

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme
de Master en Sciences Commerciales
Option : Finance*

THEME :

La gestion financière de la situation de la
trésorerie dans une entreprise
Cas : SONELGAZ

Réalisé par :

M^{me} BOUDAOU D Tidia

M^{elle} BOUDIAF Narimane

Soutenu devant le jury composé de :

Président

M^f SAHNOUNE Mohand

Encadreur

M^{me} FERNANE Djamila

Examineur

M^f. ANICHE Arezki

Date de soutenance : 25/11/2015

Remerciements

*Nous adressons nos sincères remerciements à notre promotrice Mme Fernane Djamilia
pour sa présence ainsi que son orientation ;*

*Nous remercions également Melle Ouendi Lynda, pour son soutien ainsi que ses
précieux conseils ;*

*Nous tenons à remercier également notre encadreur Mme Fric Hassina pour son aide
dans notre stage ainsi que pour sa contribution.*

*Nous témoignons aussi nos reconnaissances aux membres du jury, Mr. SAHNOUNE
Mohand et Mr. ANICHE Arezki pour avoir consacré du temps pour examiner et
évaluer notre travail de recherche;*

*Sans oublier nos familles qui nous ont encouragées et
soutenues tout au long de notre parcours ;*

*A toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail,
nous leur disons merci infiniment.*



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail:

A mes chers et respectueux parents

Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous offre ce modeste travail en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dans vous m'avez toujours su me combler. Puisse Dieu tout puissant vous garder et vous procurer santé et bonheur.

A mes sœurs Chahrazed, Sabrina et Sonia pour leurs encouragements et compréhensions.

A mes très chères amies Lydia et Tidia pour leurs soutiens.

« Narimane »

Je dédie ce travail

A la mémoire de ma mère, celle qui m'a toujours soutenu dans les moments difficiles, qu'elle repose en paix;

A mon père, mes frères et sœurs pour leurs encouragements;

A mon mari et à sa famille, je le remercie beaucoup pour son aide et compréhension ;

A toutes mes amies ; Hayet, Kahina, Narimane et Wissam.

« Tidia »



Liste des abréviations

- A.I** : Article d'Imposition
- A.P** : Autorisation de Programme
- BFR** : Besoin de Fonds de Roulement
- BNA** : Banque Nationale Algérienne
- BT/BP** : Basse Tension / Basse Pression
- CDI** : Contrat a Durée Indéterminée
- CEEG** : Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz.
- COS** : Conseil d'Orientation et de Surveillance
- DAM** : Division Administrative du Marché
- DCI** : Dettes à Court Terme
- DD** : Direction de Distribution
- DDTO** : Direction de Distribution de Tizi Ouzou
- DEE** : Division d'Exploitation et de l'Electricité
- DEET** : Division d'Etude et Exécution des Travaux
- DEG** : Division d'Exploitation du Gaz
- DEC** : Division de Finance et Comptabilité
- DGD** : Direction Générale de Distribution
- DGSI** : Division Gestion des Systèmes Informatiques
- DRC** : Division des Relations Commerciales
- DRH** : Division des Ressources Humaines
- DTE** : Division Technique d'Electricité
- EPE** : Entreprise Publique et Economique
- EPIC** : Etablissements Publiques à caractère Industriel et Commercial
- FRN** : Fonds de Roulement Net
- GRTE** : société algérienne de Gestion de Réseau de Transport de l'Electricité
- GRTG** : société algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz
- HT/HP** : Haute Tension/Haute Pression
- J.C** : Journal de Caisse
- JEA** : Journal des Encaissements à Affecter
- JMB** : Journal des Mouvements Bancaires
- JME** : Journal des Mouvements de Factures
- JMP** : Journal des Mouvements Postaux des agences

MT/MP : Moyenne Tension/ Moyenne Pression

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

OV : Ordres de Virement

RNC : Raccordement Nouvelle Clientèle

SAG : Service des Affaires Générales

SDA : Société algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz à Alger

SDC : Société algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

SDE : Société algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz de l'Est

SDO : Société algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz de l'Ouest

SGC : Système de Gestion de la Clientèle

SPA : Société Par Action

SPE : Société algérienne de Production de l'électricité

TCR : Tableau du Compte Résultat

TN : Trésorerie Nette

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VNC : Valeur Nette Comptable

VR : Valeurs Réalisables

Sommaire

Introduction générale.....	01
Partie I : La gestion de trésorerie : caractéristiques et fonctionnement.....	03
Introduction	03
Chapitre 1 : Approche conceptuelle de la trésorerie.....	04
Section 1 : Définition et caractéristiques de la trésorerie.....	05
Section 2 : Utilités et fonctions de la trésorerie.....	10
Section 3 : Les missions du trésorier	15
Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie.....	20
Section 1 : La nécessité de prévoir la trésorerie pour mieux la gérer.....	21
Section 2 : Logique de la gestion de la trésorerie.....	34
Section 3 : Techniques d'analyse de la trésorerie.....	40
Conclusion partie 1.....	46
Partie II : Analyse de la gestion de trésorerie au sein de la DDTO.....	47
Introduction	47
Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son système de gestion de trésorerie.....	48
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	49
Section 2 : Présentation du système de gestion de la trésorerie de la direction de distribution de TIZI OUZOU.....	61
Section 3 : Les différentes dépenses engagées par la DDTO.....	71
Chapitre 2 : Analyse de la trésorerie au sein de la direction de distribution de TIZI OUZOU.....	79
Section 1 : Présentation et analyse des bilans condensés pour les années 2012/2013 et 2014.....	80
Section 2 : Présentation et analyse des SIG pour les années 2012/2013 et 2014.....	88
Section 3 : Analyse de la position de la trésorerie pour les années 2012/2013 et 2014	94
Conclusion partie 2	102

Conclusion générale.....103

Bibliographie

Liste des graphes, schémas, tableaux et annexes

Sommaire des annexes

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

L'ambition d'un entrepreneur est de réaliser une pérennité et une rentabilité aussi forte que possible ; son entreprise durant son activité connaît des cycles d'approvisionnement, de fabrication et de distribution dont le trésorier doit assurer la gestion optimale.

La trésorerie représente un miroir qui reflète la situation financière de l'entreprise, elle peut être parfois positive, négative comme elle peut être nulle.

En outre, la gestion de trésorerie constitue une opération indispensable dans le bon fonctionnement de l'entreprise, elle regroupe des décisions et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise, elle a pour objectif de prévenir le risque de cessation de paiement et d'optimiser le résultat financier.

De ce fait, nous avons opté pour un thème qui nous semble porteur d'intérêt intitulé :

« La gestion de trésorerie dans une entreprise industrielle »

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer la gestion de trésorerie telle qu'elle est effectuée au sein de la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi Ouzou (DDTO), de relever les faiblesses auxquelles elle est confrontée et de proposer des pistes permettant d'améliorer sa gestion.

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

- Un thème fondamental ;
- En raison de la gestion de la trésorerie qui est informelle en Algérie.
- A cause des insuffisances relatives aux faibles travaux scientifiques dans le domaine de la gestion de trésorerie.

Notre recherche nous a permis de renforcer nos connaissances dans le domaine de la gestion de trésorerie afin de répondre aux difficultés pratiques rencontrées au sein de l'entreprise.

Les motivations qui nous ont poussés à choisir la DDTO pour effectuer notre stage sont les suivantes :

- La fameuse position de Sonelgaz en Algérie (monopole et grandeur) ;
- Vouloir regarder de près la situation financière de l'entreprise vue qu'elle est déficitaire depuis quelques années.

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

- Comment la Direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou gère-t-elle à sa trésorerie ?

De cette problématique principale découlent d'autres questions secondaires qui sont les suivantes :

- *Qu'est ce que la trésorerie et qu'est ce quelle représente pour une entreprise industrielle ?*
- *Quels sont les outils de gestion de trésorerie ?*
- *Quel est le système de gestion de la trésorerie de la DDTO ?*

Pour bien mener les préoccupations citées, nous nous sommes basées sur les deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse n°01** : la DDTO a suffisamment de ressources internes pour faire face à ses besoins sans faire appel à l'endettement ;
- **Hypothèse n°02** : la DDTO jouie d'un équilibre financier, ce qui lui permet de dégager une trésorerie positive.

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur la recherche documentaire et la consultation des sites internet, et une méthode analytique qui repose sur l'analyse et l'interprétation des états financiers de la DDTO ainsi que la méthode des ratios.

Afin de mieux cerner notre travail de recherche, nous avons jugé utile de le diviser en deux parties, la première s'intitule «La gestion de la trésorerie, caractéristiques et fonctionnement », contenant deux chapitres ; le premier contient des notions de base relatives à la trésorerie, le deuxième intitulé « la gestion de la trésorerie » dans lequel nous allons évoquer la manière et les outils de la gestion de la trésorerie d'une façon générale.

La deuxième partie est une étude empirique dans laquelle nous allons procéder à la gestion de la trésorerie au sein de la DDTO, cette partie comprend deux autres chapitres, l'un représente le système de gestion de trésorerie au sein de l'organisme d'accueil, l'autre est une synthèse qui résume la position de la trésorerie de l'entreprise.

Introduction partie 1

Dans cette partie, nous verrons que la gestion de trésorerie est une gestion d'anticipation, elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation de l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Elle a revêtu des enjeux cruciaux pour les entreprises depuis la systématisation des marchés financiers et monétaires. Longtemps considérée comme une activité passive dans l'entreprise, avec l'impératif de sécurité en matière des fonds disponibles, elle est devenue plus active et constitue une fonction vitale dans l'entreprise, avec la mission d'apporter un surcroît de rentabilité à l'ensemble des activités.

Dans cette partie nous allons introduire notre travail par un chapitre qui a pour objet de cerner les concepts de base de la trésorerie, et nous enchaînerons avec un autre sur la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

L'objectif est de ressortir la problématique qui préside aujourd'hui à la de gestion de la trésorerie, pour permettre de mieux appréhender sa formation au cours d'une période, et de saisir les clés de sa gestion.

Chapitre 1 : Approche conceptuelle de la trésorerie

En termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation global de l'entreprise et la gestion de la trésorerie participe pleinement lorsqu'elle est bien maîtrisée au dégagement du résultat de l'exercice, source d'amélioration de la rentabilité.

Ce chapitre est représenté sous forme d'un cadre théorique de la trésorerie dans lequel nous allons toucher quelques définitions qui vont aider le lecteur à comprendre la notion de « trésorerie ». Nous allons par la suite expliquer les composants, l'utilité et la fonction de la trésorerie. Enfin, nous allons nous pencher sur les missions du trésorier.

Section 1 : Définitions et caractéristiques de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions, nous avons celles de MEUNIER et VERNIMMEN que nous aborderons dans le point suivant ainsi que le calcul et les composants de la trésorerie.¹⁶

1. Définitions

Selon VERNIMMEN « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) ».

MEUNIER, abonde dans le même sens en définissant la trésorerie nette de l'entreprise à une date déterminée comme étant la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

En somme, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise, lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie satisfait aux trois (03) exigences suivantes : la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité.¹⁷

1.1. La liquidité

La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses.

1.2. L'exigibilité

Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.¹⁸

¹⁶ Idrissa Monsieur SOMLARE, « Elaboration d'un manuel de procédure des cycles trésorerie et achat d'ECG », mémoire de Master, université CESAG, 2010 p.6

¹⁷ Idrissa Monsieur SOMLARE op.cite p.6

¹⁸ Idem p.7

1.3. La solvabilité

La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède.

Au plan conceptuel, la trésorerie d'une entreprise représente la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

Ainsi, une entreprise qui n'arrive plus à honorer ses engagements (insolvable) finira par un arrêt de son activité.¹⁹

2. Détermination de la trésorerie

Une pratique efficiente de la gestion de la trésorerie nous conduit à déterminer périodiquement le solde de la trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette se détermine comme suit :

$$\text{Trésorerie nette (T.N)} = \text{Encaissements (E)} - \text{Décaissements (D)}$$

$$\text{Trésorerie nette (T.N)} = \text{Trésorerie actif (T.A)} - \text{Trésorerie Passif}$$

La trésorerie actif fait référence à la trésorerie que possède l'entreprise ; soit les disponibilités en banque, caisse, compte de chèque postaux. Alors que la trésorerie passif concerne les concours bancaires.

$$\text{Trésorerie nette (T.N)} = \text{Fonds de Roulement (F.R)} - \text{Besoin en Fonds}$$

Le fonds de roulement indique une couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents ou un surplus de l'actif à court terme par rapport aux dettes à court terme.

¹⁹ Idrissa Monsieur SOMLARE, op.cite

Cependant, le besoin en fonds de roulement représente l'excédent de l'actif circulant par rapport au passif circulant.²⁰

Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actif immobilisé.

Fonds de roulement = Actif à court terme - Dettes à court terme.

Besoin en fonds de roulements = Actif circulant - Passif circulant.

3. Les composants de la trésorerie

La trésorerie est constituée des éléments suivants :

3.1. La caisse

La caisse est un élément essentiel de la trésorerie, elle représente l'ensemble des disponibilités dont l'entreprise dispose, et dont elle a accès sur l'immédiat. Elle est constituée par des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) qu'effectue l'entreprise régulièrement :²¹

3.1.1. Recettes

Elles sont constituées de :

- Encaissements sur vente en comptant ;
- Encaissements sur remboursement ;
- Avances sur services ;
- Virements de fonds ;
- Remboursements ;
- Avances sur missions ;
- Avances commerciales ;

²⁰ Idem

²¹ Cours d'analyse financière, Licence LMD, sciences économiques, option Economie financière et bancaire, 2013, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

- Autres recettes.

3.1.2. Dépenses

Elles sont essentiellement :

- Achats de matières et fournitures ;
- Investissements ;
- Paiement des factures d'eau et d'électricité ;
- Redevances poste et télécommunication ;
- Frais de déplacement et réception ;
- Assurances ;
- Paiements, remboursements dossier soins ;
- Arrières charges sociales ;
- Avances aux différents services ;
- Arrières fournisseurs.

3.2. La banque

En ce qui concerne la banque, deux éléments doivent être suivies par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise, ces éléments sont constitués du rapprochement bancaire et des comptes banque.

3.2.1. Le rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire est un outil de vérification de concordance de compte banque chez l'entreprise et le relevé bancaire pour repérer les décalages entre les deux. Il consiste donc à associer (lettrer) les opérations déjà enregistrées dans la société et la

banque afin de faire apparaître des écritures isolées, c'est à dire enregistrées uniquement par la banque ou l'établissement.²²

3.2.2. Les comptes bancaires

L'entreprise dispose en générale de plusieurs comptes dans des différentes banques. 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. 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.²³

Dans cette section, nous avons essayé de définir quelques notions liées à la trésorerie ainsi que la façon dont elle est calculée, elle se résume aux disponibilités que l'entreprise possède soit en caisse soit en tout autres comptes bancaires

²² <http://comptabilite.savoir.fr/> article : Rapprochement bancaire Comptabilité, consulté le : 16/11/2015

²³ Cours d'analyse financière, op.cite

Section 2 : L'utilité et la fonction de la trésorerie

Toute entreprise doit avoir la liquidité pour le bon fonctionnement de son activité et pour l'assurance de ses engagements auprès de ces créanciers. Dans cette section nous allons développer l'utilité ainsi que la fonction de la trésorerie.

1. L'utilité de la trésorerie

Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs suivants :²⁴

1.1. Motifs de transaction

L'entreprise, en effectuant des opérations d'achats et ventes quotidiennes dont la majeure partie est à crédit, est obligée de disposer de liquidité suffisante à échéance, tout en pouvant bénéficier de réductions commerciales si l'exécution était immédiate

1.2. Motifs de précaution

La trésorerie, telle que présentée dans l'entreprise n'est pas une science tout à fait exacte. Les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait-ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités

1.3. Motifs de spéculation

L'entreprise, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.

2. La fonction de la trésorerie

Seront successivement examinés l'enjeu, le rôle et la place de la fonction de trésorerie dans la gestion financière.²⁵

2.1. L'enjeu de la fonction de trésorerie

La gestion de la trésorerie a connu depuis le début des années 1970 un très fort développement¹. Les chefs d'entreprise ont en effet pris conscience de l'enjeu financier qui s'attachait à une meilleure gestion à court terme d'une composante parfois importante de leur prix de revient et donc de leur marge : les flux et les actifs financiers. Le poids relatif du résultat financier dans la formation de la marge dégagée par l'exploitation a été amplifié du fait :

²⁴ Some Camille, « La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB », D.U.T option Finance – Comptabilité, université Ougadougou 2006.

²⁵ <http://fr.slideshare.net/olivierkangah/gestion-de-latresorerie> consulté le: 21/09/2015

- De la forte montée des taux d'intérêt, nominaux tout d'abord, consécutive à la poussée de l'inflation, réels ensuite, consécutive à la réforme des marchés financiers et à leur internationalisation;

- D'un niveau d'endettement important amplifiant l'effet taux par l'effet volume;

- Du ralentissement de la croissance de l'activité induisant :

- Une chute du taux de profitabilité et un risque élevé de transformation d'un effet de levier anticipé en un effet de massue certain,

- Dans certains cas, une chute du taux d'investissement et l'accumulation d'excédents de trésorerie;

- De la réforme des marchés (en particulier le décloisonnement des marchés du très court terme au très long terme) et du développement d'opérations à taux d'intérêt variables et à taux de change flexibles, ajoutant à l'aléa sur la rentabilité économique un aléa sur le coût des ressources.

Ainsi, l'augmentation du coût relatif des dettes et celle du poids des frais financiers cumulés à celle du risque financier ont entraîné celle de l'enjeu financier. Les entreprises ont dès lors développé des instruments spécialisés dans la gestion de leur résultat financier en particulier dans la recherche d'une optimisation de leur gestion de trésorerie, source de gains de compétitivité dans une économie concurrentielle ouverte sur le plan international. Par ailleurs, confrontées à un environnement devenu instable, les entreprises tirent profit des nombreux instruments développés par les marchés pour la gestion des risques sur les actifs et les passifs financiers.²⁶

2.2. Le rôle de la fonction trésorerie

La mission principale de la gestion de la trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiements et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part, le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant, d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Elle participe, enfin, à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée, en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt et les parités monétaires.

²⁶ <http://fr.slideshare.net> op.cite

Pour assurer les missions qui lui sont assignées, et compte tenu de la situation centrale qu'occupe son service dans l'entreprise comme lieu de convergence de tous les flux, le trésorier doit savoir :

- Sensibiliser l'ensemble des gestionnaires à “ l'effet trésorerie ” attaché à toute décision de gestion ;
- Susciter et participer à la mise en place de procédures permettant d'accélérer la circulation de l'information comptable et financière ;
- Anticiper et évaluer les enjeux et les risques que peuvent induire certains choix ou comportements en matière de politique financière ou commerciale ;
- Faire des banquiers des partenaires de la gestion de la trésorerie dans un rapport client/fournisseur ;
- Déterminer, en accord avec la direction générale, les degrés de liberté dans les opérations de gestion et la politique de couverture du risque financier à gérer.

La fonction de trésorerie couvre deux types de responsabilité :
Celle liée à l'organisation propre de l'entreprise pour gérer l'ensemble des flux et soldes de trésorerie et l'ensemble des risques financiers (liquidités, taux, change, contrepartie...)

L'interface entre l'entreprise et ses partenaires financiers au premier rang son banquier avec une triple optique :

- gestion des flux
- gestion des financements
- gestion des placements plus les opérations de couverture

Le trésorier est détenteur d'un pouvoir de décision et d'ordonnancement qui n'est pas sans risques réels pour l'entreprise. Un audit périodique spécialisé doit être assuré pour analyser :

- les risques d'erreur, de jugement, d'interprétation... ;
- les risques de non-respect des règles ou procédures mises en place ou de “ sauvegarde ” de l'honorabilité du poste ;
- les risques de malversation.²⁷

2.3. La place de la fonction de trésorerie

Traitant d'informations prévisionnelles et donc le plus souvent approximatives, la gestion de la trésorerie doit être détachée de la comptabilité, dès que l'enjeu financier justifie la mise en place d'un service à part entière. Les exigences ne sont pas les mêmes : si le comptable doit

²⁷ <http://fr.slideshare.net> op.cite

s'attacher à la rigueur des opérations passées, la dimension prospective est essentielle chez le trésorier où l'estimation d'une position, bien qu'approximative, importe plus que la précision du chiffre.

Nécessitant une formation de plus en plus poussée dans les différents compartiments de la fonction (trésorerie en francs, en devises, relations bancaires et marchés financiers), la gestion de la trésorerie est par ailleurs de plus en plus l'affaire de spécialistes.

Disposant d'outils diversifiés et mieux adaptés à ses besoins, accédant en temps réel aux données du marché financier, jouissant d'une autonomie accrue au sein de la fonction financière, la tentation devient parfois grande de transformer la fonction de trésorerie en centre de profit, celle-ci devenant ainsi génératrice de risques spécifiques. Si la fonction de trésorerie est bien un centre de décisions, elle demeure un centre de coûts au service de la politique industrielle et commerciale. Il n'appartient pas au service de trésorerie d'ajouter au risque industriel et commercial, inhérent à la finalité de toute organisation économique, un risque financier que l'on doit à l'inverse chercher avant toutes choses à réduire au moindre coût.

Par ailleurs, le développement depuis 1974 de la micro-informatique et de logiciels spécialisés dans la gestion de la trésorerie, cumulé aux progrès importants en matière de télétransmission et de standardisation dans la codification des opérations financières permet :

- D'étendre la fonction de trésorerie à des unités de taille réduite sans coût excessif ;
- De faciliter la gestion centralisée de trésorerie de groupes de sociétés ;
- De dégager le trésorier de tâches administratives, de suivi et de contrôle au profit d'une gestion plus dynamique et opérationnelle sur les marchés financiers.

Enfin, une centralisation de la gestion de trésorerie peut s'imposer au sein d'un groupe pour faire contrepoids à une structure décisionnaire très décentralisée et pour assurer une harmonisation des conditions bancaires, une fluidité des capitaux et une réduction de l'endettement global du groupe.

La constitution de pôles intermédiaires de gestion peut être retenue pour des entreprises présentes sur plusieurs métiers et soucieuses de laisser à chacun son autonomie. La gestion de trésorerie groupe nécessite des conventions de pool de trésorerie ou des conventions d'omnium approuvées par le conseil d'administration.²⁸

²⁸ <http://fr.slideshare.net> op.cite

Section 3 : Les missions du trésorier

La rentabilité de l'entreprise dépend de sa gestion dont le trésorier doit assurer comme un bon père de famille, à cet effet, il doit être à la hauteur de bien gérer ses opérations.

Dans cette section, nous allons parler sur les qualités que doit avoir le trésorier de l'entreprise ainsi que ses missions et sa place dans les différentes formes de l'entreprise.

