</sup> Ibidem., p. 12.

<sup>53</sup> GAUGIN, M., Op. Cit , p. 25.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

### 3.1. L'interprétation de la TN :

#### TN > 0 :

**Cas N° 1 :** L'entreprise dispose d'un FRNG et son cycle d'exploitation génère des excédents de financement, cette situation est de loin la plus confortable.

**Cas N°2 :** L'entreprise dispose d'un FRNG suffisant pour faire face au BFR, l'équilibre est assuré.

**Cas N°3 :** L'entreprise ne dispose pas de FRNG, celui-ci est négatif. Par ailleurs, son cycle génère des excédents, ces derniers étant inférieurs en valeur absolue au FRNG, la trésorerie demeure positive.<sup>54</sup>

Cette dernière situation est celle bien connue des hypermarchés, disposant de peu de stock, créances clients et des crédits fournisseurs longs et importants, le secteur de la grande distribution bénéficie d'excédents de financement qui peuvent lui permettre de financer une partie de ses investissements et donc de tolérer un FRNG négatif.

#### TN < 0 :

**Cas N°4 :** L'entreprise génère un FRNG négatif et son cycle en BFR est positif, c'est une situation critique d'une entreprise qui assure mal le financement de ses investissements et dont le cycle nécessite un financement.

**Cas N°5 :** Le FRNG est inférieur au BFR, c'est une situation assez classique de l'entreprise dont l'évolution du FRNG ne suit pas celle du BFR, en cas de croissance importante.

**Cas N°6 :** Tant le FRNG que le BFR sont négatifs mais le FRNG en valeur absolue est supérieur au BFR.<sup>55</sup>

### 3.2. La détermination de la liquidité par les ratios :

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés à savoir :

#### 3.2.1. Le ratio de liquidité générale (RLG) :

$$\text{RLG} = \text{AC/DCT}$$

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise si on liquidait immédiatement tout ce qui peut l'être : stocks, créances client ... etc.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Ibidem., p. 26.

<sup>55</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. P. 25.

<sup>56</sup> Ibidem., p. 11.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

- Si le  $RLG = 1$ , l'actif circulant est équivalent au passif circulant par conséquent les capitaux permanent compensent seulement l'actif immobilisé net ; dans cette hypothèse il n'y a pas de fonds de roulement patrimonial ;
- Si le  $RLG$  est inférieur à 1, le fonds de roulement patrimonial est négatif
- Si le  $RLG$  est supérieur à 1 ce qui serait préférable, il existe alors un fonds de roulement positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise.

### 3.2.2. Le ratio de liquidité restreinte :

$$RLR = VR + VD / DCT$$

Avec :

**VR** : Valeurs réalisables

**VD** : Valeurs disponibles

**DCT** : Dettes à court terme

La liquidité de l'entreprise repose seulement sur les valeurs réalisables qui sont adossées aux dettes. Ce ratio peut être significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées.

### 3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate :

$$RLI = VD / DCT$$

Avec :

**VD** : Valeurs disponibles

**DCT** : Dettes à court terme

La liquidité de l'entreprise s'apprécie par rapport au montant des disponibilités qui doit compenser, voir dépasser le montant des dettes à court terme. Peu d'entreprise peuvent prétendre à une telle situation par ailleurs non systématiquement souhaitable (détenir des liquidités non rémunérées n'est pas un signe de gestion optimale).

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

On appelle flux monétaire toute opération qui se traduit par un encaissement ou un décaissement. Or, à plus ou moins long terme, toutes les opérations aboutissent à un encaissement ou à un décaissement. L'analyse est donc complexe car les flux à considérer sont très nombreux. Leur nombre est fonction non seulement des différentes catégories d'opérations mais également de la fréquence de règlement à l'intérieur de chaque catégorie.

L'analyse par les flux est une analyse dynamique, qui permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement.<sup>57</sup>

#### **1. Le tableau de financement :**

Le tableau de financement est un document de synthèse qui met en lumière les facteurs qui ont contribué à la variation du patrimoine d'une entreprise entre deux dates. Cette dualité permet de faire ressortir l'impact de la variation du fonds de roulement net global. C'est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice comptable passé, il vise principalement à expliquer la variation de trésorerie d'une entreprise à partir de son résultat net, en prenant en compte les différents flux qui ont une incidence sur le bilan de cette entreprise et en privilégiant les flux stables.<sup>58</sup>

##### **1.1. L'utilité du tableau de financement :**

Le tableau de financement est un outil d'analyse portant sur différents aspects de la gestion de l'entreprise. Ce tableau touche à ses fondements, à sa solidité intrinsèque et à sa capacité d'évolution, une fois établi, son analyse permet de :

- Comprendre le fonctionnement du circuit financier de l'entreprise sur l'exercice comptable écoulé ;
- Avoir une vision patrimoniale de la solidité financière de l'entreprise ;
- Analyser les déséquilibres financiers et les mettre en évidence ;
- Savoir, si l'entreprise est capable d'autofinancer ses besoins ;
- Savoir s'il existe des possibilités de financement pour de nouveaux projets.<sup>59</sup>

##### **1.2. La constitution du tableau de financement :**

Un tableau de financement est constitué de deux parties à savoir :

---

<sup>57</sup> NOEL, G., GENEVIEVE, C. *la trésorerie dans l'Entreprise*. Artigues-près-Bordeaux : publi union, 1981, p.35.

<sup>58</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit. p. 32.

<sup>59</sup> Hervé, C. *Tableau de financement : l'établir et le comprendre*. 2018, disponible sur : <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>, consulté le 15/10/2020.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

### 1.2.1. Le tableau emplois et ressources :

Cette première partie va permettre de calculer la variation du fonds de roulement net global à partir du retraitement du haut du bilan de l'entreprise. Pour calculer cette variation, il faudra travailler sur certains comptes du bilan ce qui va permettre l'enregistrement des emplois et des ressources.

#### 1.2.1.1. Les emplois :

Les emplois du tableau de financement sont constitués essentiellement des immobilisations, des emprunts et des remboursements des comptes courants d'associés, on peut les reconnaître facilement car ce sont des postes générant dans le haut du bilan, il s'agit de :

- Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice ;
- Les investissements ;
- La réduction des capitaux propres ;
- Le remboursement des dettes financières ;
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices.

#### 1.2.1.2. Les ressources :

Comme pour les emplois, les ressources nécessitent de retraiter certains postes du bilan. Elles sont en nombre de quatre, on retient <sup>60</sup>:

- La capacité d'autofinancement ;
- Les apports en capital des associés ;
- Les emprunts ;
- Les cessions d'immobilisations

---

<sup>60</sup> La rédaction JDN, 2019, disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198497-tableau-de-financement-definition-traduction/> (consulté le 07/10/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 1.2.2. La structure du tableau emplois et ressources <sup>61</sup>:

Tableau N °1 : Tableau emplois et ressources

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
-Distribution mise en paiement au cours de l'exercice			-Capacité d'autofinancement de l'exercice		
-Acquisition des éléments de l'actif immobilisé			-Cession ou réduction des éléments de l'actif		
-Charges à répartir sur plusieurs exercices			-Augmentation du capital, apports ou autres		
-Réduction des capitaux propres			-Augmentation des dettes financières		
-Remboursement des dettes financières					
<b>Total emplois</b>			<b>Total ressources</b>		
<b>Variation du FRNG (Ressource nettes)</b>			<b>Variation du FRNG (Emplois nets)</b>		

**Source** : Hervé, C. *Tableau de financement : l'établir et le comprendre*. 2018, disponible sur : <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>, (consulté le 16/10/2020).

### 1.2.3. Le tableau de variation du FRNG :

La seconde partie présente l'incidence de la variation du FRNG sur les éléments plus liquides du bilan (stocks, clients, fournisseurs, et surtout trésorerie).<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Hervé, C. *Tableau de financement : l'établir et le comprendre*. 2018, disponible sur : <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>, (consulté le 16/10/2020).

<sup>62</sup> Hubert .B, *Analyse financière*, Edition, Paris : DUNOD ,2010.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 1.2.3.1. La structure du tableau de variation du FRNG :

Tableau N °02 : Tableau de variation du FRNG

Variation du FRNG	Besoin 1	Dégagements 2	Soldes (2 - 1)	Solde
<b>Exploitation</b> Variation des stocks V. Créances client, comptes rattachés V. Avance et acomptes versés sur commande V. Dettes d'exploitation V. Avance et acomptes reçus sur commande V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRE (A)</b>				
<b>Hors Exploitation</b> V. Autre actif courant V. Autre dettes				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRHE (B)</b>				
Trésorerie V. Disponibilité V.M.P V. Concours bancaire				
<b>Total</b>				
<b>Variation trésorerie (C)</b>				
<b>Variation FRNG A+B+C</b> <b>Emplois net</b> <b>Ressources net</b>				

Source: Hubert .B, *Analyse financière*, Edition, Paris : DUNOD, 2010.

## 2. Le tableau pluriannuel des flux financiers :

L'analyse des tableaux des flux financiers prend également en compte des flux annuels ou pluriannuels mais sa logique est différente de celle des tableaux de financement. Il ne s'agit plus de tenter de percevoir la modification des équilibres financiers mesurés par le fonds de roulement, mais d'essayer de mettre l'accent sur la performance économique et la politique financière de l'entreprise. <sup>63</sup>

<sup>63</sup> GAUGIN, M, SAUVEE-CRAMBERT., Op. Cit., p. 34.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1. L'utilité du tableau pluriannuel des flux financiers :

Le tableau pluriannuel des flux financiers permet de mettre à jour :

- En premier lieu le financement de la croissance, essentiellement la politique d'investissement des profits bruts de l'activité dans le capital économique de l'entreprise ;
- En second lieu la gestion de l'endettement, avec les flux d'intérêts ;
- En troisième lieu l'affectation de l'éventuel surplus monétaire dégagé aux partenaires de l'entreprise et à des mouvements exceptionnels et sa répercussion finale sur la trésorerie.<sup>64</sup>

### 2.2. La description du tableau pluriannuel des flux financiers :

Le tableau pluriannuel des flux financiers se caractérise par trois soldes, cités ci-dessous :

#### 2.2.1. Le solde économique :

Il s'agit du DAFIC, qui est un solde qui mesure l'aptitude à financer la croissance interne par la trésorerie dégagée au niveau des opérations d'exploitation, il doit être légèrement positif, cela veut dire qu'il reste une trésorerie nette pour financer d'autres emplois.

Un solde négatif signifie un besoin de financement externe, dans ce cas il faudra chercher les raisons ayant causées ce résultat (Soit : EBE insuffisant ou bien BFRE trop important ou tout simplement investissements non rentables). Si le DAFIC est inférieur à zéro, cela voudra dire qu'il reste une trésorerie nette pour financer d'autres emplois, il est calculé comme suit :

$$\text{DAFIC} = \text{ETE} - \text{Investissements d'exploitation}$$

Avec :

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

L'ETE est un indicateur synthétique de la variation de la trésorerie, lié strictement à l'exploitation, permettant d'apprécier la capacité théorique de l'entreprise à rembourser ses dettes.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux. Disponible sur: <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>, (Consulté le : 27/10/2020).

<sup>65</sup> BALLADA, S., COLLO, J-C, *Outils et mécanismes de gestion financière*, Paris : MAXIMA, 1993, p. 24.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation :  $EBE = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}$ .<sup>66</sup>

### 2.2.2. Le solde financier des flux liés à l'endettement :

L'entreprise doit autofinancer ses investissements et s'endetter pour faire face à ses engagements, le reste constitue le solde financier, ce dernier doit être en moyenne légèrement négatif sur plusieurs exercices, il est présenté essentiellement par la variation nette de l'endettement, les frais financiers sur emprunts, l'impôt sur le bénéfice, les participations et les dividendes.

Si le solde financier est inférieur à zéro, l'entreprise est peut-être en phase de désendettement ou le DAFIC a été suffisamment important. Si le solde financier est supérieur à zéro, l'entreprise a peut-être fait appel à un endettement externe.<sup>67</sup>

### 2.2.3. Le solde de gestion :

Appelé aussi variation du disponible G, c'est la variation qui reprend le total des deux soldes précédents et regroupe tous les autres flux de comptes de résultat qui ne sont pas dans le DAFIC et dans le solde financier.

Un solde de gestion supérieur à zéro peut refléter une bonne situation financière de l'entreprise. Il faut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable et donc savoir à quoi ce solde a été utilisé.

Un solde de gestion inférieur à zéro reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir. Ce solde, indépendant des précédents, regroupe tous les éléments du tableau de financement dont il n'a pas été tenu compte.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> PONCET, Pierre, *Gestion de trésorerie*, Paris : ECONOMICA, 2004, p. 122.

<sup>67</sup> GAUGIN, M, SAUVEE-CRAMBERT., Op.cit, p. 35.

<sup>68</sup> Analyse financière, Comment assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>, (Consulté le 30/10/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.3. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers :

**Tableau N° 03 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)<sup>69</sup> :**

Désignation	N-2	N-1	N
Vente de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = <b>valeur ajoutée</b> - Impôts et taxes - Frais personnels = <b>Excédent brut d'exploitation</b> - Variation du BFR = <b>Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> - Investissement dans l'exploitation = E = <b>Solde économique ou DAFIC (a)</b>			
Variation des dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participations - Dividendes = <b>F = Solde financier</b>			
<b>Solde courant G = E + F</b> + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnelles + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées ( <b>b</b> ) - Variation de BFR hors exploitation = <b>Variation du disponible</b>			

Source : GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, P. 34.

La technique du TPFF, ignore le marché théoriquement parfait du capital, autrement dit une entreprise n'investit pas automatiquement son EBE dans son activité propre, elle peut le placer (placer sa CAF) sur le marché financier ou l'investir ailleurs. Une entreprise peut financer ses investissements soit par endettement à long terme, soit par augmentation de capital ou soit par des crédits de trésorerie renouvelés (dans le cas où les taux courts sont très faibles), ce qui est néanmoins très risqué en termes de liquidité ou de solvabilité.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, Op.cit, p. 34.

<sup>70</sup> Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux, disponible sur: <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>. (Consulté le : 28/11/2020).

### 3. Le tableau de flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie ou des équivalents de trésorerie et sur son utilisation par l'entreprise. Les données présentées par ce tableau permettent aux utilisateurs de déterminer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évolutions de son environnement.<sup>71</sup>

#### 3.1. L'utilité du tableau de flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie permet :

- De mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activités stratégiques, sélectionnés par l'entreprise ;
- De porter un jugement sur les stratégies d'investissements (croissance interne ou externe) et de financements choisis ;
- D'analyser la trésorerie à partir de ses différentes opérations et de mesurer l'importance de ce paramètre pour la pérennité de l'entreprise.<sup>72</sup>

Ce tableau établi à posteriori, peut être également réalisé à des fins prévisionnelles par le trésorier.

#### 3.2. Les flux de trésorerie :

Toutes les entreprises soumises aux normes IFRS doivent présenter, dans les états financiers annuels un tableau de flux de trésorerie où les encaissements et les décaissements sont classés selon la nature de l'activité en distinguant :

##### 3.2.1. Les flux liés à l'activité opérationnelle :

Ce sont d'une part les principales activités génératrices de produit pour l'entreprise, d'autres part les activités qui ne sont ni des activités d'investissement ni des activités de financement, ces flux constituent l'indicateur clé du tableau des flux, ils sont présentés de préférence selon la méthode directe (entrée et sorties de trésorerie) plutôt que selon la méthode indirecte (résultat net ajustés des transactions sans effets de trésorerie).<sup>73</sup>

##### 3.2.2. Les flux liés à l'activité d'investissement :

Ça concerne l'acquisition, la cession de l'activité à long terme et les placements non inclus dans les équivalents de la trésorerie, les mouvements relatifs à ce flux doivent nécessairement donner lieu à un mouvement dans les immobilisations du bilan. Les cessions sont évidemment

---

<sup>71</sup> GAUGIN, M., Op.cit, Op. Cit., p. 41.

<sup>72</sup> DUFOUR, L, le blog dirigeants, Tableau de flux de trésorerie : définition et utilité, 22/06/2020, disponible sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-flux-de-tresorerie/>. (Consulté le : 15/15/2020).

<sup>73</sup> GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit., p. 42.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

inscrites pour leur prix réel de cession, c'est à dire les flux de trésorerie. Cela nécessite d'éliminer la plus ou moins value de cession au niveau de la capacité d'autofinancement.

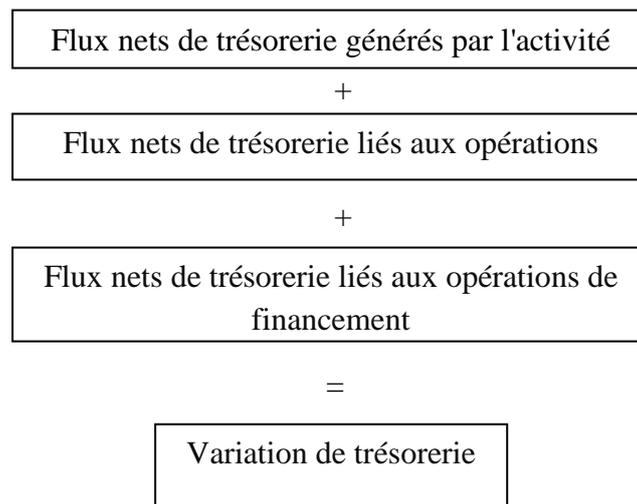
### 3.2.3. Les flux liés à l'activité financière :

Ces derniers proviennent des choix d'optimisation financière de l'entreprise et des variations de montant et de nature des capitaux propres empruntés qui en résultent. Ça concerne les flux liés au capital, la variation des emprunts et la variation de la trésorerie passive.<sup>74</sup>

### 3.3. Le calcul de la variation de la trésorerie globale :

La variation de la trésorerie se présente comme suit :

#### Schéma N°02 : La variation de la trésorerie globale<sup>75</sup>



**Source :** élaboré par nous même.

---

<sup>74</sup> GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, Op. Cit., p. 42.

