

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES

ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



# *Mémoire de fin d'études*

*En vue de l'obtention du Diplôme Master*

*En Sciences Financières et Comptabilité*

*Option : Finance d'Entreprise*

## **THEME**

**Analyse des méthodes de la gestion de  
trésorerie au sein d'une entreprise  
économique**

**Cas : « SONELGAZ » Tizi-Ouzou**

*Présenté par :*

- *AMZAL Waffa*
- *AMMOUR Kahina*

*Encadré par :*

*Mme. SAOUDI Nadia*

Devant les jurys :

Mme ALLEK Saifa

MCA

UMMTO Présidente

Mme SAOUDI Nadia

MCB

UMMTO Rapporteur

Mme ELDJOUZI Ghania

MCB

UMMTO Examinatrice

**Soutenu le: 03/10/2023**

# Remerciements

*En premier lieu, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné la santé pour achever ce travail dans les meilleures conditions, et de nous avoir accordé le savoir et orienter vers le droit chemin.*

*Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier chaleureusement et respectivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.*

*Nous tenons à exprimer nos remerciements à notre encadrante Mme Saoudi Nadia, pour la qualité de son encadrement exceptionnel.*

*Nous remercions également les membres de jurys qui ont accepté d'examiner ce modeste travail.*

*Nos plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de la direction de distribution « SONELGAZ » pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique et en particulier notre maître de stage Mr HESSAS Toufik*

*Merci à toutes et à tous*

# Dédicaces

*Nous offrons ce modeste travail :*

*À mes chers parents pour leurs efforts et sacrifices durant toute ma vie, votre compréhension et votre encouragement ont été pour moi un soutien indispensable que vous avez toujours su m'apporter, puisse Dieu le miséricordieux vous donner santé et bonheur.*

*À mes chers frères, HALIM, ALI, SAMIR, MAHDI, les mots ne suffisent guère pour exprimer mes sentiments d'amour et de fraternité pour vous, Je ne vous remercierai jamais assez pour votre présence, votre soutien et votre générosité, je vous souhaite le meilleur, vous êtes les meilleurs pour moi car vous êtes plus que mes frères. je vous aime du fond du cœur et vous remercie d'embaumer ma vie quotidien. Avec toute ma sincérité et mon amour.*

*À mes chères sœurs SALOUA, SONIA, WISSAM et la femme de mon frère CELIA.*

*À ma binôme KAHINA, à tous mes chers amis : DINA, MESSAD, MADIHA, YAMINA ..... Et la liste est bien longue.*

*Waffa*

# *Dédicaces*

*Avec l'expression de tous mes sentiments de respect, l'amitié et d'amour.*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Les deux personnes les plus chères au monde qu'on n'appelle jamais pour leurs  
vrais noms.*

*A ceux qui m'encouragent, et me conseillent.*

*A ceux qui n'ont jamais été avers ni de leurs connaissances pour satisfaire mes  
interrogations, ces éducateurs bienveillants.*

*Mon très cher père « Mohammed » et ma très chère mère « Fatima » que Dieu les  
protège.*

*A mon cher frère « Karim »*

*A mes très chères sœurs : Djedjiga, Sabrina, et leurs maries « Remdane et  
Rachid ».*

*Mes neveux « Saïd, Enzo, Elyane et ma nièce Alissia »*

*Et enfin, à toute la grande famille et bien sûr à toutes les personnes qui me  
connaissent de près ou de loin qui m'aiment et que j'aime.*

*Kahina*

## *Liste des abréviations*

**AC** : Actif Circulant

**ACE** : actif circulant d'exploitation

**ACE** : Actif circulant d'exploitation brut

**ACHE** : actif circulant hors exploitation

**ACHE** : Actif circulant hors exploitation brut

**AT** : Actif de trésorerie

Basse Pression/Tension (BT/BP)

**BFR** : Besoin de Fond de Roulement

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement.

**BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

**CNAS** : Caisse National de l' Assurance Social)

**COS** : Conseil d'Orientation et de Surveillance

**CT** : Cour Terme

**D.A.M** :Division Administrative du Marché

**D.F.C** :Division finance et comptabilité.

**D.G.D** :Direction Générale de Distribution.

**D.G.S.I** :Division Gestion Des Systèmes Informatiques

**D.R.C** : Division Relations Commerciales

**D.R.H** :Division Ressource Humaine.

**D.T.E** :Division Technique d'électricité

**DAG** :Division Affaire Générale

**DCT** : Dettes à Court Terme

**DD** : Direction de distribution.

**DE** : dettes d'exploitation

**DE** : Dettes d'exploitations

**DF** : Dettes financières

**DHE** : dettes hors exploitation

**DHE** : Dettes hors exploitation

**FR** : Fond de Roulement

**FR** : Fonds de Roulement

**FRNG** : Fonds de Roulement Net Global

**FRNG** :fonds de roulement net global

**IRG** : Impôt sur les Revenues Générales)  
**JEA** : Journal des Encaissements à Affecter  
**KP** : Capitaux permanents  
**LMT** : Longue et moyen terme  
**MP** :Moyenne Pression  
**MT** :Moyenne Tension  
**RCN** : Raccordement Nouveau Client.  
**SGC** :Système de Gestion de la Clientèle  
**TA** : trésorerie à l'actif  
**TP** : trésorerie au passif  
**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajouté  
**VD** : Valeur Disponible  
**VI** : Valeur Immobilisées

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°01 : Bilan fonctionnel.....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau n°02: Les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau n°03 : Les éléments du besoin en fonds de roulement hors exploitation.....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau n°04 : Bilan financier après retraitement .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau n°05 : Tableau récapitulatif des situations de trésorerie .....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau n°06 : Tableau emplois et ressources.....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau n°07 : Tableau de variation du FRNG .....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau n°8 : Tableau des flux de trésorerie consolidé établi selon les normes IFRS.....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau n° 09 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version).....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau n°10 : Plan de financement prévisionnel .....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau n°11 : Budget de trésorerie.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau n°12 : Fiche en valeur.....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau n°13 : Bilan financier de l'actif .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau n°14 : Bilan financier de passif .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau n°15 : L'actif des bilans financiers en grande masse de 2020 à 2022 .....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau n°16 : Passif des bilans financiers en grande masse de 2020 à 2022 .....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau n°17 : Calcul du FR par le haut du bilan .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau n°18: Calcul des FR par le bas du bilan .....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau N°19: calcul du BFR.....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau n°20 : Calcul des TN à partir du FR et BFR .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau n°21 : Calcule des TN à partir du bilan .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau n°22: Calcul des ratios de liquidité générale.....</b>	<b>104</b>
<b>Tableau n°23: Calcul des ratios de liquidité réduite.....</b>	<b>105</b>
<b>Tableau n°24: Calcul des ratios de liquidité immédiate .....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau n°25: Ratio de solvabilité générale.....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau n°26 : Ratio de l'autonomie financière.....</b>	<b>107</b>
<b>Tableau n°27 : Ratio de l'indépendance financière .....</b>	<b>108</b>
<b>Tableau n°28: Tableau des SIG des années 2020, 2021et2022 .....</b>	<b>109</b>
<b>Tableau n°29: Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE) .....</b>	<b>111</b>
<b>Tableau N°30 : Calcul de la CAF par la méthode additive (RN).....</b>	<b>122</b>
<b>Tableau n°31: Tableau des flux de trésorerie.....</b>	<b>114</b>

## *Liste des figures*

<b>Figure N°01 : La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance .....</b>	<b>12</b>
<b>Figure N°02 : La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR .....</b>	<b>13</b>
<b>Figure N°03 : La trésorerie en situation de mauvais choix de financement .....</b>	<b>14</b>
<b>Figure N°04 : La trésorerie en situation de perte de rentabilité.....</b>	<b>15</b>
<b>Figure N°05 : La trésorerie en situation de réduction de l'activité .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure N°06 : le fonds de roulement net .....</b>	<b>48</b>
<b>Figure N°07 : Cas du FR Négatif .....</b>	<b>49</b>
<b>Figure N°08 : Cas du FR nul.....</b>	<b>50</b>

## *Liste des schémas*

<b>Schéma N°01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise .....</b>	<b>09</b>
<b>Schéma N° 02 : La place du trésorier dans la grande entreprise .....</b>	<b>09</b>
<b>Schéma N°03 : La place du trésorier dans les groupes international.....</b>	<b>09</b>
<b>Schéma N°04 : Bilan fonctionnel simplifié.....</b>	<b>38</b>
<b>Schéma N°05 : Organigramme de la DDTO.....</b>	<b>79</b>
<b>Schéma N°06 : Structuration de la division finance et comptabilité .....</b>	<b>83</b>

## *Liste des graphiques*

<b>Graphique N°01 : L'actif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse .....</b>	<b>96</b>
<b>Graphique N°02 : Passif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse .....</b>	<b>96</b>
<b>Graphique N°03 : Par le haut du bilan .....</b>	<b>99</b>
<b>Graphique N°04 : Par le bas du bilan .....</b>	<b>99</b>
<b>Graphique N°05 : le BFR.....</b>	<b>101</b>
<b>Graphique N°06 : TN à partir du FR et BFR .....</b>	<b>103</b>
<b>Graphique N°07 : TN à partir du bilan.....</b>	<b>103</b>
<b>Graphique N°08 : La CAF.....</b>	<b>112</b>

## *Liste des annexes*

**Annexe N°01 : Bilan actif et passif 2020**

**Annexe N°02 : Bilan actif et passif 2021**

**Annexe N°03 : Bilan actif et passif 2022**

**Annexe N°04 : Compte de résultat par nature 2021**

**Annexe N°05 : Compte de résultat 2022**

## *Sommaire*

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

### *Chapitre I*

#### *Fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie*

Introduction .....	05
Section 1 : Notions générale de la trésorerie.....	06
Section 2: Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise.....	20
Section 3: Organisation de gestion de trésorerie .....	28
Section 4 : Origines des problèmes et solutions de la trésorerie .....	30
Conclusion .....	34

### *Chapitre II*

#### *Éléments et outils d'analyse de la gestion de trésorerie*

Introduction .....	35
Section 1: Analyse de la trésorerie par le bilan .....	36
Section 2 : Analyse de trésorerie par les flux.....	55
Section 3: Prévision de la trésorerie .....	65
Conclusion .....	75

### *Chapitre III*

#### *Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise « SONELGAZ » - Tizi Ouzou*

Introduction .....	76
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	77
Section 2 : Analyse de la trésorerie de la DDTO« SONELGAZ » par le bilan .....	93
Section 3 : Analyse de la trésorerie de la DDTO « SONELGAZ » par les flux.....	114
Conclusion .....	117
Conclusion générale .....	118

# *Introduction générale*

Dans le contexte actuel, l'entreprise est confrontée à la concurrence qui se durcit par la mondialisation de l'économie et de l'ouverture des frontières ainsi que l'accroissement permanent pour améliorer sa compétitivité opérationnelle. En plus d'appliquer le contrôle administratif le plus précis et le plus strict. Le contrôle administratif de l'entreprise vise à maîtriser, vérifier et assurer la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies de l'entreprise adoptées par les dirigeants, ont en assurant une meilleure utilisation des ressources à moindre coût. Dans ce cas, le dirigeant de l'entreprise cherche donc à en prendre soin et à accorder de plus en plus d'importance à cette fonction qui constitue un moyen de rassembler toutes les composantes de l'entreprise afin d'améliorer son efficacité et son efficacité pour pouvoir atteindre son objectif.

La trésorerie est basé sur la conception existante, il aide à gérer les différentes fonctions de l'entreprise, tant du point de vue financier qu'humain, car la direction fixe les attentes et compare périodiquement les réalisations avec les données attendues afin de mettre en évidence les écarts qui devraient conduire à prendre des mesures correctives si nécessaire. L'importance de cette conception dépend donc sur la qualité des encaissements et des décaissements prévisionnels concernant l'activité, l'investissement et le financement. Ce sont des informations enregistrées dans un document récapitulatif après la réalisation des différents budgets (ventes, approvisionnement, production, investissement, autres achats et charges par fonction, TVA).

En tenant compte des conditions et des objectifs d'atteinte. La performance reste une question de perception, car la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise due au processus mis en œuvre par le dirigeant dans l'entreprise.

Dans le concept large de performance, la performance recouvre deux aspects distincts, à savoir l'efficacité et l'efficience. Ce qui se traduit par un effet réactionnaire sur la performance résultant du comportement des managers, les résultats étant inférieurs aux objectifs, ce qui amène les managers à considérer des options stratégiques.

La performance fait référence à la gestion du besoin en fonds de roulement et à la gestion de trésorerie, où la trésorerie joue un rôle majeur dans l'équilibre des ressources de l'entreprise qu'elles disposent (fonds propres, dettes à long et moyen terme, ressources de cycle d'exploitation), qui est considérée comme une source de toutes les opérations réalisées par l'entreprise afin d'organiser et adopter sa gestion de trésorerie comme un fondement principal et de bien gérer ses flux. Au travers du bilan que l'entreprise peut prévoir les déficits, les excédents et maintenir la croissance, ainsi que la prévision de trésorerie d'une

meilleure gestion de l'entreprise doit être contrôler les encaissements et les décaissements, et assurer sa solvabilité et sa rentabilité pour une courte périodicité.

Outre, si la trésorerie est mal gérée, cela affecte négativement l'entreprise en temps de crise, dans ce cas, l'entreprise est particulièrement dangereux en temps de crise. A l'inverse, le risque d'une faible trésorerie est fatales pour l'entreprise car les difficultés d'obtention du crédit ne permettent pas de répondre à des besoins et risquent d'aboutir à son insolvabilité. La crise n'a donc pas mis en lumière l'importance de cet aspect jusqu'ici négligé de la gestion financière.

L'entreprise pour faire face à ses obligations, la gestion efficace de la trésorerie permet de maximiser les revenus de l'entreprise et d'assurer sa croissance future, par ce que elle représente des inconvénients qu'il faudra éviter à l'avenir, ainsi que, la bonne gestion de la trésorerie permettra de conserver des liquidités, car elle est nécessaire pour la gestion de la trésorerie de l'entreprise afin de réduire les coûts et d'augmenter les produits financiers.

Enfin, dans le cadre d'une analyse des méthodes de la gestion trésorerie de l'entreprise moderne et efficace, un système de gestion de trésorerie en termes de valeur est plus rationnel qu'une simple comptabilité devient nécessaire de contrôler les flux financiers pour réduire les coûts. La gestion de ces flux de trésorerie basée sur la valeur essentielle. Cependant, la gestion des attentes quotidiennes devrait être une préoccupation majeure pour un responsable de trésorerie afin d'optimiser les flux de trésorerie.

Nous allons, tout au long de ce mémoire intitulé « **Analyse des méthodes de la gestion trésorerie au sein de l'entreprise économique. Cas: SONELGAZ** », Nous nous intéressons à l'entreprise SONELGAZ, parce que elle est considérée comme l'une des plus grande entreprise en Algérie. Puis, à la manière dont elle analyse ses méthodes de la gestion de trésorerie, de ce fait notre principale problématique à ce sujet est la suivante :

### **La problématique de la recherche**

Afin de faire face aux mutations de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire les entreprises se trouvent dans l'obligation de connaître la mise en œuvre du contrôle de gestion ainsi que la gestion de trésorerie. Dans ce contexte notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses au questionnement suivant :

- ❖ *Quels sont les modes de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise économique et comment sont-ils analysés par l'entreprise SONELGAZ ?*

De la problématique principale découle des questions secondaires :

- ✓ Quels sont les principaux fondements théoriques de la trésorerie ?
- ✓ Quelles sont les méthodes consacrées pour analyser la gestion de la trésorerie?
- ✓ Comment analyser et contrôler la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise *SONELGAZ*?

### **Hypothèses :**

L'hypothèse générale de notre recherche s'articule autour de mode de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise *SONELGAZ*.

**H<sub>1</sub>** : L'entreprise permet d'atteindre la rentabilité économique et l'équilibre financier.

**H<sub>2</sub>** : L'application de l'analyse des méthodes de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise *SONELGAZ* financière permettra d'obtenir des résultats significatifs et une meilleure gestion des liquidités, lui permettant de faire face à ses obligations.

### **L'objectif de notre travail de recherche**

Notre objectif est de comprendre les concepts de base de la gestion de trésorerie en entreprise. Nous essayons aussi dans cette recherche d'approfondir nos connaissances sur la mise en place une méthode d'analyse de la gestion de trésorerie afin d'atteindre les objectifs grâce auxquels l'entreprise peut réduire les problèmes auxquels elle est exposée, ainsi que pour tenter d'obtenir les solutions de trésorerie les plus importantes.

### **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous opterons pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur deux niveaux d'analyse :

En premier lieu, nous procéderons à une recherche bibliographique et documentaire de niveau national et international. En deuxième lieu, concerne le cas traité durant notre stage pratique au sein de l'entreprise (*SONELGAZ*) qui consiste à recueillir des documents nécessaires afin de les traiter et les analyser.

### **Plan de travail**

Pour répondre aux objectifs précités, nous avons opté pour le plan suivant :

**Le premier chapitre**, a pour vocation de présenter les fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie

**Le deuxième chapitre,** consistera à présenter les éléments et outils d'analyse de la gestion de trésorerie.

**Le troisième chapitre,** sera consacré aux différentes méthodes d'analyse de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise «*SONELGAZ*»

# **Chapitre I**

*Fondements théoriques sur la trésorerie  
et la gestion de trésorerie*

## **Introduction**

L'entreprise économique est la base de base autour de laquelle s'articule l'économie car elle vise à réaliser le profit, la continuité et la croissance; et ces objectifs sont liés à l'efficacité de sa performance et payer leurs dettes à temps.

Avant de mettre en place une méthode de gestion de trésorerie il est nécessaire d'examiner en premier lieu la signification même de la trésorerie. Il est important de définir ses différentes composantes, son rôle, ses objectifs, son processus et de la positionner dans le cadre plus large de la politique financière de l'entreprise.

La trésorerie est une préoccupation permanente de l'entreprise et un élément essentiel de sa vie. Comme c'est une ressource pour toutes les opérations effectuées par l'entreprise; qu'elles soient à long ou à court terme; et cela nécessite la présence de fonds toujours prêts pour répondre aux exigences de l'organisation.

Elle joue un rôle clé dans l'équilibre financier de l'entreprise à court terme et pour le cycle d'exploitation.

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

- Notions générale de la trésorerie
- Fondement général sur la gestion de trésorerie dans l'entreprise
- Organisation de la gestion de trésorerie
- Origines problèmes et solutions de la trésorerie

## Section 1 : Notions générale de la trésorerie

La notion de trésorerie est une notion très complexe, sa détermination est la première étape dans le processus d'étude de la trésorerie et sa gestion. Elle joue un rôle essentiel dans la réalisation de l'équilibre financier de l'établissement à court terme et pour le cycle d'exploitation. Car toutes les opérations réalisées par l'établissement dans l'exercice de son activité normale se traduisent par des mouvements de fonds de trésorerie, parce que ce dernier montre l'étendue de la capacité de l'établissement à payer ses dettes au moment de leur échéance et à connaître ce qui précède à aborder le concept de trésorerie de se familiariser avec son contenu et ses flux.

### 1. Définition de La trésorerie

Il existe de multiples définitions de la trésorerie, qui sont :

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés.

« La trésorerie est définie comme un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissements »<sup>1</sup>.