1. Les qualités du trésorier

Le trésorier doit avoir les qualités suivantes :

- Avoir des compétences en Comptabilité et en Finance ;
- Etre rigoureux et précis ;
- Etre organisé, sérieux et prudent ;
- Avoir esprit d'équipe ;
- Etre honnête et discret ;
- Savoir écouter ;
- Etre responsable et persuasif ;
- Etre ouvert à toutes les remarques et propositions.²⁹

2. Les tâches du trésorier

Le trésorier effectue les missions suivantes :

- Gérer les encaissements et les décaissements ;
- Etablir une prévision budgétaire de la trésorerie et tenir à sa réalisation ;
- Assurer la liquidité de l'entreprise et faciliter les transactions financières ;
- Payer les factures et honorer les engagements de l'entreprise ;
- Assurer une gestion optimale de la trésorerie et améliorer le résultat financier ;
- Négocier les conditions et réduire les coûts bancaires ;
- Gérer les risques financiers (risques de liquidité, de change et du taux d'intérêt).³⁰

²⁹ <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf?related=3> consulté le 22/09/2015

³⁰ <http://fr.slideshare.net> op.cite

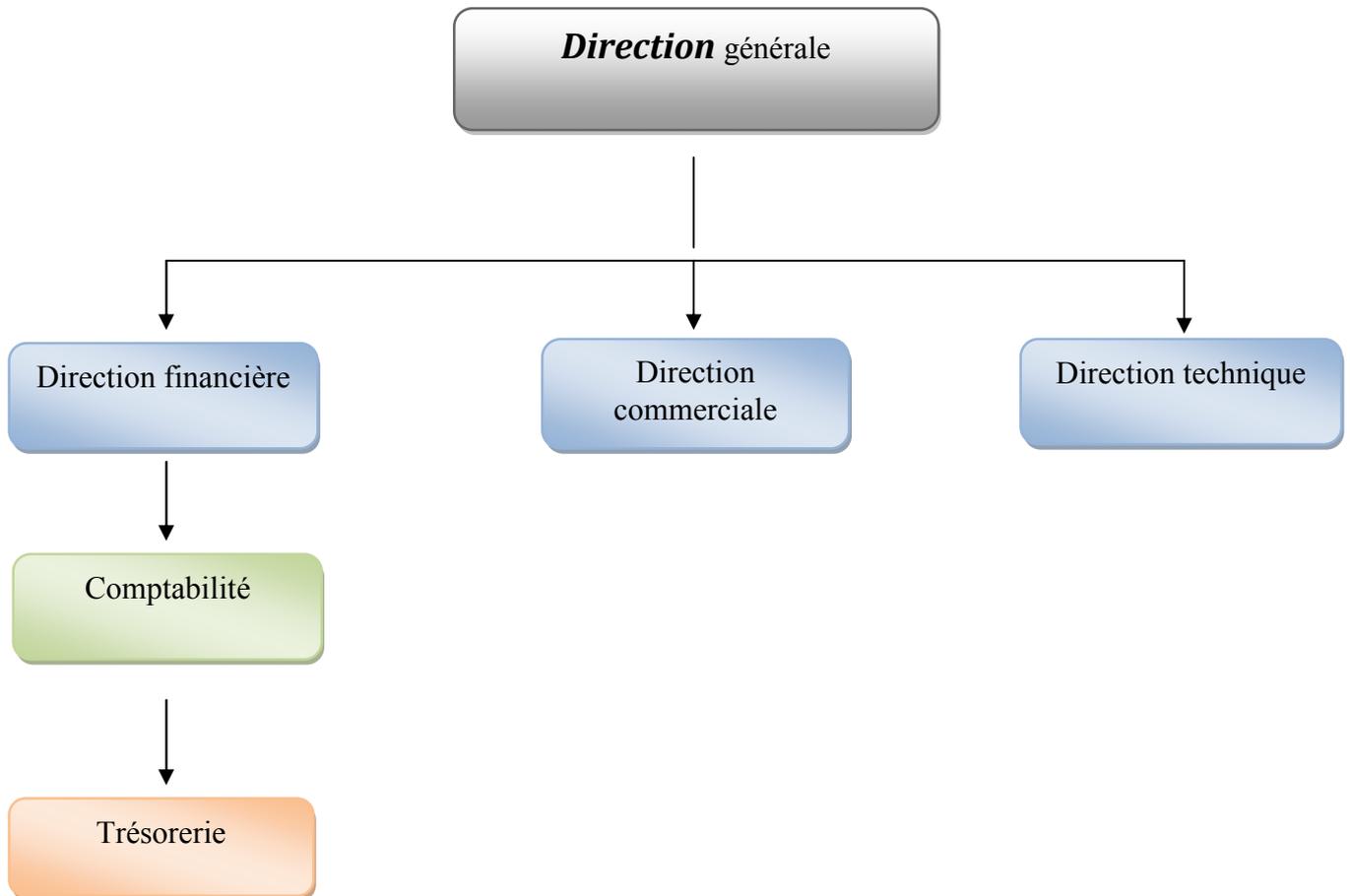
3. La place du trésorier dans l'entreprise

La place du trésorier dépend de la taille de l'entreprise ou il exerce :

3.1. Dans une petite et moyenne entreprise

La place de la trésorerie dans une petite et moyenne entreprise se présente comme suit :

Schéma n°1 : La place du trésorier dans une petite et moyenne entreprise



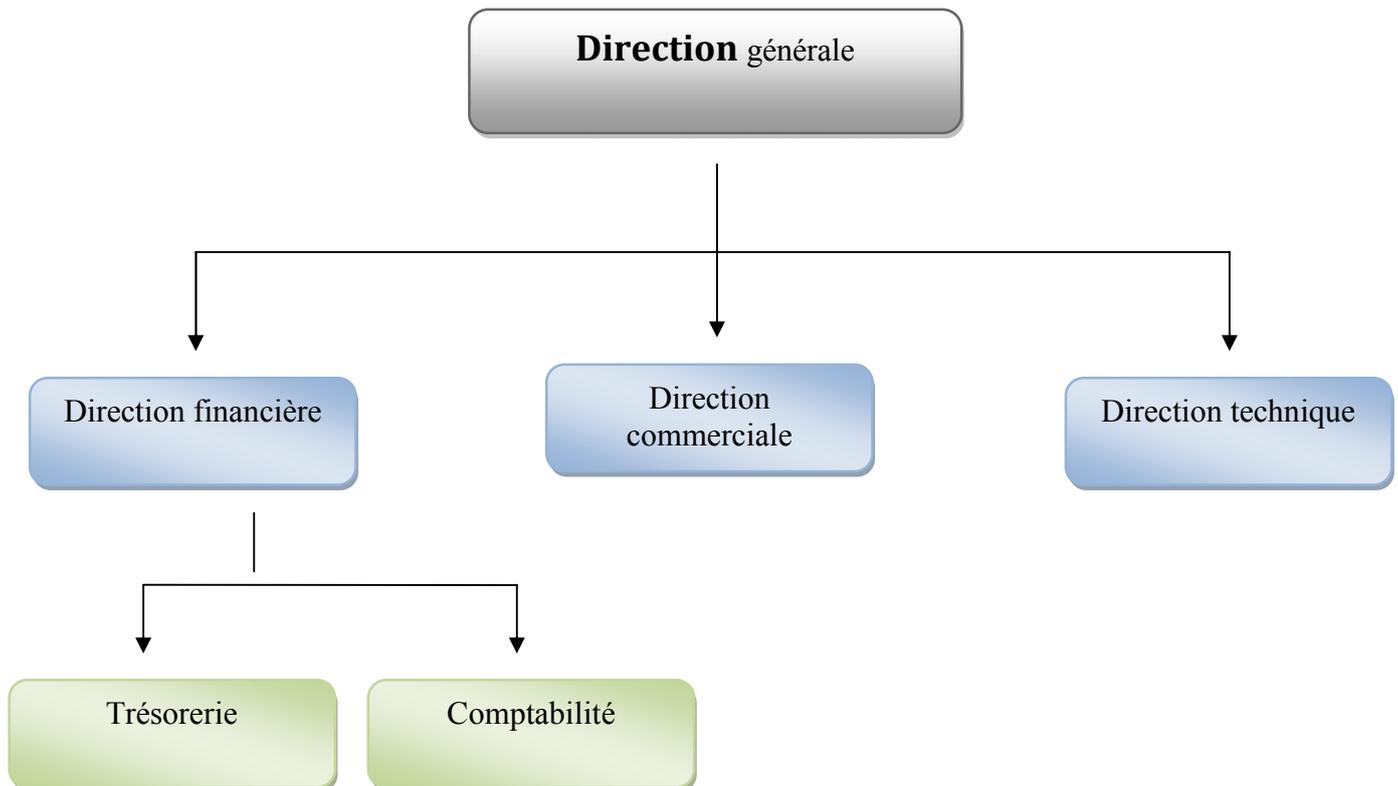
Source : <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf?related=3> *op.cite*

Le schéma ci-dessus explique la place du trésorier dans une petite et moyenne entreprise ; il est à la fois comptable, et directeur financier.

3.2. Dans une grande entreprise

Dans une grande entreprise, le département de trésorerie se place au même niveau que le département de comptabilité il se présente comme dans le schéma suivant :

Schéma n°2 : La place du trésorier dans une grande entreprise



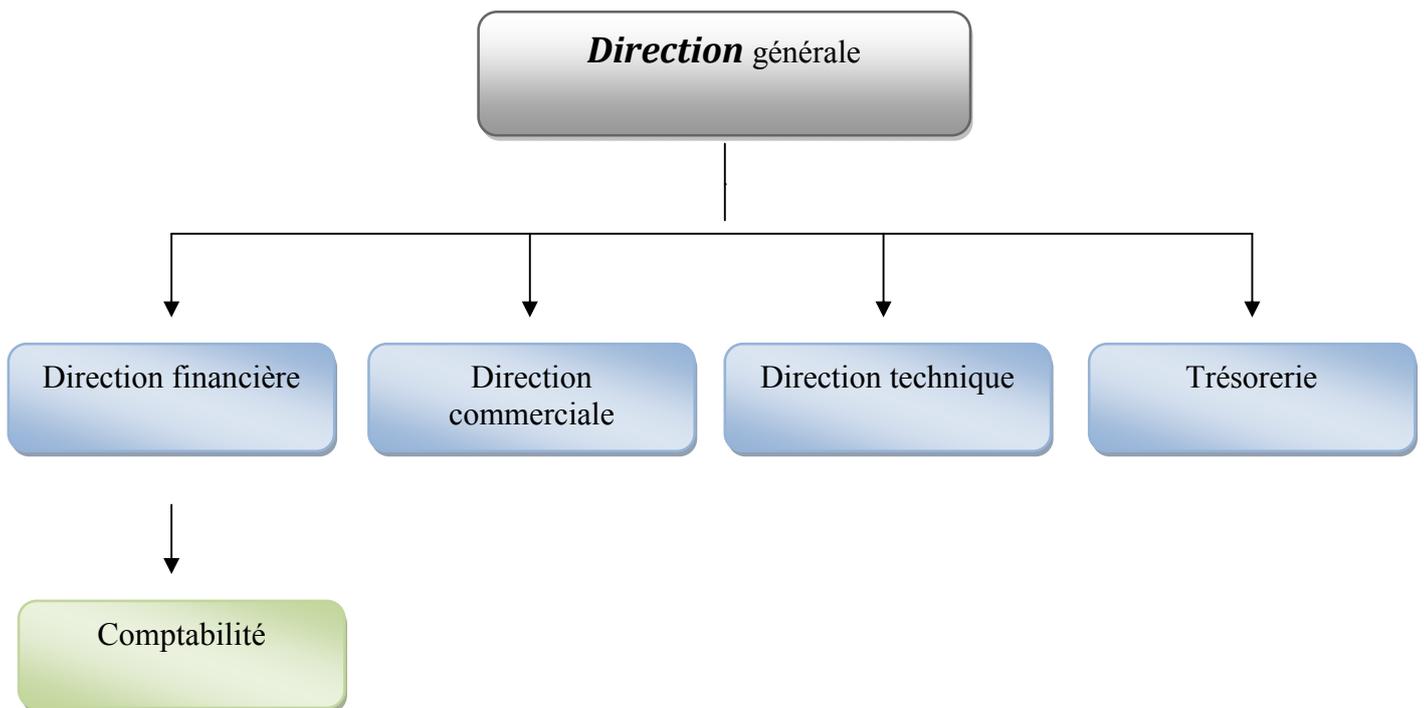
Source : <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf?related=3>.op.cite.

Dans une grande entreprise, un trésorier travaille avec le comptable pour recueillir les informations financières et établir les outils d'analyse de la situation financière de l'entreprise sous le contrôle du directeur financier.

3.3. Dans une entreprise multinationale (groupe)

La trésorerie occupe une place très importante dans un groupe ; on peut le schématiser comme suit :

Schéma n°3 : La place du trésorier dans une entreprise multinationale



Source : <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-trésoreriemnacirimfi17m2daf?related=3>.op.cite.

Dans une entreprise multinationale, le trésorier travaille sous la coupe du directeur financier et l'assistera dans ses démarches, sa mission est toutefois différente de celle du cadre financier.

Conclusion

La trésorerie selon MEUNIER est l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise qui lui permet d'être solvable en tenant en compte de l'exigibilité des dettes.

La trésorerie est la différence entre les encaissements et les décaissements, elle est aussi la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle occupe une place primordiale dans l'entreprise vue qu'elle reflète sa santé financière.

La fonction d'un trésorier n'est pas aussi simple que l'on imagine, il doit être capable d'assurer une bonne gérance des entrées et sorties de fonds ainsi que les insuffisances et les excédents de la trésorerie.

La trésorerie étant au cœur du fonctionnement de l'entreprise, elle nécessite une gestion adéquate par les outils de gestion de trésorerie appropriés qui est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 : la gestion de la trésorerie

Introduction

La trésorerie est le système nerveux de l'entreprise dont le trésorier doit assurer une meilleure gérance, il doit prévenir ses besoins de fonds et vérifier les réalisations.

La gestion de la trésorerie influence directement sur la solvabilité et la performance de l'entreprise ; une gestion optimale implique une meilleure rentabilité.

Dans ce chapitre, nous allons toucher aux prévisions des besoins de trésorerie dont on trouve :

- Le plan de financement prévisionnel où les prévisions sont à long terme ;
- Le budget de trésorerie ou ce qu'on appelle l'horizon pluri mensuel ;
- La gestion au quotidien qui est la méthode de prévision et la gestion au jour le jour.

Nous allons par la suite expliquer la notion de la trésorerie zéro et quelques outils d'optimisation de trésorerie et parler sur les erreurs qu'il faut éviter lors de la gestion de la trésorerie.

Enfin, nous allons développer les techniques de l'analyse la trésorerie dans une entreprise qui sont la méthode des indicateurs de l'équilibre financier et la méthode des ratios.

Section 1 : La nécessité de prévoir la trésorerie pour mieux la gérer

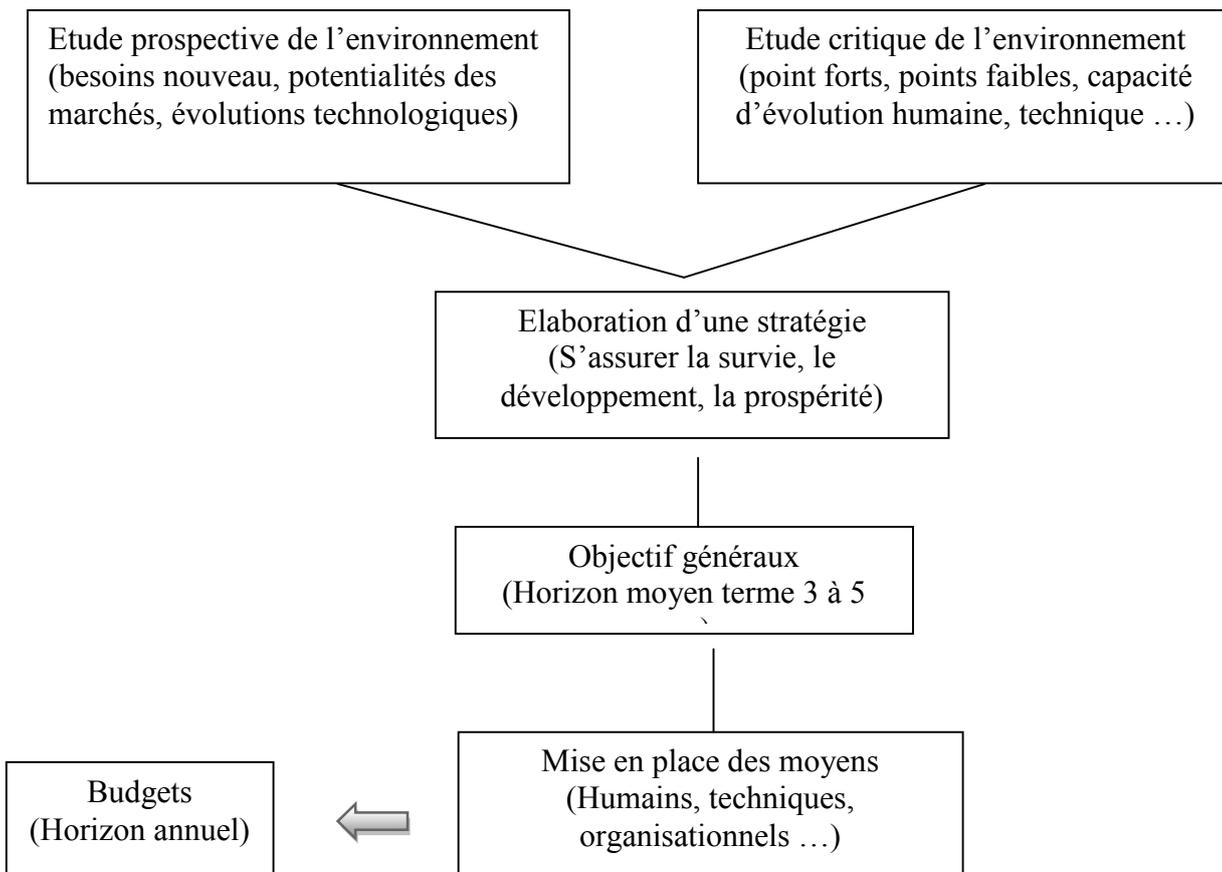
Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur ».

Au-delà du souci du seul trésorier, celui qui occupe en permanence la bonne gestion de toute entreprise c'est le souci de son insertion, son maintien et son développement en environnement instable ; autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

- Prévoyant les événements au lieu de les subir ;
- Ce dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coût par coût ;
- En passant d'un système de résultat constaté à un système de résultat programmé Ce souci permanent est largement sous entendu dans le déroulement de la procédure de prévision qui est présenté dans le schéma suivant .³¹

³¹ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF, « La gestion de la trésorerie », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2004, p. 39

Schéma N°4 : procédure de prévision

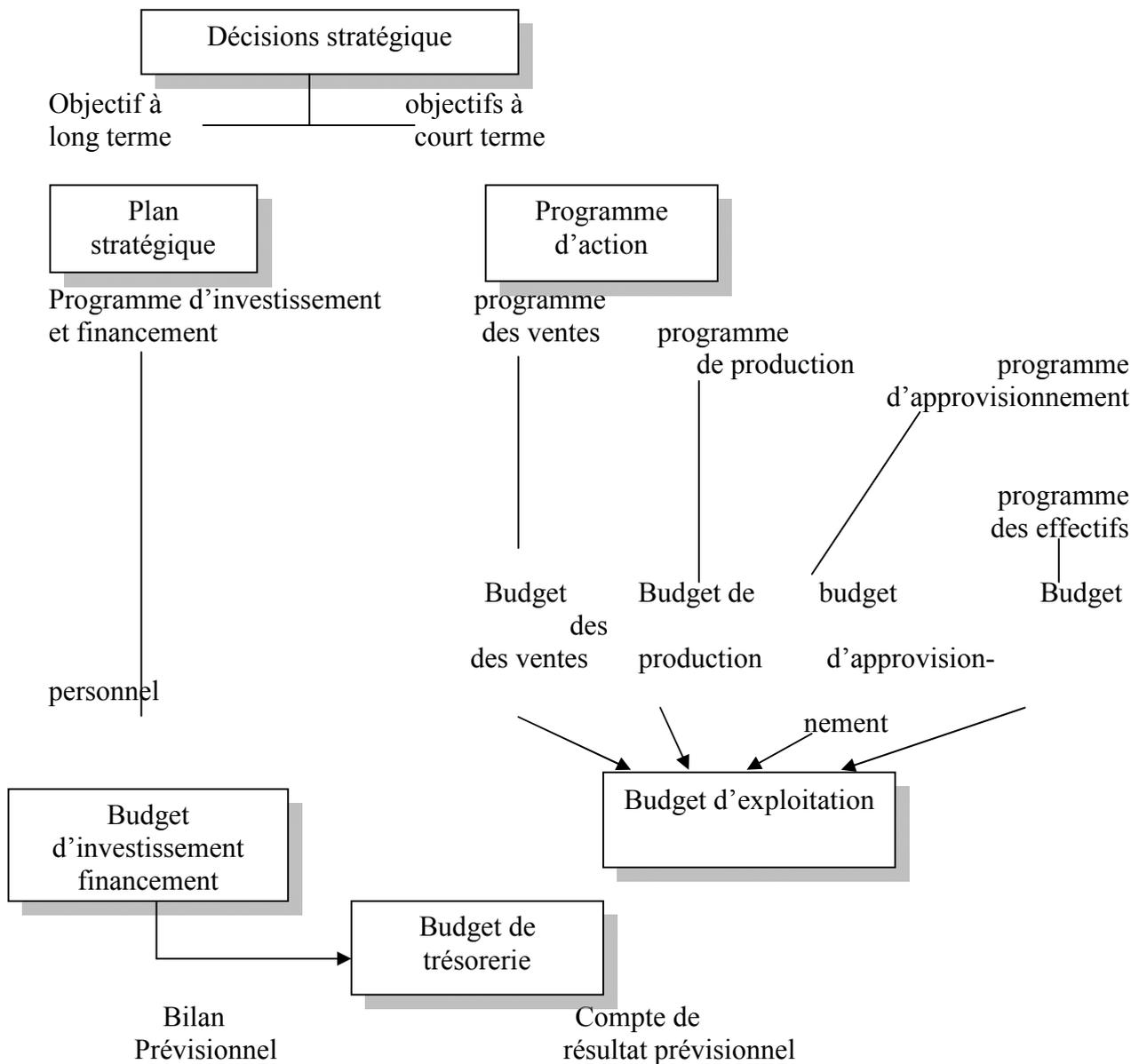


Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p40.