<sup>75</sup> Elaboré par nous même.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 3.4. La structure du tableau de flux de trésorerie<sup>77</sup> :

**Tableau N°04: Tableau des flux de trésorerie consolidé établi selon les normes IFRS**

Exercice	N	N-1	N-2
Bénéfice (perte) net (te)			
Part des intérêts minoritaires			
Retraitement pour rétablir la concordance entre le résultat net et les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Dotation aux amortissements et aux provisions sur actif immobilisé			
Ecart de réévaluation et reprise des réserves de conversion			
(Produits) charges d'impôts différés			
(Plus) moins-value sur cession d'immobilisations corporelles sur activités et résultat des mises en équivalence			
(Reprise)/Dotations aux provisions pour risques et charges			
<b>Variation des autres actifs et passifs d'exploitation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stocks nets d'avances reçus</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Dettes fournisseurs</li> <li>- Autres actifs et passifs circulants</li> </ul>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>			
<b>Investissement :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles</li> <li>- Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles</li> <li>- Acquisition des filiales (nettes de la trésorerie)</li> <li>- Produits de la cession de filiales (nets de la trésorerie)</li> <li>- Décaissements au titre de participations financières et autres actifs financiers</li> <li>- Produits de cession d'autres actifs financiers</li> <li>- Décaissement aux titres des biens donnés en location</li> <li>- Produits de cession des biens donnés en location</li> <li>- Augmentation des créances sur contrats de location-financement</li> <li>- Diminution des créances sur contrat de location-financement</li> <li>- Dividendes versés par les sociétés consolidées par mise en équivalence</li> </ul> (Acquisition)/Cession de valeur mobilière de placement Accroissement/(Diminution) de la trésorerie liée aux variations de périmètre.			
<b>Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement</b>			

Source : GAUGIN, M, *Gestion de la trésorerie*. Paris : ECONOMICA, 2007, P. 40.

<sup>77</sup> GAUGIN, M., SAUVÉE-CRAMBERT, Op.cit, p. 40.

### **Section 3 : La prévision de trésorerie**

La gestion prévisionnelle de la trésorerie s'avère primordiale pour une meilleure gestion de l'entreprise ainsi qu'une meilleure optimisation des économies pouvant être réalisées par cette dernière, elle se manifeste généralement par des prévisions fiables, des meilleurs choix de financement ou de placement, une gestion en dates de valeur, un contrôle de la facturation bancaire...etc, ces travaux prévisionnels peuvent être effectués sur une longue ou une courte période.

La gestion de la trésorerie vise la solvabilité à court terme et l'optimisation du résultat financier. De ce fait, le responsable de l'entreprise doit établir des prévisions de trésorerie à partir de certains instruments.

On établit l'état de la trésorerie à la fin du mois, pour y parvenir, l'entreprise doit disposer de certaines informations. Il est donc nécessaire d'être en possession d'un compte de résultat prévisionnel ainsi que d'un plan de financement.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie se réalise à travers l'inventaire des différents événements certains et récurrents, leurs traitements s'effectuent sous forme de tableau Excel ou via un logiciel spécialisé.

#### **1. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :**

L'utilisation d'une gestion prévisionnelle présente plusieurs intérêts pour l'entreprise à savoir :

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;
- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévention des événements éventuels (au lieu de les subir) ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.<sup>78</sup>

#### **2. Les différents niveaux de l'élaboration des prévisions de la trésorerie :**

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux, d'abord , par le plan de financement qui représente les prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années, en suite par le budget de trésorerie qui affine les prévisions précédentes mois par mois,

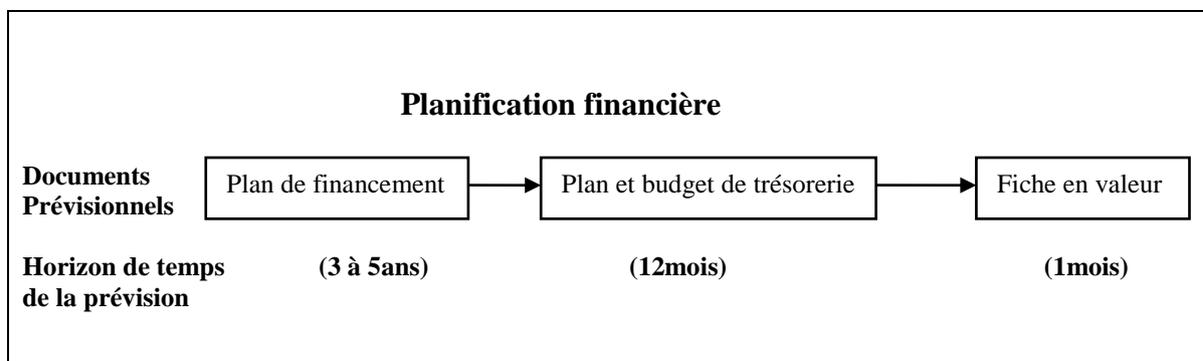
---

<sup>78</sup> BETTOUCHE, Y, MESSAOUDI, Y, La gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de la SONATRACH DRGB wilaya de BEDJAIA. Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018. Format PDF. P. 34, disponible sur: <http://univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/4121/1/>, (Consulté le 03/09/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

généralement sur un an et enfin la fiche en valeur qui représente la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, sur un mois maximum.<sup>79</sup>

### Schéma N° 08: Synthèse des prévisions de la trésorerie<sup>80</sup>



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

### 2.1. Le plan de financement :

Le plan de financement intègre la prévision pluriannuelle des flux de fonds, il est utilisé par le directeur financier et éventuellement par le trésorier lorsque ces deux fonctions sont distinctes. Après l'analyse de ce plan, le responsable financier pourra agir en cas d'évolution structurelle négative de la trésorerie, en mettant en place des financements durables en vue de préserver l'équilibre financier de l'entreprise. Dans ce cas, connaissant le besoin à financer, il déterminera la répartition entre l'endettement stable et les fonds propres externes. Le trésorier en déduira la proportion des concours bancaires courants puis il évaluera l'incidence de ses décisions sur la trésorerie (intérêts, remboursements d'emprunts, distribution de dividendes...). Ces décisions et leurs incidences sont synthétisées dans le plan de financement, son horizon est compris entre 3 et 5 ans<sup>81</sup>. Il se décompose en deux parties :

- Les besoins, qui correspondent à ce que l'entreprise doit financer ;
- Les ressources, qui correspondent aux moyens à disposition de l'entreprise.

#### 2.1.1. Les objectifs du plan de financement :

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

- Assure le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;

<sup>79</sup> DELIENNE, A, KHATH, S , *Gestion de la trésorerie*, Paris : ECONOMICA , 2000, P. 27.

<sup>80</sup> COILLE, J, ROGER, A, politique de financement, gestion de trésorerie et du risque de change. Lyon : cnam intec, 2014, p. 22.

<sup>81</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op.cit, p. 47.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

- Montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle les a affectée ;
- Établi sur plusieurs années consécutives, il constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'expliquer l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Peut être utilisé comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;
- Permet la vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.<sup>82</sup>

### 2.1.2. L'élaboration d'un plan de financement :

En pratique, le plan de financement initial peut être élaboré en procédant ainsi :

1. Budgétiser les frais liés à la création d'entreprise ;
2. Recenser et évaluer tous les investissements nécessaires à la conduite du projet ;
3. Calculer le besoin en fonds de roulement au démarrage ;
4. Recenser tous les apports effectués par les associés ou par l'exploitant individuel ;
5. Rechercher tous les financements que l'entreprise peut obtenir ;
6. Équilibrer le plan de financement et analyser sa cohérence.

Le plan de financement se compose de deux parties, à savoir les emplois et les ressources citées ci-dessous :

#### 2.1.2.1. Les besoins de financement initiaux à financer (les emplois) :

Les besoins initiaux à financer sont constitués des investissements nécessaires à la création de l'activité et du besoin de fond de roulement initial, les investissements doivent être retenus pour leur prix d'achat hors taxes. On y retrouve notamment :

- Les achats de matériels, d'outillage, de machines, de mobilier, de véhicules ;
- Les acquisitions de terrains et de bâtiment ainsi que les travaux, les dépenses de rénovation et d'agencement ;

---

<sup>82</sup> BETTOUCHE, Y, MESSAOUDI, Y, La gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de la SONATRACH DRGB wilaya de BEDJAIA. Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018. P.40. Format PDF, disponible sur: <http://univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/4121/1/>, (consulté le 03/09/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

- Les achats de licence, de brevet, de marque, de droit au bail, de fonds de commerce, des droits d'entrée pour les créations en franchise ;
- Les dépôts et cautionnements versés ;
- Les titres de sociétés en cas de prise de participation ou de rachat.

Le besoin en fonds de roulement désigne la trésorerie nécessaire à l'entreprise pour financer le décalage entre les entrées et les sorties d'argent liées à l'activité. Dans le plan de financement initial, on retrouve en principe uniquement des sorties d'argent qui correspondent aux achats (hors investissements) nécessaires au démarrage de l'entreprise, par exemple :

- Les frais liés à la création de l'entreprise ;
- L'achat du stock de départ ;
- Les petits achats de matériel et de fourniture.<sup>83</sup>

### **2.1.2.2. Les ressources financières initiales :**

Les ressources financières initiales sont constituées de tous les moyens mis à la disposition de l'entreprise à son démarrage afin de pouvoir couvrir ses besoins. On y trouve notamment :

- Les apports en capital social (apports en numéraire et apports en nature) ;
- Les apports de l'exploitant pour les entreprises individuelles ;
- Les apports en compte courant d'associés ;
- Les emprunts souscrits ;
- Les subventions d'équipement reçues à la création.

---

<sup>83</sup> Le coin des entrepreneurs, Comment faire son plan de financement, 04/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/>, (Consulté le : 06/11/2020).

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.3. La structure du plan de financement avant et après la prise de décisions financières :

#### 2.1.3.1. Le plan de financement avant la prise de décisions financières<sup>84</sup> :

Tableau N °07 : Le plan de financement avant la prise de décisions financières

Plan avant financements	N	N+1	....	N+4
<b>Emplois</b>				
-Investissement nouveaux(HT) -Remboursement des emprunts -Dividendes sur fonds propres externes existants -Variation BFR d'exploitation ou hors exploitation				
<b>Total des emplois</b>				
<b>Ressources</b>				
-Capacité d'auto financement (CAF) avant incidence des frais financiers liés aux décisions financières -Cession d'actifs -Nouvelles subventions d'investissements				
<b>Total des ressources</b>				
<b>Solde = Ressources – Emplois</b>				
<b>Trésorerie initiale</b>				
<b>Besoin à financer ou excédent à payer</b>				

Source : DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 48.

<sup>84</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 48.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.1.3.2. Le plan de financement après la prise de décisions de financement et de placement :

**Tableau N°08 : Le plan de financement après décisions de financement et de placement<sup>85</sup> :**

Plan avant financements	N	N+1	...	N+4
<b>Emplois</b>				
-Investissement nouveaux(HT) -Remboursement des emprunts (existants et nouveaux) -Dividendes /fonds propres externes -Variation BFR d'exploitation ou hors exploitation				
<b>Total des emplois</b>				
<b>Ressources</b>				
-Capacité d'auto financement (corrigée des charges financières nettes d'impôt liées aux décisions financières) -Cession d'actifs -Nouvelles subventions d'investissements -Augmentation de capital - Nouvel emprunt				
<b>Total des ressources</b>				
<b>Solde = Ressources – Emplois</b>				
<b>Trésorerie initiale</b>				
<b>Besoin à financer résiduel</b>				
<b>Plafond des concours bancaires</b>				
<b>Nouveaux concours bancaires*</b>				

**Source :** DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 49.

\*Le montant des concours bancaires courants pourra être supérieur si le paiement des agios correspondants est intégré dans la capacité d'autofinancement.

### 2.2. Le budget ou plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est un plan prévisionnel à court terme visant à identifier les encaissements et les décaissements futurs. Il concerne les flux de gestion courante mais aussi les flux d'investissement et de financement. Cela permet à l'entreprise d'avoir une certaine visibilité sur le mois à venir.

<sup>85</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op.cit, p. 48.

### 2.2.1. L'intérêt du plan de trésorerie :

L'utilisation d'un plan de trésorerie présente plusieurs intérêts pour l'entrepreneur à savoir :

- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux décaissements programmés sur les jours, semaines ou mois à venir ;
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement ;
- En cas d'activité saisonnière, vérifier que la trésorerie permettra de faire face aux périodes creuses.

Le plan de trésorerie est également utilisé en phase de création de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation du bilan prévisionnel. Il permet de :

- S'assurer qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise parviendra à dégager de la trésorerie et à faire face aux dépenses budgétées ;
- Mettre en évidence le besoin de financement du projet de création de l'entreprise.<sup>86</sup>

### 2.2.2. L'élaboration du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques :

- Budget des encaissements ;
- Budget des décaissements ;
- Budget de la TVA.

#### 2.2.2.1. Le budget des encaissements :<sup>87</sup>

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. (Les ventes sont enregistrées en TTC).

##### 2.2.2.1.1. Les encaissements d'exploitation :

Ils proviennent essentiellement des :

- Ventes au comptant ;
- Ventes à crédit ;
- Créances clients au bilan d'ouverture ;

---

<sup>86</sup> Le coin des entrepreneurs, Comment faire son plan de financement, 04/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/>, (consulté le : 06/11/2020).

<sup>87</sup> Fait par nous même.

### **2.2.2.1.2. Les encaissements hors exploitation :**

Ils regroupent :

- Nouveaux emprunts ;
- Cessions d'immobilisation ;
- Autres produits encaissés.

### **2.2.2.2. Le budget des décaissements :<sup>88</sup>**

Il comprend les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation.

#### **2.2.2.2.1. Les décaissements d'exploitation :**

Ils proviennent essentiellement des :

- Paiement des charges du personnel ;
- Impôts et taxes d'exploitation ;
- TVA à payer ;
- Charges financières à déboursier ;
- Achats (au comptant, à crédit) ;
- Dettes (fournisseurs, liées au bilan d'ouverture).

#### **2.2.2.2.2. Les décaissements hors exploitation :**

Ils proviennent essentiellement des :

- Investissements ;
- Echéance de remboursement d'emprunts ;
- Impôt sur les bénéfices ;
- TVA à payer.

### **2.2.3. La structure du budget de trésorerie :**

Le tableau du budget de trésorerie peut être présenté comme suit :

---

<sup>88</sup> Synthétisé par nous même.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

**Tableau N°09 : Le tableau du budget de trésorerie<sup>89</sup>**

<b>Désignation :</b>	<b>Jan</b>	<b>Fév</b>	<b>...</b>	<b>Déc</b>
<b>Encaissements sur ventes (TTC) :</b>				
- Produits financiers à encaisser				
- Règlement client				
- Autres recettes à encaisser				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
<b>Décaissements sur les achats (TTC) :</b>				
- Paiement des charges du personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Achats au comptant				
- Achat à crédit				
- Autres charges d'exploitation à payer				
- Dettes fournisseurs				
- Dettes du bilan d'ouverture				
- Autres dettes				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
<b>Encaissement hors exploitation (TTC)</b>				
- Cession des immobilisations				
- Nouveaux emprunts contractés				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
<b>Décaissement hors exploitation :</b>				
- Investissements				
- Echéance de remboursement d'emprunts				
- Impôt sur les bénéfices				
- TVA à payer				
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>				
<b>Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

**Source :** Fait par nous même à partir de : JEAN-CLAUDE, J, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978. p. 47.

<sup>89</sup> Fait par nous même à partir de : JEAN-CLAUDE, J, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p. 47.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

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

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

Selon CONSO & al, le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière, il est établi en reportant à chaque période la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale, tandis que la trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.<sup>90</sup>

### 2.3. La fiche en valeur :

Les dates en valeur des prévisions quotidiennes de trésorerie sont reprises dans une fiche en valeur, réalisée pour chaque escompte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie. Une période de 30 jours peut être nécessaire, si le trésorier décide de placer les montants, par exemple dans les comptes à terme ne donnant lieu à une rémunération supérieure à celle des comptes courants qu'en cas de blocage des fonds durant un mois minimum.

#### 2.3.1. L'utilité de la fiche en valeur :

La fiche en valeur est une étape indispensable pour atteindre le principe de la trésorerie zéro. Grâce à elle, le trésorier réalisera :

- Une meilleure adéquation entre les flux d'encaissement et de décaissement qui se traduira, par exemple, par leur décalage sur quelques jours (anticiper ou éventuellement retarder le paiement des fournisseurs selon que la structure de la trésorerie est globalement excédentaire ou déficitaire) ;
- Des virements d'équilibre (combler les soldes débiteurs avec les soldes créditeurs oisifs afin de limiter le montant des agios) ;
- Une optimisation des durées, montants et taux des décisions de placement.

---

<sup>90</sup> JEAN-CLAUDE, J., Op, Cit., p.48.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

### 2.3.2. La structure de la fiche en valeur :

**Tableau N°10 : La fiche en valeur<sup>91</sup>**

Désignation	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi...
<b>Solde initial</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvements créditeurs</li> <li>- Remise chèques</li> <li>- Remise espèces</li> <li>- Effets à l'encaissement</li> <li>- Effets à l'escompte</li> <li>- Virement reçus</li> <li>- Autres</li> </ul>				
<b>Total recettes</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvements débiteurs</li> <li>- Chèques émis</li> <li>- Effets domiciliés</li> <li>- Virements émis</li> <li>- Impayés</li> <li>- Autres</li> </ul>				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Soldes avant décisions</b>				
<b>Décisions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escompte</li> <li>- Placement</li> <li>- Agio</li> <li>- Virement banque à banque</li> </ul> <b>Recettes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges recettes</li> <li>- Virement banque à banque</li> </ul> <b>Dépense :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges, dépenses</li> </ul>				
<b>Solde après décisions</b>				

**Source :** DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Gestion de trésorerie. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015, p. 55.