La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation ; elle englobe les valeurs nettes disponibles c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier<sup>2</sup>.

La trésorerie selon **GAUGAIN** et **SAUVÉECRAMBERT**, « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »<sup>3</sup>.

En d'autres termes Selon **FORGET**, « la trésorerie est définie comme la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation<sup>4</sup>. »

---

<sup>1</sup> PHILIPPE (R) ET VERDIE (J-F), Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 2011, p9.

<sup>2</sup> BRUNO (P), ASCHENBROICH, VOYENNE (D), La nouvelle trésorerie d'entreprise, 11<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2002, p35.

<sup>3</sup> MARC (G) ET ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, 6<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 2007, p24

<sup>4</sup> JACK (F), Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, édition d'organisation, Paris, 2005, p12.

Pour **Pierre VERNIMMEN** « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou de la liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRNG) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR)»<sup>5</sup>.

## 2. Rôle et Menaces de la trésorerie

### 2.1. Rôle de la trésorerie

Pour bien comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Selon **BRUSLERIE** la trésorerie a cinq rôles<sup>6</sup> :

- La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux.
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie).
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût.
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

À ces cinq rôles, ajoutez-en cinq autres si nécessaire<sup>7</sup> :

- Assurer la liquidité de l'entreprise pour respecter les délais de paiement et respecter les délais des fournisseurs pour l'État, les organismes sociaux, les banques, etc.
- Réduire le coût des services bancaires en négociant correctement les conditions bancaires pour minimiser le niveau des coûts de financement et permettre à l'entreprise de maximiser les économies.
- Améliorer la performance financière en réduisant significativement les coûts ou en augmentant les instruments financiers selon l'orientation des flux de trésorerie, mais en générant en même temps des prévisions fiables pour une gestion optimale de la trésorerie.

---

<sup>5</sup>PIERRE (V), Finance d'entreprise, Edition Dalloz, 2000, p962.

<sup>6</sup>HUBERT (D-L-B), Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012, p122.

<sup>7</sup>MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> Edition Dunod, 2003, p224.

- Gérez les risques financiers à court terme, tels que le risque de change et, dans certains cas, les fluctuations des taux de change, pour assurer un profit commercial à votre entreprise.
- Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

## **2.2. Menaces de trésorerie**

Les causes peuvent être conjoncturelles ou structurelles :

- Réduction des ventes, et donc des encaissements.
- Allongement des délais de paiement des clients.
- Augmentation des stocks en raison d'une baisse de ventes ou d'un mauvais calibrage

Des achats.

- Recours à l'autofinancement.
- Contraction des marges.
- Embouche rapide de nouveaux collaborateurs<sup>8</sup>.

## **3. La place du trésorier dans l'entreprise**

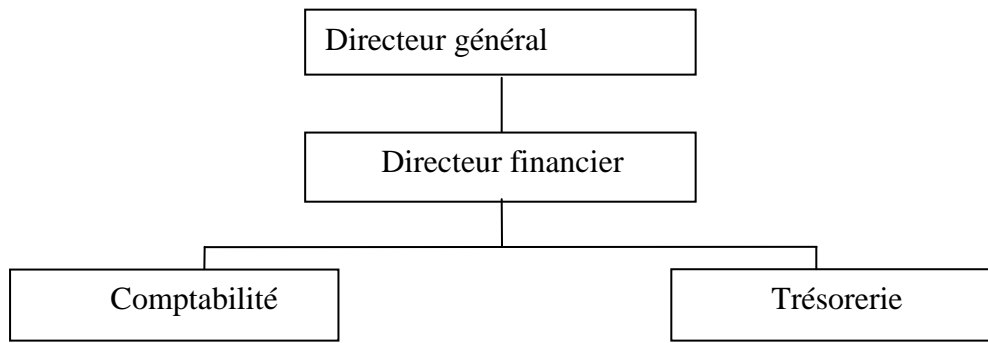
Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risques. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://just-business.fr> consulté Le 28 /05/2023

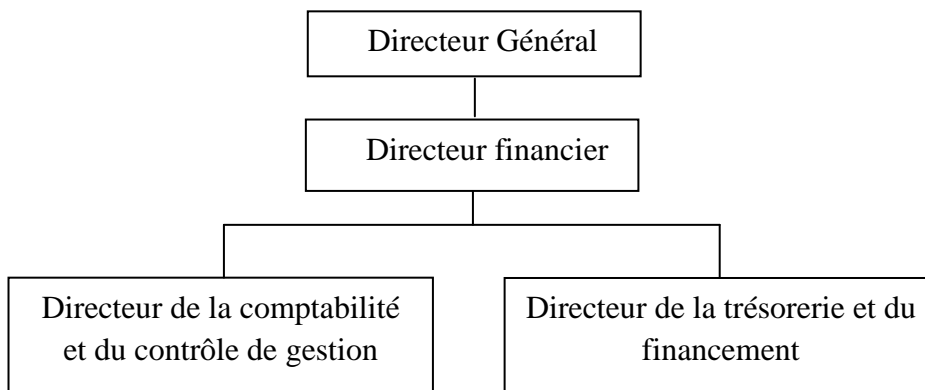
<sup>9</sup> ANNIE (B-D), SARUN (Kh), Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p20.

**Schéma N° 01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise**



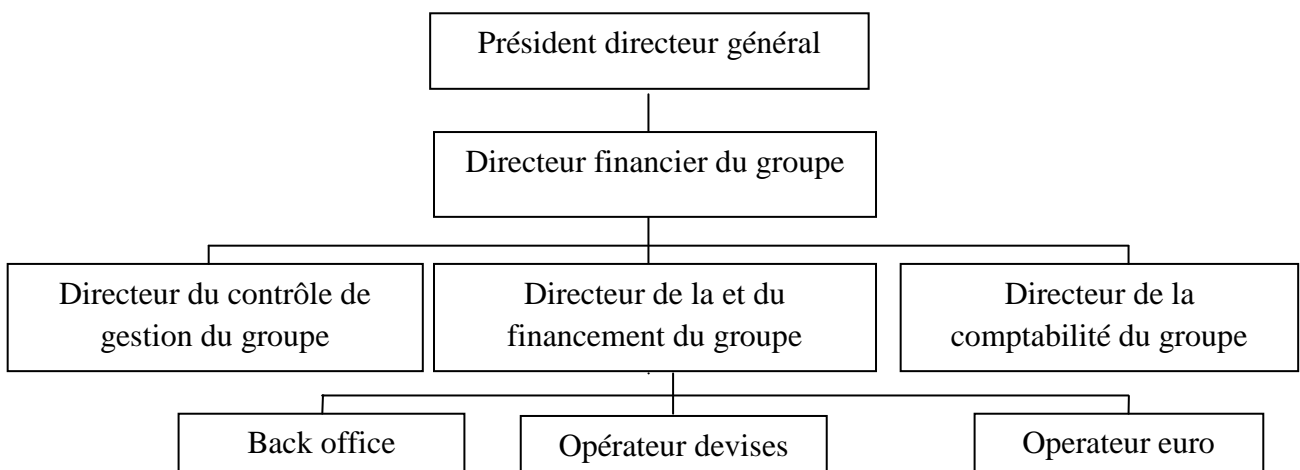
Source : ANNIE (B-D), SARUN (KH), Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 2000, p20.

**Schéma N° 02 : La place du trésorier dans la grande entreprise**



Source : ANNIE (B-D), SARUN (KH), Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 2000, p20.

**Schéma N°03 : La place du trésorier dans les groupes international**



Source : ANNIE (B-D), SARUN (KH), Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 2000, p21.

## 4. Les éléments constitutifs de la trésorerie

### 4.1. La caisse :

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les Liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un Quelconque déplacement.

La caisse est le solde des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) Qu'effectue l'entreprise<sup>10</sup>.

#### 4.1.1. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

- **Les recettes de l'activité principale de l'entreprise**

Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

- **Les recettes dites « hors activité principale »**

Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.....

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile, ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers**

Il s'agit généralement des intérêts bancaires créditeurs...Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits nous citons « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

---

<sup>10</sup> SLIMANI (Y), Gestion de la trésorerie : cas de l'entreprise Portuaire de Bejaia mémoire master en science de gestion spécialité finance et comptabilité université de Bejaia, 2019, p 11.

- **Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu)**

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

#### 4.1.2. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

- **Les salaires et les pensions des retraités**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.

- **L'alimentation des caisses**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond.

- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale**

Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme allouée pour dédommager d'un préjudice. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

- **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- ✓ Impôts précomptés sur les salaires et la pension ;
- ✓ Impôts sur l'activité (exemple: transport...);
- ✓ les patentes et les taxes diverse ;

#### 4.2. La banque

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

Ces éléments sont :

##### 4.2.1. Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux

de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

#### 4.2.2. Les comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permettent 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.

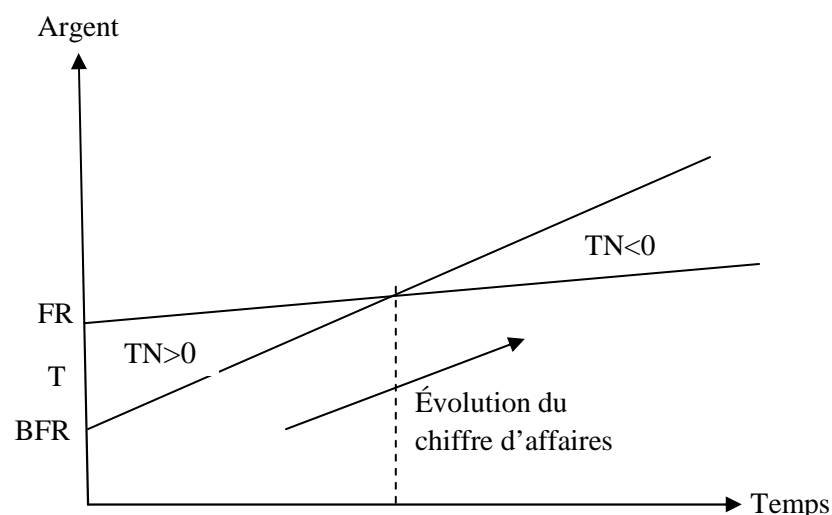
### 5. Les causes de crises de trésorerie

La dégradation de la trésorerie pourrait être la cause de plusieurs facteurs. Nous énumérerons cinq raisons principales<sup>11</sup> ;

#### 5.1. La crise de croissance :

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation des ventes, à condition de gestion égale le BFR augment lui aussi de mêmes pourcentages que les ventes une cause fréquente de défaillance d'entreprise récentes, lorsque l'entreprise risque de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation les banquiers n'ajustent toutefois pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit CT.

**Figure N°01 : La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance.**



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3ème édition Dunod, Paris, 2003, p20

<sup>11</sup>MICHEL (S), op.cit, pp 19- 24

✓ **Solutions proposées :**

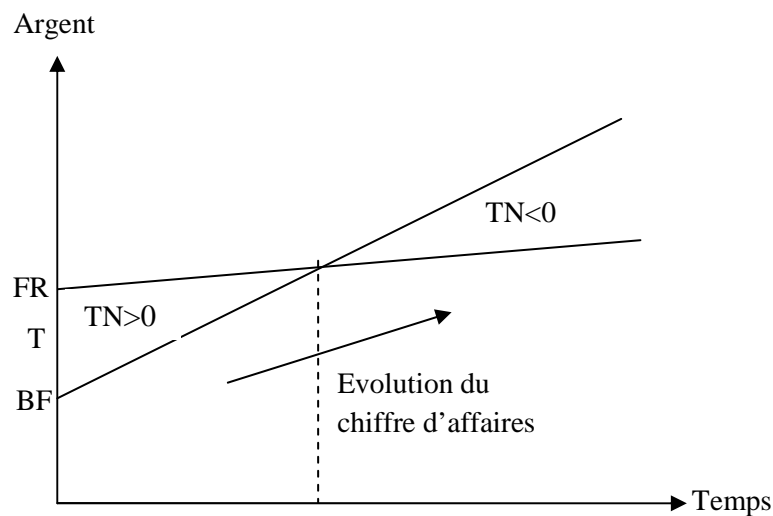
Réaliser un apport en capital. Pour maintenir un rapport FR /BFR suffisant, consiste à augmenter les capitaux propres face à l'augmentation du BFR.

Modérer la croissance. La nécessité de freiner la progression des ventes, face à l'impossibilité d'augmenter le capital.

**5.2. La mauvaise gestion de BFR :**

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR s'améliore cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

**Figure N°02 : La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR**



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003,p21.

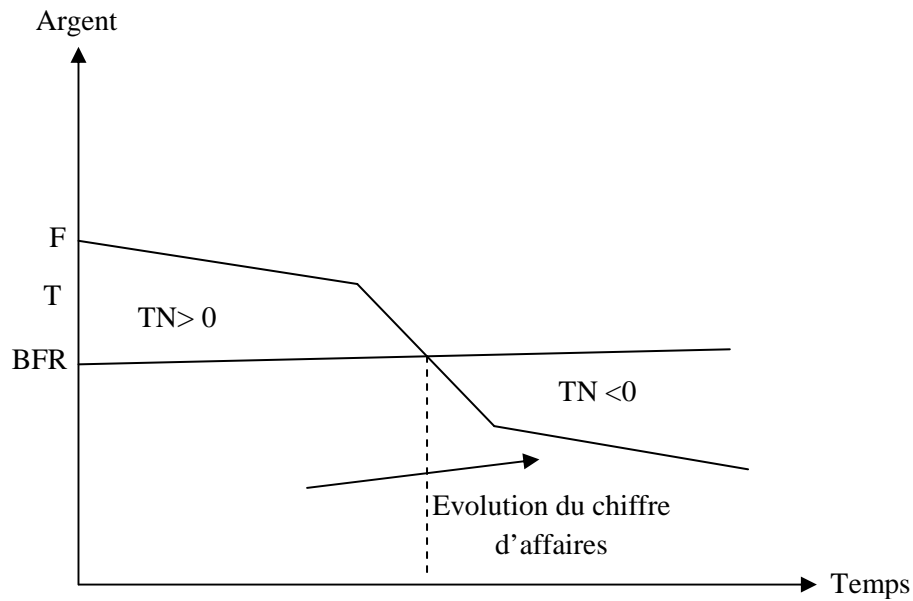
✓ **Solutions proposées :**

Pour avoir une saine gestion de BFR implique une saine gestion des décalages entre les rentrées et les paiements.

**5.3. Le mauvais choix de financement :**

Lorsque l'entreprise autofinance investie plus par rapport à sa rentabilité, son fonds de roulement net devient insuffisant.

Figure N°03 : La trésorerie en situation de mauvais choix de financement



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003, p22.

#### ✓ Solutions proposées

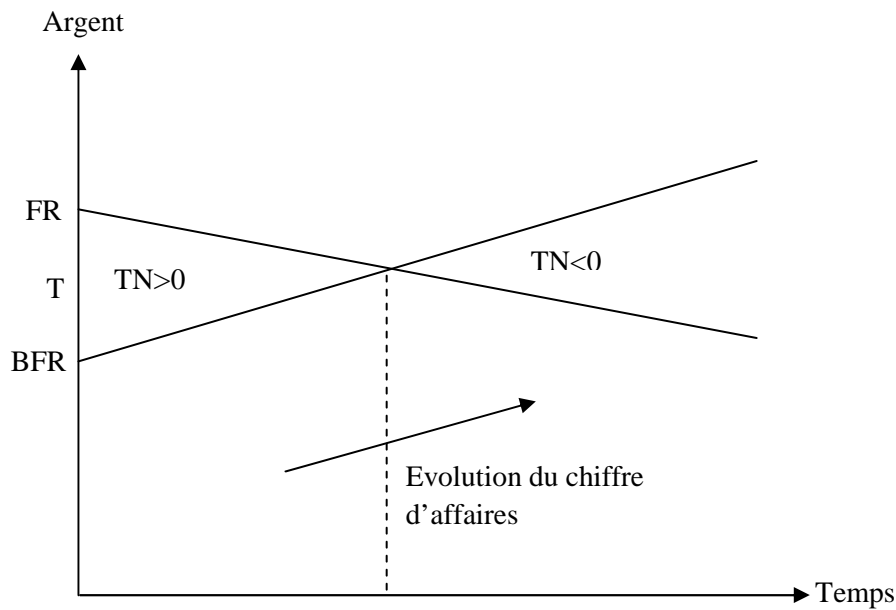
L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT pour rééquilibrer sa structure financière.

L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli.

#### 5.4. La perte de rentabilité

La perte accumulées diminue les capitaux propres et dégrade le fonds de roulement. Lorsque l'entreprise fait des pertes ; les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent ; la trésorerie se dégrade également.

Figure N°04 : La trésorerie en situation de perte de rentabilité



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003, p.23

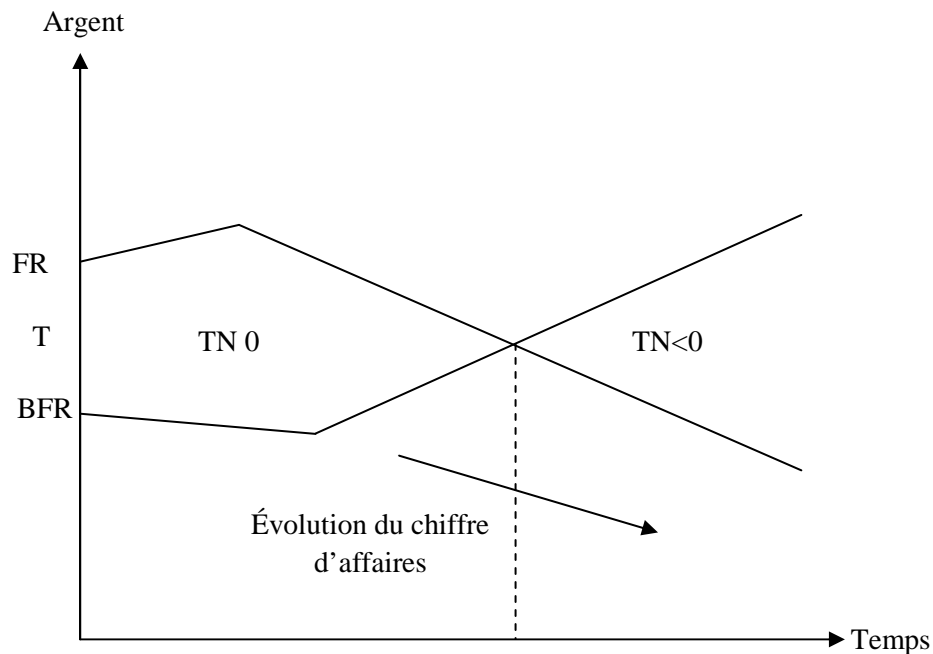
#### ✓ Solutions proposées

L'entreprise devra reconstituer ses capitaux propre en faisant : de nouveau ; appel aux actionnaires. Pour accepter de recapitaliser ; il faut que ceux-ci aient confiance dans l'entreprise. Elle devra donc convaincre du retour à la rentabilité.

#### 5.5. La réduction conjoncturelle de l'activité

Face à une baisse de son carnet de commandes ; cette dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes ; l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de fabrication. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. par conséquent BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

Figure N° 05 : La trésorerie en situation de réduction de l'activité



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003, p24.

✓ **Solutions proposées :**

- La distinction des clients ou d'activités
- Régulation de gestion en fonction du niveau d'activité.