Dés lors, la procédure budgétaire de l'entreprise devient le reflet de la volonté de structurer la démarche d'anticipation de l'avenir qui se traduira toujours *in fine* par l'évolution du solde de trésorerie ultime de l'entreprise comme la représente le schéma suivant :³²

³² ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p 40

Schéma n° 5 : procédure budgétaire



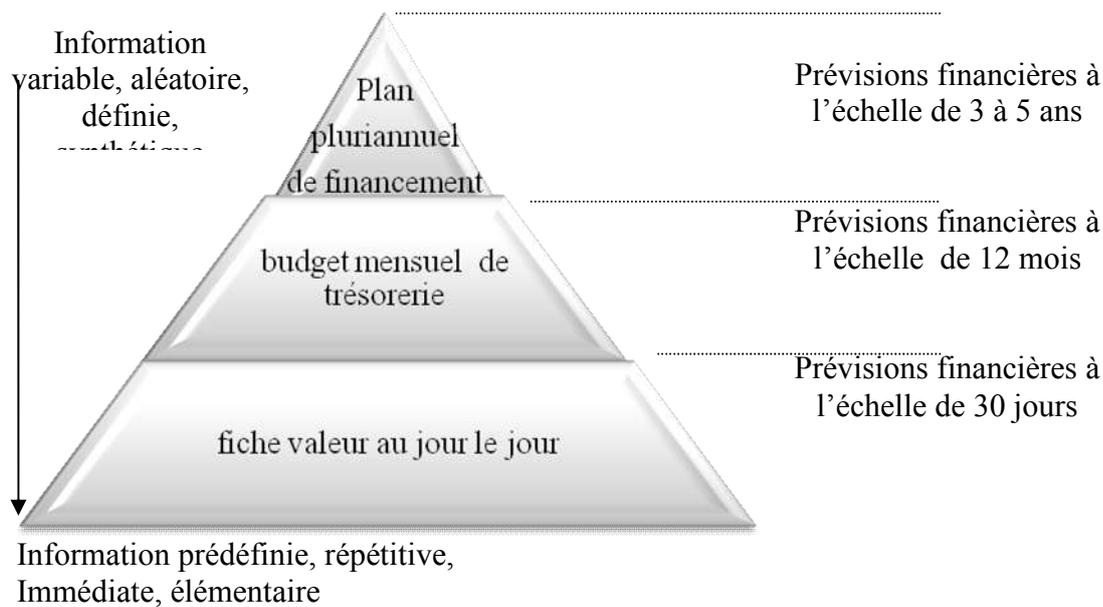
Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p.41

Refuser la prévision, c'est se refuser la capacité de gérer (gérer, c'est prévoir) et donc subir son environnement. Pour cela, l'entreprise doit utiliser et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Les trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :³³

³³ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p 40

- Le plan d'investissement et de financement ;
- Le plan ou budget de trésorerie ;
- La fiche en valeur

Schéma n°6: Production budgétaire



Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p41

1. Plan de financement prévisionnel : l'horizon pluriannuel

Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre.

Le model indicatif de plan de financement proposé par une étude de la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1982 et reproduit dans le tableau suivant :³⁴

³⁴ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p 42

Tableau n°1 : L'horizon pluriannuel

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Ressources					
1) Capacité d'autofinancement (CAF)					
2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4) Subventions d'investissements					
5) Apport d'associés en compte courants					
6) Nouveaux emprunts souscrits					
7) Prélèvements sur le fonds de roulement (a)					
8) Autres ressources					
= Total des ressources (2)					
Emplois					
1) Dividendes à payer					
2) Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
3) Besoins supplémentaires en BFR (+ ou -) à financer (b)					
4) Reconstitution du fonds de roulement ©					
5) Remboursements du capital des anciens emprunts					
6) Autres besoins à financer					
= Total des emplois ou besoins (2)					
= Solde annuel (1) – (2)					
= Solde cumulé sur la période					

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

Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p.43

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

En citant cette étude, on peut dire que : « la structure de plan de financement prévisionnel, très voisine de celle du tableau de financement rétrospectif, comprend quatre postes principaux (investissement, compléments de fonds de roulement nécessaire,

autofinancement prévisionnel, financements externes) et un certain nombre de postes que l'on peut qualifier de moindre importance en raison de leur poids dans l'ensemble des besoins et des ressources de financement de l'entreprise (distribution de dividende, remboursement d'emprunt, cession d'actif immobilisé...) ».

En résumé, les structures comparées du tableau de financement et du plan de financement sont très voisines. L'élaboration du plan de financement prévisionnel appelle certains commentaires :

Les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit bail, le mode de financement apparaissant dès lors dans les ressources extérieurs.

Il existe plusieurs méthodes de calcul du BFR prévisionnel. Pour synthétiser la situation, on peut dire que ce calcul peut s'effectuer de deux manières :

Avec une méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le chiffre d'affaires ;

Avec la méthode des temps d'écoulement dites méthode normative.

La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel de la manière suivante :

Résultat net
(+) dotations aux amortissements et aux provisions
(-) reprise sur amortissements et sur provision
(-) résultat sur cessions d'éléments d'actif
(-) <u>quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat</u>
(=) capacité d'autofinancement prévisionnelle

Un rapport d'analyse doit normalement être joint au plan de financement prévisionnel. Ce rapport a vocation à préciser les hypothèses à la base de l'établissement du plan de financement : méthode de calcul du BFR, de prévisions du chiffre d'affaires... dans la mesure où l'on constaterait un excédent ou une insuffisance de trésorerie, il y aurait lieu d'indiquer les raisons qui conduisent à cet état de fait et les solutions envisageables pour y remédier avec leur chance de succès et leurs conséquences financières ou autres.

2. Plan ou budget de trésorerie : l'horizon pluri mensuel

L'objet du plan d'investissement et de financement est de prévoir chaque année (sur un horizon de trois à cinq ans) les moyens financiers nécessaires au financement des investissements planifiés par l'entreprise. Cette prévision permet en fait d'assurer l'équilibre à long terme de l'entreprise. Se pose ensuite le problème de l'équilibre au sein de chacune des années : est ce que l'entreprise pourra ou non faire face à ses engagements ? le problème devient alors l'étude de la trésorerie de l'entreprise à court terme dans un souci de cohérence des engagements pris à long terme.

On appelle budget de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

L'égalité fondamentale est la suivante :³⁵

³⁵ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 44

Solde de trésorerie du mois N-1
(+) encaissements du mois N
(-) décaissements du mois N

(=) solde de trésorerie du mois N

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnels, etc.).

2.1 Encaissements du budget de trésorerie

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

2.1.1. Les ventes

Elles représentent le plus souvent, la partie la plus importante de rentrée de fonds dans l'entreprise. Il faut noter et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaires réellement encaissés ou décaissés au cours de la période des observations. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires.

2.1.2. Les autres recettes

D'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisation, et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières... il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitation²²

²² ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p 44

2.2. Décaissements du budget de trésorerie

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc.). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitations et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes.²³

2.2.1. Les dépenses relatives aux achats

Ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlements accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achats sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaire prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.

2.2.2. Les autres dépenses d'exploitation

Elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au comptes de résultat du dernier exercice et révisés en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité

2.2.3. Les dépenses hors exploitation

Ces dépenses sont la conséquence d'opération diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget ou plan de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation reposant sur la séparation des opérations d'exploitation et hors exploitation, ce qui permet à l'entreprise d'évaluer son excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

²³ *idem p.45*

Tableau n° 2 : L'horizon pluri mensuel

	Janvier	Février	Décembre
1) Encaissement sur ventes TTC				
2) produits financiers à encaisser				
3) Autres recettes TTC à encaisser				
(=) Total des ressources d'exploitation (1)				
1) Décaissements sur achats TTC				
2) Paiement des charges de personnel				
3) Impôts et taxes d'exploitation				
4) TVA à payer				
5) Charges financières à déboursier				
6) Autres charges d'exploitation à payer				
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)				
= Solde d'exploitation mensuel (3) = (1) – (2)				
1) Cession d'immobilisations TTC				
2) Nouveaux emprunts contractés (principal)				
(=) Total des recettes hors exploitation (4)				
1) Investissement TTC				
2) Echéances de remboursement d'emprunt (principal)				
3) Impôt sur les bénéfices (acomptes et solde)				
4) TVA à payer				
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)				
= Solde hors exploitation mensuel (6) = (4) – (5)				
= Solde hors exploitation mensuel (7) = (3) + (6)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)				
= Solde cumule mensuel (y compris solde initial début d'année)				

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

Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite p.46

Ce tableau, qui est la synthèse en termes de flux monétaires, de tous les budgets identifiés en amont, permet de mettre en évidence les actions à mener au niveau de la trésorerie. A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir :

- Le solde mensuel est positif : ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie ; le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne pas laisser un capital inutilisé
- Le solde mensuel est négatif : ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de la nature du besoin à financer.

3. Gestion au quotidien : la fiche en valeur (gestion au jour le jour)

La suite logique du plan de trésorerie de l'entreprise est un document appelé fiche en valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur constitue le document du travail quotidien du trésorier d'entreprise²⁴

²⁴ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 49

Tableau n°3 : La fiche de valeur

Mouvements en Kf	Lundi	Mardi	samedi	Dimanche	Lundi	Dimanche
Recettes								
Remise chèques SP								
Remise chèque HP								
Remise d'espèces								
Effets à l'encaissement								
Avis de prélèvement								
Virement reçus								
Autres								
Total recettes								
Dépenses								
Petits chèques émis								
Gros chèque émis								
Effets domiciles								
Virements émis								
Autres								
Total dépenses								
Solde avant décisions								
Décisions								
-Escompte								
-Moyen terme								
-Crédits trésorerie								
Solde après décisions								

Source : ROUSSELOT.R, VERDIE.JF op.cite 48

Quelques remarques sont nécessaires pour bien comprendre la nature de ce document.

- La fiche de suivi en date de valeur et de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires.
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.

- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulé avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décisions de recettes, soit de décision de dépenses
- Le solde après décision doit normalement être égal à zéro.

La gestion de la trésorerie prévisionnelle en date de valeur (horizon glissant de 30jours) nécessite, on s'en doute, un système d'information fiable sur les mouvements monétaires possibles et sur leur date de réalisation⁴⁵

⁴⁵ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 51

Section 2 : La logique de la gestion de la trésorerie

Le grand avantage de la gestion de trésorerie est qu'il s'agit maintenant d'un domaine parfaitement balisé du point de vue de ses objectifs. Le travail du trésorier d'entreprise est guidé à tout moment par l'objectif suprême, la trésorerie zéro, et par la valorisation des erreurs d'équilibrage, de sur-mobilisation et de sous-mobilisation.

1. Concept d'optimum : la notion de trésorerie zéro

L'objectif de la trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tout les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

Pourquoi rechercher la trésorerie zéro? La réponse est liée à la transformation même de gestion de la trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit :

- Tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise.
- Tous les déficits de trésorerie doivent être bien sûr financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.

En agissant de cette manière, le résultat financier de l'entreprise sera maximisé et la rentabilité finale de l'entreprise améliorée.

L'atteinte même partielle de cet objectif passe donc par une gestion active de la trésorerie dans laquelle l'aspect prévisionnel est primordial et les arbitrages très nombreux.⁴⁶

2. Les outils de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie fait aujourd'hui largement appel informatique, tant à l'intérieur de l'entreprise que pour lui permettre de communiquer avec les banques.⁴⁷

⁴⁶ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 53

⁴⁷ CHAMBOST.I, CUYAUBERE.T, « *Gestion financière* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2006, p 280-281

2.1. Le système interne d'information et de décision

Les grandes entreprises utilisent aujourd'hui fréquemment des logiciels qui automatisent et simplifient considérablement la gestion de la trésorerie, en particulier lorsque le trésorier doit gérer plusieurs comptes bancaires. Ils permettent, entre autre, l'établissement des « damiers » utilisés pour la gestion en date de valeur.

Les logiciels peuvent être dédiés au seul processus de gestion de la trésorerie (ils nécessitent dans ce cas une saisie autonome des informations) ou bien être couplés à la comptabilité. Quel que soit leur fonctionnement et quelles que soient les procédures de règlement et d'encaissement mises en place (qui donne l'ordre de payer, qui réalise le paiement, qui reçoit les règlements clients, qui procède à leur encaissement, qui enregistre ces flux), le circuit d'information doit permettre au trésorier d'avoir une connaissance exacte des règlements émis par l'entreprise et des remises de chèques ou d'effets qu'elle effectue.

2.2. Les outils de communication externe

Les liaisons informatiques entre les entreprises et leurs banques tendent à se développer rapidement. Leur fiabilité est assurée par la définition de normes(ou protocole) de communication qui définissent les réseaux utilisés (réseau téléphonique commuté ou TRANSPAC) et les formats de fiches échangés.

L'ensemble de ces normes est rassemblé sous le terme d'ETEBAC (Echanges Télématicques Entre les BANques et leurs clients).

Les transmissions dans le sens banque- entreprise sont déjà ancienne (disponibilité des relevés bancaires sur Minitel) et permettent à l'entreprise de prendre quotidiennement connaissances des relevés de toutes les opérations passées sur le compte ou des opérations réalisées par catégories (relevé des LCR à payer, relevé des avis de prélèvement...).

Les transmissions dans le sens entreprise-banque sont plus récentes et plus problématiques (pour des raisons d'organisation interne de l'entreprise et pour des raisons de sécurité, les ordres ainsi transmis déclenchant automatiquement les mouvements de fonds). Ces transmissions se développent aujourd'hui pour les remises de LCR (remplaçant ainsi les transmissions de bandes magnétiques et pour les ordres de virement.

L'utilisation des outils modernes d'information et de communication dédiés à la gestion de trésorerie permet aux entreprises, moyennant des investissements de l'ordre de quelques

milliers d'euros (logiciels de gestion de trésorerie et de communication), d'obtenir deux types d'avantages :

- Des décisions beaucoup plus favorables de la part des banques (commissions et jours de valeur) ;
- Une réduction des charges financières liées à une mobilisation plus efficace des crédits (réduction des découverts –très coûteux- et des excédents-non rémunérés).

3. Trois erreurs à éviter en gestion de la trésorerie

Pour atteindre son objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprises doit éviter les trois erreurs fondamentales que sont la contre phase, la sur-mobilisation et la sous-mobilisation.⁴⁸

3.1. L'erreur d'équilibre ou de contre- phase

Le suivi des soldes en dates comptables ne permet pas de connaître la position exacte en banque appelée position en date de valeur. L'erreur de contre- phase consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque, et des soldes débiteurs sur une autre banque. L'exercice de ces contre- phase a un impact important sur la gestion de la trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés. Rappelons que la possibilité prochaine qu'auront les banques de rémunérer les dépôts à vue ne résoudra pas pour autant ce problème, puisque les taux de rémunération proposés seront très largement inférieurs aux taux des financements à court terme. L'erreur de contre- phase est donc de loin la plus coûteuse et son élimination passe par un suivi quotidien en dates de valeur bancaire des soldes de l'entreprise.

3.2. L'erreur de sur-immobilisation

Une fois que les contre- phases éliminées, l'existence de soldes créditeurs importants traduit soit un défaut de placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme : cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La variation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen de financement à court terme.

⁴⁸ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 54-55

3.3. L'erreur de sous-mobilisation

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier d'entreprise. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission de plus fort découvert, vont se substituer les agios du financement utilisés (l'escompte par exemple). L'entreprise ne supporte donc que le différentiel de coût entre les deux modes de financement (découvert contre crédit à court terme), le coût du découvert étant supposé le plus élevé, ce qui reste encore à démontrer. Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédentes. De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante : l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas toujours satisfaite.

Ces trois erreurs dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité.

Les gains induits par la réduction progressive de l'impact des trois erreurs de la gestion de trésorerie doivent compenser rapidement les coûts entraînés par le passage à un système automatisé de gestion en date de valeur. Certains prescripteurs de solution informatique plaident pour un retour sur investissement inférieur à six mois et pour une élimination d'environ 75% des erreurs de gestion de trésorerie.

4. Théorie pour améliorer la situation de la trésorerie dans l'entreprise

Notre objectif de ce point est de trouver des solutions efficaces qui permettent de passer d'une trésorerie négative à une trésorerie positive.

A partir de notre équation « **Trésorerie = FRN – BFR** », on peut remarquer que seul le BFR influence sur la trésorerie, c'est-à-dire qu'elle sera négative si le BFR est supérieur au FRN.

L'entreprise ayant une trésorerie négative peut appliquer une de ces options :

- Augmenter le FRN ;
- Diminuer le BFR.

4.1. Augmenter le fonds de roulement net

Le fonds de roulement net se calcul comme suit :

$$\ll \text{FRN} = \text{Ressources Stables} - \text{Actifs Stables} \gg$$

A partir de l'équation ci-dessus, on comprend que l'augmentation du FRN se fait soit par l'augmentation des ressources stables ou par la diminution de l'actif stable.⁴⁹

4.1.1. Augmenter les ressources stables

On peut augmenter les ressources stables par :

- Augmenter le capital de l'entreprise ;
- Augmenter les réserves et distribuer moins de dividendes aux actionnaires ;
- Faire des emprunts auprès des banques.

4.1.2. Diminuer l'actif stable

Cela peut se faire par :

- La cession des immobilisations corporelles et incorporelles (bâtiments, terrains...);
- La cession des immobilisations financières (titres) ;

L'obtention le remboursement des prêts auprès des emprunteurs

4.2. Diminuer le besoin en fonds de roulement

La deuxième option pour améliorer sa trésorerie est de diminuer son besoin en fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement se calcul comme suit :

$$\ll \text{BFR} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes} \gg$$

La diminution du BFR se fait par la réduction du montant de l'actif circulant ou par l'élévation du montant des dettes.⁵⁰

4.2.1. Diminuer le montant de l'actif circulant

Pour diminuer le montant de l'actif circulant, il va falloir :

- Diminuer les stocks, faire des promotions pour les écouler ;

⁴⁹<https://www.youtube.com/watch?v=Bv0bN5m4aoQ> Consulté le : 20/09/2015

⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=Bv0bN5m4aoQ> op.cite

- Gérer les stocks en flux tendus ;
- Verser un minimum d'acompte aux fournisseurs ;
- Diminuer le montant créances-clients et inciter les clients à payer en les accordant des escomptes ;
- Mettre en place un système de relance efficace pour pouvoir recouvrer plus rapidement les créances des clients qui sont les plus lents à payer ;
- Instaurer un paiement par lettre de change qui est un mode de paiement qui permet de fixer une date d'échéance , une date à laquelle le compte du client sera débité et le compte de l'entreprise sera crédité ;
- Revendre les valeurs mobilières de placement.

4.2.2. Augmenter le montant des dettes

Pour augmenter les dettes il faudra :

- Inciter les clients à verser des acomptes à la commande ;
- Renégocier à la hausse les délais de paiement que le fournisseur accorde à l'entreprise.

5. Apport de la gestion de trésorerie à la performance financière

La gestion de trésorerie que nous venons de voir a considérablement évolué au cours des dernières années. Les entreprises, du moins les plus importantes, sont maintenant passées à une gestion active de la trésorerie de l'entreprise et à une véritable organisation de la fonction en centre de profit. Le trésorier devient de plus en plus autonome.

La fonction de gestionnaire de trésorerie (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'information de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers.

L'évolution est tellement importante, qu'on en vient même à parler d'ingénierie de la trésorerie quand il s'agit de mettre en place des systèmes centralisés de gestion de trésorerie dans les groupes de sociétés.⁵¹

⁵¹ ROUSSELOT.R, VERDIE.JF *op.cite* p 56

Section 3 : Les techniques d'analyse de la trésorerie

Pour analyser la trésorerie, on procède à deux techniques qui sont les suivantes :

- La méthode des indicateurs de l'équilibre financier ;
- La méthode des ratios.

Ces deux techniques seront respectivement présentées lors de notre section.

1. Les indicateurs de l'équilibre financier

Les indicateurs de l'équilibre financier, l'une des méthodes d'analyse dans laquelle nous allons évoquer :

- L'équilibre financier à long terme (FRN)
- L'équilibre financier à court terme (BFR)
- L'équilibre financier immédiat (TN)³²

1.1. Le fonds de roulement net (FRN)

Le fonds de roulement se définit comme suit :

1.1.1. Définition

Le fonds de roulement représente une ressource durable, mise à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires ou créée via l'argent dégagé de son exploitation, et destinée à financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation

Le fonds de roulement sert à financer la partie stable du (BFR), qui, en résumé, représente les éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise (l'achat des matières premières, la paye des salariés, etc. s'effectuent souvent avant le règlement des produits fabriqués par l'entreprise : les dépenses générées par l'activité de l'entreprise précèdent donc les recettes issues des ventes, et c'est parce que les décaissements précèdent les encaissements qu'il existe un besoin de financement).

1.1.2. Calcul

Le fonds de roulement net = capitaux permanents - actif immobilisé net

Le fonds de roulement net = actif circulant - dettes à court terme

³² Cours d'analyse financière, op.cite

1.1.3. Les différents équilibres de fonds de roulement :

Les différents équilibres de fonds de roulement sont

- Un FR supérieur à 0 montre que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables ; la société est dans une bonne situation ;
- Un FR inférieur à 0 de façon ponctuelle indique un déséquilibre des financements ;
- Un FR inférieur à 0 de façon chronique signale un risque d'insolvabilité ;

Si le FR finance l'intégralité du BFR ($FR > BFR$), alors l'entreprise dégage une trésorerie nette (TN) positive ; à l'inverse, si le BFR est supérieur au FR, l'entreprise utilise des ressources « à court terme » pour financer une partie du BFR.

1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est un indicateur qui se définit et se calcule comme suit :

1.2.1. Définition

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité. Le Besoin en Fonds de Roulement est généralement appelé « Ressource en Fonds de Roulement » lorsqu'il est négatif.

1.2.2. Calcul

Le BFR se calcule soit par :

Besoin de fonds de roulement = Actif cvclique - Passif cvclique

BRF = (valeurs réalisables + valeurs d'exploitation) - (dettes à court terme - concours bancaire)

1.2.3. Situations du BFR

Pour le besoin en fonds de roulement, il existe 3 cas qui sont les suivants :

- a. **BFR est positif** : l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement) soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme, comme les concours bancaires ;
- b. **BFR est nul** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation ; l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant ;
- c. **BFR est négatif** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation : l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation ; elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

1.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette se définit et se calcule comme suit :

1.3.1. Définition

La trésorerie nette est l'excédent des liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme. Un léger excédent de trésorerie nette permet de faire face à un imprévu. Une trésorerie nette positive trop importante laisse planer un doute quant à son utilisation (investissement peu rentable, dépenses inconsidérées, ...).