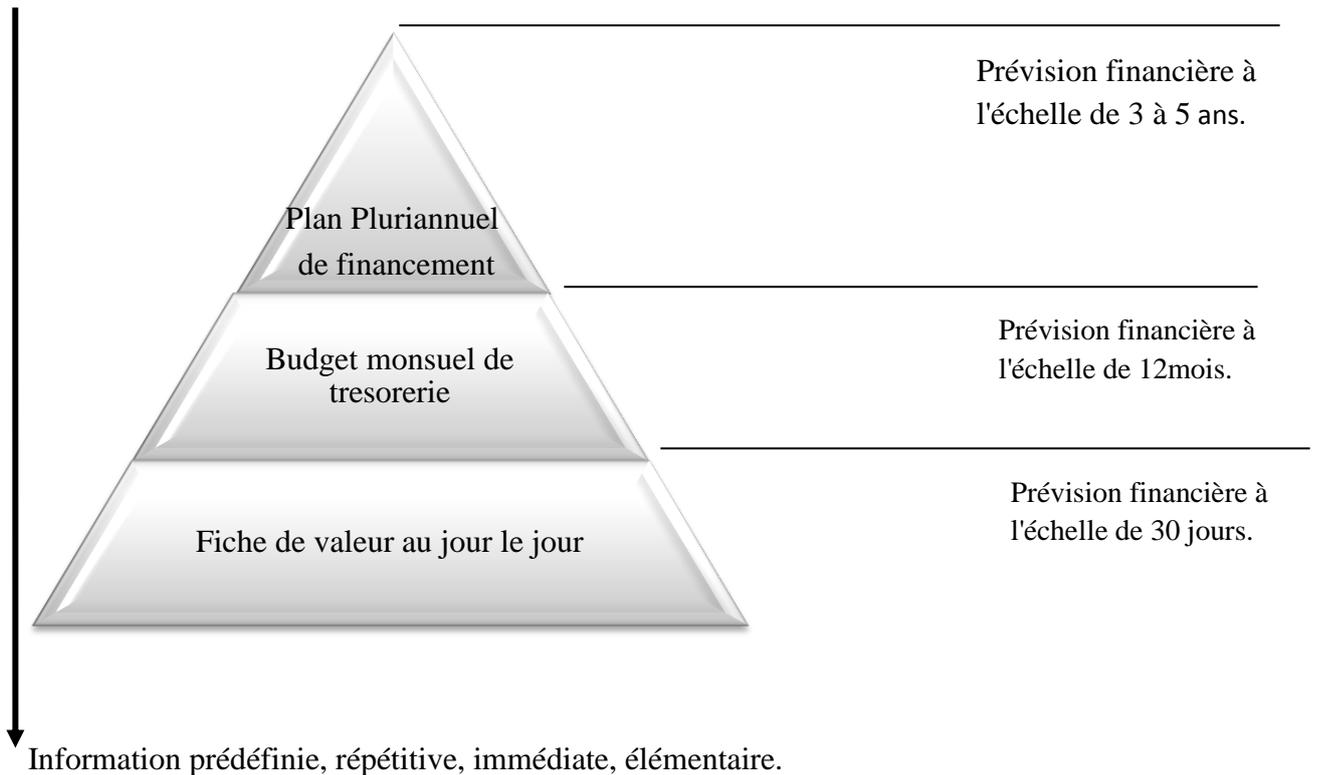
### Schéma N°09 : Production budgétaire<sup>92</sup> :

<sup>91</sup> DESBRIERES, P., POINCELOT, E. Op.cit, p. 55.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

Information variable, aléatoire, définie, synthétique



Information prédéfinie, répétitive, immédiate, élémentaire.

**Source** : ROUSSELOT, P., VERDIE, *GESTION DE TRESORERIE*, 1ere édition, France : DUNOD, 2017, P. 41.

### Conclusion du chapitre

La trésorerie représente la somme d'argent dont dispose une entreprise à un moment donné dans sa caisse et sur ses comptes bancaires et qui lui permet d'exercer son activité au quotidien, de payer ses charges et de se développer.

---

<sup>92</sup> ROUSSELOT, P., VERDIE, *GESTION DE TRESORERIE*, 1ere édition, France : DUNOD, 2017, p. 41.

## Chapitre II: La trésorerie dans l'analyse financière

---

Qu'une société soit en démarrage ou en croissance, une analyse de la trésorerie peut en dire long sur sa santé financière. Il est important de prendre conscience que la trésorerie et le résultat sont deux notions distinctes, la trésorerie est un indicateur de solvabilité, tandis que le résultat est un indicateur de rentabilité. Une entreprise peut être rentable à long terme, mais avoir une trésorerie négative à tout moment.

Se modifiant chaque jour, il est nécessaire de surveiller attentivement l'évolution de la situation de la trésorerie d'une entreprise.

La gestion de trésorerie fait référence à la gestion active des ressources à court terme d'une entreprise pour soutenir ses activités en cours, mobiliser des fonds là où c'est nécessaire et optimiser la liquidité. Plus important encore, cela implique l'utilisation efficace des actifs et passifs courants, la planification systématique, le suivi et la gestion des recouvrements, des décaissements et des soldes des comptes, ainsi que la collecte et la gestion des informations nécessaires pour utiliser plus efficacement les fonds disponibles.

## **Chapitre III :**

# **La gestion de trésorerie au niveau de la direction de distribution de Tizi-Ouzou**

## **Introduction du chapitre**

Lorsqu'il s'agit de créer et de maintenir la stabilité financière d'une entreprise, la gestion de trésorerie est un élément-clé. Puisque la «trésorerie» est le principal actif utilisé pour payer ses obligations, elle doit être gérée en conséquence pour maximiser les revenus, cela a un impact sur la croissance future de l'entreprise.

De nos jours le monde des entreprises est beaucoup plus concurrentiel qu'autrefois, seules celles qui sont le plus astucieuses et performantes survivent. Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant sur le plan à très court terme par des flux de trésorerie.

L'importance d'une gestion quotidienne de trésorerie se situe dans le fait qu'elle permette d'avoir chaque jour une idée sur les soldes de la trésorerie afin de prendre des décisions adéquates concernant les transactions, hormis l'absence de gestion efficiente qui pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et qui agira inévitablement sur son résultat comptable.

Après avoir étudié les principaux éléments concernant la gestion de trésorerie d'un organisme dans un cadre théorique et général principalement ; nous passons à l'étude de cas à savoir celui de l'entreprise "SONELGAZ", pour ce faire nous allons :

- En premier lieu procéder à la présentation de l'entreprise ;
- En second lieu étudier sa gestion de trésorerie ;
- En troisième lieu présenter l'analyse du budget de sa trésorerie des exercices 2016, 2017 et 2018.

# Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

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

La SONELGAZ est une EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial) régie au même titre qu'une entreprise publique économique (EPE), car elle applique la comptabilité commerciale et elle est soumise à l'obligation du résultat.

### **1. La description de la SONELGAZ :**

SONELGAZ acronyme de "Société Nationale de l'Electricité et du Gaz", est un groupe industriel énergétique algérien qui désigne l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que du gaz par canalisations.

SONELGAZ est le premier distributeur de gaz en Algérie, il fournit l'électricité à 10 millions de clients et le gaz à 6 millions, ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant ainsi un intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation, son siège social se situe à Alger.

La structure de l'entreprise est formée d'agents et d'organes liés les uns aux autres pour des relations qui traduisent une hiérarchie, permettant ainsi la coordination de l'activité, la diffusion des informations et la prise de décision.

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

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

**En 1969**, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes l'EGA est remplacée par SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

**En 1985**, dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, la SONELGAZ est restructurée en donnant naissance à 6 nouvelles filiales, chacune spécialisée dans un domaine d'activité précis et dotée d'une autonomie de gestion.

Dans le cadre des réformes qu'a connues le pays **depuis les années 1990** et qui sont basées essentiellement sur le désengagement de l'Etat, la SONELGAZ est passée d'EPIC à SPA, un PDG est nommé à la tête de l'entreprise (Président-Directeur Général) ainsi qu'un conseil d'administration (CA).

**En 1991**, la nature juridique de SONELGAZ se transforme en EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial) par décret N°91-475 du 14/12/1991, Elle est alors sous contrôle de l'organe appelé COS(Conseil d'Orientation et de Surveillance), elle bénéficie d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

Depuis la promulgation de la loi du **05/02/2002** relative à l'énergie, la SONELGAZ devait se réorganiser par rapport aux textes de loi, ainsi elle sépara ses activités en deux : activités dites stratégiques et activités dites périphériques, ces dernières ont été réorganisées en filiales, mais elles sont toujours restées rattachées au groupe SONELGAZ. En plus de son nouveau statut, elle devait posséder un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières.

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

- La SPE (Société algérienne de production d'électricité) ;
- La GRTE (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport de l'électricité) ;
- La GRTG (Société algérienne de gestion de réseaux de Transport du gaz).

**En 2006**, quatre autres filiales viennent s'ajouter au groupe soit :

- La SDA (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger) ;
- La SDC (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre) ;
- La SDE (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'est) ;
- La SDO (Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest).

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

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

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

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

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

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

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

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

### 4. L'organisation de la direction de distribution de TIZI OUZOU :

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

L'organigramme ci-après montre clairement son architecture :

### Schéma N° 10 : Organigramme de la DDTO



Source : Documents internes de l'entreprise.

### 5. La présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

La société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC) est une société par actions, filiale du groupe **SONELGAZ**.

La SDC est composée de (13) directions couvrant les territoires de (12) wilayas : Blida, Brouira, Médéa, Djelfa, Ouargla urbain, Ouargla rural, Biskra, El oued, Laghouat, Illizi, Tamanrasset, et pour finir Tizi-Ouzou.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### **6. La présentation des différentes divisions de la SDC de Tizi-Ouzou:**

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

#### **6.1. La division administrative du marché (D.A.M) :**

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programme pour la réalisation des engagements de l'entreprise ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle, tel que le traitement et l'ordonnement des factures fournisseurs.

#### **6.2. La division relations commerciales (D.R.C) :**

Cette division met en relation les acteurs clés de l'entreprise à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, client-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les douze (12) agences commerciales de la DD (et 3 autres agences en phase de création) dans l'objectif d'optimiser la proximité, l'efficacité et la rapidité dans la prise en charge des travaux.

#### **6.3. La division ressource humaine (D.R.H) :**

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

#### **6.4. La division technique d'électricité(D.T.E) :**

Anciennement appelée D.E.E (Division d'Exploitation d'Electricité), elle a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretien des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suites incidents).

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

#### **6.5. La division technique de gaz (D.T.G) :**

Anciennement appelée D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la division technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité... etc.).

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

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

### **6.6. La division des affaires générales (D.A.G) :**

Cette division a pour mission d'assurer la gestion des moyens, du matériel ainsi que les infrastructures de la DD, elle s'occupe du suivi et de la gestion du gardiennage des locaux de la DD, de la gestion de l'entretien ainsi que du nettoyage des locaux de la DD.

### **6.7. La division finance et comptabilité (D.F.C) :**

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

La DFC de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer:

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

#### **6.7.1. Les missions de la division des finances et comptabilité :**

La DFC traite toutes les questions financières, comptables et budgétaires que pose l'activité de l'entreprise :

##### **6.7.1.1.La mission financière :**

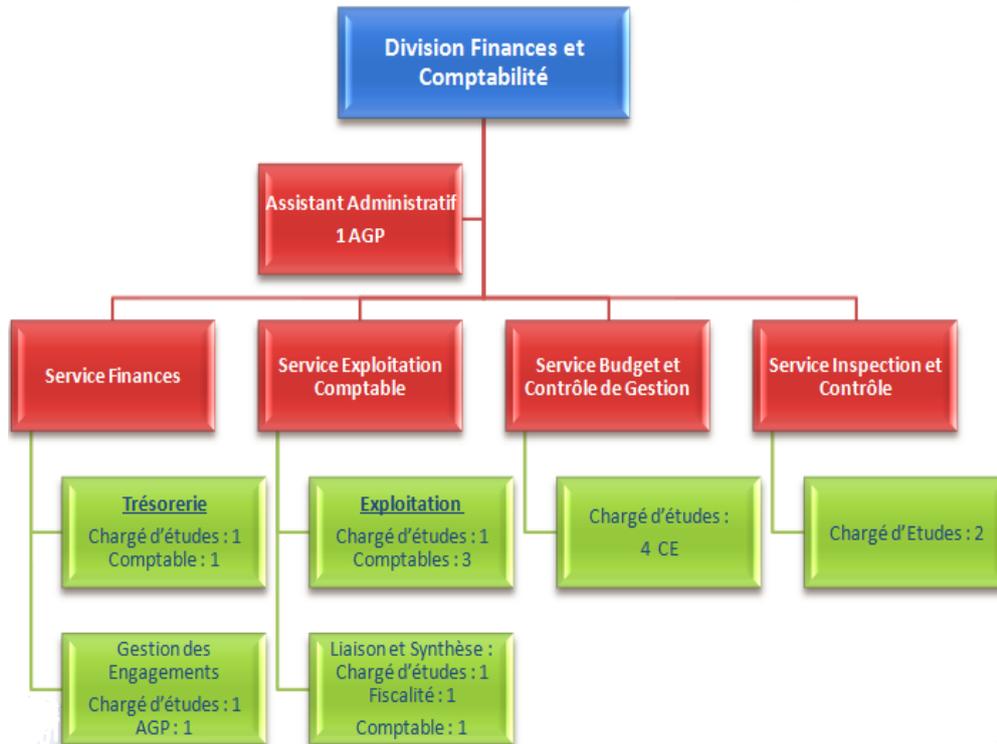
Elle prévoit les dépenses et recettes et réunit les moyens de trésorerie nécessaires à la couverture des dépenses d'exploitation et d'investissement.

# Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

## 6.7.1.2. La mission comptable :

Elle élabore et adapte les règles et méthodes comptables, interprète les résultats, et tient à jour l'état du patrimoine.

Schéma N° 11: Structuration de la division finance et comptabilité



Source : Documents internes de l'entreprise.

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

### 7.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse :

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

### 7.2. Le service budget et contrôle de gestion :

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

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### 7.2.1. Les étapes de la gestion budgétaire :

La définition précédente fait apparaître 03 phases dans le processus budgétaire : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

#### 7.2.1.1.La prévision :

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

#### 7.2.1.2.La budgétisation :

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

#### 7.2.1.3.Le contrôle :

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

- Rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître des écarts ainsi définis :  
**Ecarts = réalisation – prévision ;**
- Utiliser la connaissance des écarts pour :
  - Corriger la gestion ;
  - Corriger la prévision ultérieure ;
  - Dégager des responsabilités (la mise en place d'une gestion budgétaire oblige l'entreprise à préciser son organisation).

### 7.3.Le service contrôle et inspection :

Ce service a comme unique objectif de veiller au respect de la procédure suivie au sein de l'entité en question.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### 7.4. Le service finance :

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

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

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

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

#### 7.4.1. La trésorerie client :

L'entreprise SONELGAZ est une entreprise ciblant plusieurs consommateurs, on peut trouver :

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

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

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

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

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

### **7.4.1.1. Le journal de caisse :**

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

#### **7.4.1.1.1. Le règlement des créances :**

Il désigne l'encaissement total en espèce récolté par chaque agence.

#### **7.4.1.1.2. Le règlement des droits de timbres :**

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

#### **7.4.1.1.3. Les encaissements à affecter au centre :**

Ils désignent les versements des clients non domiciliés dans la commune de l'agence où le paiement de leurs quittances a été effectué.

#### **7.4.1.1.4. La différence de caisse positive:**

C'est la différence entre la somme due sur la quittance et la somme donnée par le client, cette somme est considérée comme un gain pour la société.

#### **7.4.1.1.5. La différence de caisse négative :**

C'est la différence entre la somme due sur la quittance et le versement du client, cette somme est considérée comme une perte pour l'entreprise.

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

##### **➤ Les entrées :**

- Règlement des droits de timbres avec le compte 44720 (5473) ;
- Les créances qui se séparent en deux catégories : La première concerne les créances respectant les délais de paiements (sous 15 jours) et rentre dans le compte 411003(47003). La seconde, concerne les créances qui sont payées sans respecter les délais de paiements, c'est-à-dire d'une durée de plus de 15 jours, dans ce cas le compte concerné sera le compte 411004 (47004) pour la réforme comptable ;
- Les encaissements à affecter au centre qui rentrent dans le compte 47972 (57972) ;
- La différence de caisse négative qui rentre dans le compte 4793 (4695) ;
- Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD de Tizi-Ouzou).

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### ➤ Les sorties :

- Les encaissements de tous les chèques bancaires et CCP sous le compte 5813 (4892) ;
- Les frais de timbres sous le compte 6260 (6280) ;
- Les rachats de quittances par l'agence sous le compte 411003 (47003);
- La différence de caisse négative sous le compte 4793 (4695).

Avec : Le compte 742 désignant le compte du centre de La DD.

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

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

#### **7.4.1.2.1. Les entrées :**

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

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

- Les virements de fonds internes : Ce sont tous les versements des différentes agences dans le compte principal CCP de la Direction de Distribution de TIZI OUZOU ;
- Taxes sur virement interne : C'est les taxes dues au service de la poste comme intermédiaire lors d'un virement dans le compte principal.

#### **Remarque :**

L'ancien solde est le montant restant après le virement de fonds de la dernière journée.

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

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

- Une entrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) pour l'avis de virement à affecté en tant que somme non identifiée, le compte 57972 comme sortie car on n'a pas encore identifié sa source (les clients) ;
- Une entrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) provenant des virements de fonds internes Agence/DD car la somme alimente le compte principal de la DD ;
- Une entrée d'argent dans le compte 4892 (comptes postaux) provenant des fonds versés par les caissiers ou les encaisseurs ;
- Une entrée d'argent dans le compte chèque 48206.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

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

C'est un journal d'opérations diverses, c'est-à-dire, des mouvements qui n'ont pas encore trouvé leurs places dans les autres journaux concernant des opérations non identifiées. On va donc les placer temporairement dans le compte 47972 (57972) et après une analyse, on les affectera dans les bons journaux. Comme le cas par exemple d'un client de D.B.K qui règle sa créance dans le bureau de poste de TIZI OUZOU, le client n'apparaît pas dans le bureau de poste de TIZI OUZOU car il n'y habite pas.