## 6. Le trésorier

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

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services des sociétés<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> MARC (G) ET ROSELYNE (S-C), op.cit., p45.

### 6.1. Mission de trésorier

On peut établir une liste plus spécifique des missions du département d'une grande entreprise <sup>13</sup> :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur,
- Rechercher et choisir les moyens de financement et les garanties bancaires correspondantes,
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires,
- Assurer la gestion des flux monétaires d'exploitation et hors exploitation,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt,
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales,
- Concevoir et mettre en place un système d'information,
- Définir une organisation du ou des départements trésorerie et instaurer des procédures,
- Négocier avec d'autres départements de l'entreprise (notamment de la compatibilité),
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière,
- prévenir le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un financière instrument ou d'une position,
- Évaluer le risque de contreparties financières,
- Analyser les résultats de la Trésorerie,
- Participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt,
- Rendre compte à la Direction Générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

Il va de soi que l'ensemble de ces missions ne peut être rempli par un seul individu : le trésorier. Dans une grande entreprise, la fonction Trésorerie est largement reconnue en tant que fonction autonome. Elle recouvre des moyens adéquats en hommes et en outils de traitement de l'information.

La plupart des petites entreprises n'ont pas de trésorier. Souvent, elles n'ont pas de directeur financier, la fonction Trésorerie ne soit pas prise en charge dans le service financier.

---

<sup>13</sup> HUBERT (D-L-B), op.cit. p07.

Elle est alors souvent partagée entre le chef-comptable et le dirigeant de l'entreprise dans les petites entreprises. Dans l'entreprise de taille moyenne, le directeur financier fait office de trésorier.

La pleine efficacité d'une gestion de trésorerie s'accommode mal du partage de cette activité avec d'autres activités. Les missions du trésorier forment un tout cohérent qui relève de préoccupations fondamentales dans l'entreprise. Ces préoccupations peuvent être vécues de manière plus impérieuse dans la grande ou la moyenne entreprise que dans la petite. Il faut reconnaître qu'à ce niveau l'enjeu n'est pas le même.

## 6.2. Les qualités requises

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences<sup>14</sup>.

### ✓ **Organisateur**

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

### ✓ **Technicien**

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

### ✓ **Savoir anticiper**

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

### ✓ **Communicateur**

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

---

<sup>14</sup> MICHEL (S), La trésorerie et la relation bancaire, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, p31.

## **7. Compétences techniques de trésorier**

Les compétences nécessaires au trésorier sont les suivantes<sup>15</sup> :

- Connaissance en comptabilité ;
- Maîtrise des outils informatiques ;
- Maîtrise des règles de la comptabilité (LSF, SEPA, SOX) ;
- Maîtriser le pack office
- Capacité de synthèse ;
- Maîtrise du fonctionnement des marchés financiers ;
- Connaissance en finance ;
- Maîtrise des normes IFRS ;
- Maîtrise de l'anglais.

---

<sup>15</sup>GUIDE-METIERS, Trésorier, 2020. Disponible sur : <https://www.guide-metiers.ma/metier/tresorier/> consulté le (28/05/2023).

## Section 2: Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise

La gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances. Elle implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise.

Une bonne gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

Dans cette section nous essaierons de parler sur les enjeux et le processus de la gestion de trésorerie, son objective ainsi que l'importance de cette dernière.

### 1. Définition de la gestion de trésorerie

« La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant »<sup>16</sup>.

« La gestion de trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement de systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers »<sup>17</sup>.

Selon **BANGALA A.** « la gestion de trésorerie définit comme un levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers »<sup>18</sup>.

Et Selon **GAUTHIER N. & CAUSSE G.** « la gestion de trésorerie, dans son ensemble se situe dans une dimension plus large, celle de la gestion financière. La gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision... »<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> HUBERT (D-L-B) et CATHERINE (E), La trésorerie d'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2017, p04.

<sup>17</sup> JACK (F), op.cit., p15.

<sup>18</sup> BANGALA (A), Les fondements de la gestion financière, édition l'université de Liège, Belgique, 2007, p46

<sup>19</sup> GAUTHIER (N) et Causse (G), La gestion dans l'entreprise, édition Union, Paris, 1981, p33.

## 2. Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires<sup>20</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier arbitre entre le coût de détention de liquidités positives et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement des déséquilibres financiers. Le résultat de cet arbitrage est essentiellement fonction du coût des ressources financières mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire du taux d'intérêt effectif sur le marché et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs), compte tenu de leur situation économique et financière.

---

<sup>20</sup> PHILIPPE (D) et EVELYNE (P), Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> éditions, 17 rue des métiers, Paris, 2015, p13.

Caractéristiques financières. Globalement, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible de trésorerie légèrement négative.

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

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

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

#### **➤ L'erreur d'équilibrage**

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

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

#### **➤ L'erreur de sur mobilisation**

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

L'erreur de sur mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés

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

Il suffit d'effectuer l'opération suivante, Pour que en calcule le coût annuel de sur-mobilisation <sup>21</sup>:

$$\frac{\text{Total des nombres créditeurs de chaque banque} * \text{Taux d'escompte de la période}}{360*100}$$

➤ **L'erreur de sous-mobilisation**

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

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

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

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

$$\frac{\text{Total des nombres débiteurs de chaque banque} * (\text{Taux du découvert} - \text{Taux de l'escompte})}{360*100}$$

<sup>21</sup> GAUTHIER (N) et CAUSSE (G), op.cit., p27.

### 3. Processus de la gestion de trésorerie<sup>22</sup>

« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble de décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise».

Gérer la trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux financiers réels et prévisionnels de l'entreprise, entrants et sortants. C'est aussi avoir une attention particulière avec ses partenaires (banques, autres organismes financeurs ....).

Elle peut être définie comme un processus de planification et de contrôle des flux monétaires de l'entreprise et de l'ensemble de ses possibilités de paiement considérés par rapport à la totalité des engagements qu'elle a contractés.

La réalisation d'une bonne gestion de trésorerie, suppose de prendre certaines mesures ou de suivre quelques procédures à savoir :

- ✓ Les prévisions.
- ✓ Les ajustements nécessaires.
- ✓ Le contrôle.

#### 3.1. Prévision

Les prévisions à prendre en matière de trésorerie sont étroitement liées à la qualité du système d'information (comptabilité générale, analytique, budget...Etc.). Lorsque la qualité du système d'information comptable ou des séries statistiques élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant, plusieurs méthodes de prévisions dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables.

- **L'extrapolation proportionnelle** : la prévision est généralement réalisée à partir de chiffre d'affaires, cette méthode est simple, elle suppose une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le besoin de fond de roulement observé à moment donné.
- **L'extrapolation linéaire** : Est une méthode qui est proche de la première méthode, dans la mesure où elle établit une relation entre le chiffre d'affaires et le besoin du fond roulement, mais cette fois-ci, sur des données historiques, cette méthode consiste à ajuster ces données sur une droite d'ajustement qui est égal  $Y = ax + b$ , il consiste d'estimer les paramètres  $a$  et  $b$  qui nous permet dès lors de prévoir le niveau de besoin de fond de roulement ou de la trésorerie.

---

<sup>22</sup>SLIMANI (Y), op.cit., p 05

Ces deux méthodes présentent un inconvénient du moment où elles supposent que le BFR et la trésorerie observée au bilan correspond à des niveaux optimaux.

### 3.2. Les ajustements nécessaires

Une fois que les prévisions sont établies, la trésorerie sera facilement estimée (par exemple par la méthode des moindres carrés ordinaires), deux situations peuvent apparaître :

- **Trésorerie négative (encaissements < décaissements) ;**
- **Trésorerie positive (encaissements > décaissements).**

Dans les deux situations, l'entreprise devra prévoir les ajustements nécessaires, puisque ces dernières, ne reflètent pas une situation délicate ou mauvaise.

- **Première situation :** l'entreprise rencontre un besoin de financement qu'il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre tel que la demande de concours bancaire de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leurs flexibilités, ainsi que les réajustements des délais de règlement clients, des délais de paiement fournisseurs et l'augmentation de la rotation des stocks.
- **Deuxième situation :** l'entreprise a un excédent de financement qui ne signifie pas forcément que la firme est en meilleure santé, car cette situation peut résulter d'une sur-mobilisation du crédit qui engendre des frais financiers. Dans cette situation, l'entreprise peut envisager de placer ses fonds dégagés ou de rembourser ses dettes.

En conclusion, dans les deux cas, il consiste à améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant les coûts des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

### 3.3. Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements, décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

## 4. L'objectif de gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie d'une entreprise repose sur un ensemble d'objectifs afin de réaliser sa mission, l'objectif principal étant de réduire ou d'éliminer les surprises dans la satisfaction des besoins de trésorerie. Les autres objectifs sont les suivants <sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup> <https://finance.xn--apprendreconomie-jqb.com/gestion-trésorerie/> consulté le (31/05/2023).

#### **4.1. Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement**

La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise.

#### **4.2. Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)**

Gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie.

##### **➤ Assurer la liquidité de l'entreprise**

Terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise.

##### **➤ Réduire le coût des services bancaires**

Quart (4) coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

- Les intérêts débiteurs : Agios que la banque facture sur les soldes débiteurs.
- Les jours de valeur : Date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
- La commission sur plus fort découvert : Calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois.
- Les commissions sur opération : C'est le coût de chaque type d'opération
- La commission de mouvement : C'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.

##### **➤ Construire un partenariat bancaire équilibré**

Une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

### **5. L'importance de la gestion de trésorerie**

Le système financier de l'entreprise comprend un sous-système de «gestion de trésorerie». Selon la structure organisationnelle de l'entreprise, celle-ci est naturellement assurée par le trésorier dans les entreprises très structurées, ou par le contrôleur dans les cas

où les ressources humaines de l'entreprise sont limitées, ou enfin, où les fonctions comptables et financière sont initialement mixtes, par le chef comptable est responsable.

La gestion de trésorerie est dû à des facteurs internes et externes à l'entreprise dont les conséquences n'ont pas été anticipées de façon quantifiable, tant par les entreprises que par les banques<sup>24</sup>.

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé à position de trésorerie dans la gestion de l'entreprise<sup>25</sup>.

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

- Solvabilité : Honorer les engagements à leurs échéances.
- Rentabilité : Bénéficier du placement des excédents de trésorerie (éviter l'épargne.
- Sécurité : Se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires ;

D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés si dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (La hausse des taux d'intérêts; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risques de change, etc.)<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-de-tresorerie>. Consulté le (01/06/2023)

<sup>25</sup> ANNIE (B-D) et SARUN (KH), Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition Economica, 2005, Paris, p13.

<sup>26</sup> <https://finance.xn--apprendreconomie-jqb.com/gestion-trésorerie/> consulté le (01/06/2023).

## Section 3: Organisation de gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie fait partie des incontournables pour toutes les entreprises. Bien gérer sa trésorerie, c'est suivre les entrées et sorties d'argent, mais également suivre de nombreux indicateurs pour savoir quelle stratégie adopter (emprunts, investissements...).

### 1. Organisation matérielle<sup>27</sup>

Nous avons à plusieurs reprises été amenés à aborder le problème de l'organisation matérielle à mettre en œuvre et notamment de la nécessité d'envisager la solution informatique incontournable pour gérer une gestion de trésorerie en date de valeur.

La solution informatique est donc essentiellement dictée par le choix du logiciel le plus adapté aux besoins de l'entreprise. Du choix du logiciel retenu (software) dépendra celui de l'équipement informatique à mettre en œuvre (hardware).

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

Les spécificités d'un tel logiciel n'étant que rarement telles qu'elles nécessitent le développement d'une solution spécifique aux seuls besoins de l'entreprise, il semble aujourd'hui incontournable de recourir à la solution présentant le meilleur rapport qualité/prix, à savoir la solution informatique standard adaptée avec un logiciel paramétrable.

Le meilleur choix appartient donc aux décideurs : dirigeants, directeurs financiers, responsables comptables... susceptibles de trouver seuls ou grâce à l'aide de consultants spécialisés la meilleure solution adaptée aux impératifs et aux spécificités de leur entreprise.

Il convient cependant de bien s'assurer, d'une part d'une connexion télématique possible et surtout indispensable avec l'ensemble des banques et, d'autre part, de l'importance de la base installée de solutions déjà mises en œuvre afin de s'assurer de la compétence, non seulement de l'éditeur retenu, mais aussi parfois du distributeur chargé de mettre en place la solution choisie.

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

### 2. Organisation structurelle

---

<sup>27</sup>PHILIPPE (R) et JEAN (F-V), (2017), op.cit, p238

Là encore la taille de l'entreprise joue un rôle important quant à la mise en place de la structure retenue. Ainsi, au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, on retrouvera trois grands métiers :

### **2.1. Le front-office :**

Est chargé dans une banque, une entreprise d'investissement ou un service de gestion de la trésorerie d'une entreprise de nouer des opérations sur les différents compartiments des marchés financiers en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction, plus répandue dans les grands groupes, est plutôt rare dans les entreprises qui la sous-traitent assez fréquemment à leurs partenaires financiers spécialisés ;

### **2.2. Le back-office :**

Est le métier le plus incontournable. Né dans le secteur bancaire et des entreprises d'investissement, il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mis en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Le back-office est chargé du traitement administratif et parfois « précomptable », génération et contrôle des documents, des opérations nouées sur les marchés financiers à partir des fiches de transaction établies par le front-office et cela dans le cadre du système de traitement d'information mis en place par la société ;

### **2.3. Le middle-office :**

Est, pour sa part, chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non... Il a vocation de plus en plus à assurer le contrôle de l'ensemble de l'organisation du front-office et du back-office.

Notons cependant que le rôle central du back-office dans la mise en place d'une gestion de trésorerie en date de valeur va bien au-delà de la simple fonction administrative dont on semble parfois l'accabler.

En effet, le back-office est un véritable métier pour lequel il est indispensable de bien maîtriser l'organisation générale mais aussi détaillée de tout le système de gestion de trésorerie mis en œuvre dans l'entreprise (prévisions, produits bancaires négociés, tenue des encours et des positions, conditions bancaires obtenues pour chaque banque...). Ainsi, le trésorier, qu'il soit seul ou animateur d'un véritable service, se doit de ne pas négliger toutes les tâches et contraintes liées à cette activité de back-office, au risque de générer des dysfonctionnements plus ou moins préjudiciables à la bonne marche de la gestion de trésorerie de son entreprise.

## Section 4 : Origines des problèmes et solutions de la trésorerie

La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement. Or, le document de synthèse qui synthétise ce patrimoine est le bilan comptable. Néanmoins, conçu pour des besoins comptables et fiscaux, ce document ne peut être directement exploitable par le financier qui cherchera donc à le retraiter pour mieux l'analyser.

### 1. Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux<sup>28</sup>.

#### 1.1. Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - ✓ A la faiblesse du capital social de la société ;
  - ✓ Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - ✓ A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
  - ✓ A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entrepris.

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

---

<sup>28</sup> PHILIPPE (R), JEAN – FRANÇOIS (V), op.cit., p20.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en Fond de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- Des niveaux de stocks trop importants.
- des crédits consentis aux clients trop longs.
- Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs. Ou bien encore en d'adapter une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

### **1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant au court terme voire au très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuation « imprévisible » ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus pratiques.

Les principales causes indentifiables sont les suivantes :

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

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

Nous avons vu dans ce paragraphe toute l'importance que revêt l'activité de l'entreprise dans sa trésorerie. Un agrégat permet d'aller plus loin dans l'analyse du lien

d'activité/ trésorerie : il s'agit du besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

### **1.3. Problèmes d'ordre organisationnel**

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes<sup>29</sup> :

- ✓ Le non existence d'un poste clairement défini de trésorerie
- ✓ L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie

## **2. Solutions aux problèmes de la trésorerie<sup>30</sup>**

### **2.1. Augmenter le chiffre d'affaire :**

- Prospectez davantage : cette solution est la plus évidente. La vente est souvent considérée comme le nerf de la guerre pour une entreprise.
- Augmenter les prix dans la mesure du possible : C'est un choix cornélien que beaucoup de dirigeant n'osent pas faire.
- Testez de nouveaux canaux de vente.
- Revoyez la stratégie de communication.
- Diminuez ou décaler les charges.

### **2.2. Optimisez les stocks et les immobilisations :**

- Se libérer des stocks dormants : Il suffit qu'un produit se vende mal et que la quantité produite soit trop importante pour que les frais de stockage explosent et déposent à mal la trésorerie d'une entreprise. Gardez en tête que le stock, c'est de la difficulté immobilisée. Une entreprise peut se retrouver rapidement en cause d'un stock trop important, au-delà de ce que vous avez prévu.
- Améliorer la rotation des stocks
- Privilégier la location à l'achat.
- Instaurer un logiciel de suivi des stocks et temps réel
- Optimiser les stocks.

---

<sup>29</sup> <https://www.memoireonline.com> consulté le 09/05/2023.

<sup>30</sup> <https://agicap.com/fr/article/problemes-de-tresorerie-comment-faire-face/> consulté le (02/06/2023).

### **2.3. Réduisez les délais de paiement de vos clients, et négociez des délais plus longs auprès de vos fournisseurs :**

- Limiter les délais de paiement, récompenser les clients qui paient au comptant : Quand une entreprise doit faire face à des problèmes de trésorerie, la priorité pour le dirigeant est de faire rentrer de l'argent dans les caisses le plus rapidement, afin de ne pas se retrouver en cessation de paiement vis-à-vis de ses différents producteurs. Il est donc nécessaire de mettre en place une compression du BFR afin de s'assurer de rentrées d'argent rapides.
- Payez les fournisseurs le plus tard possible : le but est de conserver un maximum de cash dans la trésorerie. Vous en avez besoin pour stabiliser les finances et faire réparer l'entreprise sur la bonne voie. Lorsque les bénéficiez de délais de paiement, attendez les derniers jours avant de payer la facture : c'est un bon moyen pour limiter les besoin en fond de roulement. livrer des délais de paiement avec les fournisseurs et les sous-traitants en avançant des arguments tels que l'établissement d'un partenariat de long terme, ou le fait que les clients payent très tard.

### **2.4. Accédez à des financements**

- Négocier un prêt bancaire : La négociation d'un prêt de trésorerie vous permet de disposer d'une facilité de trésorerie rapidement. Toutefois, il va vous falloir pouvoir rembourser votre banque afin de lui montrer que vous êtes capable de bien gérer votre trésorerie afin de pouvoir rembourser votre dette au final.
- Obtenir un découvert autorisé : La négociation d'un découvert autorisé est une autre possibilité de financement qui peut être salvatrice dans bien des situations.
- D'autres modes de financement
  - Affacturage : C'est une alternative très utile dans le cas où les clients bénéficient de délais de paiement importants alors que la trésorerie est au plus bas.
  - Le financement participatif

## **Conclusion**

À la fin de ce premier chapitre, nous pouvons conclure que la trésorerie est un élément crucial dans la gestion financière d'une entreprise, car elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières et à faire face aux fluctuations économiques. Elle est un indicateur clé de la solvabilité et de la santé financière d'une entreprise.

Dans le contexte des entreprises la gestion de trésorerie implique de collecter, surveiller et gérer les flux de trésorerie entrants et sortants. Les entreprises doivent faire face à des obligations de paiement, de planifier les paiements futurs et de maintenir une stabilité financière adéquate. Une mauvaise gestion de trésorerie peut causer des problèmes de liquidité rendre difficile à honorer les paiements et même la faillite.