1.3.2. Calcul

La TN se calcule comme suit :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin de fonds de roulement}$$

Elle peut être définie aussi comme étant la différence entre l'actif de la trésorerie (AT) et le passif de la trésorerie (PT),

Trésorerie = Valeurs disponibles – découverts bancaires

1.3.3. La situation de la trésorerie

- a. Trésorerie positive :** si le $FR > BFR$, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive et envisager des placements rémunérateurs.
- b. Trésorerie négative :** si le $FR < BFR$, l'entreprise est incapable de trouver des liquidités pour faire face aux échéances de ses dettes.
- c. Trésorerie nulle :** si la Trésorerie est nulle, elle indique que l'entreprise conforte la liquidité dont elle dispose avec les échéances de ses dettes.

2. La méthode des ratios

Les ratios calculés à partir d'un bilan financier se prêtent particulièrement bien à l'étude de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise. Ils intéressent les créanciers de l'entreprise, et surtout les banques qui veillent à ce que ces ratios restent dans des limites acceptables.

2.1. Liquidité du bilan

Elle vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (ceux qui peuvent être transformés rapidement en monnaie) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigibles). Dans ce cas; le risque de faillite est faible à court terme.

2.2. Solvabilité de l'entreprise

L'entreprise est solvable dans la mesure où l'actif réel est suffisant pour permettre de payer toutes les dettes. La solvabilité se définit donc dans la perspective d'une liquidation de l'ensemble de l'entreprise.

Les ratios de la solvabilité de l'entreprise sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Les ratios de solvabilité

RATIO		CALCUL	OBSERVATION
RATIOS DE LIQUIDITE	Liquidité générale	$(\text{Actifs à moins d'un an} / \text{Passifs à moins d'un an}) * 100$	Ce ratio doit être > 100 , car l'argent rapidement disponible permet de couvrir les dettes les plus pressantes.
	Liquidité réduite	$(\text{Actifs à moins d'un an sauf les stocks} / \text{Passifs à moins d'un an}) * 100$	On considère qu'un stock minimal doit être conservé pour que l'entreprise puisse fonctionner, et donc, en cas d'urgence il pourrait être difficile de vendre la totalité des stocks.
	Liquidité immédiate	$(\text{Disponibilités} / \text{Passifs à moins d'un an}) * 100$	Capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme avec les seuls fonds détenus en banque ou en caisse.
RATIO DE SOLVABILITE	Indépendance financière	$(\text{Capitaux Propres} / \text{Capitaux permanents}) * 100$	Comme $\text{capitaux permanents} = \text{capitaux propres} + \text{capitaux empruntés}$, si on veut que les capitaux propres soient $>$ aux capitaux empruntés, alors ce ratio doit être > 100 .

Source : cours d'analyse financière, Licence LMD, en sciences économiques, option Economie Financière et Bancaire

Conclusion chapitre 2

La gestion de la trésorerie se veut essentiellement prévisionnelle ; il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Le suivi peut se faire à l'aide des fiches pluriannuels, périodiques et surtout quotidienne qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie et font appel aux décisions de gestion.

La bonne gérance de la trésorerie consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

Dans la prochaine partie, nous allons présenter le groupe Sonelgaz, la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi Ouzou et la division finance et comptabilité, nous allons par la suite présenter le système de gestion de la trésorerie de la DDTO ; enfin, nous allons procéder à une analyse de la trésorerie de la DDTO par la méthode de l'équilibre financier et la méthode des ratios.

Conclusion partie 1

Au terme de la première étape de ce travail, rappelons qu'il était question des généralités sur la gestion de la trésorerie. La gestion de la trésorerie se veut essentiellement prévisionnelle. Il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Le suivi peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie, et font appel aux décisions de gestion. La bonne gestion consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

Après l'aspect théorique, nous allons à présent nous évertuer à l'appliquer à la trésorerie de la société de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou, ou des recommandations seront formulées dans le but d'améliorer la performance du service trésorerie.

Introduction partie 2

Après avoir cerné l'essentiel des concepts théoriques de la gestion de la trésorerie, nous menons une analyse sur l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre étude de cas.

La direction de distribution de Tizi Ouzou (DDTO) ; une structure de la SDC, l'une des filiales du groupe SONELGAZ, cette entreprise qui occupe une place très importante sur le territoire algérien en matière de production, de transport et de distribution de l'électricité et du gaz.

La DDTO nous a reçus en toute générosité pour effectuer une étude qui s'est déroulée au sein de la division finance et comptabilité qui centralise sur la liquidité de l'entreprise.

Dans cette partie, nous allons présenter en premier lieu le groupe SONELGAZ, touchant à son historique, ses caractéristiques et son objectif ; et nous penchons aussi sur la présentation de la DDTO et la DFC.

En deuxième lieu, nous allons effectuer une analyse de la trésorerie de cette entreprise.

Chapitre 3 : présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son système de gestion de trésorerie

Introduction

Notre étude empirique a été effectuée à la société de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou, une structure de groupe Sonelgaz. Cette entreprise est connue en Algérie par sa grandeur et son efficacité.

Dans ce premier chapitre, nous allons introduire par une présentation de l'organisme d'accueil qui contient le groupe Sonelgaz et ses filiales, nous allons développer son parcours, ses caractéristiques et ses objectifs.

Nous allons par la suite présenter son système de gestion de trésorerie qui est un élément très important pour comprendre ses entrées et sorties de fonds.

Enfin, nous allons conclure par les dépenses qui sont engagées par la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi Ouzou.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

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 soumise à l'obligation du résultat.

1. Présentation du groupe SONELGAZ

Depuis sa création, le groupe SONELGAZ n'a pas cessé de s'agrandir développant ainsi ses structures et ses relations.

Historique du groupe SONELGAZ

Apparu le 5 juin 1947 sous l'occupation coloniale Française avec le nom de l'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie). Il regroupait les anciennes entreprises de productions et de distributions de l'électricité et du gaz.

Il a pris le nom de SONELGAZ (Société National de l'Electricité et du Gaz) en 1969, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

Après son indépendance en 1958, l'Algérie a eu pour intention de développer l'entreprise elle-même, sans l'aide des Français. Son défi a été réussi car elle est devenue une entreprise de taille importante qui était déjà composée de 6000 agents, en plus d'être devenue un acteur économique important en Algérie.

En 1985, il y a eu la restructuration de l'entreprise, en se dotant 6 nouvelles filiales autonomes afin de répondre aux besoins du pays. Ces filiales qui se sont spécialisées dans un domaine d'activité précis, à savoir :

- Les Travaux d'électrifications – KAHIRIF
- Le montage des infrastructures et installations électriques - KAHRAKIB
- le montage industriel- ETTERKIB
- La fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles- INERGA
- les travaux génie civil -INERGA
- La réalisation des canalisations de transport et distribution de gaz.
- La réalisation des réseaux électriques avec KANAGAZ.

En 1991, la SONELGAZ s'est transformée en EPIC (Un établissement Public à caractère Industriel et Commercial) par le décret N°91-475 du 14/12/1991, sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

Cette entreprise ayant la personnalité morale et une autonomie financière, est passée de l'EPIC à une société par action (S.P.A) en 2002, elle était pour la première fois dotée d'un Président Directeur Général, un conseil d'Administration et d'une assemblée général.

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 un groupe d'entreprise:

- 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:

- SDA (Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz a 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).

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 dans l'importance de son chiffre d'affaires, par exemple, la direction de distribution de T.O, appartenant à la filiale SDC, a réalisé pour l'exercice 2013, un chiffre d'affaires de **5 426 952 374 .42 Dinars** soit **387 639 455,31 Euros**.⁶⁰

⁶⁰ *Documents internes de la DDTO, année 2014.*

Ses caractéristiques

Le groupe SONELGAZ est une entreprise devenue leader dans la production, le transport et la distribution de l'énergie que ce soit à l'étranger ou en Algérie avec ses **11 097 679** clients en Algérie soit **7 428 843** pour l'électricité et **3 668 836** concernant le gaz.

Esprit d'innovation

Elle se caractérise par sa capacité innovante à rechercher et à développer de nouvelles énergies comme le solaire et l'éolien.

C'est le cas avec le programme national de développement des énergies renouvelables pour l'année 2011 à 2030 qui vise une production de l'énergie solaire et éolien de 40 %.

La formation du personnel

SONELGAZ est une entreprise participante à la formation des jeunes par le biais de plusieurs formations spécialisées dans des instituts externes mais aussi dans son propre institut de formation IFEG (Institut de formation de l'électricité et du gaz) de Ben Akenoun, des écoles de la ville de Blida et de Ain M'lila qui sont des écoles de formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz.

L'action sociale et solidaire

Elle apporte un soutien dans le mouvement sportif, en promouvant certains sports comme le football et bien d'autres disciplines, en plus de cela, elle participe aux aides nécessaires mais c'est une aide supplétive.

L'art et la culture

Elle contribue à la promotion de la culture Algérienne et permet sa sauvegarde.

Les sociétés de travaux du groupe SONELGAZ

Elle se compose aussi de la CEEG (compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz), composée de plusieurs filiales spécialisées dans la réalisation des infrastructures énergétiques comme la réalisation de travaux de montage industriel.⁶¹

⁶¹ *Document internes op.cite*

Ses objectifs

Elle a pour objectif de :

- 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.
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles.
- De devenir une société actionnaire (portefeuille d'action).
- De devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

Les missions de SONELGAZ

Sa réussite est essentiellement due à ses **72 598** agents qui veillent chaque jour au bon fonctionnement de l'activité.

Son succès s'explique aussi par ses 34 filiales et ses 5 sociétés en participations puisque ses filiales assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz.

C'est ce qui concrétise le principe de la "décentralisation" dans la gestion des activités de l'entreprise renforcée par sa coordination, sa diffusion de l'information et sa prise de décision.

Sa place de leader a été aussi obtenue grâce à ses infrastructures lui permettant une grande capacité d'intervention :

- 293 473 kms de réseaux d'électricité et 78549 kms réseaux de gaz.
- Sa production d'électricité de 54 086 MW.
- Ses recettes s'estimant à 233 Milliards de Dinars⁶²

⁶² *Document internes op.cite*

2. Présentation des structures de la Direction de Distribution 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 permet aujourd'hui à l'entreprise d'être plus rapide, plus efficace et permet aux différentes structures de moins sentir la pression.

2.1. Le fonctionnement des structures de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou

Le groupe SONELGAZ est décentralisé sous forme de divisions, chacune est spécialisée dans des tâches qui lui sont transmises, elles sont résumées comme suit :

2.1.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que:

- le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le service trésorerie.
- Le système « **Hissab** » pour le service comptable
- Le système « **Nova** » pour le service ressource humaine

2.1.2. 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 programmes 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 ordonnancement des factures fournisseurs.

2.1.3. La Division Relations Commerciales (D.R.C)

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les Douze (12) agences commerciales de la DD (plus Trois (03) autres agences en phase de création) dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux.

Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle), dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

2.1.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H)

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme 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 assure le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ». Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

2.1.5. La division Technique d'électricité (D.T.E)

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

Cette division est composée de trois services:

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.

- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).
- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles.
- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

2.1.6. La division Technique de Gaz

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

Elle est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- Le service développement des réseaux gaz qui étudie les schémas de restrictions et de développements des réseaux MP des agglomérations.
- Le service maintenance gaz qui procède à la recherche et à la localisation des défauts de canalisations.

2.1.7. La division des affaires générales

Cette division a pour missions:

- D'assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).
- Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.
- Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion de l'économat.

Elle s'occupe aussi du parc automobile:

- Assurer les prestations relevant des activités parc automobile.
- Assurer la gestion des carburants, des assurances, des vignettes etc.
- Assurer les prestations diverses avec les partenaires.

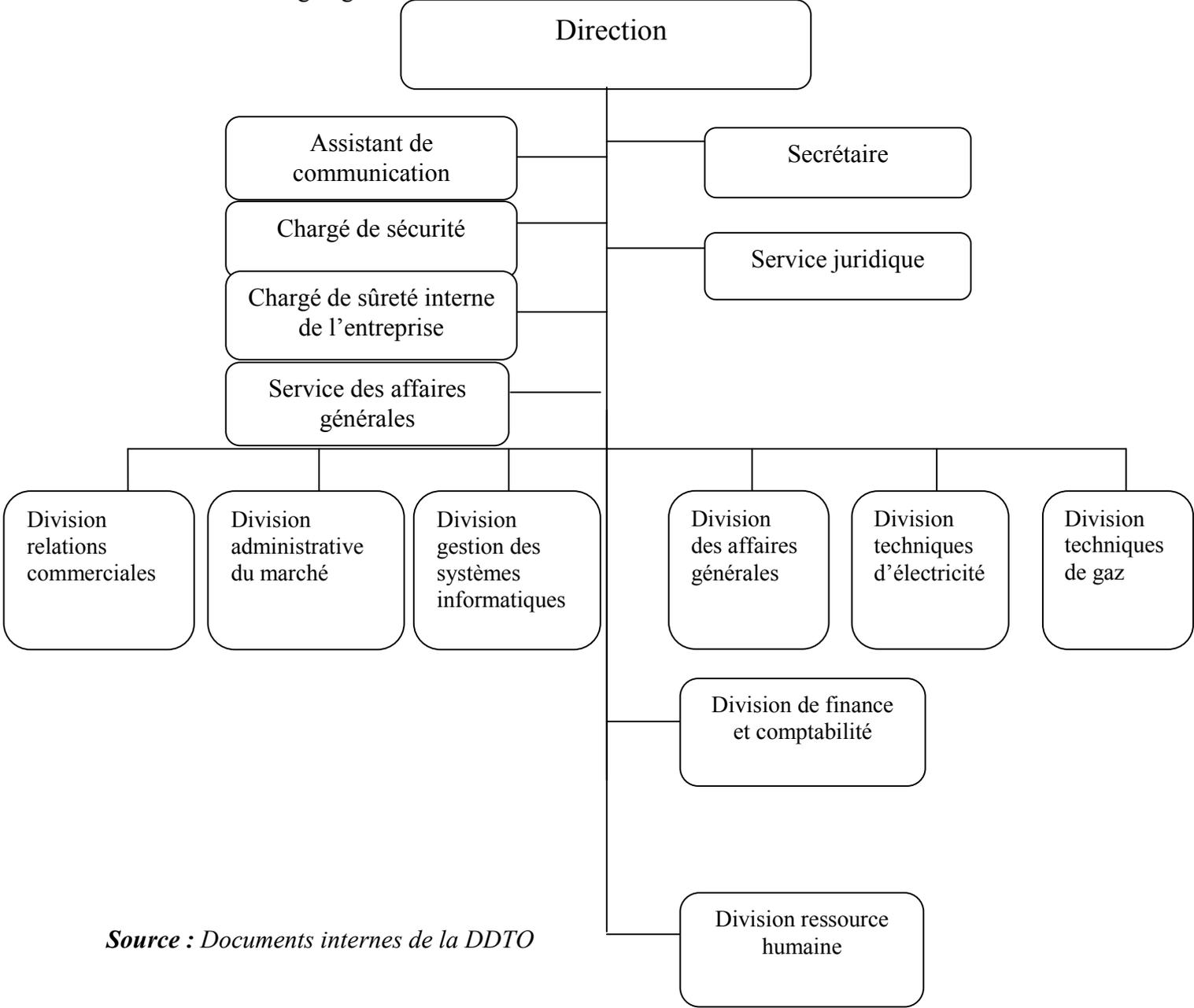
Cette division s'occupe des documentations et des archives:

- Purger et classer les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).
- Organiser et gérer la bibliothèque de la Direction Régional.
- Assurer l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues etc.

2.2. L'organisation de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou

L'organisation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou peut être résumée comme suit :

Schéma n°07 :l'organigramme de la DDTO



Source : Documents internes de la DDTO

3. La division finance et comptabilité (D.F.C)

C'est une division créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structure déjà présentées.

3.1. Le rôle de la Division Finance et Comptabilité

La DFC de la direction de la 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 tableaux de bords
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

3.2. Les services de la Division Finance et Comptabilité

Cette division se divise donc en 3 services:

3.2.1. Service comptable:

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant l'actif et le passif de l'entreprise, l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles et sur la comptabilité générale et analytique.

Il permet aussi d'élaborer et d'adapter des règles et méthodes comptables, interprète les résultats et permet la mise à jour du patrimoine de l'entreprise.

3.2.2. Service Budget et contrôle de gestion:

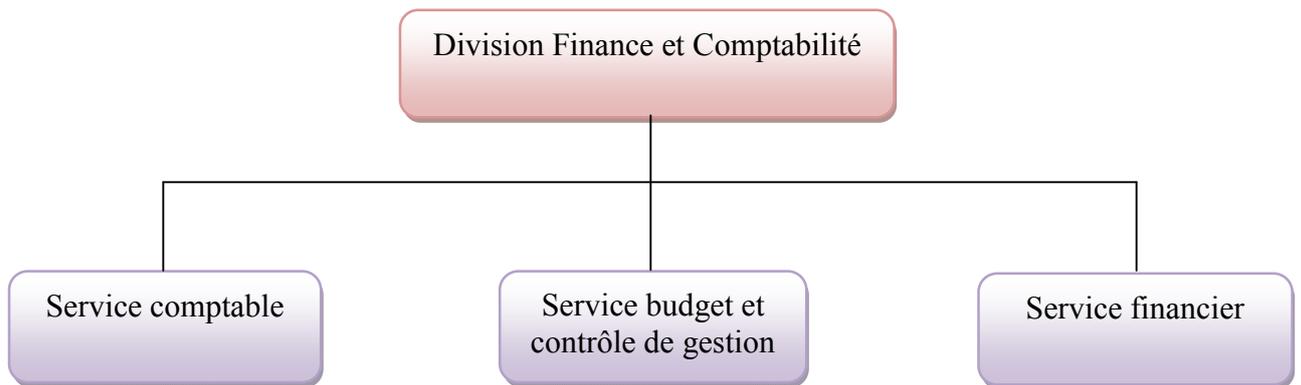
Il permet d'analyser et de prévoir les coûts budgétaires endurés par l'entreprise et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

3.2.3. Service Financier

Il permet de prévoir les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par l'entreprise et permet aussi de réunir l'argent afin de répondre aux besoins de l'entreprise comme le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

L'organigramme de la DFC est représenté comme suit :

Schéma n°08 : l'organisation de la DFC



Source : Documents internes de la DDTO

3.3. Les assistants du Directeur de la Distribution

Les assistants du directeur général sont :

- Le chargé de la communication ;
- Le chargé de la sûreté interne ;
- Le chargé de sécurité ;
- Le service juridique.

3.3.1. Le chargé de la communication

Il conçoit et organise les informations qui doivent être publiées en utilisant les supports appropriés, c'est à dire, les dépliants, les affiches, la presse, les radios locales, les brochures) en se basant sur la politique choisie par l'entreprise.

Il participe aussi avec la direction générale aux distributions et manifestations commerciales.

3.3.2. Le chargé de la sûreté interne

Il a pour missions de :

- Suivre de manière permanente tous les aspects de la sûreté interne de la direction de distribution, les services techniques d'électricité et gaz ainsi que les services commerciaux (agences).
- Faire des comptes rendus en temps réel en cas d'événement affectant la sûreté interne.
- L'élaboration du plan de sûreté interne de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de l'hygiène et sécurité et locales.

3.3.3. Le chargé de sécurité

Il doit:

- Préparer les réunions de Commissions d'Hygiène et Sécurité (CHS) pour le compte de la Direction.
- Préparer des simulations d'incidents des énergies avec les services techniques (districts).
- Mettre au point le programme annuel d'action.

3.3.4. Le service juridique

C'est un service qui a pour missions :

- Prendre en charge les affaires d'ordre juridique des structures de la direction régionale.
- Prendre les mesures permettant d'assurer le recouvrement des créances de toutes natures.
- Participer à la rédaction des cahiers de charges et contrats à la commission des marchés.

Section 2 : Présentation du système de gestion de la trésorerie de la direction de distribution de TIZI OUZOU

Les encaissements proviennent des recettes sur la vente de l'électricité et du gaz, des prestations de services assurées à un client, des travaux réalisés pour des tiers et tout autre encaissement (cession de matériel réformé ou autre).

Les clients de la SONELGAZ sont classés selon le type de l'énergie consommée. On retrouve en effet,

Les clients Basse Tension / basse Pression – clients BT/BP : la Direction de Distribution de TIZI OUZOU compte « 446 260 abonnés BT/BP » (abonnés ordinaires : ménages - FSM : administrations.)

Les clients Moyenne Tension / Moyenne Pression – clients MT/MP : la DD de TIZI OUZOU compte « 1285 abonnés MT/MP »

Les clients Haute Tension / Haute Pression – clients HT/HP : la DD de TIZI OUZOU compte « 11 abonnés HT/HP »

Les fonds collectés par les encaisseurs et les espèces reçues par les agences sont versés automatiquement et quotidiennement au compte banque ou CCP, c'est ce qu'on appelle la remontée des fonds.

1. Les mouvements d'encaissements de la trésorerie

Les encaissements de la trésorerie de la DDTO se sont organisés sous forme de plusieurs journaux qui sont les suivants :

1.1. Le Journal de Caisse (J.C)

Document transmis par la Direction des Relations Commercial (DRC). Il représente les encaissements des agences commerciales pour une journée. Par exemple, l'agence de Draa El-Mizan qui est l'une des 12 agences commerciales que compte la Direction de Distribution (DD) de Tizi Ouzou (T.O) procédera aux encaissements des abonnés résidants dans la commune de Draa El-Mizan pour une journée.

1.1.1. Les entrées du journal

- Le règlement des créances : C'est l'encaissement total en espèce récolté par chaque agence.
- Le règlement des droits de timbres: C'est l'encaissement total des frais de timbres lorsque le client paye en espèce. Ces frais qui seront vue comme une dette envers l'Etat puisqu'ils seront reversés ultérieurement au fisc.

- Les encaissements à affecter au centre : C'est un encaissement provenant d'un client qui ne réside pas dans la commune de l'agence.
- La différence de caisse positive: C'est la différence entre la somme due sur la quittance et la somme donnée par le client. (Déséquilibre entre les entrées et les sorties). Cette somme est considérée comme un gain pour la société.

Exemple: une créance client de 2499.70 Dinars, le client donne 2500 Dinars, les 0.30 centimes est la différence de caisse positive.

- La régularisation de la différence de caisse négative : C'est régularisation d'une différence déjà constatée dans les journées passées, entre la somme due sur la quittance et le versement du client. Cette différence est considérée comme une perte pour l'entreprise. Ex: pour une créance de 4500.20 Dinars, le client donne 4500 Dinars, les 0.20 centimes est la différence de caisse négative.