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

- La régularisation des chèques et traites impayés sous le compte 48215 ;
- Les encaissements au niveau des bureaux de poste sous le compte 57972 ;
- L'affectation de la zone sous le compte 1711 ;
- Les pénalités encaissées sous le compte 7989.

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

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

Ici, la comptabilité distingue les clients ordinaires des hauts clients, les clients ordinaires regroupent les basses consommations (BT/BP) et les clients de moyennes consommations (MT/MP) qui peuvent être des ménages, des écoles ...etc. Tandis que les hauts clients sont des clients peu courants mais qui consomment beaucoup, c'est le cas des sociétés par exemple.

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

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

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

Dans la partie précédente, nous avons vu que la trésorerie était composée d'une trésorerie d'encaissement (clients) et tout encaissement entraîne obligatoirement un décaissement afin de créer un équilibre financier, ce dernier est possible par une remontée de fonds, cela veut dire que l'argent encaissé par les différentes Directions de Distributions va alimenter le compte du groupe SONELGAZ.

En effet, la direction générale va puiser dans les encaissements de sa trésorerie client (son compte) pour toutes les dépenses de ses Directions de Distributions (DD), en alimentant leurs comptes principaux, c'est la trésorerie fournisseur.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

Ces dépenses sont en nombre de quatre :

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

Une fois l'autorisation donnée, la direction générale investie soit dans des travaux pour une durée maximale de 2 ans, soit elle fait des achats d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Les investissements sont des achats de biens pouvant être amortissables, c'est-à-dire des biens qui ne s'usent pas immédiatement après l'achat. Ils concernent généralement des biens d'au moins 5000 DA.

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

Il existe des dépenses liées à différentes divisions, comme celles de la division d'exploitation de gaz qui concernent uniquement les petits travaux ayant un lien direct avec le gaz (pannes, entretiens).

Ce service reçoit des factures de fournisseurs qu'on pourrait apparenter à la vie courante, par exemple, des frais d'hébergement, des frais de restauration, des frais téléphoniques, des réparations concernant les véhicules, l'impôt, des imprimantes ... etc.

On peut y trouver aussi ce que l'on appelle "le fonds de roulement " qui est une petite caisse qu'on dépense pour des petites fournitures qui ne dépassent pas en général les 15 000 DA.

### **7.4.2.3. La paie des contractuels :**

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

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

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

C'est des factures demandant plusieurs procédures :

- Faire des demandent d'offres aux différentes entreprises partenaires ou non partenaires (l'offre la moins chère sera choisie) ;
- Contrôler la situation de l'entreprise choisie ;
- L'achat d'un cahier des charges propre à la SONELGAZ de la part du fournisseur ;
- L'entreprise demande toujours une caution de 5 % avant de commencer les travaux dans le cas ou les travaux ne seraient pas terminés à temps.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

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

- Bon pour les sommes entre 0 et 5000 DA ;
- Bon de commande pour les sommes entre 0 et 10000DA ;
- Commande pour une somme entre 500 000 et 8 000 000DA ;
- Contrat pour une somme de plus de 800 000DA ;
- Bon d'arrivé ;
- P.S (Prestation de Service).

Une facture mentionnant :

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

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### **Section 2 : Analyse de la situation financière de la direction de distribution de TIZI OUZOU**

L'analyse de la situation financière vise à comprendre l'entreprise à travers l'information comptable et ses états financiers, elle permet ainsi **de porter un jugement sur sa santé financière, notamment en matière de solvabilité et de rentabilité**. C'est donc une étude évaluant la situation financière d'une société à un moment défini. Elle est réalisée à partir de documents comptables et d'un ensemble de données économiques et financières récentes liées tant à la société qu'à son secteur d'activité. Il s'agit d'une lecture privilégiant la compréhension du fonctionnement de l'entreprise, nous distinguons alors les différents cycles pour analyser l'origine et l'utilisation des ressources.

L'analyse de la situation financière nous permet de porter un jugement sur la santé financière d'une entreprise, notamment en matière de solvabilité et de rentabilité ainsi que d'étudier ses perspectives de croissance en matière d'activité et de bénéfice afin de donner une vraie valeur pour l'entreprise.

#### **1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables :**

Afin de pouvoir procéder à cette analyse nous allons devoir présenter les bilans financiers qui seront élaborés à partir des retraitements faits au niveau des bilans comptables de la DDTO, qui nous permettront par la suite de dresser les bilans en grande masse à travers lesquels l'analyse en question aura lieu.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 1.1. Le bilan financier de l'année 2016 :

**Tableau N °11 : Bilan financier de l'année 2016**

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>27 381 453 481.77</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>24 674 111649.8</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	22 272 543 090.27	<b>Capitaux propres</b>	<b>19 882 275 924.88</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	5 108 910 391.50	-Ecart de réévaluation	479 120 897.26
		-Autres capitaux propres-report à nouveau	-106 861 713.99
		-Compte de liaison	19 492 016 741.6
		<b>DLMT</b>	
		-Emprunts et dettes financières	<b>4 791 840 567.51</b>
		-Provisions et produits comptabilisés d'avance	122 730 013.08
			4 669 110 554.43
<b>Actif circulant</b>	<b>3 401 638 876.71</b>	<b>DCT</b>	<b>6 108 975 866.09</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>1 455 330.00</b>	-Fournisseurs et comptes rattachés	5 138 603 487.50
-Stocks et en cours	1455330.00		
<b>Valeur réalisable</b>	<b>2 677 960 533.27</b>	-Impôts	182 228 396.26
-Clients	2 463 640 967.69	-Autres dettes	788 143 982.33
-Autres débiteurs	21 655 406.47	-Trésorerie passif	00
-Impôts	1 92 664 159.11		
<b>Valeur disponible</b>	<b>722 223 013.17</b>		
Trésorerie actif	722 223 013.17		
<b>Total actif</b>	<b>30 783 092 358.48</b>	<b>Total passif</b>	<b>30 783 092 358.48</b>

Source :élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2016 de la DDTO.

### 1.1.1. Le bilan financier 2016 en grande masse :

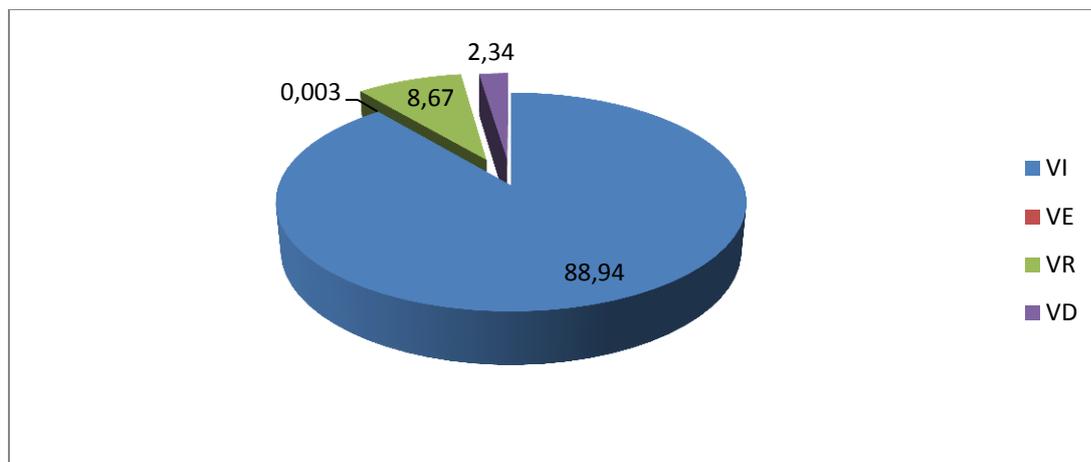
**Tableau N °12 : Bilan financier 2016 en grande masse**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Valeur immobilisé</b>	27 381 453 481.77	<b>88.94</b>	<b>Capitaux</b>	19 882 275 924.88	<b>64.58</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	1 455 330.00	<b>0.003</b>	<b>propres</b>		
<b>Valeur réalisable</b>	2 677 960 533.27	<b>8.67</b>	<b>DLMT</b>	4 791 840 567	<b>15.56</b>
<b>Valeur disponible</b>	722 223 013.17	<b>2.34</b>	<b>DCT</b>	6 108 975 866.9	<b>19.84</b>
<b>Total actif</b>	<b>30 783 092 358.48</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>30 783 092 358.4</b>	<b>100%</b>

Source :élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2016 de la DDTO.

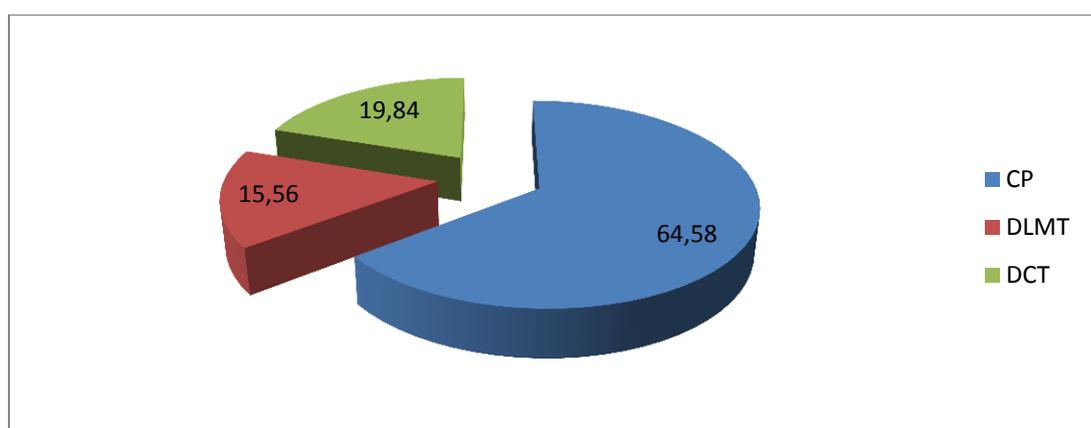
## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

**Schéma N°12: Représentation de l'actif du bilan condensé 2016**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

**Schéma N°13 : Représentation du passif du bilan condensé 2016**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

- Nous constatons que l'actif immobilisé représente plus de 80% de l'actif total, soit 88.94%, ce qui est directement lié à son haut pourcentage d'investissement.
- Les VE sont inférieures aux VR, soit  $VE = 0.003\%$  et  $VR = 8.67\%$ , ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une bonne gestion et ne trouve donc aucune difficulté à écouler ses stocks.
- Les VD quant à elles sont inférieures à 5% soit 2.34% de la totalité de l'actif, l'entreprise ne dispose donc pas d'argent non fructifié ce qui est synonyme d'une bonne gestion de sa trésorerie.
- La part des FP représente 64.58% du total passif, ce taux est supérieur à 50 %, l'entreprise est donc autonome financièrement.
- Les DLMT sont inférieures aux DCT, soit  $15.56\% < 19.84\%$ , ce qui est favorable puisque cela indique que l'entreprise supporte moins de charges financière.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 1.2. Le bilan financier 2017 : Tableau N° 14 : Bilan financier 2017

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Valeur immobilisée :</b>	<b>28 729 712 938.73</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>27 195 981 588.44</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	22 827 873 762.63	<b>Capitaux propres :</b>	<b>21 952 461 319,22</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	5 901 839 176.10	- Écart de réévaluation	497120897,26
		- Compte de liaison	21 455 340 421,96
		<b>DLMT :</b>	<b>5 243 520 269.22</b>
		- Emprunts et dettes financières	135 031 867.81
		- Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 108 488 401.41
<b>Actif circulant :</b>	<b>3 885 946 383.39</b>	<b>DCT :</b>	<b>5 419 677 733,68</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>1 383451.50</b>	-Fournisseurs et comptes rattachés	4 054 086 448,67
- Stocks et encours	1 383 451.50	-Impôts	200 433 523,11
<b>Valeur réalisable :</b>	<b>3 160 642 612.23</b>	- Autres dettes	1 165 157 761,9
- Clients	3 040 783 247.18	-Passif de trésorerie	00
- Autres débiteurs	-167 428.04		
-Impôts	120 026 793.09		
<b>Valeur disponible :</b>	<b>723 920 319.66</b>		
- Actif de trésorerie	723 920 319.66		
<b>Total actif</b>	<b>32 615 659 322.12</b>	<b>Total passif</b>	<b>32 615 659 322,12</b>

Source :élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2017 de la DDTO.

#### 1.2.1. Bilan financier 2017 en grande masse :

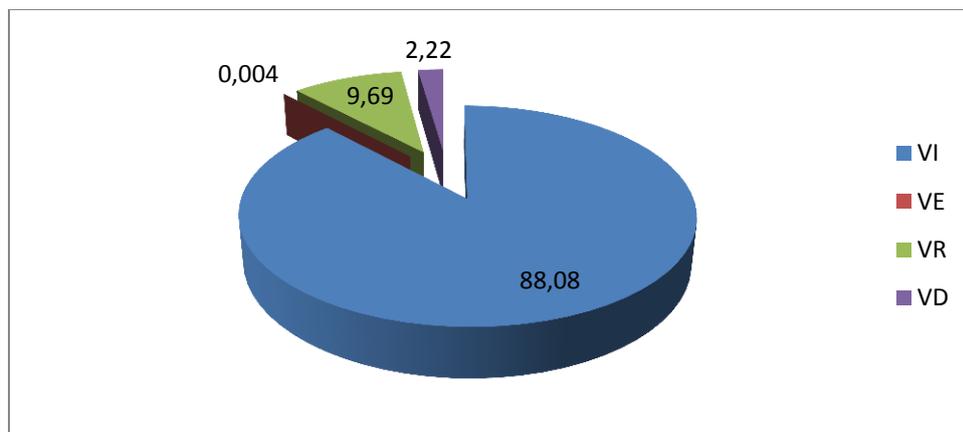
Tableau N °15 :Bilan financier 2017 en grande masse

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>Valeur immobilisée</b>	28 729 712 938.73	<b>88.08</b>	<b>Capitaux propres</b>	21 952 461 319,22	<b>67.31</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	1383451.50	<b>0.004</b>	<b>DLMT</b>	5 243 520 269.22	<b>16.08</b>
<b>Valeur réalisée</b>	3 160 642 612.23	<b>9.69</b>	<b>DCT</b>	5 419 677 733.68	<b>16.61</b>
<b>Valeur disponible</b>	723 920 319.66	<b>2.22</b>			
<b>Total actif</b>	<b>32 615 659 322.12</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>32 615 659 322.12</b>	<b>100%</b>

Source :élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2017 de la DDTO.

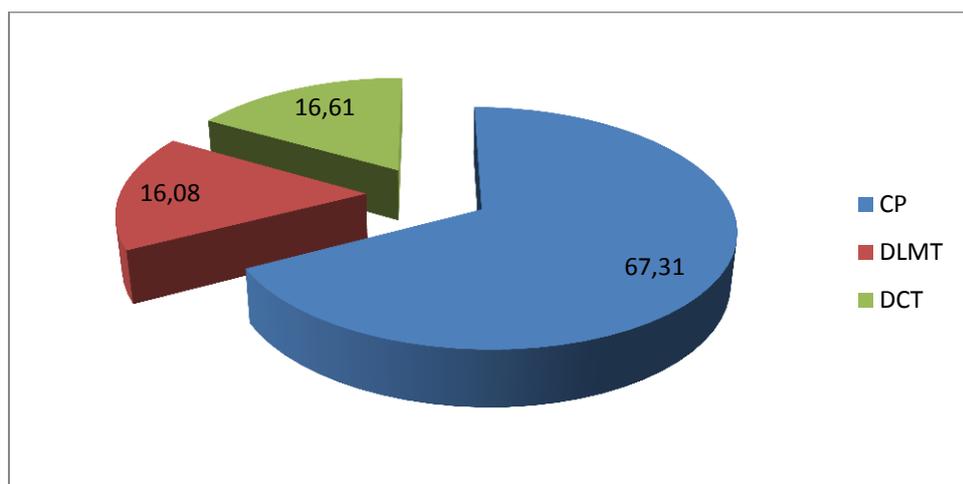
## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

**Schéma N°14: Représentation de l'actif du bilan condensé 2017**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

**Schéma N°15: Représentation du passif du bilan condensé 2017**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents

- Nous constatons que l'actif immobilisé représente plus de 80% de l'actif total, soit 88.08%, ce qui est directement lié à son haut pourcentage d'investissement.
- Les VE sont inférieures aux VR, soit  $VE = 0.004\%$  et  $VR = 9.69\%$ , ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une bonne gestion et ne trouve donc aucune difficulté à écouler ses stocks.
- Les VD quant à elles sont inférieures à 5% soit 2.22% de la totalité de l'actif, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose donc pas d'argent non fructifié ce qui laisse ensuite apparaître qu'elle dispose d'une bonne gestion de trésorerie.
- La part des FP représente 67.31% du total passif, ce taux est supérieur à 50 %, l'entreprise est donc autonome financièrement.
- Les DLMT sont légèrement inférieures aux DCT, soit  $16.08\% < 16.61\%$ , ce qui est quand même favorable puisque cela indique que l'entreprise supporte moins de charges financière.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 1.2. Le bilan financier de l'année 2018 :

**Tableau N° 16 : Bilan financier de l'année 2018**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>30 691 671 150.4</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>31 308 383 959.09</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	26 538 331 091.53	<b>Capitaux propres</b>	<b>25 555 779 135.48</b>
<b>Immobilisation en cours</b>	4 153 340 058.87	-Ecart de réévaluation	497120 897.26
		-Compte de liaison	25 058 658 238.22
		<b>DLMT</b>	<b>5 752 604 823.61</b>
		-Emprunts et dettes financières	144 580 626.98
		-Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 608 024 196.63
<b>Actif circulant</b>	<b>4 179 676 861.59</b>	<b>DCT</b>	<b>3 562 964 052.97</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>1 202 691.50</b>	-Fournisseurs et comptes rattachés	1 696 724 640.42
-Stocks et en cours	1 202 691.50	-Impôts	202 128 335.98
<b>Valeur réalisable</b>	<b>3 409 323 884.05</b>	-Autres dettes	1 663 511 076.57
-Client	3 197 096 795.37	-Trésorerie passif	00
-Autres débiteurs	36 975 134.49		
-Impôts	175 251 954.19		
<b>Valeur disponible</b>	<b>769 150 286.04</b>		
Trésorerie actif	769 150 286.04		
<b>Total actif</b>	<b>34 871 348 012.06</b>	<b>Total passif</b>	<b>34 871 348 012.06</b>

Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2018 de la DDTO.