Le métier de la trésorerie de l'entreprise ne se limite pas à prévoir les besoins de trésorerie seulement, car l'entreprise peut disposer d'un surplus de liquidité qui doit être placé à fin d'éviter toute encaisse inutile. Sa fonction consiste également à définir les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme d'activité. Un suivi régulier lui est donc indispensable pour aviser en temps et en heure.

Dans l'objectif de bien cerner notre thème de recherche nous entamons dans le chapitre qui suit les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie.

# **Chapitre II**

## **Éléments et outils d'analyse de la gestion de trésorerie**

## **Introduction**

La gestion de trésorerie regroupe toutes les techniques et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la solvabilité à court et moyen terme de l'entreprise et la rentabilité de la structure, par le suivi et l'analyse d'indicateurs.

L'étude des indicateurs de performance financière est l'une des exigences les plus importantes pour une prise de décision saine dans l'entreprise, car elle permet à celle-ci d'évaluer sa performance de manière réelle et précise, et reflète également l'étendue de son développement et de sa gestion efficiente et efficace de ses ressources, ce qui nécessite une analyse globale de ses différentes activités. Ainsi, l'analyste financier s'appuie dans son étude sur un ensemble de méthodes qui donne une lecture correcte de la situation financière de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans la première section l'analyse de la trésorerie par le bilan, ensuite par les flux et nous allons finir par l'étude des prévisions de la trésorerie pour une meilleure gestion de l'entreprise

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

Le bilan est une photographie financière de l'entreprise. Il représente à un instant quelle est la provenance des ressources financières dont dispose l'entreprise et quel est leur emploi.

### 1. Bilan fonctionnel

#### 1.1. Définition de bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un outil d'information sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation, il est pour objet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'analyse en vertu de la règle d'or de l'analyse financier<sup>31</sup>.

Il est considéré comme étant un document comptable qui permet de déterminer l'origine des ressources et l'utilisation des emplois de l'entreprise. Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement).

#### 1.2. Élaboration du bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel qui représente à un moment donné le déroulement des différents cycles est celui proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale, c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence comme dans l'analyse patrimoniale mais celui de stabilité. La durée des actifs ou des passifs importe peu et ne constitue plus une discrimination entre les différents éléments du bilan<sup>32</sup>.

##### 1.2.1 Les emplois stables :

Correspondent aux immobilisations corporelles, incorporelles ou financières évaluées à leurs prix d'acquisition ou à leurs coûts de revient. Puisqu'il s'agit des valeurs d'origine, les montants retenus sont bruts dont il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été éventuellement pratiquées. Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois mis à la disposition de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle pré-conise de réintégrer les actifs acquis par crédit-bail. Bien que n'appartenant pas juridiquement à l'entreprise, ces actifs concourent pourtant à son activité ; cette réintégration peut se faire à partir des informations fournies en annexe du bilan comptable. Les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs

<sup>31</sup> DOV (O), Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2008, p40.

<sup>32</sup> MARC (G) et ROSELYNE (S-C), op.cit., p17.

exercices, ne constituent plus des non valeurs à éliminer comme dans l'approche patrimoniale mais des emplois stables à retenir pour leurs montants bruts, puisqu'il faut les financer.

#### **1.2.1.1. L'actif circulant d'exploitation brut**

Ils regroupent les :

- les stocks, les avances et acomptes versés,
- les charges constatées d'avance relatives à l'exploitation,
- les écarts de conversion actif s'ils sont liés à des créances clients
- les créances clients.

#### **1.2.1.2. L'actif circulant hors exploitation brut**

Ils regroupent les :

- les créances diverses,
- les charges constatées d'avance relatives au hors exploitation et, en particulier, selon le plan comptable
- les valeurs mobilières de placement sauf celles dont le montant est liquide et sans risque de perte en capital;

#### **1.2.1.3. L'actif de trésorerie**

- les disponibilités.

### **1.2.2. Les ressources stables**

Regroupent :

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

#### **1.2.2.1. Les dettes d'exploitation**

Il regroupe les :

- les avances et acomptes reçus,
- les produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation,

- les écarts de conversion passive
- les dettes fournisseurs (matières, fiscales et sociales sauf l'impôt société);
- Provisions pour risques et charges justifiées à caractère d'exploitation ;

**1.2.2.2. Les dettes hors exploitation**

Il regroupe les :

- Les dettes diverses (sur immobilisations),
- Les produits constatés d'avance hors exploitation,
- Les intérêts courus des emprunts, de l'impôt société
- Provisions pour risques et charges justifiées et hors exploitation.

**1.2.2.3. Le passif de trésorerie**

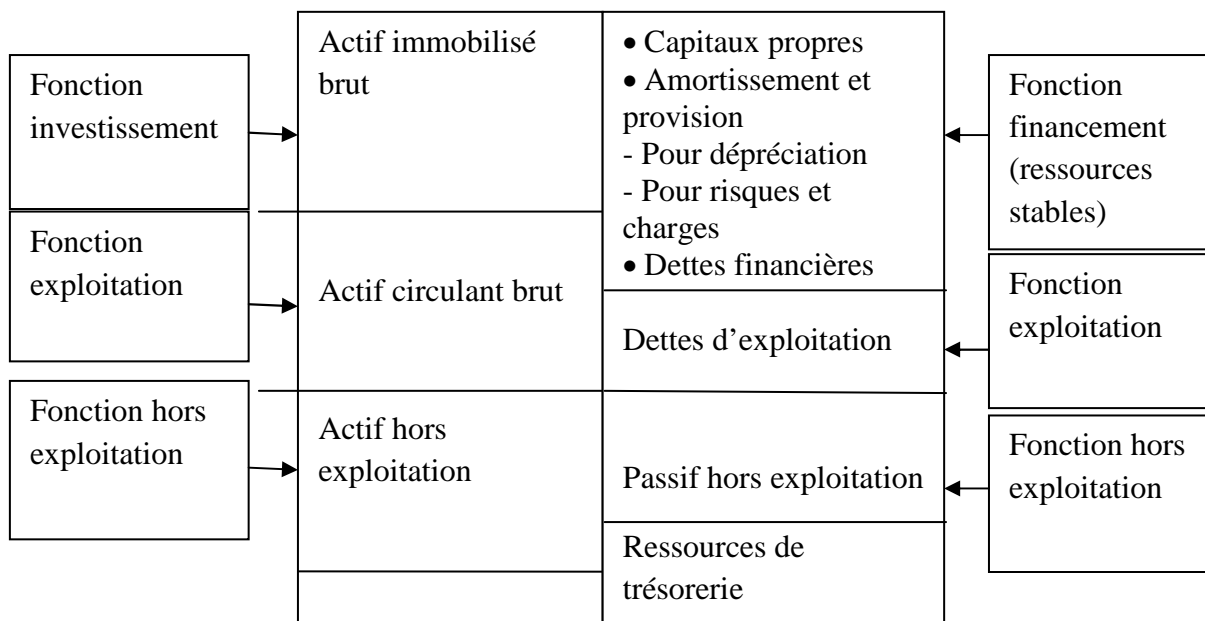
Il regroupe les :

- les concours bancaires courants,
- les soldes créditeurs de banques ;
- les effets escomptés non échus qui représente une modalité particulière du financement à court terme de l'exploitation.

**1.3. Structure du bilan fonctionnel simplifié :**

Le bilan fonctionnel simplifié peut être représenté de la façon suivante:

**Schéma N°04 : Bilan fonctionnel simplifié.**



Source : MARC (G) et ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, édition Economica, Paris, 2007,

Tableau N°01: Bilan fonctionnel

Actif	Passif
<p><b>Emplois stables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actif Immobilisé brutes</li> <li>- Immobilisation incorporelles</li> <li>- Immobilisation corporelles</li> <li>- immobilisation financières</li> <li>- Charges à répartir ...</li> <li>- Primes de remboursement des obligations</li> </ul> <p><b>Actif circulant d'exploitation brut (ACE) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stocks</li> <li>- Avance et acomptes versés</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Créances Fiscales</li> <li>- Charges constatées d'avance</li> </ul> <p><b>Actif circulant hors exploitation brut (ACHE) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créances diverses</li> <li>- Intérêts courus</li> <li>- Créances d'IS</li> <li>- Créances sur immobilisation</li> </ul> <p><b>Actif de trésorerie(AT) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilités</li> </ul>	<p><b>Ressources stables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaux propres</li> <li>- Provision pour risques et charges</li> <li>- Amortissement et provisions</li> <li>- Dettes financières</li> </ul> <p><b>Passif circulant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dettes d'exploitations (DE)</li> <li>- Dettes hors exploitation (DHE)</li> </ul> <p><b>Trésorerie passive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</li> </ul>

Source : JEAN (B), JAQUELINE (D), FLORENCE (D), Gestion financière, 14<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p149.

#### 1.4. Détermination de la trésorerie

La trésorerie est la somme finale de tous les flux de trésorerie résultant du cycle d'exploitation d'investissement et le cycle de financement car il s'agit d'un indicateur qui détermine le niveau de liquidité et exprime le solde financier global comme elle est le critère le plus objectif pour juger la capacité de l'entreprise à utiliser ses liquidités pour faire face aux avantages de trésorerie à court terme représentés dans les ressources de trésorerie.

On peut calculer la trésorerie en utilisant les informations du haut du bilan et du bas du bilan

- **Par le bas du bilan**

$$TN = TA - TP$$

- **Par le haut du bilan**

Dans ce cas la trésorerie est calculée en utilisant le besoin en fonds de roulement (BFR) et le fonds de roulement net global (FRNG) qui sont calculés de la manière suivante :

- ❖ **fonds roulement net global (FRNG)**

C'est la partie des actifs circulants qui est financée par des ressources stables. Ce qui garantit le respect de la règle d'équilibre fonctionnel, selon laquelle les ressources stables doivent être suffisantes pour couvrir ou financer les emplois stables.

**Mode de calcul :** Il est calculé de deux méthodes différentes

- **Par le haut de bilan**

$$FRNG = \text{ressource stable} - \text{emplois stable}$$

- **Par le bas de bilan**

$$FRNG = \text{Actifs circulants} - \text{Passif circulants}$$

**Il se calcule encore :**

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

**Avec :** ACE : actif circulant d'exploitation

ACHE : actif circulant hors exploitation

TA : trésorerie à l'actif

DE : dettes d'exploitation

DHE : dettes hors exploitation

TP : trésorerie au passif

✓ **Interprétation du FRNG :**

**FRNG>0**

Dans ce cas, les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut cela signifie que les ressources stable ont financé tous les emplois stable, et une partie de l'actif circulant, ce qui indique que l'entreprise a respecté la règle d'équilibre financier et que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité.

**FRNG<0**

Un fonds de roulement négatif est plutôt mauvais signe. Cela signifie que les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme de l'entreprise. Ce qui indique que la règle de l'équilibre financier n'est pas respectée, est que l'entreprise est en danger financier. Cette dernière doit financer une partie de ses emplois stables par des ressources à court terme, ce qui pourrait lui causer un risque d'insolvabilité.

**FRNG=0**

Dans ce cas, les ressources durables sont égales aux emplois stables, cela signifie que les ressources durables couvrent la totalité des emplois stables.

❖ **Le besoin de fond roulement (BFR)**

On peut définir le besoin en fonds de roulement comme le niveau du besoin de financement que les dirigeants de l'entreprise souhaitent couvrir par des ressources .Le besoin en fonds de roulement représente ainsi la synthèse de données objectives, le besoin de financement de l'entreprise, et d'éléments subjectifs découlant de la mise en œuvre de la politique financière de la firme<sup>33</sup>.

Il s'agit des fonds dont l'entreprise a besoin pour couvrir ses besoins durant le cycle d'exploitation ; et ils représentent le déficit de financement des actifs circulants hors trésorerie par les passifs circulants hors exploitation.

---

<sup>33</sup> EDITH (G), Gestion financière de l'entreprise, éditions Dalloz, Paris, 1991, p14.

Le besoin en fonds de roulement est formé de deux composantes : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

- **Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Le BFRE représente la composante la plus importante du BFR .supposé directement lié au chiffre d'affaires ; le BFRE est une variable de gestion primordiale. Il est parfois appelé «besoin de financement du cycle d'exploitation».

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$$

**Tableau N°02: Les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Besoins d'exploitation	Ressources d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocks et encours</li> <li>• Avances et acomptes versés</li> <li>• Créances clients et comptes rattachés</li> <li>• Charges constatées d'avance relatives à l'exploitation</li> <li>• Effets escomptés non échut (hors bilan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances et acomptes reçus sur commandes</li> <li>• Dettes fiscales(TVA) et sociales</li> <li>• Dettes fournisseurs et comptes rattachés</li> <li>• Produits constatés d'avance d'exploitation</li> </ul>

Source: BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 12<sup>ème</sup> Edition Gualino, Paris, 2008, p110.

- **Besoin en fonds de roulement hors exploitation(BFRHE)**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie du besoin en fonds de roulement qui n'est pas liée directement au chiffre d'affaires, il présente un caractère instable.

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

**Tableau N°03 : Les éléments du besoin en fonds de roulement hors exploitation.**

Besoins hors exploitation	Ressources hors exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créances diverses</li> <li>• Capital souscrit, appelé, non versé</li> <li>• Charges constatée d'avance hors exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</li> <li>• Dettes fiscales (impôts sur les sociétés)</li> <li>• Dettes sociales (participation des salariés)</li> <li>• Autres dettes diverses</li> </ul>

Source: BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 12<sup>ème</sup> Edition Gualino, Paris, 2008, p110.

#### ✓ **Interprétation du BFR**

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

Cela signifie que les besoins du cycle sont inférieurs aux ressources du cycle, c'est-à-dire que les ressources couvrent les besoins et qu'il reste un excédent, et que l'entreprise dispose de liquidités et n'a pas besoin de fonds de roulement positif, mais il doit le fournir pour faire face à des risques inconsidérés.

##### **BFR > 0**

Cela signifie que les besoins du cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources du cycle d'exploitation. Ainsi, l'entreprise a besoin de fond de roulement et doit trouver des ressources hors de cycle d'exploitation tel que le fond de roulement, car le cycle d'exploitation ne couvre pas ses besoins .

##### **BFR = 0**

Cela signifie que les besoins de cycle d'exploitation sont égaux aux ressources de cycle d'exploitation, c'est-à-dire que toutes les ressources disponibles à court terme couvrent les besoins, ce qui est un état d'équilibre pour l'entreprise, qui est un état transitoire.

## 2. Bilan financier

### 2.1. Définition du bilan financier

Le bilan financier propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actif) et les ressources (passif) sont évalués à leur vénal (valeur probable de vente). Les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que leurs passifs sont classés par ordre d'exigibilité<sup>34</sup>.

Selon P. VIZZAVONA : « le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable, c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné »<sup>35</sup>.

### 2.2. Objectifs du bilan Financier

Le bilan financier permet:<sup>36</sup>

- D'apprécier la structure financière dans une optique de liquidation de l'entreprise.
- D'évaluer le patrimoine réel de l'entreprise.
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité et/ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- D'étudier la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise.
- D'estimer les risques courus par les créanciers et les associés.

### 2.3. Élaboration du bilan financier

L'élaboration du bilan liquidité nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes.<sup>37</sup>

#### 2.3.1. L'actif du bilan financier

À l'actif du bilan, les corrections concernent l'actif immobilisé, d'une part, l'actif circulant, d'autre part.

---

<sup>34</sup> DOV (O), op.cit., p40.

<sup>35</sup> VIZZAVONA (P), Gestion financière, 6<sup>ème</sup> Edition Atol, 1988, p53.

<sup>36</sup> <https://www.reussir-mon-bts.fr/wp-content/uploads/2017/04/Le-bilan-financier-Chapitre-7.pdf> Consulté le: (05/06/2023).

<sup>37</sup> MARC (G) et ROSELYNE (S-C), op.cit, p7.

### 2.3.1.1. L'actif immobilisé

L'analyste doit considérer deux postes :

➤ **Les immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles englobent les biens tangibles destinés à être utilisés d'une manière durable durant le cycle d'exploitation de l'entreprise. On distingue dans cette catégorie : les terrains, les constructions, matériel industriel, les agencements et les installations techniques, matériel de transport, les équipements de bureau.

➤ **Les immobilisations incorporelles**

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

➤ **les immobilisations financières**

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

Il est par ailleurs nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an : certaines charges constatées d'avance ou certaines créances à plus d'un an.

### 2.3.1.2. L'actif circulant

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

➤ **Les valeurs d'exploitation (les stocks)**

➤ **Les valeurs réalisables (Les créances) :**

Créances clients et comptes rattachés, les avances et acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif. Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus, ainsi que les cessions de créances professionnelles, inscrits en hors bilan avec une contrepartie au passif en concours bancaires:

➤ **Les disponibilités** : qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise :

Les comptes banques, comptes chèques postaux, comptes caisse et valeurs mobilières de placement

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

Les retraitements concernent les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

#### **2.3.2.1. Les capitaux propres**

À partir des fonds propres comptables, il convient :

- de les diminuer du montant des non-valeurs éliminées à l'actif.
- d'enlever et de considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluse dans le résultat qui sera versée au cours des prochains mois (le bilan liquidité est un bilan après répartition du résultat).
- d'enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes à long et moyen terme.
- d'ajouter la part de provisions pour risques et charges (nette d'impôt) considérée comme une réserve de fonds si elle est devenue sans objet réel.
- d'ajouter les obligations convertibles dont la conversion est assurée - sous moins de cinq ans.
- d'ajouter le montant des comptes courants d'associés s'ils sont considérés comme bloqués.

#### **2.3.2.2. Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)**

On regroupe les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les prêts participatifs, la part des provisions pour risques et charges justifiées à plus d'un an, la partie des produits constatés d'avance à plus d'un an.

#### **2.3.2.3. Les dettes à court terme (moins d'un an)**

Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- les avances et acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les dettes sociales.
- la partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissable à moins d'un an.
- les écarts de conversion de poste du passif.
- la partie des produits constatés d'avance à moins d'un an.

- les dettes diverses (fiscales: IS...).
- les dividendes à payer.
- les dettes financières arrivant à échéance.
- les concours bancaires courants.

#### 2.4. Structure du bilan financier

**Tableau N°04 : Bilan financier après retraitement**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b>Actif réel net à + 1 an</b> * Actif immobilisée net + plus-values latentes + part de l'actif circulant net à + 1 an + charges constatées d'avances à + 1 an - Moins-values latentes - Part de l'actif immobilisé – 1 an - Capital souscrit non appelé	<b>Passif réel à + 1 an :</b> *Capitaux Propres + plus-values latentes + compte courant bloqués d'associés + écart de conversion du Passif - Part de conversion, Actif non couvert par une provision réglementée - Actif fictif - Moins-values latentes
<b>Postes constituant l'actif fictif net à éliminer :</b> Frais d'établissements Fond commercial Prime de remboursement des obligations Charges à répartir Frais de recherche	<b>Dettes a -1an</b> + provisions à plus d'un an + impôts latents à + d'1 an sans investissement et provisions réglementées. + produits constatés d'avance à + d'1an
Actifs réel net à -1 an *Actif circulant Net - Part de l'actif circulant net a + 1 an + Charges constatées d'avances a – 1 an + Part de l'actif immobilisé net a – 1 an + Effets escomptés non échus (EENE) + Capital souscrit non appelé + Part de conversion d'actif couverte par une provision	Passif réel à – 1 an *Dettes fournisseurs, fiscales, sociales, diverses + Dettes financières à - d'1 an + Provisions à – d'1 an + Impôts latents sur subventions d'investissement et provisions réglementées + produits constaté d'avance à – d'1 an +Effets escomptés non échus (EENE)

Source : <https://www.reussir-mon-bts.fr/wp-content/uploads/2017/04/Le-bilan-financier-Chapitre-7.pdf>

Consulté le (05/06/2023).