1.1.2. Les sorties du journal

- Les virements de fonds : il s'agit des versements de fonds effectués quotidiennement par l'agence au profit de la DD, de tous les encaissements en espèces reçues dans la journée, dans le compte bancaire ou CCP

Pour les chèques reçus par les agences, ceux-ci sont adressés à la BNA pour encaissement. Une fois encaissés, la remontée des fonds s'opère de la même manière que pour les espèces.

- Le rachat de quittance par l'agence : C'est quand l'entreprise décide de racheter la quittance en cas de problème avec un client, exemple quand le client paye plus que prévu (erreur de relève d'indexe de consommation du client).

*Indexe : La quantité d'énergie consommée par le client pour une période, affichée par le compteur d'électricité ou du gaz.

- Le remboursement du client : il s'agit des remboursements dus, par exemple, à un double paiement d'une quittance (quittance réglée par espèce et par mandat).

1.2. Le Journal des Mouvements Postaux des Agences (JMP)

Ce document récapitule tous les mouvements postaux des différentes agences commerciales, pour une journée. En effet, il y a deux (02) comptes comptables qui sont

mouvementés avec : le compte des frais postaux (62600) pour enregistrer toutes les taxes dues aux services postaux et le compte des virements de fonds (58801) pour enregistrer la remontée de fonds de tous les versements des agences commerciales dans le compte principal CCP de la DD de Tizi Ouzou.

1.2.1. Les entrées

Les avis de crédits EBP (encaissements bureaux de postes) : Ce sont les sommes récoltées par les différents bureaux de postes (ex: 385 133 Dinars récoltés par l'agence de BENI DOUALA).

1.2.2. Les sorties

- Les virements de fonds internes : Tous les versements des différentes agences dans le compte courant postal principal (CCP) de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou.
- Taxe sur virement interne : Taxe due au service de la poste comme intermédiaire, lors d'un virement dans le compte principal.

1.2.3. Autres éléments

- Le code agence : C'est un code qui désigne l'agence commerciale, par exemple le code 441 désigne l'agence de Tizi Ouzou.
- L'indice du compte : C'est un sous compte qui désigne l'agence, par exemple l'indice 742 est un sous compte pour désigner Tizi Ouzou.
- Le nouveau solde : la somme restante après le virement de fond de la journée actuel.
- L'Ancien solde : le montant restant après le virement de fond de la dernière journée.

1.3. Journal des Mouvements Bancaires (JMB)

Ce journal retrace les mouvements des chèques bancaires et des lettres de changes vers le compte principal BNA de la DD de Tizi Ouzou.

Il faut savoir que chaque Direction de Distribution (DD) détient un compte comptable propre au chèque (le compte 51105) et un compte propre à la lettre de change (le compte 41300).

Dans ce cas précis, ces comptes subissent une remontée de fond dans le compte BNA principale (le compte 54861) de la DD de Tizi Ouzou suivie d'une autre remontée pour alimenter le compte propre du groupe SONELGAZ.

1.3.1. Les entrées

- Chèques reçus des caisses/encaisseurs : Ce sont tous les chèques reçus des agences commerciales dans la journée et qui sont encaissés dans le compte chèque de la DD.
- Les fonds versés par les caissiers/encaisseurs : Ils correspondent aux espèces encaissées par les agences commerciales et qui sont transférées directement dans le compte principal BNA (Banque Nationale Algérienne) de la DD.
- Chèques reçus directement à la DD : Ce sont tous les chèques encaissés directement dans le compte chèque de la Direction de Distribution (DD) de Tizi Ouzou.
- Avis de virement à affecter : Ce sont des encaissements non identifiés mais qui rentrent directement dans le compte principal BNA.
- Bordereau des chèques remis à l'encaissement : Ce sont tous les chèques qui sont directement encaissés dans le compte principal BNA de la DD.

1.3.2. Les sorties

- Virements automatiques : Ils correspondent aux encaissements (traites, chèques, encaissements des agences versés au compte) reversés au compte de la DG (Direction Générale), dans le cadre de la remontée de fonds automatique.
- Taxes sur virement automatique : Ce sont tous les frais (charges) des virements automatiques qui sont dus aux services/commissions bancaires.
- **Débit d'office** : La banque retire de l'argent du compte BNA principal pour l'enregistrer dans un compte transitoire en attendant d'être utilisé. Il s'agit généralement à des arrêts de saisie sur le compte de la DD suite aux litiges liant l'entreprise avec des tierces personnes.

1.4. Journal des Mouvements de Factures

C'est un journal de pré comptabilisation qui retrace les mouvements des factures de consommation d'énergie BT/BP et MT/MP, concernant les clients « **Administration et secteur économique** ». Le solde du journal détermine, donc, le montant des créances qui restent impayées dans le portefeuille de la Direction de Distribution, pour cette catégorie de clients.

1.4.1. Les entrées

Les émissions de factures : la principale entrée du journal c'est les émissions de factures qui donnent lieu à la constatation de la créance dans les comptes 4110015 pour les ADM et 4110025 pour les clients du secteur économique, ainsi que les traites concernant cette même catégorie de clients.

1.4.2. Les sorties

- Les créances réglées : il s'agit des factures réglées par les clients qui sont déduits automatiquement du solde des créances JMF.
- Les annulations : il s'agit des annulations de factures émises avec anomalies, pour correction. L'opération engendre une diminution dans le portefeuille des créances à savoir le JMF.

1.5. Journal des Encaissement à Affecté (JEA)

C'est un journal qui retrace les opérations diverses concernant les flux de trésorerie en instances d'affectation vers les comptes appropriés sur les autres journaux de la caisse.

Il englobe, donc, tous les encaissements non identifiés et/ou en cours d'identification, qui sont enregistrés provisoirement dans le compte 47972.

1.5.1. Les entrées

- Les chèques reçus directement à la DD (Direction de Distribution) : Ce sont des chèques clients donnés directement à la DD.
- Les virements reçus à la DD : Des virements directs à la DD, de compte à compte (Clients à la DD).
- Prélèvements abonnés domiciliés : Ce sont des prélèvements directs du compte du client au compte de la DD.
- Les encaissements au niveau des bureaux de poste : Les sommes de tous les avis de crédits EBP (entrées ccp).

1.5.2. Les sorties

- Les règlements des créances : Ce sont des encaissements identifiés et affectés concernant les règlements des créances de consommation et/ou de travaux effectués par les clients, que ce soit dans les délais ou hors délais.
- Affectations à la zone : Cette rubrique regroupe des opérations diverses dont l'affectation n'est pas prévue sur le journal (pour la raison de la variabilité des cas qui peuvent exister). A cet effet, le mouvement d'affectation au compte approprié se fait

manuellement au niveau de la DFC. Exemple : les loyers, les frais d'achat des cahiers des charges payés par les entreprises sous traitantes, les indemnités journalières et les allocations familiales payés par la CNAS au profit des agents...

- Régularisation de chèques et traites impayés : Cette rubrique signifie que les dettes de certains clients ont été réglées.

1.6. Situation Des Comptes Des Mouvements Postaux Des Agences

C'est un journal de pré comptabilisation qui sert à suivre les mouvements de l'opération d'encaissement des créances au niveau des bureaux de poste. Cette opération consiste à encaisser par les bureaux de poste, les montants dus par les clients pour le compte des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz. Les sommes encaissées sont versées quotidiennement aux comptes CCP des agences commerciales, relevant des sociétés de distribution sous forme de versements accélérés aux comptes spécifiés.

1.6.1. Les entrées

Les avis de crédits EBP : les entrées du journal sont constituées de la somme des avis de crédits EBP.

1.6.2. Les sorties

- Les virements de fonds internes : la remontée de fonds automatique et quotidienne
- La taxe sur les virements internes : concerne les frais et les commissions prélevés par la banque à l'occasion de l'application du versement accéléré.

1.7. Les factures travaux réalisés au profit des clients

Ce sont des factures concernant, en général, les branchements des réseaux électriques et les installations pour le gaz que ce soit pour les clients ordinaires ou les administrations.

La gestion de ce type de factures se fait à travers les bordereaux des travaux appelés « X183 et X181 »

1.7.1. Le bordereau des travaux X 183

Celui-ci est établi 2 fois par mois (2 * 15 jours) pour un client ordinaire (BT/BP).

On peut citer deux types de situations « X 183 » :

- **La situation des paiements échelonnés (X 183 P.E)**

C'est un état permettant de faire plusieurs paiements dans le temps pour le règlement de la créance.

- **La situation X 183, avance sur consommation**

La situation s'établit 2 fois par mois. Elle retrace l'ensemble des factures relatives aux contrats pour lesquels le client doit payer une garantie qui sera remboursée en cas de résiliation, telle que la première tranche versée doit dépasser les 20 % de la somme.

1.7.2. La facture X 181, la facture sur mémoire

C'est une situation qui se fait deux fois par mois. Elle permet essentiellement la comptabilisation des factures travaux des clients de moyenne Tension/Pression (MT/MP) dit « administratif ».

2. Les mouvements de décaissements de la trésorerie

Dans le point précédent, on a vu la trésorerie des encaissements. Cependant, ces encaissements entraînent obligatoirement des dépenses afin de créer un équilibre financier.

Ce décaissement est possible par cycle, c'est à dire que l'argent encaissé par les différentes Directions de Distributions alimente le compte du groupe SONEGGAZ, qui procède par la suite à la répartition des recettes encaissées des différentes Directions selon les objectifs tracés.

En matière de décaissements, la SONEGGAZ a investi ses unités à honorer localement leurs engagements. A ce titre, elle a mis en place une procédure lui permettant de maîtriser les besoins de ses unités et les satisfaire par le biais de la mise à disposition des fonds.

La présente partie a pour objet de présenter le processus de décaissement suivi au niveau de la Direction de Distribution de Tizi ouzou, en partant de « l'appel des fonds » à « la mise à disposition des fonds », l'établissement des ordres de virements et la justification des fonds utilisés.

2.1. Processus de décaissement

La trésorerie de décaissement au niveau de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou se base sur deux principes: la remontée et la mise à disposition des fonds.

2.1.1. L'appel de fonds

La demande des ressources se fait par « un appel de fonds ». Celui-ci peut être défini comme une expression des besoins en ressources financières qui s'effectue par la Direction de Distribution vis-à-vis de la Direction Générale, pour faire face aux dépenses d'investissement et d'exploitation en instance de paiement (factures fournisseurs, paie, impôts,...).

2.1.2. La mise à disposition des fonds (appelé aussi accreditif)

C'est une opération qui consiste à mettre à la disposition des unités, les fonds nécessaires sollicités par celles-ci, pour faire face aux besoins de financement en matière d'investissement et d'exploitation.

En effet, dans ce cas, c'est la Direction Générale qui alimente le compte de la Direction de Distribution.

L'alimentation du compte se fait par un ordre de virement émis par la Direction Générale à la banque en faveur de la Direction de Distribution.

- **Les différents types d'accréditifs**

L'accréditif « A » : pour les dépenses d'exploitation

Pour l'investissement :

L'accréditif « B » : pour les dépenses concernant le projet RCN GAZ

L'accréditif « D » : pour les dépenses concernant le projet IGC

L'accréditif « F » : pour les dépenses concernant le projet DP GAZ

L'accréditif « G » : pour les dépenses concernant le projet RCN ELECTRICITE

2.2. Le paiement des fournisseurs

Le paiement des fournisseurs se fait par :

2.2.1. Les ordres de virements (O.V.)

Une fois la facture contrôlée et ordonnancée par la division responsable de la dépense (service contractant), elle est transmise au service comptable pour contrôle et comptabilisation puis au service finance pour paiement.

Le paiement se fait principalement par un virement de compte à compte : « Ordre de virement ».

L'ordre de virement d'une facture est établi automatiquement, par le système de comptabilisation « HISSAB », dès l'enregistrement, par le service comptabilité, des écritures comptables sur le système et l'émission du bordereau de transmission des factures au service finance.

2.2.2. Les chèques

Dans la gestion de la SONEGAS, les cas de paiement par chèque sont très limités. On établit un chèque dans les cas suivant :

Paiement d'un salaire pour un agent (chèque non barré)

Remboursement à la SAG du fond de roulement nécessaire au petites dépenses (qui n'excède pas 15000 DA) – chèque non barré

Paiement des impôts (chèque barré : qui s'encaisse par un virement de compte à compte)

Paiement des charges sociales (CNAS)- chèque barré...

Cas particuliers et exceptionnels...

Section 3 : Les différentes dépenses engagées par la Direction de Distribution

La Direction de Distribution fait face à de différentes dépenses « d'exploitation et d'investissement » qui permettent le bon fonctionnement des structures et des réseaux d'électricité du et du gaz pour une meilleure satisfaction des clients.

1. Les dépenses d'exploitation

Les dépenses de la DDTO liée à l'exploitation sont comme suit :

2.3. Les dépenses liées à la fonction commerciale

Dépenses d'investissement : Il s'agit de la réalisation des branchements gaz et électricité pour les nouveaux clients (R.N.C), dont la longueur est inférieure à 25 mètres.

Dépenses d'exploitation : la pose et dépose de compteurs d'électricité et gaz – les petits dépannages des branchements, la coupure et les rétablissements des clients,...

Toutes ses prestations sont réalisées par le moyen de la sous-traitance : c'est-à-dire par des entreprises homologuées par la Direction (filiale SONELGAZ ou hors filiale).

Ces dépenses sont engagées et ordonnancées par la Division Relations Commerciales – DRC.

2.4. Les dépenses liées à l'exploitation du réseau d'électricité

Il s'agit des dépenses d'entretien et de dépannage des réseaux d'électricité, dans l'objectif est d'assurer la continuité du service et d'améliorer davantage sa qualité. Ces dépenses sont engagées et ordonnancées par la Division Technique Electricité - DTE

2.5. Les dépenses liées à l'exploitation du réseau de gaz

Il s'agit des dépenses d'entretien et de dépannage des réseaux Du gaz, dans l'objectif est d'assurer la continuité du service et d'améliorer davantage sa qualité. Ces dépenses sont engagées et ordonnancées par la Division Technique GAZ – DTG

2.6. Les dépenses liées au fonctionnement des services

Il s'agit des dépenses de fonctionnement des différents services de la Direction, telles que :

- Achats des matières et fournitures utilisées par les services : papier, stylos, consommables,...
- Entretien du parc roulant ;
- Entretien et réparation du matériel informatique ;
- Prise en charge des aménagements et entretien des locaux administratifs et des logements de fonction ;
- Prise en charge des frais de restauration et hébergement ;
- Paiement des redevances téléphoniques et internet;
- Paiements des consommations en eau....
- Les factures relatives à ces dépenses sont ordonnancées par le « service affaires générales - SAG ».

2.7. La paie

Les traitements de la paie se font par la « Division Ressource Humaine – DRH » (recrutement, retraite, maladie, promotion,...). La paie est traitée par un logiciel appelé « NOVA ». Celui-ci est relié au système de comptabilisation « HISSAB ». La génération des écritures comptables se font donc automatiquement. La DFC ne fait que valider les écritures après contrôle et vérification, sur la base d'une fiche de paie globale de la société et un journal de paie.

Le journal de paie est composé de :

2.7.1. Journal de paie des statutaires

C'est la rémunération des agents engagés pour un contrat à durée indéterminée CDI. Il est établi en générale entre le 20 et 25 du mois.

Ce document s'accompagne du :

- Salaire de base et des primes.
- Le relevé total de toutes les payes des agents statutaires,
- Les retenues, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dus aux différents organismes sociaux (retraite, cotisation patronale assurances etc..)
- Un ordre de virement permettant le versement de la rémunération
- Une fiche de paye de tous les agents qui ont un compte BNA et CCP.
- Le détail de tous les agents.

2.7.2. Journal de paie des contractuels

Elle regroupe tous les agents qui sont en stage et les agents en contrat à durée déterminé.

Ce document s'accompagne du :

- Salaire de base, des primes.
- Le relevé total de toutes les payes des agents statutaires
- Les retenues, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dus aux différents organismes sociaux avec la CNAS (retraite, cotisation patronale etc..) et assurances.
- Un document sur les agents ayant soit un compte CCP ou un compte BNA (un ordre de virement d'un compte à l'autre).

3. Les dépenses d'investissement

L'investissement est défini comme étant un ensemble de biens et valeurs durables acquis ou créés par l'entreprise et qui ne se consomment pas par le premier usage.

C'est aussi engager une importante dépense afin de modifier durablement le cycle d'exploitation de l'entreprise et accroître les recettes futures.

Concernant la SONEGAS, l'acquisition ou la réalisation de tout investissement est subordonnée à l'ouverture d'un crédit ou d'une autorisation de programme (AP) pour l'engagement de la dépense en question. Cette autorisation est accordée par la direction générale à la Direction de distribution.

3.1. Définition de l'Autorisation de Programme (AP)

L'AP est l'autorisation par la quelle la Direction Générale donne à une unité le pouvoir d'engager des dépenses en vue d'acquies un investissement déterminé ou de réaliser les travaux, elle est nécessaire pour deux raison essentielles :

- Prévision budgétaires : pour l'adaptation des besoins aux ressources (possibilité financière de l'établissement).
- Contrôle de gestion : elle permet de connaître la valeur exacte des dépenses effectuées sur une opération et bien entendu sa budgétisation.

La durée de vie d'une autorisation de programme est généralement deux (02) années. Une fois les travaux d'acquisition ou de réalisation sont terminés, l'AP est clôturée.

3.2. Types d'investissements

Une fois l'autorisation donnée par la Direction Générale, la Direction de Distribution investie soit dans des travaux pour une durée maximum de 2 ans, soit elle fait des achats d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Elles se distinguent en plusieurs catégories:

3.2.1. Les immobilisations incorporelles

Ce sont des immobilisations de classe 2 qu'on ne peut pas toucher, on distingue :

- Les logiciels informatiques
- Les concessions
- Les brevets
- Les marques

- Les licences
- Les frais de développements d'immobilisations

3.2.2. Les immobilisations corporelles

Ce sont des acquisitions à long terme mais la différence, c'est qu'on peut les toucher et les manipuler.

On peut trouver :

- Les terrains
- Les locaux
- Les immeubles
- Les véhicules
- Les agencements et installations
- La réalisation des postes de Distribution
- La réalisation des départs et réseaux aérien et souterrains.
- Réalisation des branchements pour les nouveaux clients (dont la longueur est supérieure à 25 mètres).
- Acquisition et réalisation d'autres moyens de production...
- Les factures concernant ce type de dépenses sont engagées par la structures « Division Etudes et Exécution des Travaux – DEET » et ordonnancées par la structure « Division Administration et Marché DAM ».

3.3. La procédure de sélection de l'entreprise sous-traitante

Utilisation d'une application qui fixe un budget selon la nature des travaux. Dès que l'analyse du projet est faite, le groupe SONEGAS fait des appels d'offres aux différentes entreprises partenaires ou non partenaires en proposant le budget fixé par l'application pour réaliser ses travaux.

Une fois que son budget est accepté par une entreprise fournisseur, un contrôle précis de la situation de l'entreprise est effectué, en contrôlant :

Son article d'imposition qui permet d'identifier l'entreprise et de savoir si elle paye bien sa taxe (l'impôt sur le bénéfice).

- Son numéro d'immatriculation qui permet d'identifier l'entreprise
- Son numéro d'identification fiscale qui permet de l'identifier fiscalement.
- Si l'entreprise peut exécuter les travaux demandés (si elle a les moyens).
- Son registre du commerce qui permet d'identifier l'activité de l'entreprise au niveau de la chambre du commerce.

L'achat d'un cahier des charges établit par la Division Administration et du Marché (D.A.M) pour que l'entreprise fournisseur comprenne les conditions du GROUPE SONEGAS. Par exemple, elle peut demander une entreprise de catégorie 4, c'est à dire une grande entreprise avec des moyens importants.

Remarque : une caution est demandée comme garantie pour SONEGAS, Cette garantie sera reversée au fournisseur si aucun problème n'a été détecté, par exemple si les travaux ne sont pas terminés à temps ou bien qu'il y ait un désaccord sur les matériaux utilisés.

3.4. La facture fournisseur

Une fois les travaux effectués, l'entreprise fournisseur envoie la facture à la D.A.M (La division Administration et du marché).

Cette facture doit comporter un certain nombre d'information concernant le fournisseur et les travaux réalisés, afin de permettre la vérification et le contrôle de la dépense au service payeur qui sont:

- Le nom du fournisseur
- Le numéro d'immatriculation
- L'article d'imposition (A.I)

- Le numéro d'identification fiscale (N.I.F)
- Le Mode de paiement (CCP, BNA, ordre de virement).
- Le Relevé d'identité bancaire du fournisseur
- Le cachet et de la signature du fournisseur sur la facture.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons évertué à présenter le groupe Sonelgaz, la direction de distribution de l'électricité et du gaz et la division finance et comptabilité.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le groupe Sonelgaz occupe une position privilégiée dans l'économie du pays.

Dans la société de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou, on trouve 8 divisions, chacune s'occupe des tâches particulières, cette décentralisation permet au groupe d'être efficace.

Nous pouvons citer que la DDTO gère deux trésoreries, l'une des encaissements qui contient les règlements des clients, et l'autre des décaissements, qui comprends les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation y compris le paiement des fournisseurs.

L'étude de la santé de la trésorerie revient à utiliser des méthodes de calcul qui sont appliquées dans le prochain chapitre qui a pour objectif d'analyser la problématique posée dans notre travail de recherche.

Introduction chapitre 2

Après avoir cerné l'essentiel sur notre lieu de stage, il est indispensable de passer à l'étude de sa gestion de trésorerie.

Notre analyse centralise sur les bilans en grandes masses qui vont nous aider à calculer les indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise, sur les SIG qui contiennent tout les facteurs nécessaires pour pouvoir examiner les indicateurs de l'activité et les soldes de gestion, enfin, sur les ratios de liquidité qui vont être utiles pour juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court et à moyen terme.

Ce chapitre est sous forme de trois sections qui vont nous permettre de regarder de près la santé financière de l'entreprise.

Section 1 : Présentation et analyse des bilans condensés de la DDTO 2012/2013 et 2014

Après avoir présenté le système de gestion de trésorerie de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou, nous allons nous intéresser aux bilans de cette entreprise ; ce qui nous permettra par la suite de dégager le caractère de l'entreprise et son mode de financement.

Le bilan est un document comptable élaboré chaque fin d'année, il nous permet de voir tout les éléments constitutifs de l'actif et du passif de l'entreprise.

Notre étude dans cette section se penchera sur la présentation et l'analyse des bilans pour les années 2012, 2013 et 2014.