#### 1.2.1. Le bilan financier 2018 en grande masse :

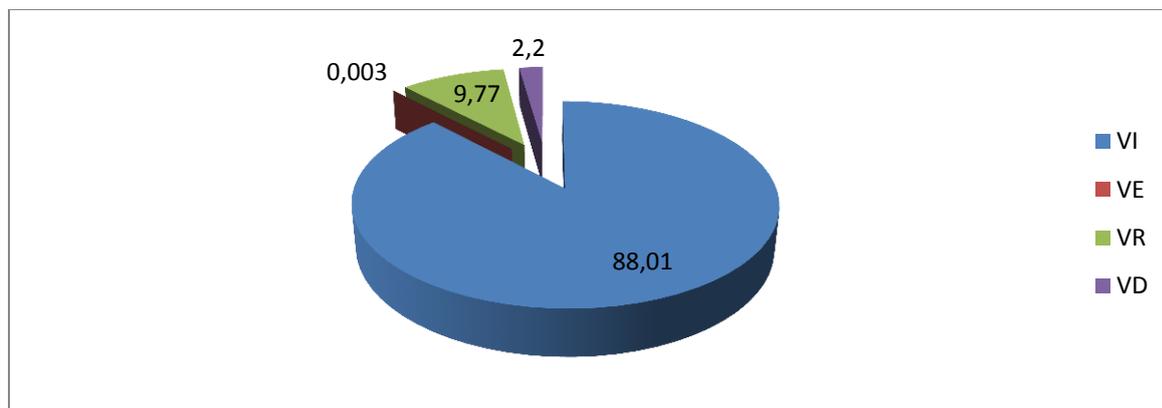
**Tableau N° 17 : Bilan financier 2018 en grande masse**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
Valeur immobilisé	30 691 671 150.4	<b>88.01</b>	<b>Capitaux propres</b>	25 555 779 135.48	73.28
Valeur d'exploitation	1 202 691.50	<b>0.003</b>	<b>DLMT</b>	5 752 604 823.61	16.49
Valeur réalisable	3 409 323 884.05	<b>9.77</b>	<b>DCT</b>	3 562 964 052.97	10.21
Valeur disponible	769 150 286.04	<b>2.20</b>			
<b>Total actif</b>	<b>34 871 348 012.06</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>34 871 348 012.06</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable 2018 de la DDTO.

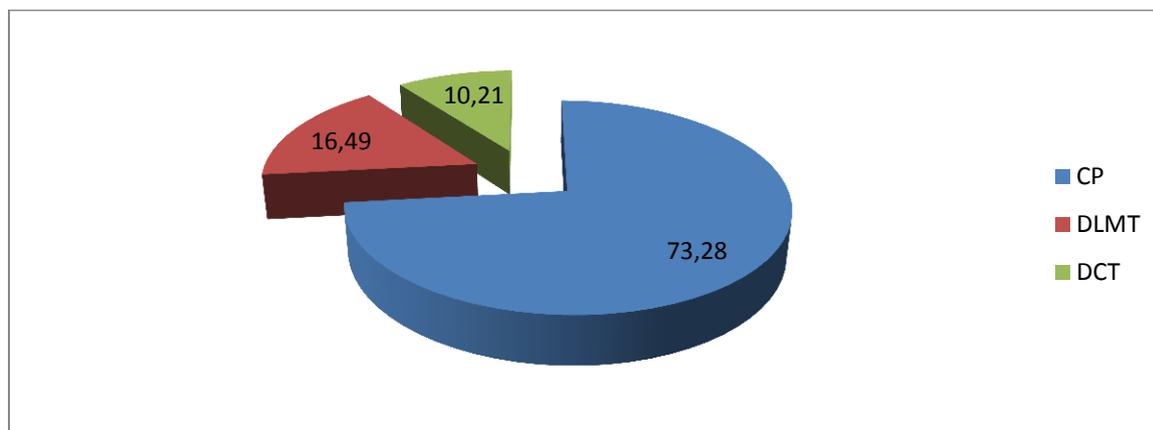
## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

**Schéma N°16 : Représentation de l'actif du bilan condensé 2018**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

**Schéma N°17 : Représentation du passif du bilan condensé 2018**



**Source** : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

- Nous constatons que l'actif immobilisé représente plus de 80% de l'actif total, soit 88.01%, ce qui est directement lié à son haut pourcentage d'investissement.
- Les VE sont inférieures aux VR, soit  $VE = 0.003\%$  et  $VR = 9.77\%$ , ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une bonne gestion et ne trouve donc aucune difficulté à écouler ses stocks.
- Les VD quant à elles sont inférieures à 5% soit 2.2% de la totalité de l'actif, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose donc pas d'argent non fructifié ce qui laisse ensuite croire qu'elle dispose clairement d'une bonne gestion de sa trésorerie.
- La part des FP représente 73.28% du total passif, ce taux est supérieur à 50 %, l'entreprise est donc autonome financièrement.
- Les DLMT sont supérieures aux DCT, soit  $16.49\% > 10.2\%$ , ce qui signifie que l'entreprise compte sur les ressources externes pour financer ses emplois stables et supporte donc plus de charges financière, ce qui n'est pas favorable.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### **2. l'interprétation et la comparaison entre les résultats obtenus à partir des bilans en grande masse des trois années:**

L'actif immobilisé représente plus de 80% de l'actif total, soit 88.94% en 2016, 88.08% en 2017 et 88.01% en 2018, ce qui n'est pas normal pour une entreprise à vocation industrielle et commerciale dont le pourcentage des VI doit être compris entre 50% et 65%, cela signifie que la DDTO est en situation de surinvestissement liée au haut pourcentage des installations techniques, matériel et outillage qui représentent 91% en 2016, 71% en 2017 et 77.35% en 2018 du total actif immobilisé ainsi que 66% en 2016, 62% en 2017 et 68% en 2018 du total actif, dû principalement à l'investissement engendré par l'installation réseau de haute et moyenne tension.

Les VE sont inférieures aux VR, soit VE, ce qui signifie que l'entreprise dispose d'une bonne gestion et ne trouve donc aucune difficulté à écouler ses stocks.

Concernant les VR, on constate une légère augmentation de 1.1% durant les trois années, liée à une petite évolution concernant le poste clients.

Les VD sont inférieures à 5% soit 2.34% en 2016, 2.22% en 2017 et 2.20% en 2018 de la totalité de l'actif, l'entreprise ne dispose donc pas d'argent non fructifié ce qui est synonyme d'une bonne gestion de sa trésorerie.

La part des FP représente 64.58% pour 2016, 67.31% pour 2017 et 73.28% pour 2018, du total passif ; ce taux est supérieur à 50 %, l'entreprise est donc autonome financièrement.

Les FP ont connus une première augmentation entre 2016 et 2017 étant égale à 2.73%, d'une valeur monétaire de 2 070 185 394.34 DA et une deuxième entre 2017 et 2018 de 5.97% soit 3 603 317 816.26 DA.

Les DLMT sont inférieures aux DCT pour les années 2016 et 2017, soit 15.56% < 19.84% et 16.08% < 16.61% respectivement, ce qui est favorable puisque cela indique que l'entreprise supporte moins de charges financière. Tandis que durant la dernière année (2018) les DLMT sont supérieures aux DCT, soit 16.49% > 10.2%, ce qui signifie que l'entreprise compte sur les ressources externes pour financer ses emplois stables et supporte donc plus de charges financières. Cette situation n'est pas favorable pour l'entreprise puisqu'elle aura plus d'intérêts à payer au fil des années ce qui est susceptible de la ruiner.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### **3. L'Analyse de la trésorerie par les équilibres financiers :**

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

#### **3.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :**

Le calcul de l'équilibre financier sert à évaluer le patrimoine de l'entreprise et à comprendre l'évolution de ses activités ainsi que les composantes de son bilan financier.

##### **3.1.1. Le calcul de l'équilibre financier à long terme (fonds de roulement) :**

Le fonds de roulement net global s'obtient par la différence entre deux masses du bilan fonctionnel, son calcul s'effectue selon deux approches, comme suit :

###### **3.1.1.1. Par le haut du bilan :**

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

**Tableau N° 18 : Calcul du FR par le haut du bilan**

Désignation	2016	2017	2018
Capitaux permanents	24 674 111 649.8	21 952 461 319.22	31 308 383 959.09
Actif immobilisé	27 381 453 481.77	28 729 712 938.73	30 691 671 150.4
FR	<b>-2 707 336 989.38</b>	<b>-1 533 731 350.29</b>	<b>616 712 808.69</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

###### **3.1.1.2 Par le bas du bilan :**

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

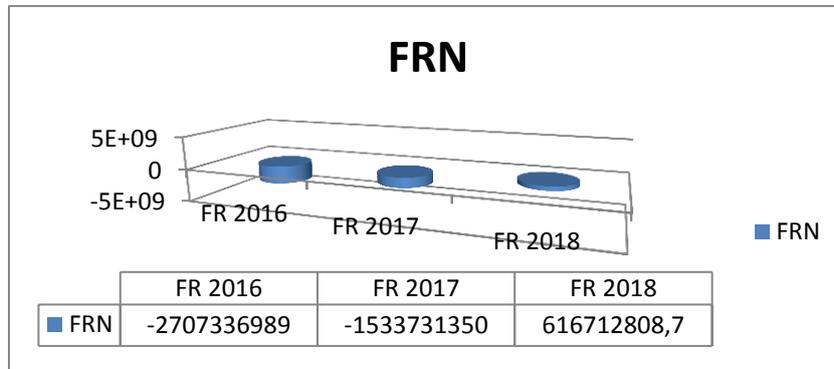
**Tableau N° 19 : Calcul des FR par le bas du bilan**

Désignation	2016	2017	2018
Actif circulant	3 401 638 876.71	3 885 946 383.39	4 179 676 861.59
DCT	6 108 975 866.09	5 419 677 733.68	3 562 964 052.97
FR	<b>-2 707 336 989.38</b>	<b>-1 533 731 350.29</b>	<b>616 712 808.69</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### Schéma N°18 : Représentation graphique du FRN



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

#### 3.1.2. Le calcul des variations du fonds de roulement :

Pour l'année 2017 :

$$\text{VAR FR} = \text{FR 2017} - \text{FR 2016}$$

$$\text{VAR FR} = -1\,533\,731\,350.29 - (-2\,707\,336\,989.38) = -1\,173\,605\,639.09 \text{ DA.}$$

Pour l'année 2018 :

$$\text{VAR FR} = \text{FR 2018} - \text{FR 2017.}$$

$$\text{VAR FR} = 616\,712\,808.69 - (-1\,533\,731\,350.29) = 2\,150\,444\,158.98 \text{ DA.}$$

#### 3.1.3. L'interprétation des résultats obtenus:

Le fonds de roulement est un indicateur essentiel de la règle de l'équilibre financier selon lequel les emplois à long terme doivent être financés par les ressources à long terme, soit :

##### 3.1.3.1. Le FR des années 2016 et 2017 :

Les fonds de roulement de 2016 et 2017 sont négatifs, soit -2 707 336 989.38 DA et -1 533 731 350.29 DA respectivement, ce qui signifie que les ressources stables sont inférieures aux emplois stables. L'entreprise ne dispose pas d'une marge de sécurité et ne pourra donc pas couvrir la totalité de ses investissements, de ce fait l'équilibre financier n'est pas réalisé (il y a un déséquilibre financier à long terme).

##### 3.1.3.2. Le FR de l'année 2018 :

Le fonds de roulement est positif soit 616 712 808.69 DA, ce qui signifie que les ressources stables sont supérieures aux emplois stables. Les investissements de l'entreprise sont alors largement assurés par les ressources stables.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Le fonds de roulement a augmenté au fil des années 2016, 2017 et 2018, ce qui peut être constaté par ces variations et ce en passant de - 1 173 605 639.09 DA pour l'exercice 2017 à 2 150 444 158.98 DA pour l'exercice 2018, ce qui peut être expliqué par l'augmentation des capitaux permanents, notamment celle de 2018 soit une augmentation considérable de 6 634 272 309.28 DA (31 308 383 959.09 -24 674 111 649.8).

### 3.1.4. Le calcul de l'équilibre financier à court terme (Le besoin de fonds de roulement) :

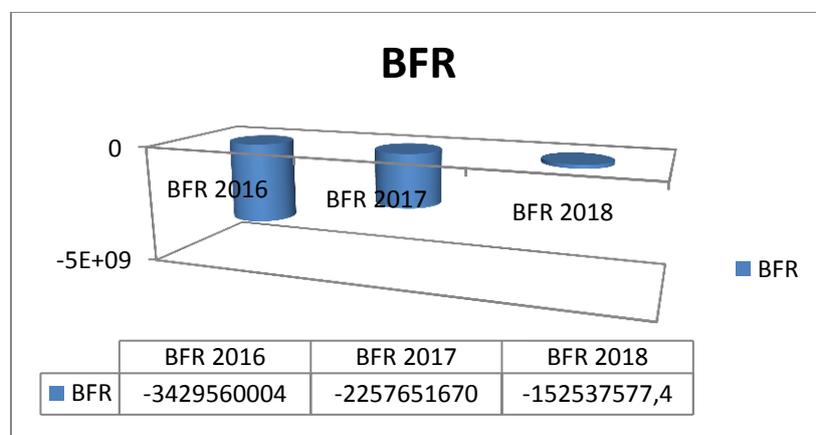
$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passif})$$

**Tableau N° 20 : Calcul des BFR**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
<b>VE</b>	1 455 330.00	1 383 451.50	1 202 691.50
<b>VR</b>	2 677 960 533.27	3 160 642 612.23	3 409 323 884.05
<b>DCT</b>	6 108 975 866.09	5 419 677 733,68	3 562 964 052.97
<b>Trésorerie passif</b>	00	00	00
<b>BFR</b>	<b>- 3 429 560 003.63</b>	<b>-2 257 651 669.95</b>	<b>- 152 537 577.42</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers en GM.

### Schéma N°19: Représentation graphique du BFR



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

### 3.1.5. Le calcul des variations du besoin en fonds de roulement :

Pour les années 2016-2017 :

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2017} - \text{BFR 2016}.$$

$$\text{VAR BFR} = - 257 651 669.95 - (- 3 429 560 003.63) = 1 171 908 333.68 \text{ DA}.$$

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Pour les années 2017-2018 :

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2018} - \text{BFR 2017.}$$

$$\text{VAR BFR} = - 152\,537\,577.42 - (-2\,257\,651\,669.95) = 2\,105\,214\,192.53 \text{ DA.}$$

### 3.1.6. L'interprétation du besoin en fonds de roulement :

Nous constatons que le BFR est négatif durant les trois années étudiées, ce qui signifie que la DDTO est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes à court terme, cela désigne que l'activité génère un flux positif de trésorerie, ces résultats sont dus au fait que l'entreprise dispose d'un niveau de stocks faibles, car cette dernière ne nécessite pas de disposer de stock important compte tenu de son activité, c'est notamment le cas des entreprises de la grande distribution telle que la SONELGAZ. Autrement dit, les fonds disponibles à l'entreprise lui permettent de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme.

### 3.1.7. Le calcul de l'équilibre financier immédiat (TN) :

La trésorerie nette représente les disponibilités de l'entreprise après le financement du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR). La trésorerie nette est donc la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau N° 21 : Calcul des TN par les équilibres financiers

Désignation	2016	2017	2018
FR	- 2 707 336 989.71	- 1 533 731 350.29	616 712 808.59
BFR	- 3 429 560 003.63	- 2 257 651 669.95	- 152 537 577.42
TN	<b>722 223 013.17</b>	<b>723 920 319.66</b>	<b>769 250 386.01</b>

Source: élaboré par nous même des tableaux précédents.

#### 3.1.7.1 La trésorerie nette à partir du bilan :

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

Tableau N° 22 : Calcul des TN à partir du bilan

Désignation	2016	2017	2018
Trésorerie actif	722 223 013.17	723 920 319.66	769 150 286.04
Trésorerie passif	00	00	00
TN	<b>722 223 013.17</b>	<b>723 920 319.66</b>	<b>769 150 286.04</b>

Source : élaboré à partir des bilans comptables de la DDTO.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 3.1.7.1.1. L'interprétation des résultats obtenus :

Avant l'interprétation des résultats trouvés, il est utile de calculer le taux de couverture du BFR par le FR.

**Tableau N° 23 :Couverture des BFR par le FR**

Désignation	2016	2017	2018
<b>FR</b>	-2 707 336 989.38	- 1 533 731 350.29	616 712 808.69
<b>BFR</b>	-3 429 560 003.63	-2 257 651 669.95	-152 537 577.42
<b>FR/BFR*100</b>	<b>78.94%</b>	<b>67.93%</b>	<b>40.43%</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

La trésorerie nette de la DDTO est positive, cela signifie que l'excédent de financement stable permet de financer la totalité du besoin nécessité, ce qui implique que l'entreprise assure son équilibre financier à très court terme et elle dégage un excédent de trésorerie.