## 2.5. Détermination de la trésorerie

### 2.5.1. Fonds de roulement

C'est un indicateur permettant de juger l'équilibre financier de l'entreprise à long terme, et c'est une marge de liquidité qui permet à l'entreprise de poursuivre son activité de manière normale sans difficulté financière au niveau de la trésorerie .

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

Le fonds de roulement peut être calculé selon deux méthodes :

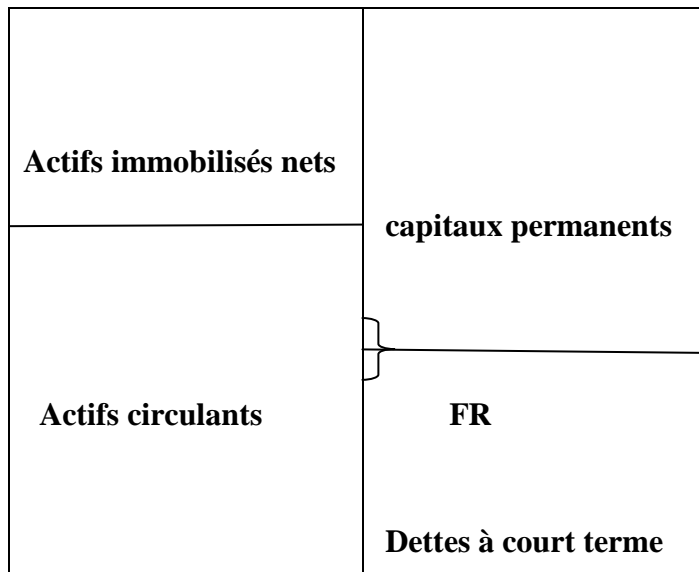
**Méthode 01** : à partir du haut de bilan

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents (KP)} - \text{valeur immobilisées (VI)}$$

**Méthode 02** : à partir du bas de bilan

$$\text{FR} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

**Figure N°06** : le fonds de roulement net



Source : ELIE (C), Analyse financière, 5<sup>ème</sup> Edition, Economica, 2004, p267.

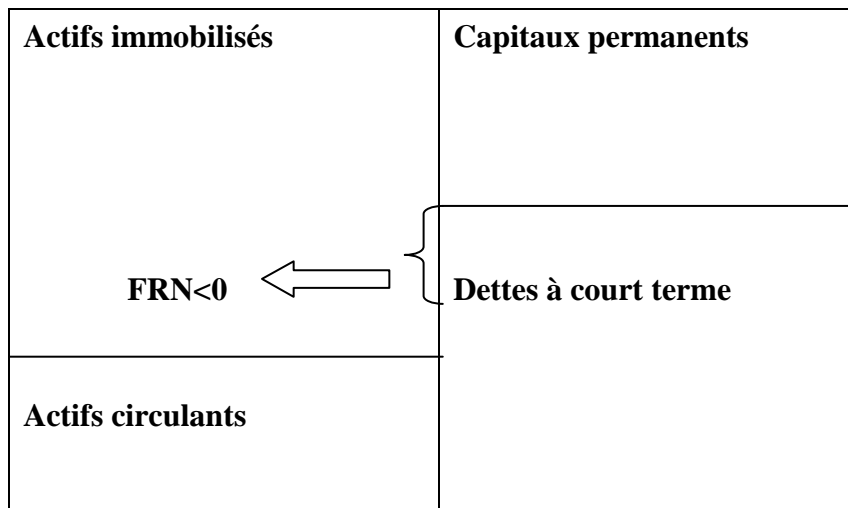
❖ **Interprétation du fond de roulement****FR >0**

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

- défaillance d'un client, qui entraîne une hausse du besoin en fonds de roulement,
- augmentation du délai de rotation des stocks,
- augmentation du délai de règlement des clients,
- diminution du délai de règlement des fournisseurs ou mise en place d'un acompte sur commande.<sup>38</sup>

**FR < 0**

Un **fonds de roulement négatif** traduit un risque financier important, l'entreprise n'est pas en mesure de faire face aux décaissements prévus à court terme. Une solution doit être trouvée pour rétablir le fonds de roulement de l'entreprise, par un nouveau financement : nouvel apport en capital social, apport en compte courant d'associé, souscription d'un emprunt... ou par la cession d'actifs. Même si l'entreprise trouve des solutions à court terme en améliorant son besoin en fonds de roulement, cette solution n'est que temporaire.

**Figure N°07 : Cas du FR Négatif**

Source : ELIE (C), Analyse financière, 5<sup>ème</sup> Edition, Economica, 2004, p272.

<sup>38</sup> Le coin des entrepreneurs, Fonds de roulement: définition, calcul et interprétation, 01/12/2019, disponible sur: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/fonds-de-roulement-definition-calcul/> (consulté le: 08/06/2023).

**FR = 0**

Le fonds de Roulement est nul, cela indique que les capitaux permanents et les actifs immobilisés sont égaux. Ici, les capitaux permanents couvrent la totalité des actifs immobilisés.

**Figure N°08 : Cas du FR nul**

<b>Actifs immobilisés</b>	<b>Capitaux permanents</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>Dettes à court terme</b>

Source : ELIE (C), Analyse financière, 5<sup>ème</sup> édition, Economica, 2004, p270.

### 2.5.2. Besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement comme « l'insuffisance des ressources générées par l'exploitation sur les emplois engagés dans le cycle d'exploitation. Tel est du moins le cas général lorsque, par exception, les ressources d'exploitation sont supérieures à 1 »<sup>39</sup>.

Il est aussi défini comme la partie des besoins nécessaires liés au cycle d'exploitation qui n'a pas été couverte par les ressources périodique.

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

Le besoin en fonds de roulement est calculé selon deux méthodes :

#### Méthode 01 :

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

#### Méthode 02 :

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

#### ❖ Interprétation du besoin en fonds de roulement :

#### Un BFR > 0

Un fonds de roulement qui est positif que soient supérieur à 0 il indique que les actifs d'exploitation sont supérieurs aux passifs d'exploitation, ce qui signifie que l'entreprise a besoin des ressources pour continuer le financement de ses besoins d'exploitation à court

<sup>39</sup> KAMEL (H), Le diagnostic financier, Édition salem Cheraga, Alger, 2001, p78.

terme .L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit par le fonds de roulement soit par les concours bancaires.

**Un BFR < 0**

Un besoin en fonds de roulement qui est négatif qui a été inférieur à 0 ça signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations (DCT) qui ne sont pas exploitées. Dans ce deuxième cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, Ceci indique que l'exploitation de l'entreprise et dégage des ressources de trésorerie.

**Un BFR=0**

Cette situation signifie que les dettes à court terme sont égales avec les emplois à court terme, il indique que les ressources d'exploitation financent la totalité des emplois d'exploitation, sans dégager un excédent des dettes à court terme.

**2.5.3 La trésorerie (TR)**

La trésorerie permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement d'après la relation fondamentale, la trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du besoin en fonds de roulement. Elle est égale au <sup>40</sup>:

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

La trésorerie est également calculée de la manière suivante :

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

❖ **Les signes de la trésorerie**

**Tableau N°05: Tableau récapitulatif des situations de trésorerie**

Trésorerie	FRNG	BFR	Conditions
+	+	-	/
+	+	+	FRNG>BFR
+	-	-	FRNG<BFR
-	-	+	/
-	+	+	FRNG<BFR
-	-	-	FRNG>BFR

Source : MARC (G) et ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2007, p25.

<sup>40</sup> BEATRICE & FRANCIS (G), op.cit., p112.

### ❖ Interprétation de la TN<sup>41</sup>

#### La trésorerie est positive $TN > 0$ :

**Cas N° 01 :** l'entreprise dispose d'un FRNG et son cycle d'exploitation génère des excédents de financement, cette situation est de loin la plus confortable ;

**Cas N°02 :** l'entreprise dispose d'un FRNG suffisant pour faire face au BFR , l'équilibre est assuré ;

**Cas N°03 :** l'entreprise ne dispose pas de FRNG, celui-ci est négatif. Par ailleurs, son cycle génère des excédents, ces derniers étant inférieurs en valeur absolue au FRNG, la trésorerie demeure positive ;

#### La trésorerie est négative $TN < 0$

**Cas N°04 :** l'entreprise génère un FRNG négatif est son cycle un BFR positif ; situation critique d'une entreprise qui assure mal le financement de ses investissements et dont le cycle nécessite un financement ;

**Cas N°05 :** le FRNG est inférieur au BFR, situation assez classique de l'entreprise dont l'évolution du FRNG ne suit pas celle du BFR, en cas de croissance importante ;

**Cas N°06 :** tant le FRNG que le BFR sont négatifs mais le FRNG en valeur absolue est supérieur au BFR ;

## 3. Ratios liées à la trésorerie

### 3.1. Ratios de liquidité<sup>42</sup>

#### 3.1.1. liquidité générale

Ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court terme. Il correspond à la ration du fonds de roulement liquidité par le bas du bilan. Il doit être supérieur à 1.

<b>Actif à moins d'un an corrigé</b>
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
<b>Dettes à moins d'un an</b>

<sup>41</sup>MARC (G) et SAUVEE (C), op.cit. p 25-26.

<sup>42</sup> PHILIPPE (R), Gestion financière, 4<sup>ème</sup> Edition, Breal, 2007, p162.

### 3.1.2. Liquidité réduite

Ce ratio fluctue en fonction du montant des crédits accordés aux clients et des crédits obtenus des fournisseurs. Toute augmentation de ce ratio dans le temps laisse présager une amélioration de la situation .toute diminution indique une détérioration.

$$\frac{\text{Actif à moins d'un an corrigé (hors stocks)}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

### 3.1.3. Liquidité immédiate

Ce ratio exprime la couverture des dettes à court terme par les disponibilités .sa signification est très éphémère.

$$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un}}$$

## 3.2. Ratios de solvabilité<sup>43</sup>

### 3.2.1. L'autonomie financière :

Ce ratio mesure la capacité d'endettement de l'entreprise. Plus ce ratio est important, moins.

L'entreprise est endettée. Ce ratio doit être supérieur à 100 %.

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long terme}}$$

### 3.2.2. Solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en Utilisant l'ensemble de l'actif. Il doit être **supérieur à 1**.

$$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total des dettes}}$$

<sup>43</sup> Cours Analyse Financière-Démarche et Analyse fonctionnel.pdf «UMMTO», Mr : Saadou , p (4-5) consulté le 09/06/2023.

### 3.3. Ratios de rentabilité<sup>44</sup>

#### 3.3.1. Taux de rentabilité économique

Il mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif financé par les ressources stables.

Selon le secteur d'activité ou le choix de gestion de l'entreprise, la rentabilité économique peut résulter d'un taux de marge nette d'exploitation élevé et d'un taux de rotation du capital engagé faible ou inversement.

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation}}$$

#### 3.3.2. Taux de rentabilité financière

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

<sup>44</sup> BEATRICE et FRANCIS (G), (2017/2018), op.cit., p160.

## Section 2: Analyse de trésorerie par les flux

Une entreprise qui a suffisamment de flux de trésorerie peut facilement financer sa croissance et éviter la liquidation grâce à son dynamisme. De ce fait, l'analyse des flux de trésorerie représente une étape essentielle de l'analyse financière d'une entreprise.

Le tableau de flux constitue un formidable outil d'analyse qui apporte une vraie valeur ajoutée à la démarche l'analyse financière. Ce document est parfois souvent mal connu des analystes financiers car les comptes individuels ne le prévoient actuellement pas en France. Il convient de savoir lire et interpréter cet état financier et à l'intégrer dans la démarche d'ensemble de l'analyse financière.

Les tableaux utilisés sont :

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

### 1. Tableau de financement :

#### 1.1. Définition de tableau de financement

Le tableau de financement permet une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise. Il fait apparaître les mouvements les flux monétaire ou variation d'emplois et de ressources survenus pendant un exercice afin d'expliquer l'origine de la variation du fonds de roulement net global et d'analyse l'utilisation de cette connaître .Il explique aussi comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée ou comment la variation négative du fonds de roulement net global a été couverte<sup>45</sup>.

#### 1.2. Intérêt du tableau de financement :

L'intérêt du tableau de financement est de plusieurs ordres<sup>46</sup> :

- Il montre comment les ressources disponibles au cours d'une période ont pu satisfaire l'ensemble des besoins. Il indique les moyens qui ont permis d'ajuster les mouvements de fonds et, plus généralement, la manière dont les équilibres financiers se sont transformés.
- Il évalue la variation de trésorerie provenant :
  - des opérations d'exploitation

<sup>45</sup> BEATRICE et FRANCIS (G), op.cit., pp155-163.

<sup>46</sup> BEFEC (P-W), Gestion et analyse financière, édition Sécuritas, 1994, p597.

- des opérations d'investissement
- ou des opérations de financement

- Il est dans une certaine mesure, représentatif de l'activité de l'entreprise. La trésorerie est, en effet, la résultante de nombreux flux et subit l'impact des modifications de l'une ou l'autre des composantes de l'activité.
- Il présente une analyse de l'évolution de la structure du bilan sous l'effet des flux d'exploitation et des flux financiers.

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

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

#### **1.3.1. Le tableau emplois et ressources :**

La première partie de tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables et les ressources stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formée la variation de fonds de roulement net global.

##### **1.3.1.1. Les emplois stables<sup>47</sup>**

Ils regroupent principalement :

- les distributions mises en paiement au cours de l'exercice
- les acquisitions d'immobilisation : ce sont les investissements réalisés au cours de l'exercice et que l'on trouve dans le tableau des immobilisations.
- la réduction des dettes financières : ce sont les remboursements d'emprunts stables.

##### **1.3.1.2. Les ressources stables<sup>48</sup>**

Elles regroupent :

- la capacité d'autofinancement
- les cessions d'actif immobilisé
- l'augmentation des capitaux propres
- l'augmentation des dettes financières

#### **❖ Structure du tableau emplois et ressources :**

---

<sup>47</sup>ISABELLE (CH) et THIERRY (C), Gestion financière, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p167.

<sup>48</sup>Ibid, p166.

Tableau N°06 : Tableau emplois et ressources

Emplois	N	N+1	Ressources	N	N+1
<input type="checkbox"/> <b>Distributions mises en paiement au cours de l'exercice</b>  <input type="checkbox"/> <b>Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé</b>  -Immobilisation incorporelles -Immobilisation corporelles -Immobilisation financières  <input type="checkbox"/> <b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>  <input type="checkbox"/> <b>Réduction des capitaux propres</b> (réduction de capital, retraits)  <input type="checkbox"/> <b>Remboursements de dettes financières</b>  <b>Total des emplois</b>  <b>Variation du FRNG (ressource nette)</b>			<input type="checkbox"/> <b>Capacité d'autofinancement de l'exercice</b>  <input type="checkbox"/> <b>Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé</b>  Cessions d'immobilisations : -incorporelles -corporelles Cessions ou réductions d'immobilisations financières  <input type="checkbox"/> <b>Augmentations de capitaux propres</b> -Augmentation de capital -Augmentation des autres capitaux propres  <input type="checkbox"/> <b>Augmentation des dettes financières</b>  <b>Total des ressources</b>  <b>Variation de FRNG (emploi Net)</b>		

Source : JEAN (B), JAQUELINE (D) et FLORENCE (D), Gestion financière, 14<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p196.

**1.3.2. Tableau de variation du FRNG<sup>49</sup> :**

La deuxième partie du tableau de financement explique comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée ou comment la variation négative du fonds de roulement net global a été couverte, en faisant apparaître trois catégories de variations ;

- les variations du fonds de roulement d'exploitation
- les variations du fonds de roulement hors exploitation
- les variations de la trésorerie nette

**❖ Structure du tableau de variation du FRNG :****Tableau N°07 : Tableau de variation du FRNG**

<b>Variation du fonds de roulement net global</b>	<b>Besoins1</b>	<b>Degagement2</b>	<b>Solde</b>	<b>solde</b>
			<b>2-6</b>	
<b>Variation « exploitation »</b> <input type="checkbox"/> Variation des actifs d'exploitation : -Stocke et en-cours -Avances et acomptes versés sur commandes -Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a) <input type="checkbox"/> Variation des dettes d'exploitation : -Avances et comptes reçus sur commandes en cours -Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)				
<b>Totaux</b>				
<b>A. Variation nette « exploitation » : (c)</b>				
<b>Variation « hors exploitation » :</b> -Variation des autres débiteurs (a)(d) -Variation des autres créditeurs(b)				
<b>Totaux</b>				

<sup>49</sup> Beatrice & Francis (G), op.cit, p163.

<b>B .variation nette « hors exploitation »(c)</b>				
<b>Total A+B :</b> -Besoins de l'exercice en fonds de roulement Ou -Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice				
<b>Variation « trésorerie »</b> -Variation des disponibilités -Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.				
<b>Totaux</b>				
<b>C.variation nette « trésorerie »(c)</b> <b>Variation de FRNG (total A+B+C)</b> <b>Emplois net ou ressources nette</b>				

Source: BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 12<sup>ème</sup> Edition Gualino, Paris, 2008, p1661

## 2. Tableau des flux de trésorerie :

### 2.1. Définition de tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise .Les données présentées permettent aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évaluations de son environnement<sup>50</sup> .

Le tableau des flux de trésorerie est un document de synthèse qui fait partie de l'annexe consolidée dont l'objectif est d'expliquer la variation de trésorerie. Il renseigne sur les encaissements et les décaissements réalisés au cours d'une période<sup>51</sup> .

### 2.2. Structure du tableau des flux de trésorerie <sup>52</sup>:

Le tableau des flux de trésorerie fait apparaître trois catégories de flux de trésorerie classés selon leur fonction, ainsi que la variation de trésorerie qui en découle.

<sup>50</sup> MARC (G) et SAUVEE (C), op.cit, p41.

<sup>51</sup> BEATRICE et FRANCIS (G), op.cit, p188.

<sup>52</sup> Ibid, p189.

### 2.2.1. Les flux de trésorerie :

- **Flux de trésorerie lié à l'activité**

Encaissements et décaissements lié au cycle d'exploitation, aux charges et produits financiers et exceptionnels, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés

- **Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement**

Encaissements et décaissements destinés à acquérir ou à céder des biens ou des créances classés en immobilisations, une part du capital d'autres entreprises ; à consentir ou à obtenir le remboursement de prêts ou d'avances.

- **Flux de trésorerie liés aux opérations de financement**

Encaissement et décaissements liés au financement externe de l'entreprise (augmentation de capital, nouveaux emprunts, subventions d'investissement, remboursements d'emprunts, dividendes...)