1. Présentation du bilan condensé de l'année 2012

Le bilan de l'année 2012 est comme suit :

Tableau n° 5 : Bilan condensé 2012

Emplois	Montant (VNC)	%	Ressources	Montant	%
Valeurs d'immobilisations	13577948938	86,38	Fonds propres	10355583760	65,99
Valeurs d'exploitation	483500	0,003	Dettes à long et moyen terme	3464408858	22,07
Valeurs réalisables	1843573245	11,73	Dettes à court terme	1871234578	11,92
Valeurs disponibles	296221512	1,88			
Total	15718227195	100	Total	15718227195	100

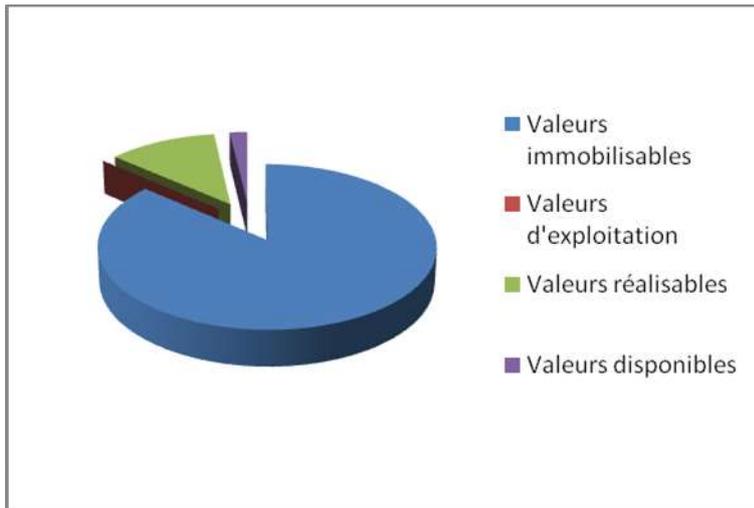
Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

1.1. Pour l'actif

On remarque que l'actif est réparti comme suit :

Plus de 86% comme actif fixe (immobilisé), 14% comme actif circulant, ce dernier contient une part majoritaire de créance qui est égale à 12%. On peut résumer les résultats comme suit :

Graphe n°1 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2012



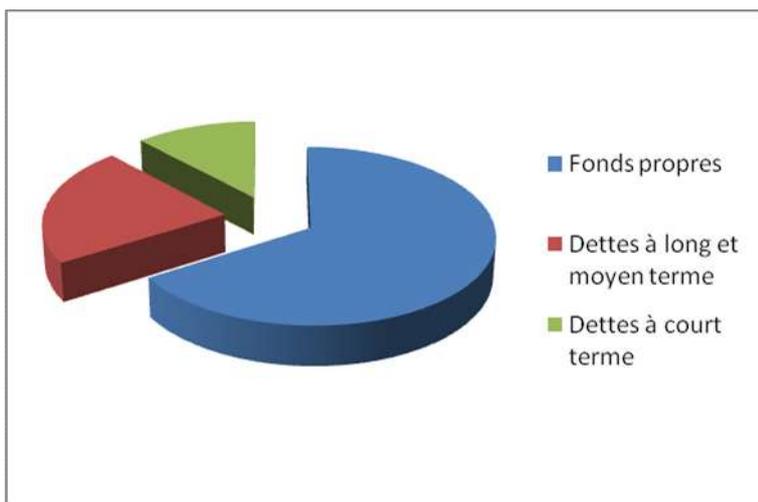
Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

1.2. Pour le passif

On remarque que les capitaux permanents constituent une part très importante du passif qui est égale à 82%, ainsi que les dettes à court terme qui constitue une part égale à 12%, cela revient à dire que les capitaux permanents couvrent la totalité des immobilisations et une partie du cycle d'exploitation.

Ces résultats sont caractérisés par la représentation graphique suivante :

Graphe n°2 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2012



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

2. Présentation du bilan condensé de l'année 2013

Le bilan condensé de l'année 2013 est comme suit :

Tableau n° 6 : Bilan condensé 2013

Emplois	Montant (VNC)	%	Ressources	Montant	%
Valeurs d'immobilisations	15835370921	85,08	Fonds propres	12528328763	67,31
Valeurs d'exploitation	417750	0,002	Dettes à long et moyen terme	3688279407	19,81
Valeurs réalisables	2306406369	12,39	Dettes à court terme	2394451737	12,86
Valeurs disponibles	468864867,3	2,51			
Total	18611059907	100	Total	18611059907	100

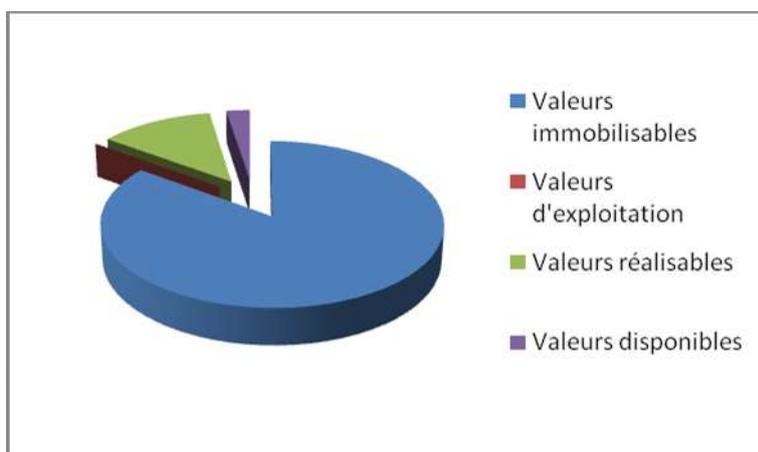
Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

2.1. Pour l'actif

On remarque que l'actif est réparti comme suit :

85% comme actif fixe, et 15% comme actif circulant, ce dernier contient une part majoritaire de créance qui est égale à 12%. Ces résultats sont traduits par la représentation graphique suivante :

Graphe n° 3 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2013

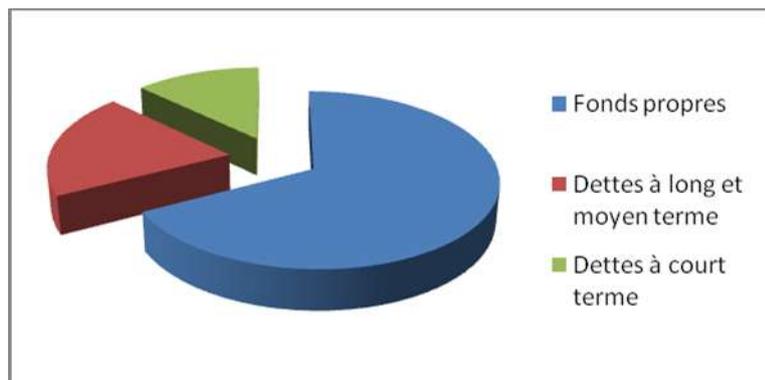


Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

2.2. Pour le passif

On remarque que les capitaux permanents constituent une part très importante du passif qui est égale à 87%, ainsi que les dettes à court terme qui constitue une part égale à 13%, cela revient à dire que les capitaux permanents couvrent la totalité des immobilisations et une partie du cycle d'exploitation. Ces résultats sont caractérisés par la représentation graphique suivante :

Graphe n°4 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2013



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

3. Présentation du bilan condensé de l'année 2014

Le bilan condensé de l'année 2014 est comme suit

Tableau n°7: Le bilan condensé 2014

Emplois	Montant (VNC)	%	Ressources	Montant	%
Valeurs d'immobilisations	19304552250	87,23	Fonds propres	15240874017	68,86
Valeurs d'exploitation	933000	0,004	Dettes à long et moyen terme	4011565539	18,12
Valeurs réalisables	2263155185	10,23	Dettes à court terme	2877934648	13
Valeurs disponibles	561733770,1	2,53			
Total	22130374204	100	Total	22130374204	100

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

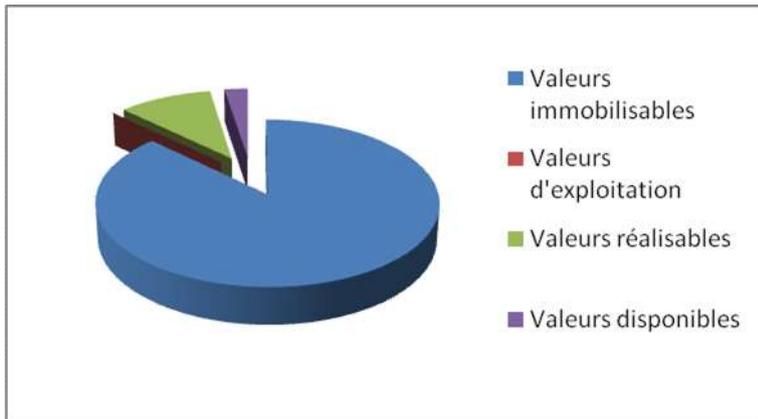
3.1. Pour l'actif

On remarque que l'actif est réparti comme suit :

87% comme actif fixe et 13% comme actif circulant, ce dernier contient une part majoritaire de créance qui est égale à 10%

Ces résultats se résument sur la représentation graphique suivante :

Graphe n° 5 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2014



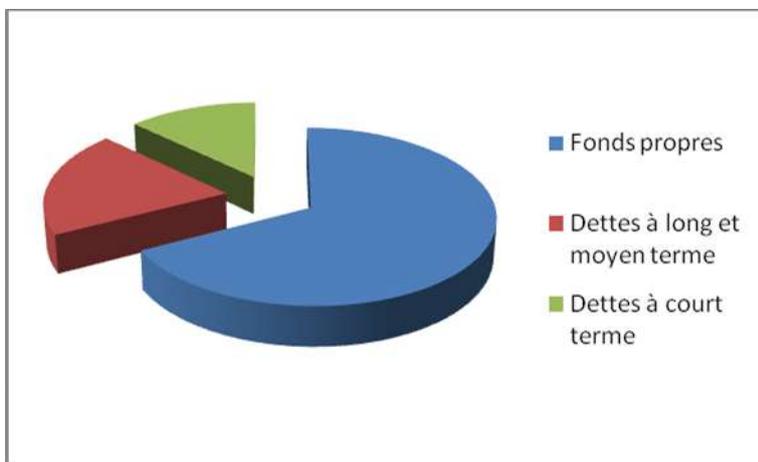
Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

3.2. Pour le passif

On remarque que les capitaux propres constituent une part très importante du passif qui est égale à 87%, ainsi que les dettes à court terme qui constituent une part de 13% cela revient à dire que les capitaux permanent couvrent la totalité des immobilisations et une partie du cycle d'exploitation.

Ces résultats sont caractérisés par les représentations graphiques suivantes :

Graphe n°6 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2014



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

Commentaires : On remarque que les ratios de la structure financière de l'entreprise sont restés presque stables sur la période 2012 à 2014.

En effet, la lecture des bilans condensés des trois années démontre ce qui suit :

- Le caractère d'entreprise industrielle (et non commerciale) de la direction de distribution, qui est confirmé par la valeur importante du ratio des immobilisations sur le total actif, qui varie entre 85% et 87%.

En effet, et malgré la mission principale de l'entreprise qui est la distribution des produits de l'électricité et du gaz, acquis auprès des filiales de production, cependant cette mission nécessite la mise en place des installations complexes afin de mettre à disposition des clients l'électricité et le gaz, à travers tout le territoire de la wilaya, ce qui explique la lourdeur des investissements détenus par cette entreprise.

- Le ratio des valeurs d'exploitation qui est très faible (presque 0%), ce qui est dû à la nature de l'activité de l'entreprise tel que les produits distribués ne sont pas stockables. La faible valeur des stocks affichée sur les bilans consiste en la valeur du carburant acheté et non encore consommé à la clôture de l'exerce (les bons d'essence).
- Le ratio des fonds propres qui est très élevé, variant entre 66% et 68% qui dénote une forte indépendance financière de l'entreprise, car celle-ci fait recours à ces ressources propres dans le financement de son activité.
- Les dettes à long et moyen terme, qui représente une moyenne de 20% du total actif, sont constituées des provisions pour risques et charges, ainsi que les cautionnements versés par les clients dans le cadre des contrats d'abonnement remboursables à la réalisation.
- Par ailleurs, nous constatons que la valeur cumulée des fonds propres et des dettes à long et moyen terme dépasse la valeur des immobilisations, pour les années 2012 et 2013, ce qui signifie que l'équilibre financier à long terme est réalisé, en d'autres terme, l'entreprise arrive à financer ces investissements par des ressources stables (à long terme). Par contre, pour l'exercice 2014, un léger déséquilibre est constaté. Les équilibres financiers seront étudiés, avec plus de détails dans ce qui suit.

- Pour les dettes à court terme, on constate que celles-ci représentent un taux faible qui varie entre 12 et 13% du total du passif. Cependant, il ya lieu de préciser que ces dettes sont constituées des dettes fournisseurs et impôts qui sont des dettes gratuites et n'engendrent aucun paiement d'intérêt.

Section 2 : Présentation et analyse des SIG pour les années 2012/ 2013 et 2014

Après avoir étudié les bilans condensés de la DDTO pour les années 2012/2013 et 2014, nous allons enchaîner par l'analyse du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Les transformations du tableau des comptes de résultat en tableau qui permet de détenir tous les facteurs qui ont contribué à la réalisation du résultat, est nécessaire pour calculer des indicateurs d'activité et des soldes de gestion, ce tableau s'appelle « tableau des soldes intermédiaires de gestion ».

Dans cette section, nous commencerons par le calcul et l'interprétation des indicateurs de l'activité dont on trouve le chiffre d'affaires et la production de l'exercice, ensuite, les soldes de gestion qui sont :

- La valeur ajoutée d'exploitation ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Le résultat net de l'exercice.

1. Les indicateurs de l'activité

Les indicateurs de l'activité sont le chiffre d'affaires et la production de l'exercice. Le tableau des comptes de résultat va nous permettre de les évaluer sur les trois années d'étude.

Tableau n°8 : Tableau des comptes de résultat pour les années 2012/2013 et 2014

Désignation	2012	2013	2014
I - Production de l'exercice	5 107 397 166,53	5 426 929 224,58	5 605 344 248
II - Consommation de l'exercice	-4 379 523 776,70	-5 194 403 969,52	-5 550 232 980
III - Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	727 873 389,83	232 525 255,06	55 111 268
IV - Excédent brut d'exploitation	-70 552 849,20	-748 956 634,01	-1 100 705 334
X - Résultat net de l'exercice	-583 043 117,71	-1 333 991 576,11	-2 027 242 579

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

1.1. Le chiffre d'affaires

Le tableau suivant indique le chiffre d'affaires de la DDTO pour les trois années d'étude et son évolution.

Tableau n°9 : Evolution du chiffre d'affaires pour les années 2012/2013 et 2014

Désignation	2012	2013	2014
Chiffre d'affaire de la DD	5 107 397 166,53	5 426 929 224,58	5 605 344 248,34
Evolution	-	319 532 058,05	178 415 023,76
Taux d'évolution	-	6%	3%

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

C'est le montant des ventes d'énergie et prestation fournies par l'entreprise, c'est un indicateur de l'activité externe de l'entreprise dans le cas de la DDTO.

Parmi les grandeurs significatives du tableau des comptes de résultat, le chiffre d'affaire qui occupe une place importante, car il reflète les performances de l'entreprise et sa capacité à dégager des résultats.

Dans le cas de la DDTO, le chiffre d'affaire global a connu, en 2014 une augmentation moins importante par rapport à 2013, il passe de 5 426 929 224,58 en 2013 à 5 605 344 248,34 en 2014 ; ce qui correspond à une augmentation de 3%. Ceci est dû principalement à la régression constatée en matière des produits de prestation fournis par la DD, engendrée par le recours des clients vers la nouvelle procédure de prise en charge des travaux de raccordement de la nouvelle clientèle « RCN ».

1.2. La production de l'exercice

La production de l'exercice est un solde caractéristique des entreprises produisant des bien et services.

La production de la DDTO augmente régulièrement de 2012 à 2014 ; en 2014, on constate une légère hausse par rapport à 2013 qui est de 3%.

2. Les soldes de gestion

Parmi les soldes de gestion on trouve :

- La valeur ajoutée d'exploitation ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Le résultat net.

2.1. La valeur ajoutée d'exploitation

La valeur ajoutée retrace la création ou l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes, aux biens et services en provenance des tiers.

Si le CA reflète l'activité externe, la valeur ajoutée reflète l'activité interne de l'entreprise et son aptitude à effectuer la meilleure combinaison possible des facteurs de production. La valeur ajoutée représente donc la richesse créée par l'entreprise, c'est également, un instrument de mesure de la taille économique de l'entreprise.

La valeur ajoutée de la DDTO passe de 727 873 389,83 en 2012 à 232 525 255,06 en 2013 ce qui fait une évolution de -213%. De 232 525 255,06 en 2013 à 55 111 268 en 2014 soit un taux de -321%.

Cette dégradation est due à :

- Une augmentation timide des ventes de l'électricité et du gaz qui est de l'ordre de 3% contre une évolution de 9% en 2013.
- Une régression de 64% constatée en 2014 (baissement de 153 469 549,49 DA), concernant les produits des prestations fournis par la DD, à savoir, les produits relatifs aux travaux RCN facturés aux clients, qui est dû aux recours des clients vers la nouvelle procédure de prise en charge des raccordement RCN.
- L'augmentation des charges dire à évolution de l'activité de l'entreprise : les achats d'énergies et les services de transition y afférents, les charges relatives à la sous-traitance, les entretiens et réparations, les charges du personnel, les charges d'amortissement qui augmente avec l'évolution de l'actif immobilisé de l'entrepris.

2.2. Excédent brut d'exploitation

L'EBE est l'indicateur pivot de la performance économique pure de l'entreprise, à la fois résultant de toute la gestion courante et préalable à une entreprise à une autre.

C'est un solde important pour l'analyse financière car il est neutre de toute incidence financière.

L'EBE représente en plus de la trésorerie potentielle générée par l'exploitation, sa capacité à produire des ressources financière potentielles du fait des décollages de paiement. Nous remarquons une baisse considérable de l'EBE plus de 90% en 2013 et 32% en 2014, cette baisse peut être expliquée par la diminution de la valeur ajoutée en 2013-2014.

2.3. Le résultat net

C'est le résultat global, c'est un solde découlant de tous produits et de toutes les charges au cours d'une période déterminée après déduction faite de l'impôt sur le résultat.

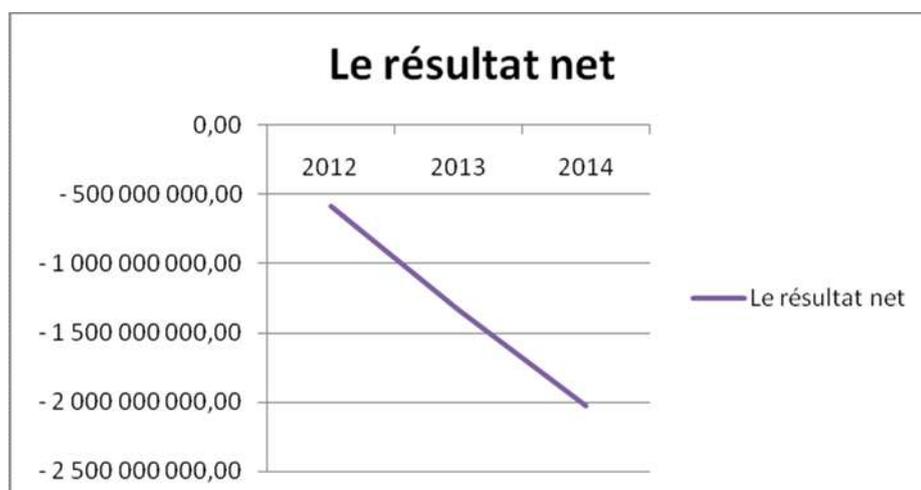
Le résultat net de la direction de distribution est négatif, on constate une baisse significative de plus de 56% en 2013 et 34% en 2014.

Les déficits sont dus principalement à :

- L'absence de cohérence entre les prix d'achat d'énergie et le prix de vente ;

Pour 2014, une augmentation de 604 521 816,17 des achats d'énergie, soit un taux de 13%, comparativement à 2013, ceci a engendré une progression du chiffre d'affaire de 178 415 023,76 soit un taux d'évolution de 3%. Le résultat net se représente ainsi :

Graphe n° 7 : Le résultat net



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

La situation du résultat net de la DDTO, s'explique par la vente de l'énergie moins chère que le coût de production. Ce qui est expliqué dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Le coût de revient des produits « électricité et gaz ».

Désignation	Electricité	Gaz
Charges directes	4 933 492 693,03	566 208 158,42
Charges indirectes	1 917 229 259,50	274 228 961,98
Total des charges par type d'énergie	6 850 721 952,53	840 437 120,40
Quantités vendues en GWh/GTh	1 315,66	2 154,19
Coût de revient du KWh/Th (DA)	5,21	0,39
Prix de revient du KWh/Th (DA)	3,687	0,328

Source : documents internes de la DDTO

Les importantes pertes d'énergie non facturées, qui sont pour l'exercice 2014, de l'ordre de 14,70% pour l'électricité. En valeur, la perte est estimée à 707 048 366,53 qui est l'équivalent de 75% de la masse salariale de la DD, pour l'année 2014, les causes de ces pertes sont techniques et parfois de gestion (la fraude).

- Augmentation des charges dues à l'évolution de l'activité de l'entreprise.

Section 3 : Analyse de la position de la trésorerie pour les années 2012/2013 et 2014

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour s'assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié trois éléments caractéristiques :

Le Fonds de Roulement (FR), Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie, ensuite, nous allons continuer par certains ratios de liquidité.

Pour notre cas d'étude, nous allons déterminer ces éléments en interprétant chaque fois les résultats obtenus.

1. Analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financier se fait par le calcul de l'équilibre financier à long terme, l'équilibre financier à court terme et l'équilibre financier immédiat.

1.1. L'équilibre financier à long terme « FRN » pour les années 2012/2013 et 2014

Le FRN représente la part des ressources à long terme que l'entreprise va pouvoir consacrer au financement des actifs circulants.