### 3.2. L'analyse par les ratios de liquidité :

Un ratio financier est un indicateur calculé à partir des états financiers d'une entreprise pour **évaluer sa santé financière** à un moment donné, les ratios financiers donnent des indications sur la santé financière d'une entreprise et plus précisément sur sa rentabilité, sa productivité, sa solvabilité, sa liquidité et son équilibre financier.

#### 3.2.1. Le ratio de liquidité immédiate :

Le ratio de liquidité immédiate indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, il se calcule comme suit :

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

**Tableau N° 24 :Calcul des ratios de liquidité immédiate**

Désignation	2016	2017	2018
<b>Valeur disponible</b>	722 223 013.17	723 920 319.66	616 712 808.59
<b>DCT</b>	6 108 975 866.09	5 419 677 733,68	3 562 964 052.97
<b>RLI = VD/DCT</b>	<b>0.12</b>	<b>0.13</b>	<b>0.17</b>

**Source:** élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

#### 3.2.1.1. L'interprétation des résultats obtenus :

-Pour l'année 2016 le ratio de liquidité immédiate est de 0.12 ce qui signifie que les valeurs disponibles couvrent 12% des dettes à court terme ;

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

-Pour l'année 2017 le ratio de liquidité immédiate est de 0.13 ce qui signifie que les valeurs disponibles couvrent 13% des dettes à court terme ;

-Pour l'année 2018 le ratio de liquidité immédiate est de 0.17 ce qui signifie que les valeurs disponibles couvrent 17% des dettes à court terme ;

-Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les trois années, cela veut dire que l'entreprise n'est pas capable de faire face à ses dettes immédiatement, donc l'entreprise n'est pas solvable à très court terme.

### 3.2.2. Le ratio de liquidité générale :

Le ratio de liquidité générale est une comparaison des actifs à court terme d'une entreprise à ses passifs à court terme, servant à mesurer sa capacité de couverture. Il se calcule comme suit :

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

Tableau N° 25 : Calcul des ratios de liquidité générale

Désignation	2016	2017	2018
Actif circulant	3 401 638 876.71	3 885 946 383.39	4 179 676 861.59
DCT	6 108 975 866.09	5 419 677 733,68	3562 964 052.97
<b>RLG = AC/DCT</b>	<b>0.56</b>	<b>0.72</b>	<b>1.17</b>

Source : élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

#### 3.2.2.1. L'interprétation des résultats obtenus :

Pour les années 2016 et 2017 le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 ce qui signifie que l'actif circulant ne couvre pas les dettes à CT, tandis qu'en 2018 il est supérieur à 1, désignant ainsi que le montant de l'actif à court terme est supérieur à celui des dettes à court terme. La DDTO couvre parfaitement ses dettes à partir de ses actifs à court terme.

### 3.2.3. Le ratio de liquidité réduite :

Le ratio de liquidité réduite exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks. Il se calcule comme suit :

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

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

**Tableau N° 26: Calcul des ratios de liquidité réduite**

Désignation	2016	2017	2018
<b>VR</b>	2 677 960 533.27	3 160 642 612.23	3 409 323 884.05
<b>VD</b>	722 223 013.17	723 920 319.66	769 150 286.04
<b>DCT</b>	6 108 975 866.09	5 419 677 733.68	3562964052.97
<b>RLR=VR+VD/DCT</b>	<b>0.56</b>	<b>0.72</b>	<b>1.17</b>

**Source:** élaboré par nous même à partir des bilans financiers en grande masse.

### 3.2.3.1. L'interprétation des résultats obtenus :

Le ratio de liquidité réduite durant les années 2016 et 2017 est égale à 0.56 et 0.72 respectivement, ce qui signifie que les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour payer 52% pour l'année 2016 et 72% pour l'année 2017 des dettes à CT, ainsi la DDTO ne pourra pas assurer la couverture totale de ses dettes à court terme seulement à partir de ses créances et disponibilités. Tandis qu'il est égal à 1.17 durant l'année 2018, ce qui signifie que les DCT sont couvertes 1.17 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### **Section 3 : L'impact de la trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de TIZI-OUZOU**

Évaluer la trésorerie et suivre le bon règlement des factures fait partie du quotidien de l'entreprise, néanmoins la gestion de trésorerie ne consiste pas seulement au pilotage de ses ventes ou de ses équipes, c'est avant tout la surveillance des mouvements de ses flux de trésorerie disponible, ce qui lui permet donc de maximiser ses revenus.

Au cours de notre stage pratique, nous avons eu accès à deux types de documents relatifs à la gestion des flux. En premier lieu, les tableaux de flux de trésorerie qui englobent l'ensemble des flux de la DDTO expliquant leur origine. En deuxième lieu, les plans de trésorerie qui s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle et qui permettent de prévoir les encaissements et les décaissements futurs.

#### **1. L'analyse par les flux de trésorerie :**

Le tableau de flux de trésorerie est l'un des outils indispensables qui permet d'**analyser la provenance des flux nets de trésorerie** d'une entreprise et leurs **variations** d'une année à l'autre en mettant en lumière les opérations qui ont généré les ressources de la trésorerie, soit les encaissements et celles qui en ont consommées, soit les décaissements.

Les tableaux ci-après illustrent les flux de trésorerie des années 2016, 2017 et 2018 de la direction de distribution de TIZI OUZOU :

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 1.1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie 2016, 2017 et 2018 :

**Tableau N° 27 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2016**

Désignation	Montant
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</u></b>	
Encaissements reçus des clients	8 908 022 836.50
Autres encaissements	7 289 394.78
Sommes versées aux fournisseurs et personnels	791 621 072.89
Autres décaissements	310 717 241.50
Intérêts et autres frais financiers payés	1 248 235.27
Autre impôts payés	132 461 286
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>7 679 264 395.62</b>
Eléments extraordinaires	00
<b>Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires</b>	<b>00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>7 679 264 395.62</b>
<b><u>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</u></b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4 266 571 012.63
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</b>	<b>- 4 266 571 012.63</b>
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</u></b>	
Encaissements suite à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	00
Encaissements provenant d'emprunts	20 985 175.76
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00
<b>inter-unité encaissements</b>	<b>5 746 023 141.14</b>
<b>inter-unité décaissements</b>	<b>9 065 048 143.87</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>- 3 298 039 826.97</b>
<b>Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation</b>	<b>- 4 586 077.84</b>
<b><u>Variation de trésorerie de la période</u></b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	612 710 832.08
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	722 778 310.26
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>110 067 478.18</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir du tableau des flux de trésorerie 2016 de la DDTO.

- Les flux issus de l'activité opérationnelle ont affecté positivement la trésorerie, qui est d'une valeur de 7 679 264 395.62 DA et ce grâce à l'importance des encaissements clients reçus qui représentent 8 908 022 836.50 DA, comparés au total des décaissements qui s'élèvent à 1 228 758 440.88 DA seulement ;
- Les flux représentant l'activité liée à l'investissement ont affecté négativement la trésorerie qui est d'une valeur de 4 266 571 012.63DA et qui représente le montant des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles. On remarque ainsi l'absence d'encaissements liés à l'investissement ;

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- Les flux représentant l'activité liée au financement ont impacté négativement la trésorerie, en baissant ses flux d'une valeur de 3 298 039 826.97DA, suite à un décaissement important inter-unité valant 9 065 048 143.87DA ;
- La variation de la trésorerie représentant les trois flux est positive et s'élève à 110 067 478.18DA et ce malgré les résultats négatifs dégagés par les flux de trésorerie liés à l'investissement et au financement.

**Tableau N° 28 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017**

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissements reçus des clients	9 987 112 605.07
Autres encaissements	5 841 916.05
Sommes versées aux fournisseurs et personnels	739 935 125.17
Autres décaissements	323 813 747.55
Intérêts et autres frais financiers payés	-126 677.39
Autre impôts payés	182 879 287
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>8 746 453 038.79</b>
Éléments extraordinaires	00
<b>Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires</b>	<b>00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>8 746 453 038.79</b>
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4 269 642 769.97
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</b>	<b>- 4 269 642 769 .97</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	
Encaissements suite à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	00
Encaissements provenant d'emprunts	12 741 925.07
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00
<b>inter-unité encaissements</b>	<b>5 739 849 394.27</b>
<b>inter-unité décaissements</b>	<b>10 185 385 129.52</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>- 4 432 793 810.18</b>
<b>Ecart dus à des erreurs de comptabilisation</b>	<b>- 2 263 298</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	722 778 310.26
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	724 517 470.90
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>1 739 160.64</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir du tableau des flux de trésorerie 2017 de la DDTO.

- Les flux issus de l'activité opérationnelle ont affecté la trésorerie positivement d'une valeur de 8 746 453 038.79DA, grâce aux encaissements clients qui représentent 9 987 112 605.07 DA, contre 1 228 758 440.88DA décaissements seulement.
- Les flux issus de l'activité liée à l'investissement ont impacté négativement la trésorerie d'un montant de 4 269 642 769 .97 DA, liée directement aux décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

- Les flux issus de l'activité liée au financement ont affecté négativement la trésorerie d'un montant de 4 432 793 810.18DA.
- La variation de la trésorerie s'élève à 1 739 160.64DA, étant ainsi inférieure à celle de 2016, ce qui est dû essentiellement aux résultats négatifs des flux liés à l'activité de financement mais surtout d'investissement qui s'élève à 4 269 642 769 .97DA.

**Tableau N° 29 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018**

Désignation	Montant
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</u></b>	
Encaissements reçus des clients	10 812 543 304.24
Autre encaissements	4 333 695.67
Sommes versées aux fournisseurs et personnels	930 333 971.65
Autres décaissements	336 414 416.97
Intérêts et autres frais financiers payés	2 192 919.34
Autre impôts payés	207 701 907
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>9 340 233 784.95</b>
Éléments extraordinaires	00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>	<b>00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>9 340 233 784.95</b>
<b><u>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</u></b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	6 036 442 978.89
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	00
<b>Flux de trésorerie net liés a des activités d'investissements</b>	<b>- 6 036 442 978.89</b>
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</u></b>	
Encaissements suite à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	00
Encaissements provenant d'emprunts	10 115 725.32
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	375 000
<b>inter-unité encaissements</b>	<b>7 289 734 435.48</b>
<b>inter-unité décaissements</b>	<b>10 558 542 416.82</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>- 3 259 067 256.02</b>
<b>Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation</b>	<b>00</b>
<b><u>Variation de trésorerie de la période</u></b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	724 517 470.90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	769 241 020.94
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>44 723 550.04</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir du tableau des flux de trésorerie 2018 de la DDTO.

- Les flux liés à l'activité opérationnelle impactent positivement la trésorerie, d'une valeur de 9 340 233 784.95DA, ceci est dû aux encaissements clients qui s'élèvent à

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

10 812 543 304.24DA, contre un total décaissement de 1 472 309 519.29DA seulement ;

- Les flux issus de l'activité liée à l'investissement ont affecté la trésorerie négativement d'un montant de 6 036 442 978.89DA, qui est lié directement aux décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles, puisque aucun encaissement n'a été enregistré pour ces flux ;
- Les flux issus de l'activité liée au financement ont impacté la trésorerie négativement d'un montant de 3 259 067 256.02 DA, car l'inter-unité décaissement dépasse largement l'inter-unité encaissement ;
- La variation de la trésorerie s'élève à 44 723 550.04 DA, étant ainsi supérieure à celle de 2017, ceci est dû essentiellement aux résultats négatifs des flux liés à l'activité de financement mais surtout d'investissement qui s'élève à 6 036 442 978.89DA.

### **2. L'analyse de la trésorerie de la DDTO à travers les plans de trésorerie 2016, 2017 et 2018 :**

Parmi les différentes méthodes d'analyse de la trésorerie d'une entreprise, il ya celle de la prévision qui consiste à réunir dans un seul et même tableau tous les flux liés aux encaissements et décaissements des douze mois de l'année en cours, soit l'année N ainsi que la prévision de l'année N+1.

À travers notre étude de la trésorerie de la DDTO, nous avons choisi d'effectuer une analyse détaillée en partant de l'étude des trois années condensées à savoir 2016,2017 et 2018 à celle d'une année, nous sommes ensuite passé à l'étude d'un trimestre et nous avons fini avec celle d'un mois et ce en comparant les soldes prévisionnels à ceux réalisés, en se basant essentiellement sur les taux de réalisation obtenus qui nous ont permis par la suite de juger à quel point leurs prévisions se rapprochent de leurs réalisations et leur performance du niveau attendue.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 2.1. Le plan de trésorerie pour les années 2016, 2017 et 2018 en KDA :

**Tableau N°30 : Plan de trésorerie condensé des années 2016, 2017 et 2018 en KDA**

Désignation/ Année	2016	2017	2018
<b>Solde début de période (1)</b>	<b>3 786 612.77</b>	<b>8 243 909.77</b>	<b>15 486 879.77</b>
<b>Les encaissements :</b>			
-Encaissement BT/BP	4 958 987	7 397 988	5 574 687.4
-Encaissement MT/MP	1 269 894	1 451 893	1 372 413.54
-Encaissement travaux	265 310	2 201 633	339 952.77
-Encaissement HT/HP	172 300	256 692	149 677.52
<b>Total encaissement (2)</b>	<b>6 666 492</b>	<b>9 856 313</b>	<b>7 436 731.22</b>
Majoré de 15%	999 973.8	1 478 447	1 115 509.68
<b>CA majoré pour l'année à venir</b>	<b>7 666 466</b>	<b>11 334 760</b>	<b>8 552 240.90</b>
<b>Les décaissements :</b>			
-Dépenses d'exploitation	1 044 565	1 335 797	912 995.37
-Dépenses d'investissements	1 164 630	1 277 546	1 277 546.23
<b>Total décaissement (3)</b>	<b>2 209 195</b>	<b>2 613 343</b>	<b>2 190 541.60</b>
Majoré de 15%	331 379	392 001	328 581.24
<b>Décaissements majorés pour l'année à venir</b>	<b>2 540 574</b>	<b>2 996 935</b>	<b>2 519 122.84</b>
<b>Ecart (encaissement-décaissement) (2-3=4)</b>	<b>4 457 297</b>	<b>7 242 970</b>	<b>5 246 189.62</b>
<b>Solde fin de période (1+4=5)</b>	<b>8 243 909.77</b>	<b>15 486 879.77</b>	<b>20 733 069.39</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir des plans de trésorerie 2016,2017 et 2018 de la DDTO.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Le taux de majoration est préalablement fixé par l'entreprise SONELGAZ et peut changer d'une période à une autre en se basant sur l'étude de marché et sur l'établissement de ses stratégies commerciales, ce dernier est ensuite appliqué sur toutes ses DD, soit 15% pour les années 2016, 2017 et 2018 et 5% pour les années 2010, 2011 et 2012, ce taux permet de calculer les montants prévisionnels des encaissements et décaissements de l'année à venir et ce afin qu'elle puisse suivre l'évolution de ses disponibilités.

Le CA prévisionnel de l'année 2016 par exemple est constitué du CA réalisé pendant l'année 2015 en plus d'une majoration fixée par l'entreprise SONELGAZ à 15%, soit :

CA 2015 = 6 666 492 KDA

Majoration 15% = 999 973.8 KDA

CA prévisionnel 2016 : 6 666 492 + 999 973.8 = 7 666 466 KDA

Afin de vérifier la réalisation ou non de cette prévision, il convient de vérifier le plan de trésorerie de l'année 2017 qui contient les résultats réalisés durant l'année 2016, qui seront à leur tour majorés pour constituer le nouveau plan de trésorerie prévisionnel pour l'année 2017 et ainsi de suite pour les années à venir.

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés à partir de la différence entre les encaissements et les décaissements tout en tenant compte du report antérieur de la trésorerie.

### 2.2.L'analyse des écarts entre les prévisions 2016 et réalisations 2017 :

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés à partir de la différence entre les encaissements et les décaissements en tenant compte du report antérieur de la trésorerie, tant dit que la prévision de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ se base sur une majoration de 15% effectuée sur la totalité des montants de l'année antérieure, le tableau ci-dessous illustre l'ensemble des réalisations et des prévisions des quatre trimestres de l'année 2016, ses écarts ainsi que ses taux de réalisation.

**Tableau N°31 : Les prévisions et réalisations de l'année 2016 en KDA**

<b>Rubrique</b>	<b>Prévision de la période</b>	<b>Réalisation de la période</b>	<b>Ecart</b>	<b>Taux de réalisation</b>
<b>Solde début de période</b>	<b>6 033 118.06</b>	<b>3 786 612.77</b>	<b>-2 246 505.29</b>	<b>62.76%</b>
<b>Total encaissement</b>	7 666 466	9 856 313	2 189 847	128.56%
<b>Total décaissement</b>	2 540 574	2 613 343	72 769	102.86%
<b>Variation encaissement/décaissement</b>	<b>5 125 892</b>	<b>7 242 970</b>	<b>2 117 078</b>	<b>141.30%</b>
<b>Solde de fin de période</b>	<b>11 159 010.1</b>	<b>11 029 582.8</b>	<b>-129 427.3</b>	<b>98.84%</b>

Source : élaboré par nous même à partir des documents internes de la DDTTO.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Nous constatons un écart négatif entre la trésorerie de fin de période prévisionnelle et celle réalisée de l'année 2016, d'un montant de 129 427.3KDA et ce malgré l'écart positif assez important enregistré au niveau des encaissements réalisés qui s'élèvent à 2 189 847KDA, cet écart négatif de trésorerie est dû principalement au solde début de période prévu d'une valeur deux fois plus grande que celle réalisée, soit un écart de 2 246 505.29KDA, en plus de l'écart constaté au niveau des décaissements d'un montant de 72 769KDA indiquant que l'entreprise a décaissé plus que ce qui a été prévu, a cela s'ajoute un écart négatif lié aux erreurs de comptabilisation d'une valeur de 4 586.08KDA.