### 2.2.2. La variation de trésorerie

La variation de trésorerie est déterminée de deux manières :

- **Par la somme des flux nets**

**Variation de trésorerie** = flux net de trésorerie généré par l'activité + flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement + flux de trésorerie lié aux opérations de financement

- **Par la différence entre la trésorerie de clôture et d'ouverture**

**Variation de trésorerie** = trésorerie à la clôture – trésorerie à l'ouverture

Tableau N°8: Tableau des flux de trésorerie consolidé établi selon les normes IFRS

Exercice	N	N+1	N-2
Bénéfice (perte) net(te)			
Part des intérêts minoritaires			
Retraitements pour rétablir la concordance entre le résultat net et les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation			
Dotation aux amortissements et aux provisions sur actif immobilisé			
Ecarts de réévaluation et reprise des réserves de conversion			
(Produit) /Charge d'impôts différés			
(Plus) /Moins valus sur cession des immobilisations corporelles sur activités et résultat des mises en équivalence			
(Reprises)/Dotations aux provisions pour risques et charges			
<b>Variation des autres actifs et passifs d'exploitation</b>			
-Stocks nets d'avances reçus			
-Créances clients			
-Dettes fournisseurs			
-Autres actifs et passifs circulants			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation</b>			
<b>Investissements ;</b>			
-Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles			
-Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles			
-Acquisitions de filiales (nets de la trésorerie)			
-Produits de la cession de filiales (nets de la trésorerie)			
-Décaissements au titre de participations financières et autres actifs financiers			
-Produits de cession d'autres actifs financiers			
-Décaissements au titre des biens donnés en location			
-Augmentation des créances sur contrats de location financement			
-Diminution des créances sur contrats de location financement			
-Dividendes versés par les sociétés consolidées par mise en équivalence			
(Acquisitions)/Cession de valeurs mobilières de placement			
Accroissement/(Diminution) de la trésorerie liée aux variations de			

périmètre			
<b>Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement</b>			
Accroissement net/(Diminution nette )des dettes financières			
Distributions aux actionnaires d'EDS N.V			
Dividendes versés aux intérêts minoritaires			
Augmentations de capital			
Autre mouvements divers relatifs aux activités de financement			
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux)activités de financement</b>			
Incidence sur la trésorerie des variations des taux de change et des autres écarts de réévaluation			
<b>Augmentation (diminution) nettes des comptes de trésorerie</b>			
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>			
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>			

Source : MARC (G) et ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 2007,

### 3. Tableau pluriannuel des flux financiers

#### 3.1. Définition de tableau pluriannuel des flux financiers

Ce tableau a été conçu par Gérard de Murrard et fréquemment utilisé par les analystes financiers. Il correspond à une conception originale, contestable et contestée de la finance, dans la mesure où il ne s'inscrit pas dans la démarche financière traditionnelle<sup>53</sup>.

#### 3.2. Objectif de tableau pluriannuel des flux financiers

L'objectif principal de ce tableau est d'établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement au niveau de l'excédent brut d'exploitation et non plus de celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE à ces derniers.<sup>54</sup>

#### 3.3. Présentation de tableau pluriannuel des flux financiers

Ce tableau permet de calculer différents soldes successifs en vue d'un diagnostic financier, en prenant en compte les activités d'une entreprise.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> MARC (G) et ROSELYNE (S-C), op.cit, p33.

<sup>54</sup>Ibid, p33

<sup>55</sup> Idem.

### 3.3.1. L'exploitation, croissance et résultat

Le premier solde est le résultat brut d'exploitation (assimilable à l'excédent brut d'exploitation), il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation, mettant en évidence la richesse de l'entreprise tirée de son activité.

### 3.3.2. Le financement de la croissance par le résultat

Le deuxième solde est appelé solde économique ou encore « disponible après financement interne de la croissance » (DAFIC). Il s'obtient à partir de l'ETE auquel on retire l'investissement dans l'outil de production. Il permet de mesurer l'excédent ou le besoin de financement qui résulte des opérations d'exploitation et de financement de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à financer sa croissance interne par la trésorerie dégagée à partir de son exploitation. Il est calculé comme suit :

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

Avec :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFR}$$

### 3.3.3. L'endettement net et ses contreparties

Le troisième solde est le solde financier calculé à partir de la variation nette de la dette (y compris les concours bancaires) à laquelle on retranche les frais financiers, le leasing, l'impôt, la participation des salariés et les dividendes.

### 3.3.4. Les autres flux financiers

Appelé le solde courant, puis on ajoute les autres flux qui présentent un caractère aléatoire, tel que les revenus financiers, les produits de cession ; ou un caractère exceptionnel, tel que les autres éléments exceptionnels, les émissions de capital, les acquisitions financières, afin de déterminer la variation du disponible. Elle représente l'excédent ou l'insuffisance des liquidités et doit être proche de zéro.

## 3.4. Structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Tableau N° 09 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)

Éléments	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises +Production de l'exercice -Consommations intermédiaires <b>=valeur ajoutée</b> -Impôts et taxes -Frais de personnel <b>=Excédent brut d'exploitation</b> - Δ BFRE <b>=Excédent de trésorerie d'exploitation(ETE)</b> -Investissements dans l'exploitation <b>=E= Solde économique ou DAFIC</b>			
Variation de la dette financière (concours bancaire courants inclus) -Frais financiers sur emprunts -Impôt sur le bénéfice -Participation - Dividendes distribués <b>=F= Solde financier</b>			
<b>Solde courant G=E+F</b> +Autres produits et –autres charges +Produits financiers +Produits de cession +Réduction d'immobilisations financières +Autres produits et pertes exceptionnels +Augmentation de capital +Transfert de charges -Acquisition d'autres valeurs immobilisées - Δ BFR Hors Exploitation <b>=Variation du disponible</b>			

Source : MARC (G) et ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, édition Economica, Paris, 2007, p341

## Section 3: Prévion de la trésorerie<sup>56</sup>.

La trésorerie 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.

Dès 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. Refuser la prévision, c'est se refuser la capacité de gérer et donc subir son environnement. Pour cela, l'entreprise doit impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents.

Les trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :

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

### 1. Plan de financement

#### 1.1. Définition de plan de financement

Un plan de financement est un document prévisionnel établi sur un horizon de 3à5ans .ce document permet de confronter les flux d'emplois nouveaux et de ressources nouvelles prévus sur cette période<sup>57</sup>. Il comprend:

- Les ressources durables de l'entreprise (CAF, emprunts, cessions d'immobilisations...).
- Les emplois durables (acquisition d'immobilisations, remboursement d'emprunt, distribution de dividendes...).
- Le plan de financement est construit selon une logique de continuité d'exploitation. Il ne tient pas compte de la valeur résiduelle ou de la récupération du besoin en fonds de roulement<sup>58</sup>.

#### 1.2. Rôles du plan de financement

✓ **Instrument de pilotage pour les dirigeants** :Il permet de mesurer l'incidence des choix stratégiques et de financement sur la trésorerie de l'entreprise<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f5a961ce25.pdf> Consulté le (14/06/2023)

<sup>57</sup> ISABELLE (Ch) et THIERRY (C), op.cit, p126.

<sup>58</sup> GILLES (M), Analyse financière, Edition Hachette, Espagne, 2019/2020, p58.

<sup>59</sup>Ibid, p58.

✓ **Outil de négociation auprès des partenaires financiers :** Le plan de financement permet de justifier le recours aux financements externes.

Il intéresse les banquiers, associés, sociétés de capital-risque...

✓ **Outil de prévention des difficultés de l'entreprise :** Outil officialisé dans le cadre de la loi sur la prévention des difficultés de l'entreprise (1 mars 1984). Il doit être établi dans les 3 mois de l'ouverture de l'exercice.

Le plan de financement doit comporter les rubriques identiques à celles qui figurent dans le tableau de financement.

Un rapport doit accompagner le plan de financement prévisionnel: hypothèses retenues, modèle utilisé et nature des investissements envisagés .

### 1.3. Utilité du plan de financement

Lors de la création d'une entreprise, le plan de financement est indispensable pour juger de sa viabilité et pour négocier, auprès des banques, les concours financiers nécessaires<sup>60</sup>.

Au cours de son existence, l'entreprise doit élaborer des plans de financement pour :

- vérifier la pertinence de sa stratégie... laquelle doit permettre d'équilibrer le plan;
- rechercher, par ajustements successifs, la meilleure combinaison possible des ressources et des emplois (par exemple: substitution emprunt/crédit-bail, report ou annulation de certains projets d'investissement, etc.);
- justifier le recours aux financements externes ;
- se conformer à la loi du 1er mars 1984 sur la prévention et le règlement des difficultés des entreprises. Rappelons que, si le plan fait apparaître des besoins qui ne peuvent être couverts par un financement adapté aux possibilités de l'entreprise, celle-ci peut engager une procédure de règlement amiable;
- évaluer la capacité de distribution de dividendes.

---

<sup>60</sup> JEAN (B) et JAQUELINE (D), op.cit, p430.

## 1.4. Analyse du contenu <sup>61</sup>:

### 1.4.1. Les ressources

#### -La CAF

La CAF prévisionnelle est établie à partir des comptes de résultat prévisionnelles (calcul à partir de l'EBE ou du résultat net).

#### -L'augmentation des dettes financières

Il s'agit des sommes reçues par l'entreprise. En conséquence, un emprunt obligataire est retenu pour son prix d'émission.

Les frais d'émission doivent être déduits du montant emprunté. Ils peuvent apparaître en charge (et donc pris en compte dans le calcul de la CAF) ou être répartis sur plusieurs exercices. Le montant brut est porté en emploi dans une rubrique « charge à répartir ».

#### -Les cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières

Elles doivent être prises en compte pour leur montant probable de réalisation.

Il faut tenir compte de l'incidence fiscale des éventuelles plus ou moins values.

En conséquence, le prix de cession est :

- minoré de l'impôt en cas de plus-value.
- majoré de l'économie d'impôt en cas de moins-value.

#### -Réduction d'immobilisations financières

Il s'agit des remboursements de prêts.

#### -Augmentation de capital

Seule l'augmentation de capital en numéraire est génératrice de ressources financières.

Il faut retenir le capital libéré ainsi que la prime d'émission, libérée et versée.

Les frais liés à l'augmentation de capital sont à inscrire dans les emplois (ou déduits du montant des ressources perçues).

#### -Les subventions d'investissement et autres financements provenant des collectivités locales

Elles font partie des « autres capitaux propres » et constituent une ressource l'année où elles sont perçues.

---

<sup>61</sup>GILLES (M), op. cit, p60.

Au plan fiscal, la subvention d'investissement peut être imposée immédiatement ou faire l'objet d'une imposition étalée. Le résultat et donc la CAF sont impactés en conséquence.

#### **-Comptes courants d'associés**

Il s'agit des sommes que les associés mettent à disposition de la société. Elles peuvent être retirées à tout moment.

### **1.4.2. Les emplois**

#### **-Les dividendes**

La distribution de dividendes est liée à la politique de dividende décidée par l'entreprise.

Il s'agit des dividendes distribués, c'est-à-dire provenant de l'affectation du résultat de l'exercice précédent.

#### **-Les acquisitions d'immobilisations**

Ils sont à retenir pour leur coût d'acquisition (montant HT) ou de production.

#### **-La variation du BFRE**

Il se calcule généralement à partir de la méthode normative.

La variation du BFRE est évaluée en fonction du niveau de chiffre d'affaires prévu pour les années retenues.

Dans un premier temps, il faut calculer le BFRE pour chacune des années et ensuite calculer la variation entre deux années. C'est cette variation qui doit être inscrite dans le plan de financement.

Les variations positives représentent un emploi à financer Les variations négatives sont portées en ressources (ou en emplois négatifs).

#### **-La réduction des capitaux propres**

Il peut s'agir des retraits de l'exploitant individuel ou du remboursement du capital aux associés de la société.

#### **-Les remboursements d'emprunt**

Il faut retenir le remboursement du capital emprunté Attention à ne pas prendre en compte les intérêts financiers. Ceux-ci sont déjà intégrés dans le calcul de la CAF

Il faut tenir compte des remboursements des anciens emprunts et de ceux nouvellement contractés.

### **1.5.Élaboration du plan de financement**

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

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

- l'établissement d'un plan de financement prenant en compte les financements externes. Le plan qui en résulte doit être équilibré, c'est-à-dire présenter rapidement une trésorerie globale positive

**Tableau N°10: Plan de financement prévisionnel**

Éléments	1	2	3	4	5
<b>Besoin de financement (les emplois)</b>					
Investissements					
Variation du besoin en fonds de roulement					
Réduction des capitaux propres					
Dividendes versés					
Remboursements d'emprunts					
<b>Total besoin</b>					
<b>Ressources de financement</b>					
Capacité d'autofinancement					
Cessions d'actifs immobilisés					
Remboursements de prêts					
Subventions d'investissements					
Augmentation de capital					
Emprunts nouveaux					
<b>Total ressources</b>					
<b>Solde annuel de trésorerie</b>					
<b>Solde cumulé de trésorerie</b>					

Source : GILLES (M), Analyse financière, Edition Hachette, Espagne, 2019/2020, p58

## 2. Budget de trésorerie

### 2.1. Définition de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise<sup>62</sup>.

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux financiers (reentrées et sorties de liquidités).

IL est le reflet des éléments fournis par les autres budgets de l'entreprise, tels que le budget des investissements, le budget des ventes, le budget des achats...<sup>63</sup>

### 2.2. Utilité du budget de trésorerie

- Évaluer le besoin de financement pour négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quand à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il ne s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés ». Il est également utile pour les entreprises à trésorerie excédentaire plaçant sur des échéances assez longues de plusieurs mois pour définir les dates de renouvellement des placements.

- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues: augmentation du BFR, investissements en immobilisations, remboursement d'emprunts à LMT, versement de dividendes... Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix: si le choix «d'autofinancer» un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT.<sup>64</sup>

- Calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT

---

<sup>62</sup> PHILIPPE (R), op.cit, p282.

<sup>63</sup> BEATRICE et FRANCIS (G), op.cit, p199.

<sup>64</sup> MICHEL (S), (2015), op.cit., p34.

### 2.3. Démarche d'élaboration du budget de trésorerie

L'élaboration d'un budget de trésorerie s'inscrit dans le cadre d'une démarche budgétaire. En pratique, il est fréquent d'établir trois budgets<sup>65</sup>:

- Le budget de TVA
- Le budget des encaissements
- Le budget des décaissements

#### 2.3.1. Le budget de TVA

Il convient de déterminer le montant de la TVA à décaisser en appliquant correctement les règles fiscales relatives à l'exigibilité de la TVA.

#### 2.3.2. Le budget des encaissements

- **Encaissements d'exploitation**

- Établit à partir du budget des ventes
- Il intègre les règlements des clients (TTC)
- Ne pas oublier les encaissements des créances relatives à l'exercice précédent

- **Encaissements hors exploitation**

Il comprend notamment :

- Les cessions d'immobilisation;
- Les encaissements provenant de financement stables (emprunt, augmentation de capital, subvention) ;

#### 2.3.3. Le budget des décaissements

- **Décaissements d'exploitation**

- Établi à partir du budget des achats ;
- Il intègre les règlements des fournisseurs (TTC) ;
- Ne pas oublier les règlements des dettes relatives à l'exercice précédent ;

- **Décaissements hors exploitation**

Il comprend notamment :

- Les acquisitions d'immobilisations ;
- Le règlement des annuités d'emprunt ;
- Les dividendes à payer ;

---

<sup>65</sup> GILLES (M), op.cit, pp52-53.

- Les acomptes et le solde de l'impôt sur les sociétés ;

#### 2.4. Structure du budget de trésorerie

**Tableau N°11 : Budget de trésorerie**

Éléments	Jan	Févr	...	Déc
<b>Recettes d'exploitation:</b>				
Ventes encaissées				
Règlements clients				
<b>=Total recettes d'exploitation(1)</b>				
<b>Dépenses d'exploitation :</b>				
Achats comptant				
Paiements fournisseurs				
Salaires et charges sociales				
TVA à décaisser, impôt sur les sociétés				
Autres dépenses (charges financières, redevances versées ...)				
<b>=Total dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>=Solde d'exploitation mensuelle(3)=(1)-(2)</b>				
<b>Recettes hors exploitation (TTC)</b>				
Apports en capital				
Emprunts à plus d'un an				
Autres recettes (produits financiers, subvention ...)				
<b>Total recettes hors exploitation(4)</b>				
<b>Dépenses hors exploitation(TTC)</b>				
Investissements				
Remboursements d'emprunts				
Dividendes				
<b>=Total dépense hors exploitation (5)</b>				
<b>=Solde hors exploitation mensuelle(6)=(4)-(5)</b>				
<b>Solde global mensuel(7)=(3) +(6)</b>				
<b>(+ou-) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

Source : BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 12<sup>ème</sup> Edition Gualino, Paris, 2008, p 200

## 2.5. Analyse du budget de trésorerie<sup>66</sup>

- **Les soldes négatifs**

Un solde négatif lorsque : Recettes < dépenses

Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme

- **Les soldes positifs**

Un solde positif lorsque : recettes > dépenses

Cela signifie que l'entreprise n'a aucun problème de financement à court terme.

Il faudra alors examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptées afin de rentabiliser les capitaux.

## 3. Fiche en valeur

### 3.1. Définition de fiche en valeur

La seule 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 de travail quotidien du trésorier d'entreprise<sup>67</sup>.

Les dates de valeur des prévisions quotidiennes de trésorerie sont reprises dans une fiche en valeur réalisée pour chaque compte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie. Une période de 30 jours peut être nécessaire si le trésorier décide de placer les montants par exemple dans des comptes à terme ne donnant lieu à une rémunération supérieure à celle des comptes courants qu'en cas de blocage des fonds durant un mois minimum<sup>68</sup>.

### 3.2. Intérêt de la fiche en valeur<sup>69</sup>

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

- une meilleure adéquation entre les flux d'encaissement et de décaissement qui se traduira, par exemple, par leur décalage sur quelques jours.

---

<sup>66</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, op.cit, Page 203.

<sup>67</sup><https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f5a961ce25.pdf>. «Module de gestion de la trésorerie» Master 1 ; p. 08 consulté le (14/06/2023).

<sup>68</sup>DESBRIÈRES (PH) et EVELYNE (P), Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition, Ems management et société, 17 rue des métiers, Paris, 2015, p53.

<sup>69</sup>Ibid, op.cit, p53.

- les virements d'équilibrage (combler les soldes débiteurs avec les soldes créditeurs oisifs afin de limiter le montant des agios).

- une optimisation des durées, montants et taux des décisions de placement et de financement.

### 3.3. Structure de la fiche en valeur

**Tableau N°12: Fiche en valeur**

Éléments	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi ...
<b>SOLDE INITIAL</b>				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virements reçus				
Autres				
<b>TOTAL RECETTES</b>				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Impayés				
<b>TOTAL DEPENSES</b>				
<b>SOLDE AVANT DECISIONS</b>				
<b>-Décisions</b>				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque				
<b>-recettes</b>				
Change recettes				
Virement banque à banque				
<b>- dépenses</b>				
<b>SOLDE APRES DECISIONS</b>				

Source : DESBRIÈRES (PH) et EVELYNE (P), Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition, Ems management et société, 17 rue des métiers, Paris, 2015, p55.

## **Conclusion**

La trésorerie joue un rôle essentiel son devoir est de fournir les moyens financiers dont elle a besoin dans les meilleurs délais et au moindre cout .Elle est considérée comme le reflet de toutes les opérations de l'entreprise, ce qui exige la disponibilité de fonds prêts à répondre aux besoins de l'entreprise .la gestion de la trésorerie est donc cruciale pour maintenir la stabilité et la continuité de l'entreprise.il s'agit également d'un indicateur de santé financière et de sécurité, permettant à chaque entreprise de contrôler son niveau de liquidité.