Il sera ici déterminé à travers le tableau suivant :

Tableau n°11 : Calcul du FRN

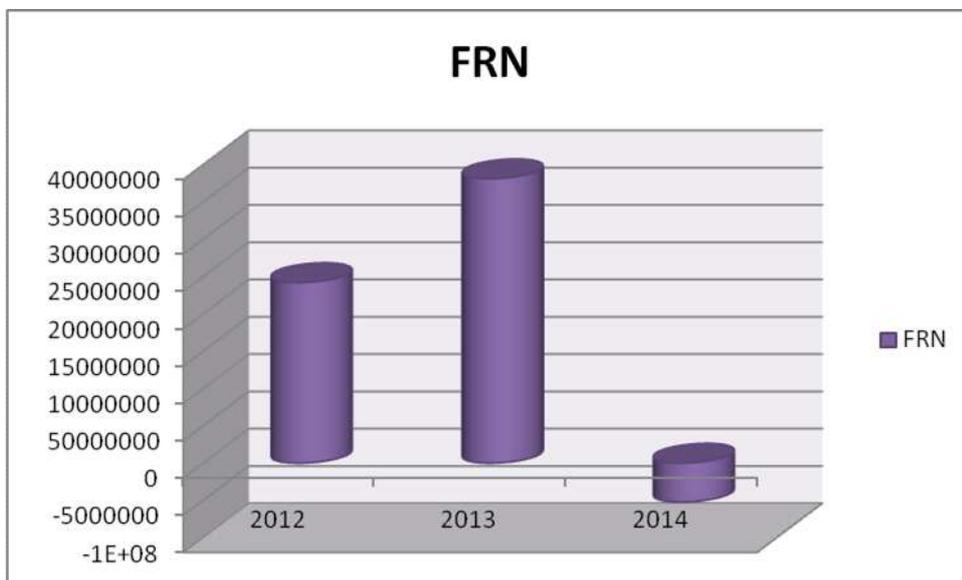
Eléments	Calcul	2012	2013	2014
FRN par le haut du bilan	Capitaux permanents - Immobilisations nettes	242 043 679,54	381 237 248,72	- 52 112 693,57
FRN par le bas du bilan	Actif circulant - Dettes à court terme	242 043 679,54	381 237 248,72	- 52 112 693,57

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

Sur les trois années d'étude, le FR obtenu est positif en 2012 et 2013 uniquement ce qui signifie la situation de l'équilibre à long terme donc la DDTO a dégagé des ressources structurelles pour son financement. C'est une marge de sécurité potentielle, en revanche pour l'année 2014, il a été constaté une nette régression du FR de 52 millions de DA, ce qui représente l'insuffisance des ressources permanents pour financer les emplois stables, il traduit un besoin structurel de financement, dans ce cas le besoin structurel sera financé par les dettes à court terme, ce qui peut constituer un risque sérieux pour la situation financière de la DDTO.

Le FRN de la DDTO pour les années 2012, 2013 et 2014 se représente ainsi :

Graph n° 8 : Représentation graphique du FRN



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

1.2. L'équilibre financier à court terme « BFR » pour les années 2012/2013 et 2014

Le BFR est la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité.

Il est déterminé comme suit :

Tableau n°12 : Calcul du BFR

Désignation	2012	2013	2014
V. d'exploitation	483 500	417 750	933 000
V. réalisables	18 435 732 245,16	2 306 406 368,56	2 263 155 184,74
Dettes à court terme	1 871 234 577,71	2 394 451 737,16	2 877 934 648,42
BFR	-27 177 832,55	-87 627 618,60	-613 846 463,68

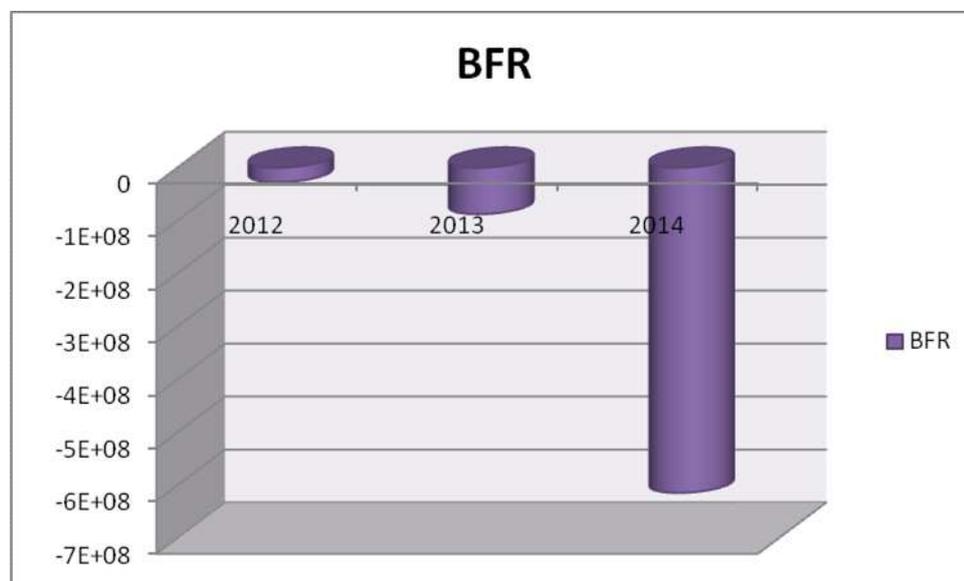
Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

Nous constatons qu'en 2012, 2013 et 2014, la DDTO a réalisé un BFR négatif, se qui explique la situation d'équilibre à court terme, donc les dettes à court terme ont couvert la totalité des opérations nées du cycle d'exploitation et il en reste une partie excédentaire, la DDTO dégage des ressources durablement disponibles.

Nous remarquons que les valeurs d'exploitation n'influent pas sur le BFR, cela est dû au fait que l'énergie et non stockable, se sont les valeurs réalisables qui influent le plus sur le BFR de la DDTO

Le BFR de l'entreprise est comme la représentation graphique suivante :

Graph n° 9 : Représentation graphique du BFR



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

1.3. L'équilibre financier immédiat « TN » pour les années 2012/2013 et 2014

Préalablement définie :

La trésorerie nette (TN) représente la différence entre le BFR et FRN. Elle permet l'analyse de l'équilibre financier ainsi que la situation de la trésorerie. Elle se calcul de la manière suivante :

Tableau n° 13 : Calcul de trésorerie

Désignation	2012	2013	2014
FRN	242 043 679,54	381 237 248,72	-52 112 693,57
BRF	-27 177 832,55	-87 627 618,60	-613 846 463,68
Trésorerie	269 221 512,09	468 864 867,32	561 733 770,11

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

Durant les trois années, la trésorerie de la DDTO est positive ; dans cette situation le FRN est suffisamment élevé pour assurer non seulement les financements stables du cycle d'exploitation mais également une aisance de trésorerie qui permet de détenir des valeurs disponibles ou bien d'effectuer des placements.

Graph n° 10 : Représentation graphique de la trésorerie



Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

2. L'analyse par la méthode des ratios pour les années 2012/2013 et 2014

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Les ratios de liquidité ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie, l'évolution de ces ratios est reprise dans les tableaux suivants.

2.1. 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. C'est un indicateur de liquidité d'une entreprise et de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme, un ratio d'environ 2 est considéré comme raisonnable si le ratio est inférieur à 1. L'entreprise peut ne pas être en mesure de tenir ses engagements, tandis que si le ratio est trop élevé, il est possible que l'entreprise n'utilise pas efficacement ses actifs.

Il se calcule de la façon suivante :

Ratio de liquidité générale = actif circulant / DCT

Tableau n° 14 : Calcul du ratio de liquidité générale

Désignation	2012	2013	2014
Actif circulant	2 113 278 257,25	2 775 688 985,88	2 825 821 954,5
Dettes à court terme	1 871 234 577,71	2 394 451 737,16	2 877 934 648,42
Ratio de liquidité générale	1,13	1,16	0,98

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

La liquidité générale est supérieure à 1 durant toute la période sous notre étude, ce qui traduit que la DDTO, à partir des valeurs circulantes et capable de payer ou de rembourser toutes ses dettes à court terme au moins 1,13 fois en 2012, 1,16 fois en 2013 et presque 1 fois en 2014.

2.2. Ratio de liquidité réduite

Le ratio mesure la capacité de l'entreprise d'avoir rapidement accès à des liquidités pour répondre aux besoins immédiats, il est calculé en divisant l'actif à court terme (à l'exclusion des VE) par passif à court terme, un ratio \geq à 1 est acceptable.

Il se calcul de la façon suivante :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$$

VR : Valeurs réalisable

VD : Valeurs disponibles

DCT : Dettes à court terme

Tableau n° 15 : Calcul du ratio de liquidité réduite

Désignation	2012	2013	2014
VR+VD	2 112 794 757,25	2 775 271 235,88	2 824 888 954,85
DCT	1 871 234 577,71	2 394 451 737,16	2 877 934 648,42
Ratio de liquidité réduite	1,12	1,16	0,98

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

La somme des valeurs réalisables et des valeurs disponibles est suffisantes pour payer les dettes à court terme, c'est-à-dire que la DDTO dispose d'une capacité de remboursement des dettes à court terme sans transformation des valeurs d'exploitation en liquidité.

2.3. Ratio de liquidité immédiate

Il est égal au rapport entre les actifs à court terme desquels sont déduit les stocks et le passif à court terme de l'entreprise, c'est un indicateur qui permet d'apprécier à partir de ses actifs de placement la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme.

Il se calcul de la manière suivante :

Ratio de liquidité immédiate = VD/DCT

VD : Valeurs disponibles

DCT : Dettes à court terme

Tableau n°16 : Calcul du ratio de liquidité immédiate

Désignation	2012	2013	2014
VD	269 221 512,09	468 864 867,32	561 733 770,11
DCT	1 871 234 577,71	2 394 451 737,16	2 877 934 648,42
Ratio de liquidité immédiate	0,14	0,20	0,19

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de la DDTO

La liquidité immédiate est inférieure à 1 durant toute la période étudiée ; donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la DDTO peut payer immédiatement 14% en 2012, 20% en 2013 et 19% en 2014. La DDTO ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme, elle est donc pas crédible vis-à-vis de ses derniers, car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagement à court terme.

Conclusion

Après avoir analysé les indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise, ça nous a conduit aux conclusions suivantes :

- L'entreprise assure l'équilibre à court et à long terme pour les trois années ;
- La trésorerie de l'entreprise est positive ;
- L'entreprise est capable d'honorer ses engagements et de rembourser ses dettes à court terme en revanche, elle est incapable de payer ses dettes à court terme à partir de ses valeurs disponibles.

Conclusion partie 2

En conclusion, la gestion de trésorerie est un facteur qui contribue à réduire les risques que l'entreprise peut rencontrer et assurer sa pérennité.

En effet, après avoir étudié le fonctionnement de la DDTO, ses états financiers, les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios de liquidité pour les trois années d'étude, nous avons opté à une conclusion qui confirme les deux hypothèses :

- Premièrement, la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi Ouzou a suffisamment de ressources internes pour faire face à ses besoins sans faire appel à l'endettement ;
- Deuxièmement, elle jouie d'un équilibre financier ce qui lui permet de dégager une trésorerie positive.

Conclusion générale

La trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des disponibilités dont elle dispose, une bonne situation financière, c'est avoir la liquidité suffisante pour assurer la solvabilité de l'entreprise. Une société insolvable finit toujours par être liquidée, c'est pour cela il est primordial de bien gérer les entrées et les sorties des fonds.

Un trésorier doit être compétent pour assurer ses tâches au niveau d'une entreprise, il doit garantir une meilleure gestion des facteurs qui peuvent être à l'origine des problèmes de trésorerie, notamment les délais de règlement des clients qui sont parfois trop tardifs, et l'exigence et la nécessité de régler les fournisseurs trop rapidement, ce qui implique par la suite un décalage entre les encaissements et les décaissements de la trésorerie. Cela influe d'une manière néfaste sur les jeunes sociétés qui se trouvent en cessation de paiement.

La gestion de la trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise, dans la mesure où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidités et d'anticiper les risques financiers ; c'est pourquoi comptables et décideurs financiers doivent disposer d'outils facilitateurs, leur garantissant la meilleure visibilité possible pour une prise de décision optimale. La gestion de trésorerie se fait à l'aide des :

- Fiches pluriannuelles ou ce qu'on appelle le plan de financement : c'est une prévision à long terme (chaque année) ;
- Fiches périodiques appelées aussi plan ou budget de trésorerie : c'est une prévision faite à court terme (chaque mois) ;
- Fiches de valeur : c'est le suivi et la gestion quotidienne de la trésorerie.

Donc, la trésorerie est un domaine très sensible, elle doit être planifiée et gérée au quotidien pour prévenir l'intermission de paiement avec une véritable stratégie.

L'étude relative à la gestion de la trésorerie au sein de la DDTO est relative aux chiffres et documents qui ont été mis à notre disposition, qui nous permettent de dégager les conclusions suivantes :

- La DDTO n'est pas confrontée aux problèmes de la trésorerie car elle gère une trésorerie clients (encaissements) et une trésorerie fournisseurs (décaissements). Les

entrées de fonds de l'entreprise sont organisées sous forme de différents journaux qui expliquent les mouvements de liquidités. Les fonds encaissés par les différentes directions de distribution seront remontés automatiquement et quotidiennement pour alimenter le compte du groupe Sonelgaz, quant au processus de décaissement, le groupe Sonelgaz a mis en place une procédure appelée « mise à disposition des fonds », cette dernière permet au groupe de maîtriser et satisfaire les besoins et de réaliser les objectifs tracés de ses unités ;

- Le suivi de la trésorerie est permanent ;
- La coordination de tous les services de l'entreprise ;

En revanche, la DDTO doit améliorer les points suivants :

- Les trois exercices des années 2012,2013 et 2014 sont clôturés avec un déficit ce qui a été le résultat de la non cohérence entre le prix d'achat et le prix de vente d'énergie ;
- La DDTO a beaucoup de créances auprès des clients ;
- L'importance et l'augmentation des charges d'exploitation ;
- Faire accompagner le budget de trésorerie d'un tableau de flux de trésorerie ;
- Les pertes enregistrées dues au phénomène de fraude et de vol d'énergie doivent être analysée pour dégager l'impact qu'elles ont sur la trésorerie de l'entreprise ;

Pour cela nous proposerons les recommandations suivantes :

- Augmenter le prix d'énergie au niveau du groupe ;
- Impliquer une culture pour la maîtrise des coûts ;
- L'élaboration d'un suivi mensuel du TFT ;
- Se doter d'un logiciel de gestion de trésorerie ;
- Proposer des formations en matière de gestion de trésorerie pour le personnel financier.

Bibliographie

Ouvrages

1. CHAMBOST.I, CUYAUBERE.T, « Gestion financière », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2006.
2. CYRILLE.M, « Comptabilité générale de l'entreprise », édition De boeck, Septembre 2003.
3. DERIENNE B.A, KHALT .S, « Gestion de trésorerie », Paris 2010.
4. DE LA BRUSLERIE.H, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2010.
5. DE LA BRUSLERIE.H, « Trésorerie d'entreprise », 2^{ème} édition, Dalloz, 2003.
6. DUPLAT.C, « Analyse et maîtriser la situation financière de son entreprise », édition Vuibert, Paris, 2004.
7. FORGET.J, « Gestion de trésorerie », édition d'organisation, 2005.
8. GANGAIN M, CRAMBERT.RS, « Gestion de trésorerie », Paris, 2004.
9. MARC.G, ROSELYNE.C, « La gestion de trésorerie », édition Economica, 2007.
10. MARMUS.C, « Gestion de trésorerie », collection entreprises, 1988.
11. MELYON.G, « Gestion Financière », 4^{ème} édition Bréal, 2007.
12. POLONIATO.B, VOYENNE.D, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 2^{ème} édition, Paris, 1995.
13. ROUSSELOT.P, VERDIE.J, « Gestion de trésorerie », 2^{ème} édition Dunod, 1999
14. SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
15. ZAMBOTTO.C, ZAMBOTTO.C, « Exercices de gestion financière », 3^{ème} édition, Dunod, 2010.
16. ZAMBOTTO.C, ZAMBOTTO.C, « Gestion financière », 8^{ème} édition Dunod, 2009.

Mémoires

1. BOUATTA Mohamed Adel, « Gestion de la trésorerie de la SDA », Ecole supérieure de gestion de Paris, 2012.
2. FURAHA BALANGALIZA Bernadette, « Essai de mise en place de système de gestion et de prévision de trésorerie au sein d'une ASBL. Cas de APED ASBL », mémoire de licence, université CEPROMAD, Bukavu, 2010.
3. HOUNGBE Spero, « La gestion optimale de la trésorerie d'une petite et moyenne entreprise », mémoire de Master, option sciences de gestion, université d'ABOMEY-CALAVI, 2007-2008.

4. JUHEL Jean-Claude, « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises », Thèse de Doctorat, université de NICE, 2010.
5. SOME Camille, « La politique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB » D.U.T option finance comptabilité, université Ouagadougou, 2006.
6. SOMLARE Idrissa , « Elaboration d'un manuel de procédure des cycles trésorerie et achat d'ECG », mémoire de Master, université CESAG, 2010.

Sites Internet

1. <http://comptabilite.savoir.fr/rapprochement-bancaire-comptabilite/#Dfinitionnbsp>
2. <http://fr.slideshare.net/ezanjuan/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf?related=3>
3. <http://fr.slideshare.net/olivierkangah/gestion-de-latresorerie>
4. <https://www.google.fr/#q=la+gestion+de+la+tr%C3%A9sorerie+doc/gestiondelatresorerieAnpme>
5. <https://www.google.fr/#q=la+gestion+de+la+tr%C3%A9sorerie+doc/pratiquedegestiondetresorerie>
6. <https://www.google.fr/#q=la+gestion+de+la+tr%C3%A9sorerie+doc/plangestiondetresorerieoperationnelle>
7. <https://www.google.fr/#q=la+tr%C3%A9sorerie+doc/budgetdetresorerie>
8. <https://www.google.fr/#q=la+tr%C3%A9sorerie+doc/introduction-tel>
9. <https://www.google.fr/#q=la+tr%C3%A9sorerie+doc/solutionsavosproblemesdetresorerie>
10. <https://www.youtube.com/watch?v=Bv0bN5m4aoQ>

Autres

Cours d'analyse financière, licence LMD, en Sciences économiques, option Economie Financière et Bancaire, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

Liste des graphes, des schémas et des tableaux :

1. Liste des graphes

Graphe n°01 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2012.....	81
Graphe n°02 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2012.....	82
Graphe n°03 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2013.....	83
Graphe n°04 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2013.....	84
Graphe n°05 : Représentation graphique de l'actif du bilan condensé 2014.	85
Graphe n°06 : Représentation graphique du passif du bilan condensé 2014.	85
Graphe n°07 : Représentation graphique du résultat net.	92
Graphe n°08 : Représentation graphique du FRN.	95
Graphe n°09 : Représentation graphique du BFR.	96
Graphe n°10 : Représentation graphique de la trésorerie.	97

2. Liste des schémas

Schéma n° 01 : La place du trésorier dans une petite et moyenne entreprise.....	16
Schéma n° 02 : La place du trésorier dans une grande entreprise.....	17
Schéma n° 03 : La place du trésorier dans une entreprise multinationale.....	18
Schéma n° 04 : Procédure de prévision.....	22
Schéma n° 05 : Procédure budgétaire.....	23
Schéma n° 06 : Production budgétaire.....	24
Schéma n°07 : L'organigramme de la DDTO.....	57
Schéma n°08 : L'organisation de la DFC.....	59

3. Liste des tableaux

Tableau n° 01 : L'horizon pluriannuel.....	25
Tableau n° 02 : L'horizon pluri mensuel.....	30
Tableau n° 03 : La fiche de valeur.....	32
Tableau n° 04 : Les ratios de solvabilité.....	44
Tableau n° 05 : Bilan condensé 2012.	80
Tableau n° 06 : Bilan condensé 2013.	82
Tableau n° 07 : Bilan condensé 2014.	84
Tableau n° 08 : Tableau des comptes de résultat pour les années 2012,2013 et 2014.....	88

Tableau n° 09 : Evolution du chiffre d'affaires pour les années 2012, 2013 et 2014.....	89
Tableau n° 10 : Le coût de revient des produits d'électricité et de gaz.	92
Tableau n° 11 : Calcul du FRN.	94
Tableau n° 12 : Calcul du BFR.	96
Tableau n° 13 : Calcul de la trésorerie.	97
Tableau n° 14 : Calcul du ratio de liquidité générale.	98
Tableau n° 15 : Calcul du ratio de liquidité réduite.	99
Tableau n° 16 : Calcul du ratio de liquidité immédiate.	100

Annexes :

Annexe n° 1 : Bilan actif 2012.....	110
Annexe n° 2 : Bilan passif 2012.....	112
Annexe n° 3 : Bilan actif 2013.....	113
Annexe n° 4 : Bilan passif 2013.....	115
Annexe n° 5 : Bilan actif 2014.....	116
Annexe n° 6 : Bilan passif 2014.....	118
Annexe n° 7 : TCR 2012.....	119
Annexe n° 8 : TCR 2013.....	121
Annexe n° 9 : TCR 2014.....	123

Annexe n° 1 : Bilan actif 2012

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2012

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2012	amort 2012	2012	2011
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	16 668 757,86	5 963 661,00	6 367 424,55
Constructions (Batiments et ouvrages)		137 259 759,75	65 358 288,26	71 901 471,49	54 558 122,22
Installations techniques, matériel et outillage		14 328 745 872,66	8 676 441 971,57	5 652 303 901,09	4 647 629 949,81
Autres immobilisations corporelles		2 104 308 866,59	793 539 362,28	1 310 769 504,31	1 181 072 614,28
Immobilisations en cours		6 422 846 088,06		6 422 846 088,06	5 702 033 767,25
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		302 049,00		302 049,00	302 049,00
Comptes de liaison					
Impôts différés actif		99 125 262,26		99 125 262,26	99 125 262,26
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 129 957 317,58	9 552 008 379,97	13 577 948 937,61	11 705 826 189,77
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 070 294 761,23	485 727 049,96	1 584 567 711,27	1 334 396 124,34
Stocks et encours		483 500,00		483 500,00	469 500,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		16 640 363,13	1 938 074,81	14 702 288,32	7 741 328,07

Impôts		244 303 245,57		244 303 245,57	299 717 073,96
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		269 932 037,79	710 525,70	269 221 512,09	95 866 846,23
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		2 601 653 907,72	488 375 650,47	2 113 278 257,25	1 738 190 872,60
TOTAL GENERAL ACTIF		25 731 611 225,30	10 040 384 030,44	15 691 227 194,86	13 444 017 062,37

Annexe n° 2 : Bilan passif 2012

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre		EXERCICE 2012	
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> BILAN PASSIF </div>			
Définitif			
PASSIF	note	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 256 198 320,98	- 102 337 619,09
compte de liaison**		10 114 661 183,49	8 730 403 183,69
TOTAL CAPITAUX PROPRES		10 355 583 759,77	9 125 186 461,86
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		64 850 551,22	44 436 127,49
Impôts (différés et provisionnés)		121 270 270,95	121 270 270,95
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 278 288 035,21	2 780 189 413,51
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 464 408 857,38	2 945 895 811,95
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 539 067 962,95	1 114 735 988,26
Impôts		131 972 822,70	122 007 904,77
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		200 193 792,06	136 185 912,62
Trésorerie passif		0,00	4 982,91
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 871 234 577,71	1 372 934 788,56
TOTAL GENERAL PASSIF		15 691 227 194,86	13 444 017 062,37