L'écart lié au solde début de période est dû principalement à l'investissement relatif à l'acquisition d'immobilisation assez important en 2015, tandis que celui lié aux décaissements a été causé essentiellement par les décaissements inter-unité d'un montant de 9 065 048.14KDA. L'écart positif enregistré au niveau des encaissements est dû au fait que la DDTO ait contracté un emprunt d'une valeur de 20 985.18KDA en plus des encaissements inter-unité assez importants.

### 2.3.Le plan de trésorerie 2017 par trimestre en KDA :

**Tableau N°32 : La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017 en KDA**

Désignation	Trimestre 1*	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Solde début de période (1)</b>	<b>1 668 173.69</b>	<b>2 958 712.69</b>	<b>4 355 859.84</b>	<b>5 333 174.34</b>
<b>Total encaissement (2)</b>	1 937 734.85	1 929 189.15	1 678 179.7	2 121 362.03
<b>Total décaissement (3)</b>	647 195.85	532 042.9	700 865.2	506 885.3
<b>Ecart (4=2-3)</b>	<b>1 290 539</b>	<b>1 397 146.25</b>	<b>977 314.5</b>	<b>1 614 475.73</b>
<b>Solde final (5=4+1)</b>	<b>2 958 712.69</b>	<b>4 355 859.84</b>	<b>5 333 174.34</b>	<b>6 947 650.07</b>

**Source :** élaboré par nous même à partir du plan de trésorerie 2017 de la DDTO.

\*Solde début de période (trimestre 1) : encaissements 4eme trimestre de l'année 2016 (2 299 798.96KDA) - décaissements 4eme trimestre de l'année 2016 (631 625.27KDA) = solde début de période de l'année 2017 (1 668 173.69KDA).

#### 2.3.1. L'interprétation du plan de trésorerie trimestriel en KDA:

##### 1<sup>er</sup> trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive de 2 958 712.69KDA, ceci est dû principalement au fait que les encaissements recouvrent largement les décaissements, soit un écart positif de 1 290 539KDA en plus d'un solde début de période positif de 1 668 173.69KDA.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### **2eme trimestre :**

L'entreprise réalise une seconde trésorerie prévisionnelle positive de 4 355 859.84 KDA, dus principalement à l'écart élevé entre les encaissements et les décaissements d'un montant de 1 397 146.25KDA, en plus du solde début de période déjà positif d'une valeur de 2958 712.69KDA.

### **3eme trimestre :**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive de 5 333 174.34KDA, dû essentiellement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements d'un montant de 977 314.5KDA, mais également du fait que le solde début de période soit positif et d'un montant de 4 355 859.84KDA.

### **4eme trimestre :**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive de 6 947 650.07KDA, dû en premier lieu au solde début de période positif d'une valeur de 5 333 174.34KDA, en plus de l'écart encaissements/décaissements d'un montant de 1 614 475.73KDA.

\*L'entreprise réalise des trésoreries prévisionnelles positives qui s'élèvent progressivement au fil des trimestres, ce qui est essentiellement occasionné par les soldes début de période positifs ainsi que les décaissements largement recouverts par les encaissements tout au long de l'année étudiée.

### **2.4. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de 2017 :**

Le plan de trésorerie est le document sur lequel l'entreprise passe le plus de temps. Ce pourquoi il doit être le plus précis possible et ses prévisions le plus proche de la réalité possible, pour cela il faut définir la période la plus courte, soit une étude mensuelle.

L'étude d'un mois nous a semblés donc être la plus pertinente et appropriée. Le résultat obtenu à travers cette étude mensuelle nous permettra de savoir à quel niveau l'objectif prévisionnel fixé pour la période est atteint, dans le cas de non-respect de celui-ci l'entreprise pourra facilement revoir ses prévisions pour les mois prochains et ajuster ses charges pour pouvoir anticiper le fameux manque de trésorerie détecté.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 2.4.1. L'analyse des écarts du mois de janvier :

**Tableau N°33 :Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de janvier 2017 en KDA**

<b>Rubrique</b>	<b>Prévision de la période</b>	<b>Réalisation de la période</b>	<b>Ecarts</b>	<b>Taux de réalisation</b>
<b>Solde début de période</b>	537 181.22	401 289	-135 892.22	74.70%
<b>Total encaissement</b>	551 255.76	672 381	121 125.24	121.97%
<b>Total décaissement</b>	240 198.2	251 936	11 737.8	104.88%
<b>Variation encaissement/décaissement</b>	311 057.56	420 445	109 387.44	135.16%
<b>Solde de fin de période</b>	848 238.78	821 734	-26 504.78	96.88%

**Source :** élaborer par nous même à partir des documents internes de la DDTO.

On constate un écart négatif entre la trésorerie de fin de période prévisionnelle et celle réalisée, d'un montant de 26 504.78KDA, dû principalement à l'écart constaté entre le solde début de période prévisionnel et celui réalisé, cela s'explique par le fait que les encaissements réalisés en 2015 étaient très minimalistes par rapport à ceux prévus liés à des retards importants de paiement.

Ce solde de trésorerie négatif revient également aux décaissements réalisés d'un montant supérieur à celui prévu, soit d'une différence de 11 737.8KDA, causée essentiellement par des dépenses imprévues soit des dépenses d'investissements d'un montant de 11 736KDA ainsi que des dépenses d'exploitation liées à l'achat d'une valeur de 1000KDA,

Le solde de trésorerie de fin période réalisé est assez proche de la prévision vu son taux de réalisation étant de 96.88%, frôlant ainsi les 100% et ce grâce l'écart positif remarquable entre les encaissements prévisionnels et les encaissements réalisés d'une valeur de 121 125.24KDA indiquant que l'entreprise a encaissé plus que prévu, et ce grâce aux FSM d'un montant deux fois plus grand que celui prévu, soit 58 495 KDA.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

### 2.4.2. L'analyse des écarts du mois de février :

**Tableau N°34 :Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois février 2017 en KDA**

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecarts	Taux de réalisation
Solde début de période	848 238.78	821 734	-26 504.78	96.88%
Total encaissement	612 882.42	862 715	249 832.58	140.76%
Total décaissement	240 198.2	172 060	-68 138.2	71.63%
Variation encaissement/décaissement	372 684.22	690 655	317 970.78	287.53%
Solde de fin de période	1 220 923	1 512 389	291 466	123.87%

**Source :** élaboré par nous même à partir des documents internes de la DDTO.

On constate un écart positif entre les deux trésoreries de fin de période à savoir celle prévisionnelle et celle réalisée d'un montant de 1 512 389KDA et ce grâce aux deux écarts positifs des encaissements et décaissements indiquant que l'entreprise a décaissé moins que ce qui a été prévu et encaissé plus que ce qui a été prévu.

L'entreprise a non seulement pu éponger l'écart négatif entre le solde début de période réalisé et celui prévu étant de 26 504.78KDA, mais a en plus pu atteindre un taux de réalisation égale à 123.87%, ce qui est dû principalement aux encaissements AO et PART ayant des montants deux fois plus grands que ceux prévus.

### 2.4.3. L'analyse des écarts du mois de mars :

**Tableau N°35 :Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois mars 2017 en KDA**

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecarts	Taux de réalisation
Solde début de période	1 220 923	1 512 389	291 466	123.87%
Total encaissement	773 596.67	893 698	120 101.33	115.52%
Total décaissement	179 221.75	159 733	-19 488.75	89.13%
Variation encaissement/décaissement	594 374.92	733 965	139 590.08	123.49%
Solde de fin de période	1 815 297.92	2 246 354	431 056.08	123.75%

**Source :** élaboré par nous même à partir des documents internes de la DDTO.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

On constate un écart positif entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle d'une valeur de 431 056.08KDA et ce grâce aux écarts encaissements et décaissements indiquant que l'entreprise a réalisé plus d'encaissements que prévu et moins de décaissements que prévu, cet écart constaté est dû principalement à l'écart du solde début de période positif d'un montant de 291 466KDA occasionné par le fait que le taux de réalisation était de 123.87%, du essentiellement aux encaissements réalisés liés aux AO ainsi que ceux liés à la HT.

### **3. L'impact de la trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de TIZI-OUZOU :**

Afin de pouvoir étudier l'impact de la trésorerie sur la performance financière de la DDTO, nous avons procédé à plusieurs approches telles que nous l'avons vu plus haut, toutefois pour répondre à la question principale nous nous devons en premier lieu de préciser qu'au sein de cette entreprise même l'étude financière est quasi inexistante, ce qui fait apparaître plusieurs lacunes impactant directement sur la performance de l'entreprise à savoir :

- L'entreprise ne dispose pas de trésorerie passive, ce qui signifie qu'elle ne fait pas recours à l'endettement immédiat et à très court terme (concours bancaires, découvert bancaire...etc.) lorsque nécessaire, ce qui induit au fait que celle-ci n'est pas solvable à très court terme. L'absence de trésorerie passive impacte donc négativement sur la performance de la DDTO.
- L'analyse financière étudie la solvabilité d'une entreprise à travers l'étude de ses ratios de liquidités, tandis que dans notre cas celle-ci est réduite à néant.

Mais celle-ci dispose tout de même d'un bon équilibre financier, ce qui lui permet de dégager une trésorerie positive.

Cependant concernant la trésorerie et son analyse et après que l'entreprise en question nous ai fourni ses tableaux de flux de trésorerie ainsi que ses plans de trésorerie prévisionnels, nous avons tiré plusieurs constatations à savoir :

- L'analyse des tableaux de flux de trésorerie est censée évaluer la solvabilité, la liquidité mais surtout le positionnement de la trésorerie ainsi que l'origine de son solde, ce qui est dommage puisque la DDTO n'étudie pas ces derniers, ce qui impacte directement sur sa performance financière du moment qu'elle ne peut pas améliorer la gestion de ses flux futurs pouvant impacter positivement sa performance.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

- La DDTO dispose d'une bonne gestion prévisionnelle, telle que nous l'avons démontré précédemment et ce grâce au fait que ses encaissements réalisés sont presque toujours supérieurs à ceux prévus en plus de ses décaissements réalisés inférieurs à ceux prévus.
- Les plans de trésorerie effectués par la DDTO nous ont permis de suivre l'évolution de sa trésorerie au fil des mois, constatant ainsi l'impact qu'a pu avoir celle-ci sur sa performance en évaluant sa capacité à financer son développement indiquant qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise est parvenue à dégager de la trésorerie et à faire face à ses dépenses budgétées, ainsi qu'aux décaissements programmés sur les mois à venir mais surtout à éponger le solde début de période négatif de l'année 2015 influant sur sa trésorerie.

## Chapitre III: La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

---

### Conclusion du chapitre :

La Direction de Distribution de Tizi-Ouzou gère deux trésoreries, l'une renvoie à la gestion des encaissements contenant les règlements des clients et l'autre renvoie à la gestion des décaissements comprenant les dépenses d'investissement et d'exploitation ainsi que le paiement des fournisseurs. Notre travail consistant à étudier la gestion de la trésorerie de la DDTO nous amène à conclure que:

Avant toute chose, il convient de savoir que la gestion de la trésorerie consiste à faire **l'équilibre continu entre sécurité et rentabilité, étant ainsi** un facteur qui contribue à réduire les risques que l'entreprise peut rencontrer et assurer sa pérennité, la gestion de la trésorerie est donc **considérée comme étant le pilier phare de l'entreprise.**

Après avoir étudié le fonctionnement de la DDTO, ses équilibres et ses états financiers ainsi que ses ratios de liquidité pour les trois années étudiées, nous faisons face à deux constats étant :

En premier lieu, la DDTO a suffisamment de ressources pour faire face à ses dettes à court et à long terme et cela sans faire appel à l'endettement, ce qui n'est pas le cas concernant ses dettes immédiates ou à très court terme, impliquant ainsi que celle-ci n'est pas solvable à très court terme, du moment que ses disponibilités ne couvrent pas ses dettes à court terme.

En deuxième lieu, elle jouit d'un équilibre financier ce qui lui permet de dégager un excédent de trésorerie ou autrement dit une trésorerie positive.

Après avoir étudié les plans de trésorerie fournis par la DDTO, nous avons constaté que leurs prévisions d'encaissements ainsi que celles de décaissements étaient proches des résultats réalisés au courant des années 2016, 2017 et 2018 et ce grâce à leurs prévisions plus ou moins réalistes. Soit, généralement des encaissements réalisés supérieurs à ceux prévus et des décaissements prévisionnels supérieurs à ceux réalisés, donnant ainsi suite à des trésoreries positives indiquant qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise est parvenue à dégager de la liquidité lui permettant de faire face à ses dépenses budgétées, ainsi qu'aux décaissements programmés sur les mois à venir mais surtout à éponger le premier solde début de période négatif de l'année 2015 influant négativement sur sa première trésorerie.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Au terme de notre travail consistant à analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou, nous avons pu constater que le domaine de la gestion de trésorerie a connu bien des évolutions à travers le temps. Le bon pilotage de celle-ci influence considérablement l'efficacité des opérations, ce qui peut également réduire les coûts globaux. L'objectif de la plupart des systèmes de gestion de trésorerie est d'éliminer les surprises liées à la trésorerie en répondant aux besoins de trésorerie quotidiens au coût le plus bas possible.

Afin de pouvoir étudier la gestion de trésorerie en tant que telle, il convient de mettre en place un cheminement en vue d'identifier les techniques et procédures adéquates permettant une gestion efficace, influant positivement la performance financière de l'entreprise, ce qui nécessite des compétences pré-requises, car comme le proclament les experts financiers "il vaut mieux investir sur les compétences, plutôt que de subir le coût de l'incompétence", pour ce faire plusieurs approches sont envisageables, il revient alors à l'entreprise de choisir les techniques et procédures qui conviennent le mieux à sa gestion.

Étant l'un des instruments capitaux de la gestion de trésorerie de l'entreprise, l'analyse financière permet de mesurer l'équilibre financier à partir des bilans mais surtout de déterminer le positionnement de sa trésorerie, cette étude permet aussi de déterminer les ratios de trésorerie relatifs à la liquidité démontrant ainsi sa capacité à honorer ses engagements.

La DDTO ne dispose pas de démarche d'analyse financière, néanmoins nous avons pu effectuer un semblant d'analyse financière à travers l'analyse de ses bilans financiers des années 2016, 2017 et 2018, de là nous avons constaté que l'entreprise est équilibrée à court, moyen et à long terme, mais elle est loin de couvrir la totalité de ses dettes à très court terme comme le démontre l'ensemble des ratios de liquidités.

Une bonne gestion de trésorerie, qu'elle soit prévisionnelle ou réalisée impacte directement la performance de l'entreprise, dans notre cas d'étude l'absence de gestion de trésorerie comme d'analyse financière s'est montrée très perturbante. La DDTO est une entreprise dépendante du groupe SONELGAZ ayant la faculté mais surtout le devoir de suivre les consignes et recommandations instaurées par cette dernière, celle-ci n'est donc pas confrontée aux problèmes de la trésorerie car elle gère uniquement une trésorerie clients soit les encaissements et une trésorerie fournisseurs soit les décaissements. Les entrées de fonds de la DDTO sont orchestrées sous forme de différents journaux indiquant les différents mouvements de liquidités.

N'ayant ainsi aucune autonomie ou liberté de disposer de ses liquidités, la DDTO n'effectue donc aucune étude financière puisqu'elle ne peut toutefois pas changer son essor. Les fonds encaissés par cette dernière ainsi que les autres Directions de Distributions font l'objet d'une remontée de fonds automatique et quotidienne pour venir en suite alimenter le compte du groupe SONELGAZ, quant à la démarche concernant les décaissements, une procédure appelée « mise à disposition des fonds » a été mise en place par le groupe, permettant ainsi à

ses Directions de Distributions la maîtrise et la satisfaction de leurs besoins et la réalisation des objectifs tracés par leurs unités prévisions.

Le système de gestion appliqué par le groupe SONELGAZ fait apparaître plusieurs lacunes se répercutant sur la performance financière de la DDTO, causées essentiellement par :

- L'insuffisance de l'infrastructure, relative au recrutement accru constituant un sureffectif, ainsi que l'insuffisance relative au matériel informatique.
- L'inexistence de structure adaptée à ce domaine, soit l'absence d'analyse ou d'étude financière impactant la performance de l'entreprise, cette dernière est pratiquée seulement au niveau de la direction des finances (groupe SONELGAZ) ;
- L'existence de montants beaucoup trop grands relatifs aux créances clients signifiant que la DDTO n'étudie pas ses délais clients ;
- L'existence d'erreurs de comptabilisation immensément accrues s'élevant à plusieurs millions de dinars non justifiés, reflétant une mauvaise gestion ;
- La négligence de l'intérêt de l'étude des plans de trésorerie ayant un impact direct sur sa performance financière.
- L'absence d'étude et de documents servant à comparer ses prévisions à ses réalisations, causant ainsi la répercussion des mauvaises prévisions de la période sur les jours, mois et années à venir ;
- L'existence d'un logiciel dénommé "Hissab" faiblement exploité, pouvant être un outil d'analyse financière, de gestion de trésorerie et d'enregistrement comptable. Tandis qu'il est utilisé par la DDTO dans un but purement comptable.

Afin que la DDTO puisse répondre aux insuffisances préalablement citées, nous avons mis en place quelques recommandations à savoir :

- Agrandir leur infrastructure afin qu'elle puisse accueillir tout le personnel qu'elle emploie ;
- Améliorer leur matériel informatique et garantir la disponibilité adéquate au grand nombre de personnel présent ;
- Inclure l'analyse financière ainsi que l'étude des plans de trésorerie dans le logiciel "Hissab", afin d'améliorer sa performance financière;
- Réétudier ses délais clients et revoir ses créances clients immensément accrues ;

- Éviter les erreurs de comptabilisations s'élevant à plusieurs milliers de dinars et justifier les précédents.
- Mettre en place une étude ainsi qu'un document étudiant les écarts entre les prévisions et les réalisations de la période, afin de pouvoir anticiper les répercussions négatives des pertes et des mauvaises prévisions de la période sur les mois à venir.