La prévision de trésorerie fiable et cruciale pour une gestion financière efficace. Il permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière, d'anticiper les besoins de financement, de planifier les investissements et de gérer les liquidités. Elle est essentielle pour maintenir la stabilité financière et assurer la continuité des opérations.

La gestion de trésorerie englobe la gestion dynamique des fonds à court terme d'une entreprise afin de soutenir ses opération en cours, de mobilier des fonds lorsque nécessaire et d'optimiser sa liquidité. Elle est un aspect essentiel de la gestion financière d'une entreprise, car elle concerne la gestion de ses liquidités et de ses flux de trésorerie à court terme. Plus important encore, est d'utiliser efficacement les ressources courantes de l'entreprise, en planifiant de manière systématique, en gérant les flux de recettes, de dépenses et les soldes des comptes.

Les différentes modalités mises en œuvre par l'entreprise pour gérer la trésorerie telles que les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de gestion de trésorerie, une traduction chiffrée de ces modalités dans une étude pratique au sein de l'entreprise (SONELGAZ) sera présentée de manière détaillée dans le chapitre suivant.

# **Chapitre III**

**Les différentes méthodes  
d'analyse de la gestion de la  
trésorerie de l'entreprise  
«SONELGAZ» Tizi-Ouzou**

## **Introduction**

La gestion de trésorerie est un élément fondamental pour créer la stabilité financière d'une entreprise. La trésorerie comprend les liquidités et les équivalents de trésorerie détenus par l'entreprise, est essentielle pour honorer ses obligations. Une gestion de trésorerie efficace permet de maximiser les revenus de l'entreprise et d'assurer sa croissance future.

Après avoir étudié le cadre théorique pour les principaux éléments liés à la gestion de trésorerie d'une entreprise, nous passons à l'étude de son application sur le terrain réel au sein de l'entreprise « SONELGAZ ».

L'objectif de cette étude est de voir d'une manière plus précise, les méthodes utilisées pour analyser la gestion de trésorerie de l'entreprise. Nous avons organisé ce chapitre en trois points comme suit :

- Le premier portera sur la présentation de l'entreprise « SONELGAZ » ;
- Le second l'analyse de la trésorerie par le bilan (l'étude des équilibres financier, les ratios, l'analyse par TCR, la CAF) ;
- Le troisième concerne l'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie ;

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

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

Apparu le **5 juin 1947** sous l'occupation coloniale Française avec le nom de l'EGA (Électricité 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'Électricité 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 composé 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 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 – KAHRIF
- 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'affaire, nombre de sa clientèle, longueur de son réseau... etc.

## **2. Les objectifs du groupe SONELGAZ**

De part son décret N°026195 du 01/06/2002, elle a pour objectif.

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie.
- le développement ainsi que la fourniture des prestations en matière. Energétique.
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles.
- Le développement des activités ayant un lien avec l'énergie
- De devenir une société actionnaire (portefeuille d'action).
- Devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique.

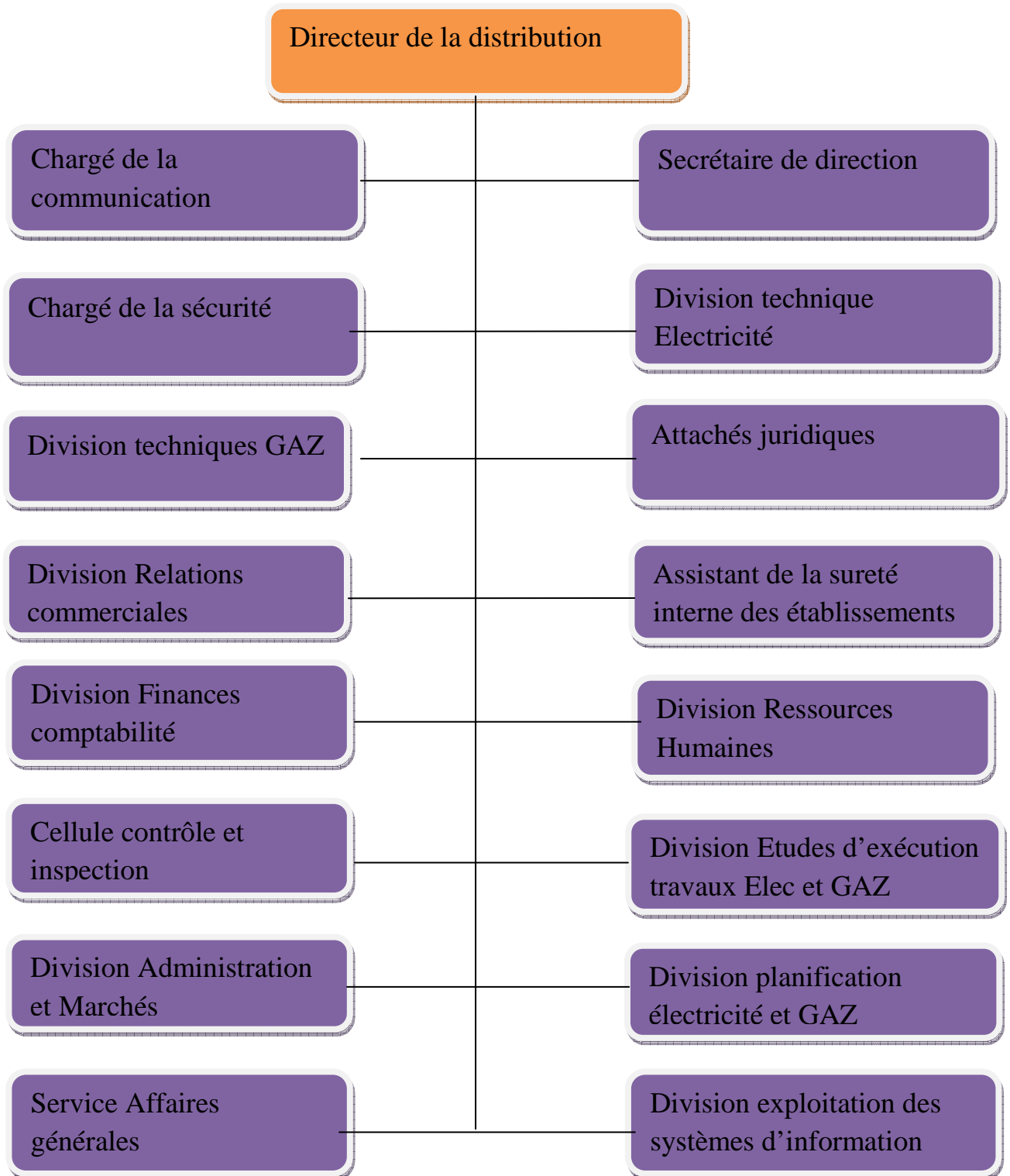
## **3. La présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou**

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

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

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

Schéma N°05 : Organigramme de la DDTO



Source : Documents internes de l'entreprise.

## **5. La présentation des différentes divisions de la Direction de Tizi-Ouzou**

### **5.1. 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.

### **5.2. 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.

### **5.3. 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.

### **5.4. 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.

#### **5.5. 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.

#### **5.6. 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.

#### **5.7. La division des affaires générales**

Cette division a pour mission :

- 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.

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

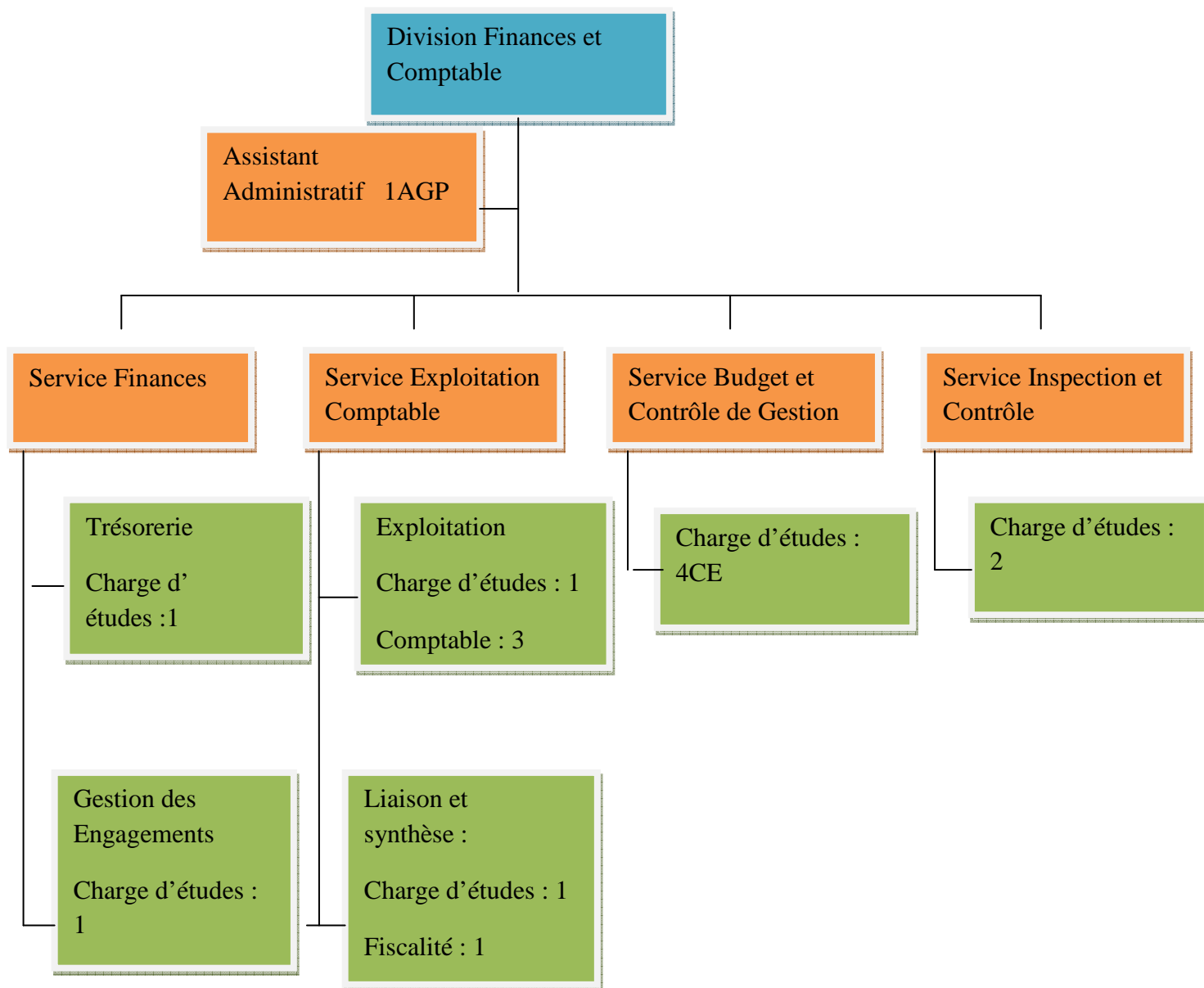
C'est une structure créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale, à savoir la structure comptable qui traite toutes les données financières, comptables et budgétaires de la filiale SDC dans l'objectif d'alléger le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

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

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

## 6. Structuration de la division finance et comptabilité

Schéma N°06 : Structuration de la division finance et comptabilité



Source : Documents internes de l'entreprise.

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

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

#### ✓ Exploitation

- Assurer la vérification, le Contrôle et la comptabilisation des opérations.
- Assurer le Contrôle des écritures comptables relatives à la P40 et SGC.

- Contrôler les caisses en provenance des agences.
- Procéder à la comptabilisation des caisses.
- Tenir les livres légaux.
- ✓ **Liaison et Synthèse**
- Produire les résultats comptables de la DD.
- Rapprocher, justifier et Assurer l'apurement des comptes.
- Assurer l'activité fiscale décentralisée.
- Tenir le fichier des immobilisations.
- Assurer les liaisons avec les autres centres comptables et le siège de la SD.
- Superviser (par moyens propres ou par moyens externes) les différents inventaires (stocks, investissements, clientèle,...etc).

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

- Élaborer le budget annuel de la DD.
- Réaliser le tableau de bord et le bilan d'activité de la DD.
- Suivre les paramètres de la concession et relations avec la CREG.

#### **7.3. Le service contrôle et inspection**

Chargé de la conformité des transferts des activités et de leur prise en charge dans les normes réglementaires requises, il agira sur :

- La Gestion des travaux.
- La gestion de la clientèle
- La tenue et le rapprochement des comptes.
- Le respect des procédures.
- Le contrôle des caisses

#### **7.4. Le service finance**

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

- Assurer les règlements décentralisés ;
- Suivre les comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP ;

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

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

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

#### **7.4.1. La trésorerie client**

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

- La Basse Pression/Tension (BT/BP) qui désigne des consommateurs (Abonné ordinaire) de basse consommation, par exemple les ménages.
- La Moyenne Pression/Tension (MT/MP) qui désigne des consommateurs moyens, par exemple pour des structures comme les écoles, les administrations
- La haute Pression/Tension qui désigne des consommateurs ayant des grandes sociétés comme ENIEM, Sonatrach. En générale, ce genre de consommateur est rare en Algérie, on peut en compter une vingtaine.

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

##### **7.4.1.1. Le Journal de Caisse**

Ce document transmis par la DRC (Direction des Relations clients) est un document représentant les encaissements des agences commerciales pour une journée.

En effet, l'agence de Draa-El-Mizan qui est l'une des 12 agences que compte la DD (Direction de Distribution) de Tizi-Ouzou procédera aux encaissements des abonnés résidant dans cette commune pour une journée.

Le Journal de caisse est composé de plusieurs encaissements, comme :

❖ **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 de l'État puisqu'ils seront reversés ultérieurement au fisc.

❖ **Les encaissements à affectés au centre**

Les versements des clients non domiciliés dans la commune de l'agence ou le paiement de leur quittance a été effectué.

❖ **La différence de caisse positive**

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

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

❖ **La différence de caisse négative**

C'est la différence entre la somme due sur la quittance et le versement du client considérée comme une perte pour l'entreprise. Ex: pour une créance de 4500.20 Dinars, le client donne 4500 D et les 0.20 centimes la différence négative.

❖ **La comptabilisation de la caisse**

Ce journal de caisse après vérification physique par la trésorerie, fera l'objet d'un contrôle comptable dans ce que l'on appelle "le contrôle carré "ou " le journal comptable». Ce journal comptable à pour but de montrer les mouvements des différents intitulés de la caisse en les décomposant.

✓ **Les entrées**

- Règlement des droits de timbre avec le compte 44720 (5473)
- Les créances qui se sépare en deux catégories ,la première concerne les créances respectant les délais de paiements (sous 15 jours) et entre dans le compte 411003(47003).

La seconde catégorie, les créances qui sont payés en ne respectant pas les délais de paiements, c'est à dire plus de 15 jours.Dans ce cas la, le compte concerné sera le compte 411004 (47004) pour la reforme comptable.

- Les encaissements à affecter au centre qui rentrent dans le compte 47972 (57972)
- La différence de caisse négative qui rentre dans le compte 4793 (4695)
- Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD de Tizi-Ouzou).

✓ **Les sorties**

- Les encaissements de tous les chèques bancaires et ccp sous le compte 5813 (4892)
- Les frais de timbres sous le compte 6260 (6280)
- Les rachats de quittances par l'agence sous le compte 411003 (47003)
- La différence de caisse négative sous le compte 4793(4695)
- Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD).

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

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

✓ **Les entrées**

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

✓ **Les sorties**

▪ **Les virements de fonds internes**

Tous les versements des différentes agences dans le compte 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.

- **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.

#### **7.4.1.3. La comptabilisation du compte chèques et mouvements postaux**

Une rentrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) pour l'avis de virement a affecté pour un montant de 976 272.076 Dinars mais en tant que somme non identifié (compte 57972) comme sortie car on n'a pas encore identifié sa source (les clients).

- Une rentrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) provenant des virements de fonds internes Agence/DD car la somme alimente le compte principal de la DD. (3 424 655.93)
- Une rentrée d'argent dans le compte 4892 (compte postaux) provenant des fonds versés par les caissiers ou les encaisseurs. (6 236 825.02)
- Une rentrée d'argent dans le compte chèque 48206

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

C'est un journal d'opération diverse, c'est à dire, des mouvements qui n'ont pas encore trouvés leurs places dans les autres journaux, des opérations non identifiés. On va donc les placés temporairement dans le compte 47972 (57972) et après une analyse, on les affectera dans les bons journaux.

En cas de :

- De créance ou un client de D.B.K règle sa créance dans le bureau de poste de Tizi-Ouzou, le client n'apparaît pas dans le bureau de poste de Tizi-Ouzou car il n'habite pas à Tizi-Ouzou.
- les remboursements provenant le plus souvent des compagnies d'assurance dans le cas d'accident de véhicule par exemple.
- Les appels d'offres fait par Sonelgaz pour des travaux nécessaires à leur installation, en effet, l'entreprise décide d'un budget fixe pour ses travaux future et cette somme devra correspondre à la demande des entreprises partenaires dans le marché et à l'offre la moins chère sera prise. Cette opération nécessite une condition importante, en effet, il faut que l'entreprise ait déjà acheté ce que l'on appelle " le cahier des charges " pour comprendre et accepter les conditions de l'entreprise Sonelgaz.
- Les opérations de loyer : Ce sont des opérations correspondantes aux employés de Sonelgaz, en effets, les employés ont le choix de d'habiter près du site.

#### **✓ Elle est composée d'une entrée**

- Les encaissements à affecter qui est la somme de chaque agences (exemplaire) pour une seule journée en une seule somme.
- Les chèques reçus directement à la DD(direction de distribution) qui sont tous les chèques des clients.

- Les virements reçus à la DD qui sont des versements de compte acompte.(clients a la DD).
- Prélèvement abonnés domiciliés qui sont les versements d'un compte client habitant a Tizi-Ouzou a au compte de la DD a Tizi-Ouzou.
- Les encaissements au niveau des bureaux de poste qui est la somme de tous les avis de crédits (entrées ccp).
- ✓ **Elle est composée de sorties**
  - Les règlements des créances : somme
  - Les règlements des avances
- ✓ **La comptabilisation du JEA**
  - La régularisation des chèques et traites impayés sous le compte 48215
  - Les encaissements au niveau des bureaux de poste sous le compte 57972
  - L'affectation de la zone sous le compte 1711
  - Les pénalités encaissées sous le compte 7989

#### **7.4.1.5. Les journaux des Mouvements de Factures**

Ce sont des factures désignant les opérations avec les clients et fournisseurs. Concernant les clients, on peut trouver différentes factures comme les devis qui peuvent concerner aussi l'électricité que le gaz pour les clients basse et moyenne tension/pression. Ici, la comptabilité distingue les clients ordinaires des hauts clients, les clients ordinaires qui regroupent les basses consommations (BT/BP) et les clients moyennes consommations (MT/MP) qui peuvent être des ménages , des écoles et les hauts clients qui sont des clients peu courant mais qui consomment beaucoup, c'est le cas des sociétés par exemple.