Annexe n° 3 : Bilan actif 2013

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre		EXERCICE 2013			
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE			
BILAN ACTIF					
Définitif					
ACTIF	note	brut 2013	amort 2013	2013	2012
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	17 072 521,40	5 559 897,46	5 963 661,00
Constructions (Batiments et ouvrages)		138 183 500,15	68 492 234,35	69 691 265,80	71 901 471,49
Installations techniques, matériel et outillage		15 547 177 893,98	9 084 177 435,53	6 463 000 458,45	5 652 303 901,09
Autres immobilisations corporelles		2 339 340 877,63	891 570 010,87	1 447 770 866,76	1 310 769 504,31
Immobilisations en cours		7 834 309 383,34		7 834 309 383,34	6 422 846 088,06
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		302 049,00		302 049,00	302 049,00
Comptes de liaison					
Impôts différés actif		0,00		0,00	99 125 262,26
TOTAL ACTIF NON COURANT		25 896 683 123,36	10 061 312 202,15	15 835 370 921,21	13 577 948 937,61
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 269 301 173,32	492 284 344,34	1 777 016 828,98	1 584 567 711,27
Stocks et encours		417 750,00		417 750,00	483 500,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		9 424 884,05	1 938 074,81	7 486 809,24	14 702 288,32
Impôts		521 902 730,34		521 902 730,34	244 303 245,57

Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		469 473 037,25	608 169,93	468 864 867,32	269 221 512,09
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		3 270 519 574,96	494 830 589,08	2 775 688 985,88	2 113 278 257,25
TOTAL GENERAL ACTIF		29 167 202 698,32	10 556 142 791,23	18 611 059 907,09	15 691 227 194,86

Annexe n° 4 : Bilan passif 2013

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre		EXERCICE 2013	
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> BILAN PASSIF </div>			
Définitif			
PASSIF	note	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 216 336 401,55	- 256 198 320,98
compte de liaison**		12 247 544 267,51	10 114 661 183,49
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 528 328 763,22	10 355 583 759,77
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		73 094 538,24	64 850 551,22
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	121 270 270,95
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 615 184 868,47	3 278 288 035,21
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 688 279 406,71	3 464 408 857,38
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 969 854 858,23	1 539 067 962,95
Impôts		134 331 815,64	131 972 822,70
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		290 265 063,29	200 193 792,06
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 394 451 737,16	1 871 234 577,71
TOTAL GENERAL PASSIF		18 611 059 907,09	15 691 227 194,86

Annexe n° 5 : Bilan actif 2014

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2014

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2014	amort 2014	2014	2013
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	17 476 284,95	5 156 133,91	5 559 897,46
Constructions (Batiments et ouvrages)		138 183 500,15	71 107 241,81	67 076 258,34	69 691 265,80
Installations techniques, matériel et outillage		20 939 829 074,06	9 794 926 995,36	11 144 902 078,70	6 463 000 458,45
Autres immobilisations corporelles		2 626 394 637,11	1 007 525 267,60	1 618 869 369,51	1 447 770 866,76
Immobilisations en cours		6 453 509 359,76		6 453 509 359,76	7 834 309 383,34
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		302 049,00		302 049,00	302 049,00
Comptes de liaison					
Impôts différés actif		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		30 195 588 039,34	10 891 035 789,72	19 304 552 249,62	15 835 370 921,21
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 315 256 012,98	472 942 441,96	1 842 313 571,02	1 777 016 828,98
Stocks et encours		933 000,00		933 000,00	417 750,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		9 408 130,90	2 445 153,71	6 962 977,19	7 486 809,24
Impôts		413 878 636,53		413 878 636,53	521 902 730,34

Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		563 355 271,67	1 621 501,56	561 733 770,11	468 864 867,32
TOTAL ACTIF COURANT		3 302 831 052,08	477 009 097,23	2 825 821 954,85	2 775 688 985,88
TOTAL GENERAL ACTIF		33 498 419 091,42	11 368 044 886,95	22 130 374 204,47	18 611 059 907,09

Annexe n° 6 : Bilan passif 2014

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2014

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		- 2 027 242 578,64	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 216 336 401,55	- 216 336 401,55
compte de liaison**		16 987 332 099,65	12 247 544 267,51
TOTAL CAPITAUX PROPRES		15 240 874 016,72	12 528 328 763,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		85 882 208,67	73 094 538,24
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 925 683 330,66	3 615 184 868,47
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 011 565 539,33	3 688 279 406,71
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 304 990 659,75	1 969 854 858,23
Impôts		112 564 533,21	134 331 815,64
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		460 379 455,46	290 265 063,29
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 877 934 648,42	2 394 451 737,16
TOTAL GENERAL PASSIF		22 130 374 204,47	18 611 059 907,09

Annexe n° 7 : TCR 2012

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2012

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2012	2011
Ventes et produits annexes		5 058 374 269,87	0,00
Prestations fournies production energie et matériel		49 022 896,66	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		5 107 397 166,53	0,00
Achats consommés		- 24 320 188,84	0,00
Prestations reçues production energie et matériel		- 2 867 060 082,71	0,00
Services extérieures et autres consommations		- 449 444 148,58	0,00
Prestations reçues services		- 1 038 699 356,57	0,00
II - Consommation de l'exercice		- 4 379 523 776,70	0,00
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		727 873 389,83	0,00
Charges de personnel		- 708 628 521,89	0,00
Prestations reçues personnel		- 390 497,76	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés		- 89 407 219,38	0,00
Prestations reçues Impôts et taxes		0,00	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 70 552 849,20	0,00
Autres produits opérationnels		62 116 807,17	0,00
Autres Prestations fournis		0,00	
Autres charges opérationnelles		- 402 174,00	0,00
Autres Prestations reçues		0,00	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 574 104 038,95	0,00
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		- 465 000,00	0,00
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		0,00	
Prestations fournies sect. auxiliaires		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 583 407 254,98	0,00
Produits financiers		0,00	

Charges financières		- 467 666,29	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 467 666,29	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 583 874 921,27	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 169 048 973,70	0,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 752 923 894,97	0,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 583 874 921,27	0,00
Eléments extraordinaires (produits)		832 903,56	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		- 1 100,00	0,00
Charges hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation fournis		0,00	
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		831 803,56	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 583 043 117,71	0,00

Annexe n° 8 : TCR 2013

SOCIETE: Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre
CENTRE: DD TIZI OUZOU

EXERCICE 2013

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

DESIGNATION	note	2013	2012
Ventes et produits annexes		5 426 952 374,42	5 058 374 269,87
Prestations fournies production energie et matériel		0,00	49 022 896,66
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations fournies services		- 23 149,84	0,00
I - Production de l'exercice		5 426 929 224,58	5 107 397 166,53
Achats consommés		- 27 245 346,81	- 24 320 188,84
Prestations reçues production energie et matériel		- 3 352 797 573,70	- 2 867 060 082,71
Services extérieures et autres consommations		- 621 678 565,47	- 449 444 148,58
Prestations reçues services		- 1 192 682 483,54	- 1 038 699 356,57
II - Consommation de l'exercice		- 5 194 403 969,52	- 4 379 523 776,70
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		232 525 255,06	727 873 389,83
Charges de personnel		- 874 939 302,90	- 708 628 521,89
Prestations reçues personnel		0,00	- 390 497,76
Impôts, taxes et versements assimilés		- 106 542 586,17	- 89 407 219,38
Prestations reçues Impôts et taxes		0,00	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 748 956 634,01	- 70 552 849,20
Autres produits opérationnels		78 629 673,57	62 116 807,17
Autres Prestations fournis		0,00	
Autres charges opérationnelles		- 306 266,00	- 402 174,00
Autres Prestations reçues		0,00	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 705 831 393,95	- 574 104 038,95
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		- 138 987 518,30	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		302 378 497,84	- 465 000,00
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. Auxiliaires		0,00	
Prestations fournies sect. Auxiliaires		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 213 073 640,85	- 583 407 254,98

Produits financiers		0,00	
Charges financières		- 9 652 912,21	- 467 666,29
Prestations reçues frais financiers		- 42 858 084,91	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 52 510 997,12	- 467 666,29
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 265 584 637,97	- 583 874 921,27
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0,00	0,00
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 807 937 395,99	5 169 048 973,70
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 073 522 033,96	- 5 752 923 894,97
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 265 584 637,97	- 583 874 921,27
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	832 903,56
Eléments extraordinaires (charges)		- 68 406 938,14	- 1 100,00
Charges hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation fournis		0,00	
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 207 394 456,44	831 803,56
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 333 991 576,11	- 583 043 117,71

Annexe n° 9 : TCR 2014

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2014

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2014	2013
Ventes et produits annexes		5 605 344 248,34	5 426 952 374,42
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations fournies services		0,00	- 23 149,84
I - Production de l'exercice		5 605 344 248,34	5 426 929 224,58
Achats consommés		- 30 937 635,99	- 27 245 346,81
Prestations reçues production energie et matériel		- 3 916 949 400,02	- 3 352 797 573,70
Services extérieures et autres consommations		- 479 516 006,90	- 621 678 565,47
Prestations reçues services		- 1 233 052 473,39	- 1 192 682 483,54
II - Consommation de l'exercice		- 5 660 455 516,30	- 5 194 403 969,52
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 55 111 267,96	232 525 255,06
Charges de personnel		- 940 760 165,36	- 874 939 302,90
Impôts, taxes et versements assimilés		- 104 833 900,56	- 106 542 586,17
Prestations reçues Impôts et taxes		0,00	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 100 705 333,88	- 748 956 634,01
Autres produits opérationnels		102 771 357,39	78 629 673,57
Autres Prestations fournis		0,00	
Autres charges opérationnelles		- 333 476,23	- 306 266,00
Autres Prestations reçues		0,00	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 861 327 863,75	- 705 831 393,95
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		- 161 199 187,96	- 138 987 518,30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 569 424,21	302 378 497,84
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		0,00	
Prestations fournies sect. auxiliaires		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 962 225 080,22	- 1 213 073 640,85
Charges financières		- 42 273,58	- 9 652 912,21
Prestations reçues frais financiers		- 63 992 938,17	- 42 858 084,91
VI - RESULTAT FINANCIER		- 64 035 211,75	- 52 510 997,12

VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 026 260 291,97	- 1 265 584 637,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 766 685 029,94	5 807 937 395,99
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 792 945 321,91	- 7 073 522 033,96
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 026 260 291,97	- 1 265 584 637,97
Eléments extraordinaires (produits)		23,84	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		- 982 310,51	- 68 406 938,14
Charges hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation reçues		0,00	
Produits hors exploitation fournis		0,00	
Charges hors exploitation fournies		0,00	

2

IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 162 181 474,63	- 207 394 456,44
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 027 242 578,64	- 1 333 991 576,11

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....	01
Partie I : La gestion de la trésorerie, caractéristique et fonctionnement.....	03
Introduction partie I	03
Chapitre 1 : approche conceptuelle de la trésorerie.....	04
Introduction	04
Section 1 : Définitions et caractéristiques de la trésorerie.....	05
1. Définitions.....	05
1.1. La liquidité.....	05
1.2. L'exigibilité.....	05
1.3. La solvabilité.....	06
2. Détermination de la trésorerie	06
3. Les composants de la trésorerie	07
3.1. La caisse.....	07
3.1.1. Les recettes.....	07
3.1.2. Les dépenses.....	08
3.2. La banque.....	08
3.2.1. Le rapprochement bancaire.....	08

3.2.2. Les comptes bancaires.....	09
Section 2 : L'utilité et la fonction de la trésorerie	10
1. L'utilité de la trésorerie	10
1.1. Motif de transaction	10
1.2. Motif de précaution.....	10
1.3. Motif de spéculation	10
2. La fonction de la trésorerie	10
2.1. L'enjeu de la fonction de trésorerie	11
2.2. Le rôle de la fonction de la trésorerie	12
2.3. La place de la fonction de la trésorerie	13
Section 3 : Les missions du trésorier	15
1. Les qualités du trésorier	15
2. Les tâches du trésorier	15
3. La place du trésorier dans une entreprise	16
3.1. Dans une petite et moyenne entreprise	16
3.2. Dans une grande entreprise	17
3.3. Dans une entreprise multinationale	18
Conclusion	19
Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie.....	20
Introduction.....	20
Section 1 : La nécessité de prévoir la trésorerie pour mieux la gérer.....	21
1. Plan de financement prévisionnel : l'horizon pluriannuel.....	24
Définition	25

2. Plan ou budget de trésorerie : l’horizon pluri mensuel	27
2.1. Encaissements du budget de trésorerie	28
2.1.1. Les ventes.....	28
2.1.2. Les autres recettes	28
2.2. Décaissements du budget de trésorerie	29
2.2.1. Les dépenses relatives aux achats.....	29
2.2.2. Les autres dépenses d'exploitation.....	29
2.2.3. Les dépenses hors exploitation.....	29
3. Gestion au quotidien : la fiche en valeur (gestion au jour le jour)	31
Section 2 : La logique de la gestion de la trésorerie	34
1. Concept d’optimum : la notion de trésorerie zéro	34
2. Les outils de gestion de la trésorerie	34
2.1. Le système interne d’information et de décisio.....	35
2.2. Les outils de communication externe	35
3. Trois erreurs à éviter en gestion de la trésorerie.....	36
3.1. L’erreur d’équilibre ou de contre- phase	36
3.2. L’erreur de sur-immobilisation.....	36
3.3. L’erreur de sous-mobilisation.....	37
4. Théorie pour améliorer la situation de la trésorerie dans une entreprise.....	37
4.1. Augmenter le fonds de roulement net.....	38
4.1.1. Augmenter les ressources stables.....	38
4.1.2. Diminuer l'actif stable.....	38
4.2. Diminuer le besoin en fonds de roulement.....	38
4.2.1. Diminuer le montant de l'actif net.....	38

4.2.2. Augmenter le montant des dettes.....	39
5. Apport de la gestion de trésorerie à la performance financière.....	39
Section 3 : Les techniques d'analyse de la trésorerie.....	40
1. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	40
1.1. Le fond de roulement net (FRN)	40
1.1.1. Définition.....	40
1.1.2. Calcul.....	40
1.1.3. Les différents équilibres de fonds de roulement sont:	41
1.2. Le besoin de fond de roulement net (FRN).....	41
1.2.1. Définition	41
1.2.2. Calcul.....	41
1.2.3 Situations du BFR.....	42
1.3. La trésorerie nette:	42
1.3.1. Définition :	42
1.3.2. Calcul.....	42
1.3.3. La situation de la trésorerie :	43
2. La méthode des ratios.....	43
2-1 : Liquidité du bilan :.....	43
2-2 : Solvabilité de l'entreprise :.....	43
Conclusion.....	45
Conclusion partie I :	46
Partie II : Analyse de la gestion de trésorerie au sein de la DDTO.....	47

Introduction partie II	47
Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son système de gestion de trésorerie.....	48
Introduction.....	48
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	49
1. Présentation du groupe Sonelgaz.....	49
1.1. Historique.....	49
1.2. Caractéristiques.....	51
1.2.1. Esprit d'innovation.....	51
1.2.2. La formation du personnel.....	51
1.2.3. L'action sociale et solidaire.....	51
1.2.4. L'art et la culture.....	51
1.2.5. Les sociétés de travaux.....	51
1.3. Ses objectifs.....	52
1.4. Les missions de Sonelgaz.....	52
Présentation des structures de la DDTO.....	53
1.5. Le fonctionnement des structures.....	53
1.5.1. La division gestion des systèmes informatique (D.G.S.I).....	53
1.5.2. La division administrative du marché (D.A.M).....	53
1.5.3. La division relations commerciales (D.R.C).....	53
1.5.4. La division ressource humaine (D.R.H).....	54
1.5.5. La division technique d'électricité (D.T.E).....	54
1.5.6. La division technique de gaz.....	55
1.5.7. La division des affaires générales.....	55
1.6. L'organisation de la DDTO.....	57

2. La division finance et comptabilité (D.F.C).....	58
2.1. Le rôle de la DFC.....	58
2.2. Les services de la DFC.....	58
2.2.1. Service comptable.....	58
2.2.2. Service budget et contrôle de gestion.....	58
2.2.3. Service financier	59
2.3. Les assistants du directeur de distribution.....	59
2.3.1. Le chargé de la communication.....	59
2.3.2. Le chargé de la sûreté interne.....	60
2.3.3. Le chargé de sécurité.....	60
2.3.4. Le service juridique.....	60
Section 2 : Présentation du système de gestion de trésorerie de la DDTO.....	61
1. Les mouvements d'encaissement de la trésorerie.....	61
1.1. Le journal de caisse.....	61
1.1.1. Les entrées.....	62
1.1.2. Les sorties.....	62
1.2. Le Journal des Mouvements Postaux des Agences (JMP).....	63
2.1.1. Les entrées.....	63
2.1.2. Les sorties.....	63
2.1.3. Autres éléments.....	63
1.3. Journal des Mouvements Bancaires (JMB).....	64
1.3.1. Les entrées.....	64
1.3.2. Les sorties.....	65
1.4. Journal des mouvements des factures.....	65
1.4.1. Les entrées.....	65
1.4.2. Les sorties.....	65

1.5. Journal des Encaissement à Affecté (JEA).....	66
1.5.1. Les entrées.....	66
1.5.2. Les sorties.....	66
1.6. Situation Des Comptes Des Mouvements Postaux Des Agences	66
1.6.1. Les entrées.....	67
1.6.2. Les sorties.....	67
1.7. Les factures travaux réalisés au profit des clients	67
1.7.1. Le bordereau des travaux X183.....	67
1.7.2. La facture X181, la facture sur mémoire.....	68
2. Les mouvements de décaissements.....	68
2.1. L'appel et la mise à disposition des fonds.....	68
2.1.1. L'appel de fonds..	68
2.1.2. La mise à disposition des fonds (appelé aussi accreditif).....	69
2.2. Le paiement des fournisseurs.....	69
2.2.1. Les ordres de virements (O.V.).....	69
2.2.2. Les chèques	70
Section 3: Les différentes dépenses engagées par la Direction de Distribution.....	71
1. Les dépenses d'exploitation	71
1.1. Les dépenses liées à la fonction commerciale.....	71
1.2. Les dépenses liées à l'exploitation du réseau d'électricité.....	71
1.3. Les dépenses liées à l'exploitation du réseau de gaz.....	71
1.4. Les dépenses liées au fonctionnement des services	72
1.5. La paie.....	72
1.5.1. Journal de paie des statutaires.....	72

1.5.2. Journal de paie des contractuels.....	73
2. Les dépenses d'investissement:	73
2.1. Définition de l'Autorisation de Programme (AP) :.....	74
2.2. Types d'investissements:.....	74
2.2.1. Les immobilisations incorporelles.....	74
2.2.2. Les immobilisations corporelles.....	75
2.3. La procédure de sélection de l'entreprise sous-traitante :.....	75
2.4. La facture fournisseur.....	76
Conclusion	78
Chapitre 2 : Analyse de la position de la trésorerie au sein de la DDTO	79
Introduction.....	79
Section 1: Présentation et analyse des bilans condensés 2012/2013 et 2014	80
1. Présentation du bilan condensé de l'année 2012	80
1.1.POUR L'ACTIF	81
1.2. Pour le passif	81
2. Présentation du bilan condensé de l'année 2013	82
2.1. Pour l'actif.....	83
2.2. Pour le passif	83
3. Présentation du bilan condensé de l'année 2014	84
3.1. Pour l'actif.....	84
3.2. Pour le passif	85
Commentaires :	86

Section 2 : Présentation et analyse des SIG 2012/ 2013 et 2014	88
1. Les indicateurs de l'activité	88
1.1. Le chiffre d'affaire.....	89
1.2. La production de l'exercice.....	89
2. Les soldes de gestion.....	90
 2.1. La valeur ajoutée d'exploitation.....	90
 2.2. Excédent brut d'exploitation.....	91
 2.3. Le résultat net	91
Section 3: Analyse de la position de la trésorerie pour les années 2012/2013 et 2014	94
1. Analyse par la méthode des équilibres financier	94
 1.1. L'équilibre financier à long terme « FRN » pour les années 2012/2013 et 2014.....	94
 1.2. L'équilibre financier à court terme « BFR »pour les années 2012/2013 et 2014... ..	95
 1.3. L'équilibre financier immédiat « «TN »pour les années 2012/2013 et 2014.....	97
2. L'analyse par la méthode des ratios pour les années 2012/2013 et 2014.....	98
 2.1. Ratio de liquidité générale	98
 2.2. Ratio de liquidité réduite.....	99
 2.3. Ratio de liquidité immédiate.....	99
Conclusion.....	101
Conclusion partie II	102
Conclusion générale.....	103

Bibliographie.....	105
Liste des graphes, schéma et tableaux.....	107
Sommaires des annexes.....	109
Annexes.....	110
Table des matières.....	125
Résumé.....	135

Résumé :

La trésorerie de l'entreprise est une traduction financière de la gestion de l'entreprise, elle est l'ensemble des liquidités disponibles à un moment donné. Elle est une assurance pour l'entreprise lui permettant de prolonger son existence et d'être solvable pour honorer sa signature.

La gestion des liquidités est une fonction indispensable pour assurer la bonne marche de la société et pour garantir une pérennité aussi longue possible.

Ce présent mémoire intitulé : « La gestion de trésorerie dans une entreprise industrielle » ; cas Sonelgaz a été réalisé d'abord, par curiosité de voir de près la santé financière de la Direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou, ensuite, dans l'objectif d'appliquer une analyse des états financiers et la méthode des ratios pour calculer sa trésorerie, enfin, dans le but de pouvoir analyser notre problématique principale qui est la suivante :

- ❖ *Comment la Direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi Ouzou arrive-t-elle à gérer sa trésorerie ?*

Mots clés

Flux de trésorerie, Liquidités, Prévisions, Solvabilité, Trésorerie, Trésorerie zéro.

The treasury of the company is a financial translation of the business management; it is the whole of the liquidities available to a moment. It is an insurance for the company enabling him to prolong its existence and to be solvent to honour its signature.

The management of the liquidities is an essential function to ensure the good walk of the company and to guarantee a long durability.

This present report called: "Cash management within an industrial company"; case Sonelgaz was carried out initially, by curiosity to see meadows the financial health of the direction of distribution of electricity and gas of Tizi Ouzou, then, in the objective to apply an analysis of the financial statements and the method of the ratios to calculate its treasury, finally, with an aim of being able to analyze our principal problem which is the following one:

- ❖ *How does the Direction of Distribution of electricity and gas of Tizi Ouzou manage its treasury?*

Keywords

Flow of treasury, Liquidities, Forecasts, solvency, Treasury, Treasury zero.