Pour conclure nous devons marquer le point sur le fait que notre travail nous a permis d'arborer nos connaissances théoriques sur le plan pratique, nous permettant ainsi d'en tirer de nombreuses connaissances enrichissantes tant au niveau professionnel que personnel, dont on pourra tirer des avantages que nous mettrons à profit, nous espérons toutefois que notre travail a pu apporter des clarifications et des élucidations au sujet de la trésorerie et de sa gestion.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Les ouvrages :

- BALLADA, S., COLLO, J-C, *Outils et mécanismes de gestion financière*, Paris : MAXIMA, 1993.
- BARREAU, J., DELHAYE, J., *Gestion financière*, France: DUNOD, 2003.
- BELLIER DELIENNE, A, KHATH, S, *Gestion de trésorerie*, 3eme édition, Paris : ECONOMICA, 2012.
- DAHAK, A., KARA, R, LE MEMOIRE DE MASTER, Tizi-Ouzou : Edition EL-AMEL, 2015.
- DELIENNE, A, KHATH, S, *Gestion de la trésorerie*, Paris : ECONOMICA, 2000.
- DESBRIERES, P., POINCELOT, E. *Gestion de trésorerie*. 2eme édition, 17 rue des métiers : ems management et société, 2015.
- GAUGIN, M., SAUVEE-CRAMBERT, *Gestion de la trésorerie* .paris : ECONOMICA, 2007.
- Hubert .B, *Analyse financière*, Edition, Paris : DUNOD ,2010.
- JEAN-CLAUDE, J, *Gestion optimal de la trésorerie des entreprises*, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.
- JUHEL, J-C, *gestion optimale de la trésorerie des entreprises*, Nice : sophia antipoli, 1978.
- NOEL, G., GENEVIEVE, C. *la trésorerie dans l'Entreprise*. Artigues-prés-Bordeaux : publi union. 1981.
- PONCET, Pierre, *Gestion de trésorerie*, Paris : ECONOMICA, 2004.
- ROUSSELOT, P., VERDIE, *GESTION DE TRESORERIE*, 2eme édition, France : DUNOD, 2017.
- SION, M, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 2ème édition, paris : DONUD, 2001.
- STEPHANY, E, *Gestion financière*, Paris : ECONMICA, 2000.

### Articles et revues :

- Hervé, C. *Tableau de financement : l'établir et le comprendre*. 2018, disponible sur : <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>, consulté le 15/10/2020.
- La rédaction JDN, 2019, disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198497-tableau-de-financement-definition-traduction/>: (consulté le 07/10/2020).
- La rédaction JDN, Bilan financier : Définition, 03/02/2020, disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198387-bilan-financier-definition/>, (Consulté le 04/11/202).
- L'expert -comptable.com, besoin en fonds de roulement, définition, calcul et analyse, 30/07/2020, disponible sur : <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html>, (consulté le 06/11/2020).

### Les mémoires et thèses :

- BETTOUCHE, Y, MESSAOUDI, Y, La gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de la SONATRACH DRGB wilaya de BEDJAIA. Mémoire de master, Finance d'entreprise, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2018. P.40. Format PDF, disponible sur: <http://univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/4121/1/>, (consulté le 03/09/2020).
- MBENGUE, D. *Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux*. Mémoire de master, finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016. p. 14. Format PDF. Disponible sur : [http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387).  
(Consulté le 30/10/2020).

### Les sites web et blog :

- Analyse financière, Comment assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise, disponible sur : <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>, (Consulté le 30/10/2020).
- Cours développé, Logiques des analyses des tableaux de flux financiers, stratégies et marchés parfaits de capitaux. Disponible sur: <http://benaichabadis.org/abcanalysefin.pdf>. (Consulté le : 27/10/2020).

- DUFOUR, L, le blog dirigeants, Tableau de flux de trésorerie : définition et utilité, 22/06/2020, disponible sur : <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-flux-de-tresorerie/>. (Consulté le : 15/15/2020).
- EL GHARROUCH, Z., ROUAYE, H, *Gestion de trésorerie et relations banques-entreprises*, 2020. Disponible sur : 538493aab853a.pdf (consulté le 22/09/2020).
- Expert comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>: (consulté le 05/10/2020).
- GUIDE-METIERS, trésorier, 2020. Disponible sur : <https://www.guide-metiers.ma/metier/tresorier/> (consulté le 25/10/2020).
- HOMON, B, wikipédia, *comptabilité de caisse*, 2014, disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9\\_de\\_caisse](https://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_de_caisse), (consulté le 03/10/2020).
- Le coin des entrepreneurs, Comment faire son plan de financement, 04/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/>, (Consulté le : 06/11/2020).
- Le coin des entrepreneurs, Fonds de roulement : définition, calcul et interprétation, 01/12/2019, disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/fonds-de-roulement-definition-calcul/> (consulté le 28/10/2020).
- PRACHI, M. *The Investors Bik*, 2019. Disponible sur : <https://theinvestorsbook.com/cash-management.html> (consulté le 06/09/2020).
- Wiki-compta, la caisse, 4/11/2010. Disponible sur : [http://www.wiki-compta.com/caisse\\_\(comptabilite\).php](http://www.wiki-compta.com/caisse_(comptabilite).php) (consulté le 27/10/2020).
- Wikipédia, fonds de roulement, 10/06/2020, disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds\\_de\\_roulement](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_de_roulement), (Consulté le : 05/11/2020).

#### **Autres document :**

- Cours Madame ASSOUS : Gestion financière, Licence LMD, domaine Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, filière Sciences Financières et Comptabilité, Spécialité Audit et Comptabilité.
- Cours Madame ASSOUS : Théorie financière, Master, domaine Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, filière Sciences Financières et Comptabilité, Spécialité Finance d'Entreprise.

- Cours Monsieur KARA : Méthodologie, Master, domaine Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, filière Sciences Financières et Comptabilité, Spécialité Finance d'entreprise.

# **Annexes**

# Table des Matières

## Introduction générale

## Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Introduction du chapitre

### Section 1 : Les notions générales sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

4. La trésorerie

5. La gestion de la trésorerie

#### 5.1. Gestion

#### 5.2. Trésorerie

#### 5.3. La gestion de la trésorerie

6. Le rôle et les objectifs de la gestion de trésorerie

#### 3.1. Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

**6.1.1.** Pratiquer une bonne gestion de la trésorerie

**6.1.2.** Contrôle de la trésorerie

#### 6.2. Les objectifs de la gestion de trésorerie

**6.2.1.** Contrôler les flux et garantir une meilleure utilisation des fonds de la trésorerie

**6.2.2.** Optimiser les niveaux de trésorerie et gérer les coûts imprévus de l'entreprise

**6.2.3.** Effectuer une planification et éviter l'insolvabilité de la trésorerie

7. Le trésorier et sa mission

#### 7.1. Le trésorier

#### 7.2. Les missions du trésorier

4.2.1. La gestion des liquidités

4.2.2. La maîtrise des risques

4.3. Les qualités requises pour le trésorier

**4.4.1.** Organisateur

**4.4.2.** Technicien

**4.4.3.** Communicateur

**4.4.4.** Savoir anticiper

#### 4.5. Compétences techniques

### Section 2 : La fonction trésorerie et ses éléments constitutifs

3. La fonction trésorerie dans l'organisation

- 3.1. Le développement de la gestion de trésorerie
- 3.2. Le nouveau rôle opérationnel de la fonction trésorerie dans l'organisation

#### 4. Les éléments constitutifs de la trésorerie

##### 4.1. La caisse

4.1.1. La caisse d'encaissement

4.1.2. La caisse de paiement

##### 4.2. La banque

4.2.1. Les comptes banques

4.2.2. Le rapprochement bancaire

### **Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et ses raisons de dégradation**

#### 1. Les enjeux de la gestion de trésorerie

1.1. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers

1.2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers

1.3. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

1.3.1. L'erreur d'équilibrage

1.3.2. L'erreur de sur-mobilisation

1.3.3. L'erreur de sous-mobilisation

1.4. Eviter les impayés

#### 2. Les raisons de la dégradation de la trésorerie

2.1. Une baisse d'activité

2.2. Une baisse structurelle de la rentabilité

2.3. L'augmentation du BFR générée par une forte augmentation de l'activité

2.4. Une gestion pas suffisamment rigoureuse

2.5. Un mode de financement inadapté

Conclusion du chapitre

## **Chapitre 2 : La trésorerie dans l'analyse financière**

Introduction du chapitre

### **Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan**

#### 2. Le bilan fonctionnel

1.1. Les objectifs du bilan fonctionnel

1.2. Elaboration du bilan fonctionnel

1.2.1. Les emplois stables

1.2.1.1. Les actifs circulants d'exploitation (en valeurs brutes)

- 1.2.1.2. Les actifs circulants hors exploitation (en valeurs brutes)
  - 1.2.1.3. La trésorerie active
  - 1.2.2. Les ressources stables
    - 1.2.2.1. Les capitaux propres
    - 1.2.2.2. Les dettes financières
    - 1.2.2.3. Le passif circulant d'exploitation
    - 1.2.2.4. Le passif circulant hors exploitation
    - 1.2.2.5. La trésorerie passive
  - 1.3. La structure du bilan fonctionnel simplifié
  - 2. La détermination de la trésorerie
    - 2.1. La détermination de la trésorerie par le bilan
      - 2.1.1. Le fond de roulement
        - 2.1.1.1. Le calcul du fonds de roulement
          - 2.1.1.1.1. La première méthode
          - 2.1.1.1.2. La deuxième méthode
        - 2.1.1.2. Les interprétations du fond de roulement
      - 2.1.2. Le besoin en fonds de roulement
        - 2.1.2.1. Le calcul du BFR
        - 2.1.2.2. L'interprétation du BFR
    - 2.2. La détermination de la trésorerie nette
      - 2.2.1. Le calcul de la trésorerie nette
        - 2.2.1.1. La première méthode : Par les équilibres financiers
        - 2.2.1.2. La deuxième méthode : Par le bilan
  - 3. L'équilibre financier
    - 3.1. L'interprétation de la TN
    - 3.2. La détermination de la trésorerie par les ratios
      - 3.2.1. Le ratio de liquidité générale (RLG)
      - 3.2.2. Le ratio de liquidité restreinte
      - 3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate
- Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux**
- 2. Le tableau de financement
    - 1.1. L'utilité du tableau de financement
    - 1.2. La constitution du tableau de financement

- 1.2.1. Le tableau emplois et ressources
  - 1.2.1.1. Les emplois
  - 1.2.1.2. Les ressources
- 1.2.2. La structure du tableau emplois et ressources
- 1.2.3. Le tableau de variation du FRNG
  - 1.2.3.1. La structure du tableau de variation du FRNG
- 2. Le tableau pluriannuel des flux financiers
  - 2.1. L'utilité du tableau pluriannuel des flux financiers
  - 2.2. La description du tableau pluriannuel des flux financiers
    - 2.2.1. Le solde économique
    - 2.2.2. Le solde financier des flux liés à l'endettement
    - 2.2.3. Le solde de gestion
  - 2.3. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers
- 3. Le tableau de flux de trésorerie
  - 3.1. L'utilité du tableau de flux de trésorerie
  - 3.2. Les flux de trésorerie
    - 3.2.1. Les flux liés à l'activité opérationnelle
    - 3.2.2. Les flux liés à l'activité d'investissement
    - 3.2.3. Les flux liés à l'activité financière
  - 3.3. Le calcul de la variation de la trésorerie globale
  - 3.4. La structure du tableau de flux de trésorerie

### **Section 3 : La prévision de trésorerie**

- 3. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie
- 4. Les différents niveaux de l'élaboration des prévisions de la trésorerie
  - 4.1.** Le plan de financement
    - 4.1.1.** Les objectifs du plan de financement
    - 4.1.2.** L'élaboration d'un plan de financement
      - 4.1.2.1.** Les besoins de financement initiaux à financer (les emplois)
      - 4.1.2.2.** Les ressources financières initiales
    - 4.1.3.** La structure du plan de financement avant et après la prise de décisions financières
      - 4.1.3.1.** Le plan de financement avant la prise de décisions financières
      - 4.1.3.2.** Le plan de financement après la prise de décisions de financement et de placement

## 4.2. Le budget ou plan de trésorerie

### 4.2.1. L'intérêt du plan de trésorerie

### 4.2.2. L'élaboration du budget de trésorerie

#### 4.2.2.1. Le budget des encaissements

##### 4.2.2.1.1. Les encaissements d'exploitation

##### 4.2.2.1.2. Les encaissements hors exploitation

#### 4.2.2.2. Le budget des décaissements

##### 4.2.2.2.1. Les décaissements d'exploitation

##### 4.2.2.2.2. Les décaissements hors exploitation

### 4.2.3. La structure du budget de trésorerie

## 4.3. La fiche en valeur

### 4.3.1. L'utilité de la fiche en valeur

### 4.3.2. La structure de la fiche en valeur

Conclusion du chapitre

## **Chapitre 3 : La gestion de trésorerie au niveau de la Direction de Distribution de TIZI-OUZOU**

Introduction

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

7. La description de la SONELGAZ

8. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps

9. Les objectifs du groupe SONELGAZ

10. L'organisation de la direction de distribution de TIZI OUZOU

11. La présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

12. La présentation des différentes divisions de la SDC de Tizi-Ouzou

6.1. La division administrative du marché (D.A.M)

6.2. La division relations commerciales (D.R.C)

6.3. La division ressource humaine (D.R.H)

6.4. La division technique d'électricité (D.T.E)

6.5. La division technique de gaz (D.T.G)

6.6. La division des affaires générales (D.A.G)

6.7. La division finance et comptabilité (D.F.C)

6.7.1. Les missions de la division des finances et comptabilité

6.7.1.1. La mission financière

6.7.1.2. La mission comptable

- 7. Les services de la DFC (division finance et comptabilité)
  - 7.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse
  - 7.2. Le service budget et contrôle de gestion
    - 7.2.1. Les étapes de la gestion budgétaire
      - 7.2.1.1. La prévision
      - 7.2.1.2. La budgétisation
      - 7.2.1.3. Le contrôle
  - 7.3. Le service contrôle et inspection
  - 7.4. Le service finance
    - 7.4.1. La trésorerie client
      - 7.4.1.1. Le journal de caisse
        - 7.4.1.1.1. Le règlement des créances
        - 7.4.1.1.2. Le règlement des droits de timbres
        - 7.4.1.1.3. Les encaissements à affecter au centre
        - 7.4.1.1.4. La différence de caisse positive
        - 7.4.1.1.5. La différence de caisse négative
        - 7.4.1.1.6. La comptabilisation de la caisse
      - 7.4.1.2. Le journal des encaissements de bureau de poste
        - 7.4.1.2.1. Les entrées
        - 7.4.1.2.2. Les sorties
        - 7.4.1.2.3. La comptabilisation du compte chèques et mouvements
      - 7.4.1.3. Le journal des encaissements à affecter (JEA)
        - 7.4.1.3.1. La comptabilisation des encaissements à affecter
      - 7.4.1.4. Le journal des mouvements de factures (JMF)
        - 7.4.1.4.1. La comptabilisation des factures clients
    - 7.4.2. La trésorerie fournisseur
      - 7.4.2.1. Les dépenses liées aux immobilisations corporelles et incorporelles
      - 7.4.2.2. Les dépenses liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ
      - 7.4.2.3. La paie des contractuels
      - 7.4.2.4. Les factures fournisseurs propre à la SONELGAZ

## **Section 2 : Analyse de la situation financière de la direction de distribution de TIZI-OUZOU**

- 1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables

- 1.1. Le bilan financier de l'année 2016
  - 1.1.1. Le bilan financier 2016 en grande masse
- 1.2. Le bilan financier 2017
  - 1.2.1. Le bilan financier 2017 en grande masse
- 1.3. Le bilan financier de l'année 2018
  - 1.3.1. Le bilan financier 2018 en grande masse
- 2. L'interprétation des résultats obtenus à partir des BGM
- 3. L'analyse de l'équilibre financier
  - 3.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers
    - 3.1.1. Le calcul de l'équilibre financier à long terme (fonds de roulement)
      - 3.1.1.1. Par le haut du bilan
      - 3.1.1.2. Par le bas du bilan
        - 3.1.2. Le calcul des variations du fonds de roulement
        - 3.1.3. L'interprétation des résultats obtenus
    - 3.1.3.1. Le FR des années 2016 et 2017
    - 3.1.3.2. Le FR de l'année 2018
      - 3.1.4. Le calcul de l'équilibre financier à court terme (Le besoin de fonds de roulement)
      - 3.1.5. Le calcul des variations du besoin en fonds de roulement
      - 3.1.6. L'interprétation du besoin en fonds de roulement
      - 3.1.7. Le calcul de l'équilibre financier immédiat (TN)
        - 3.1.7.1. La trésorerie nette à partir du bilan
          - 3.1.7.1.1. L'interprétation des résultats obtenus
    - 3.2. L'analyse par les ratios de liquidité
      - 3.2.1. Le ratio de liquidité immédiate
        - 3.2.1.1. L'interprétation des résultats obtenus
      - 3.2.2. Le ratio de liquidité générale
        - 3.2.2.1. L'interprétation des résultats obtenus
      - 3.2.3. Le ratio de liquidité réduite

### **Section 3 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou**

- 1. L'analyse par les flux de trésorerie
  - 1.1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie

2. L'analyse de la trésorerie de la DDTO à travers les plans de trésorerie des années 2016, 2017 et 2018
  - 2.1. Le plan de trésorerie condensé des années 2016, 2017 et 2018 en KDA
  - 2.2. L'analyse des écarts entre les prévisions 2016 et réalisation 2017
  - 2.3. La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017 en KDA
    - 2.3.1. L'interprétation du plan de trésorerie trimestriel en KDA
  - 2.4. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de 2017
    - 2.4.1. L'analyse des écarts du mois de janvier
    - 2.4.2. L'analyse des écarts du mois de février
    - 2.4.3. L'analyse des écarts du mois de mars
3. L'impact de la trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Conclusion du chapitre

**Conclusion générale**