Pour l'électricité, la société de Distribution peut faire des branchements pour ses clients, quand les branchements sont des branchements supérieurs à 27 mètres, la demande du client du client est envoyé à la Division Affaire Générale( DAG)et ensuite au service RCN (Raccordement Nouveau Client).Une étude sera faite chez le client et une fois cette étude faite, une somme sera faite en fonction de l'étude qui a été faite auparavant et envoyé au client. Si le client est d'accord, il paye la facture et la société établit une facture comportant la TVA, les frais généraux qu'a généraux les branchement (déplacement..) , le montant TTC , le montant HT et la participation du client au montant .

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

Dans la partie précédente, on a vu que la trésorerie était composée d'une trésorerie d'encaissement (clients) mais tous encaissements entraînent obligatoirement des dépenses afin de créer un équilibre financier. Ce décaissement est possible par une remontée de fond, c'est à dire que l'argent encaissée par les différentes Directions de Distributions vont alimenter le compte du groupe Sonelgaz.

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

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

###### **✓ Les immobilisations incorporelles**

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

- Les logiciels informatiques (compte 204)
- Les concessions (compte 205)
- Les brevets (compte 205)
- Les marques (compte 205)
- Les licences (compte 205)
- Les frais de développements d'immobilisations (compte 203)

###### **✓ Les immobilisations corporelles**

Comme les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles sont des achats à long terme mais la différence, c'est qu'on peut les toucher et les manipuler. Elles se distinguent en plusieurs catégories :

- Les terrains
- Les locaux
- Les immeubles
- Les véhicules selon l'activité de l'entreprise
- Les agencements et installation comme les réseaux électriques par exemple
- les moyens de productions

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

- Les dépenses liées à la division de relation clientèle
- L'attaché/service juridique
- La division d'exploitation électrique (imputation)
- La Division d'Exploitation de Gaz (imputation)
- La S.A.G
- La Division Ressource Humaine (imputation)

#### **7.4.2.3. La paie des contractuels :**

Elle regroupe tous les agents qui sont en stagiaires et les agents en CDD. Ce document s'accompagne du :

- Salaire de base, des gains (de la rémunération)
- Le relevé total de toutes les payes des agents statutaires
- Les retenues, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dues aux différents organismes sociaux (retraite, cotisation patronale et assurances, les impôts (IRG =impôt sur les revenus générales) et enfin la CNAS (Caisse National de l'Assurance Social) qui est caisse qui regroupe toutes les cotisations patronales, salariales, retraites, assurances etc.
- Des documents sur les différents clients CCP et BNA (un ordre de virement d'un compte à l'autre).

#### **7.4.2.4. Les factures fournisseurs propre à Sonelgaz**

C'est une facture demandant plusieurs procédures :

- Faire des demandent d'offres aux différentes entreprises partenaires ou non partenaires et l'offre la moins chère sera choisie.
- Contrôler la situation de l'entreprise choisie pour voir si elle a les moyens matérielles, son avis d'imposition, son numéro d'identification fiscale, le moyen de paiement, son numéro d'immatriculation, la date, la prestation de service, son nom en tant fournisseur.
- L'achat d'un cahier des charges propre à Sonelgaz de la part du fournisseur, en effet, il doit acheter un cahier des charges pour qu'il respecte les conditions imposées par Sonelgaz.

L'entreprise demande toujours une caution de 5% avant de commencer les travaux dans le cas où les travaux ne seraient pas terminés à temps (Il faut respecter le délai prévu entre les parties).

**Ces facture fournisseurs s'accompagnent d'un :**

- Bon pour les sommes entre 0 et 5000 Dinars
- Bon de commande pour les sommes entre 0 et 10000 Dinars
- D'une commande pour une somme entre 500 000 et 8 000 000 Dinars
- D'un contrat pour une somme de + de 8 000 000 de Dinars
- Un bon d'arrivé.
- La P.S (Prestation de Service).

**Une facture mentionnant :**

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

## **Section 02: Analyse de la trésorerie de la DDTO«SONELGAZ» par le bilan**

L'analyse de la situation financière est le processus d'évaluation financière d'une société à un moment défini. Pour déterminer sa performance et son adéquation, et en extraire des informations significatives permettant d'avoir une vision claire de la situation financière de l'entreprise. Elle s'appuie sur des documents comptables et un ensemble de données économiques et financières récentes relatives à chacun des entreprises et son secteur d'activité.

Au long de cette section, nous procéderons à une analyse de la situation de trésorerie de la société de distribution d'électricité et de gaz de TIZI OUZOU . Pour cela, nous examinerons toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours des années 2020, 2021 et 2022.

Pour effectuer cette analyse, nous devons d'abord nous élaborons le bilan financier pour les trois années (2020, 2021, 2022), calculons les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios liés à la trésorerie, ainsi l'analyse de la trésorerie par le TCR, la CAF et on terminera avec une analyse des tableaux des flux de trésorerie.

### **1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables pour Les périodes allant de 2020, 2021 et 2022**

Pour effectuer cette analyse, nous devons tout d'abord présenter les bilans financiers que nous avons élaborés à partir des bilans comptables de la DDTO. Qui nous permettrons de dresser par la suite les bilans en grande masse.

#### **1.1. Les bilans financiers des années 2020,2021et 2022**

*Chapitre III: Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise «SONELGAZ» - Tizi Ouzou*

**Tableau N°13: Bilan financier de l'actif**

<b>Actif</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Valeur immobilisée</b>	<b>32 793 818 879 ,47</b>	<b>33 696 097 749,61</b>	<b>34 295 954 720,91</b>
<b>Immobilisation corporelles</b>	28 560 381 829,62	30 576 466 745,17	30 363 785 427,76
<b>Immobilisation incorporelles</b>	6 158 930,28	4 105 953 ,52	2 052 976,76
<b>Immobilisation financières</b>	4 227 278 119,57	3 115 525 050,92	3 930 116 316,39
<b>Actif circulant</b>	<b>5 353 692 982,21</b>	<b>4 910 099 757,3</b>	<b>4 347 783 586,44</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>35 002 708,05</b>	<b>2 209 932,22</b>	<b>3 340 569,38</b>
-Stocks et en cours	35 002 708,05	2 209 932,22	3 340 569,38
<b>Valeur réalisable</b>	<b>5 040 448 899,1</b>	<b>4 754 387 097,65</b>	<b>4 242 245 081,58</b>
-Clients	4 650 878 477,93	4 422 019 142,46	3 908 468 427,03
-Autres débiteurs	78 656 525,16	166 429 712,08	142 981 037,28
-Impôts	310 913 896,01	165 938 243,11	190 795 617,27
<b>Valeur disponible</b>	<b>278 241 375,06</b>	<b>153 502 727,43</b>	<b>102 197 935,48</b>
-Trésorerie actif	278 241 375,06	153 502 727,43	102 197 935,48
<b>Total actif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>38 643 738 307,35</b>

Source : Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables 2020,2021et 2022 de la DDTO

**Tableau N°14: Bilan financier de passif**

<b>Passif</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Capitaux permanents</b>	<b>34 093 038 446,52</b>	<b>33 536 821 506,82</b>	<b>33 374 493 092,03</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>2 7859 533 307,22</b>	<b>26 924 424 739,53</b>	<b>26 408 685 629,40</b>
-Ecart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,21	
-Autres capitaux propres	5 748 450,63	5 748 450,63	
-Compte de liaison	27 356 663 959 ,33	26 421 555 391,64	26 408 685 629,40
<b>D.L.M.T</b>	<b>6 233 505 139,3</b>	<b>6 612 396 767,29</b>	<b>6 965 807 462,63</b>
-Emprunts et dettes financières	159 034 519,11	170 020 314,04	184 673 852,87
-Provision et produits comptabilisés d'avance	6 074 470 620,19	6 442 376 453,25	6 781 133 609,76
<b>D.C.T</b>	<b>4 054 473 415,16</b>	<b>5 069 376 000,09</b>	<b>5 269 245 215,12</b>
-Fournisseurs et comptes rattachés	1 284 128 266,32	1 507 975 731,49	1 336 355 213,52
-Impôts	353 970 551,93	404 496 287,51	443 450 399,39
-Autres dettes	2 415 962 062,55	3 156 903 981,09	3 515 542 886,51
-Trésorerie passif	412 534,36	00	00
<b>Total passif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>38 643 738 307,35</b>

Source :élaboré par nous même à partir des bilans comptables 2020,2021et 2022 de la DDTO

**1.2. Les bilans financiers 2020 ,2021 et 2022 en grande masse**

**Tableau N°15 : L'actif des bilans financiers en grande masse de 2020 à 2022**

<b>Actif</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>
<b>Valeur immobilisé</b>	32 793 818 879,47	<b>85,96%</b>	33 696 097 749,61	<b>87,28%</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	35 002 708,05	<b>0,09%</b>	2 209 932,22	<b>0,005%</b>
<b>Valeur réalisable</b>	5 040 448 899,1	<b>13,21%</b>	4 754 387 097,65	<b>12,31%</b>
<b>Valeur disponible</b>	278 241 375,06	<b>0,72%</b>	153 502 727,43	<b>0,39%</b>
<b>Total Actif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>100%</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>100%</b>

<b>Actif</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
<b>Valeur immobilisé</b>	34 295 954 720,91	<b>88,74%</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	3 340 569,38	<b>0,008%</b>
<b>Valeur réalisable</b>	4 242 245 081,58	<b>10,97%</b>
<b>Valeur disponible</b>	102 197 935,48	<b>0,26%</b>
<b>Total Actif</b>	<b>38 643 738 307,35</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable de la DDTO

**Tableau N°16 : Passif des bilans financiers en grande masse de 2020 à 2022 :**

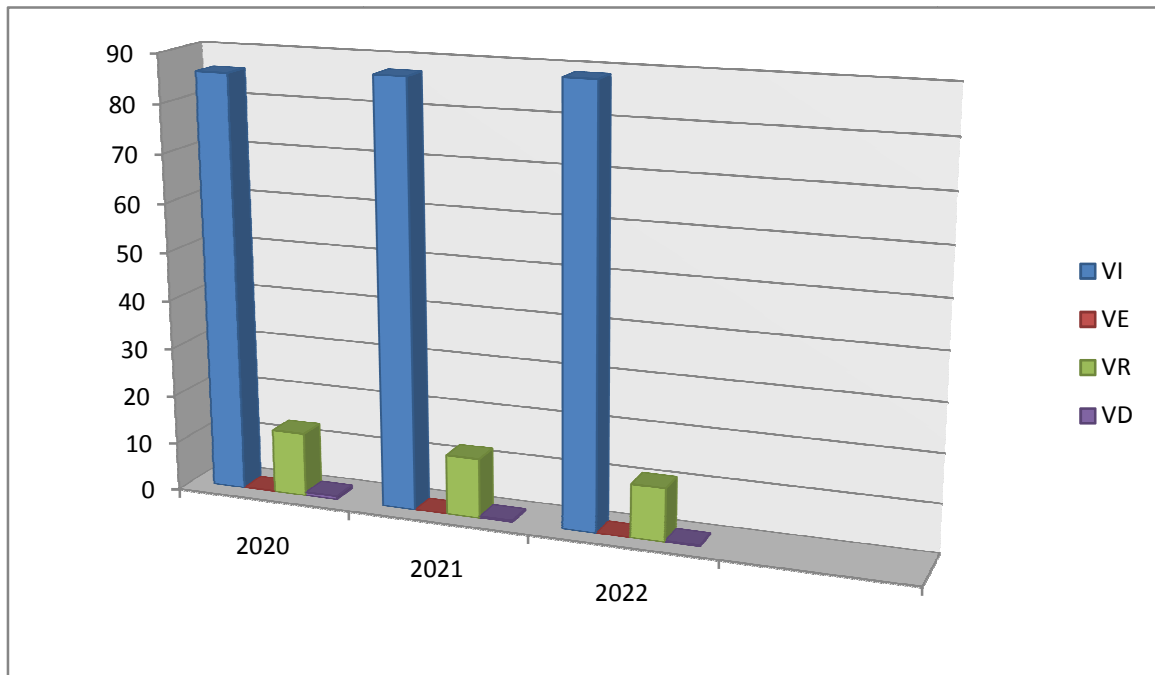
<b>Passif</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>
<b>Capitaux propre</b>	27 859 533 307,22	<b>73,03%</b>	26 924 424 739,53	<b>69,74%</b>
<b>D.L.MT</b>	6 233 505 139,3	<b>16,34%</b>	6 612 396 767,29	<b>17,12%</b>
<b>D.C.T</b>	4 054 473 415,16	<b>10,62%</b>	5 069 376 000,09	<b>13,13%</b>
<b>Total Passif</b>	<b>38 147 511 861,68</b>	<b>100%</b>	<b>38 606 197 506,91</b>	<b>100%</b>

<b>Passif</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>
<b>Capitaux propre</b>	26 408 685 629,40	<b>68,33%</b>
<b>D.L.MT</b>	6 965 807 462,63	<b>18,02%</b>
<b>D.C.T</b>	5 269 245 215,12	<b>13,63%</b>
<b>Total Passif</b>	<b>38 643 738 307,35</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous même à partir du bilan comptable de la DDTO

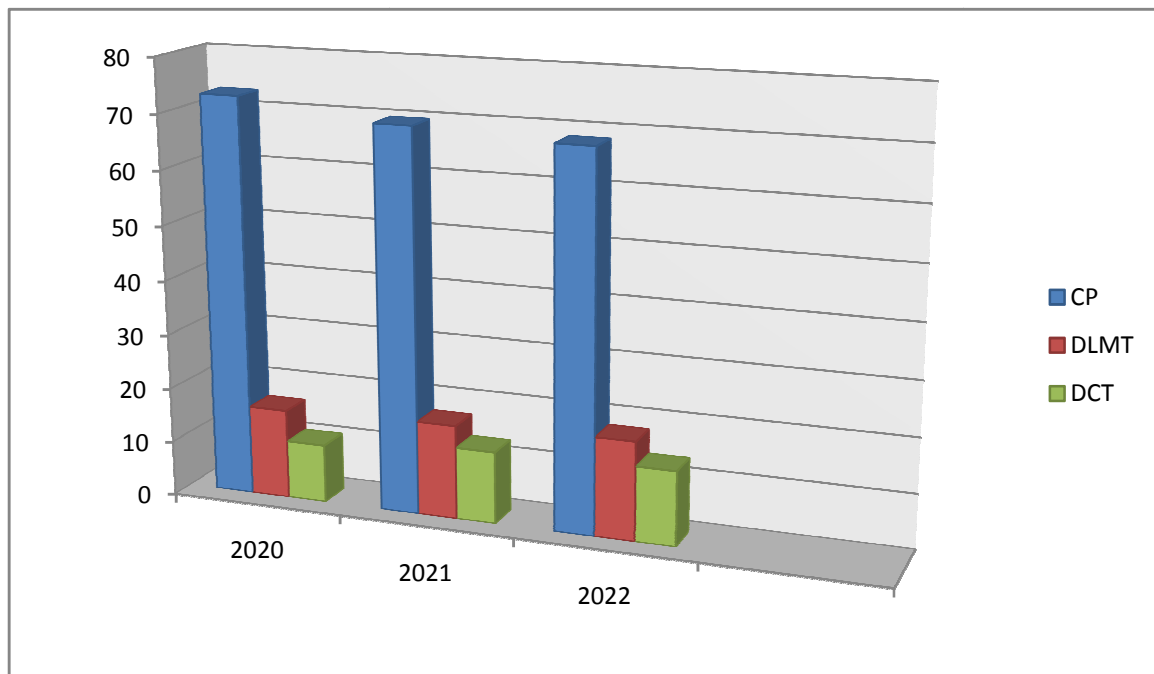
1.3. La présentation graphique des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse

Graphique N°01 : L'actif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

Graphique N°02 : Passif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

**1.4. L'interprétation et la comparaison entre les résultats obtenus à partir des bilans en grande masse des trois années:**

- L'actif immobilisé représente plus de 80% de l'actif total, soit 85.96% en 2020, 87.28% en 2021 et 88.74% en 2022, cette augmentation est due directement à son fort capacité d'investissement dans les immobilisations.
- Les valeurs d'exploitations représente soit 0,09% du total d'actif pour l'année 2020, 0,005% en 2021, et enfin 0,008% en 2022, cette diminution est due à l'augmentation des ventes réalisées durant les trois années, ce qui signifie que l'entreprise SONELGAZ dispose d'une bonne gestion et donc ne trouve aucune difficulté à écouler ses stocks.
- Les valeurs réalisables représente 13,21% en 2020, 12,31% en 2021 et 10,97% en 2022 de total actif. La VR à enregistré une première diminution entre 2020 et 2021 étant égale à 0,9% d'une valeur monétaire de 286 061 801,45 , une deuxième entre 2021 et 2022 étant égale à 1,34% d'une valeur monétaire de 512 142 016,07 , ceci s'explique par la diminution des créances clients .
- Les VD représente 0,72% en 2020, 0,39% en 2021, et 0,26% en 2022 de l'actif total, cette diminution est due principalement à la crise sanitaire 2021 ou les clients ne payent pas leurs factures est donc le taux de créance de SONELGAZ diminue, parce que une opération de remonté de fond s'effectue de manière journalière vers les comptes bancaires de la région Blida.
- Les CP représente 73,02% pour 2020, 69,74% pour 2021 et 68,33% pour 2022 de total passif ce taux est supérieur à 50%, l'entreprise est donc autonome financièrement.
- Les CP ont connus une première diminution entre 2020 et 2021 étant égale à 3,28% d'une valeur monétaire de 9351085967,69 une deuxième entre 2021 et 2022 de 1,41% d'une valeur monétaire de 242835561710,13.
- Les dettes à long et moyen terme représente respectivement 16,34% en 2020 , 17,12% en 2021 et 18,02% en 2022 .On constatant également une augmentation des DLMT d'une années à l'autre ce qui signifie que l'entreprise comptes sur les ressources externe pour financer ses emplois stables et support ainsi plus de charge financière ce qui est défavorable pour l'entreprise ,puisqu'elle aura plus d'intérêt à payer au fil des années .

- Les dettes à court terme représentent 10,62% en 2020, 13,13% en 2021 et 13,63% en 2022. On remarque une augmentation durant les trois années, ceci se justifie par l'accroissement du montant des fournisseurs et compte rattachés.

## **2. L'Analyse de la trésorerie par les équilibres financiers**

L'analyse de l'équilibre financier peut être abordée selon deux approches : celle basée sur les indicateurs de l'équilibre financier et celle basée sur les ratios.

### **2.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier**

L'équilibre financier se caractérise par l'harmonisation entre la liquidité des actifs utilisés d'un côté et l'exigibilité des ressources de l'autre. L'étude de l'équilibre financier repose sur l'analyse de l'interaction entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie, calculés à partir du bilan financier.

#### **2.1.1. L'équilibre financier à long terme (FR) pour les années 2020, 2021 et 2022**

Le calcul du fonds de roulement net, par le haut et le bas du bilan de l'entreprise SONELGAZ pour les années 2020, 2021 et 2022.

- ✓ **Par le haut du bilan :**

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$

**Tableau N°17: Calcul du FR par le haut du bilan**

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux permanents	34 093 038 446,52	33 536 821 506,82	33 374 493 092,03
Actif immobilisé	32 793 818 879,47	33 696 097 749,61	34 295 954 720,91
<b>FR</b>	<b>1 299 219 567,05</b>	<b>-159 276 242,79</b>	<b>-921 461 628,88</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

- ✓ **Par le bas du bilan**

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

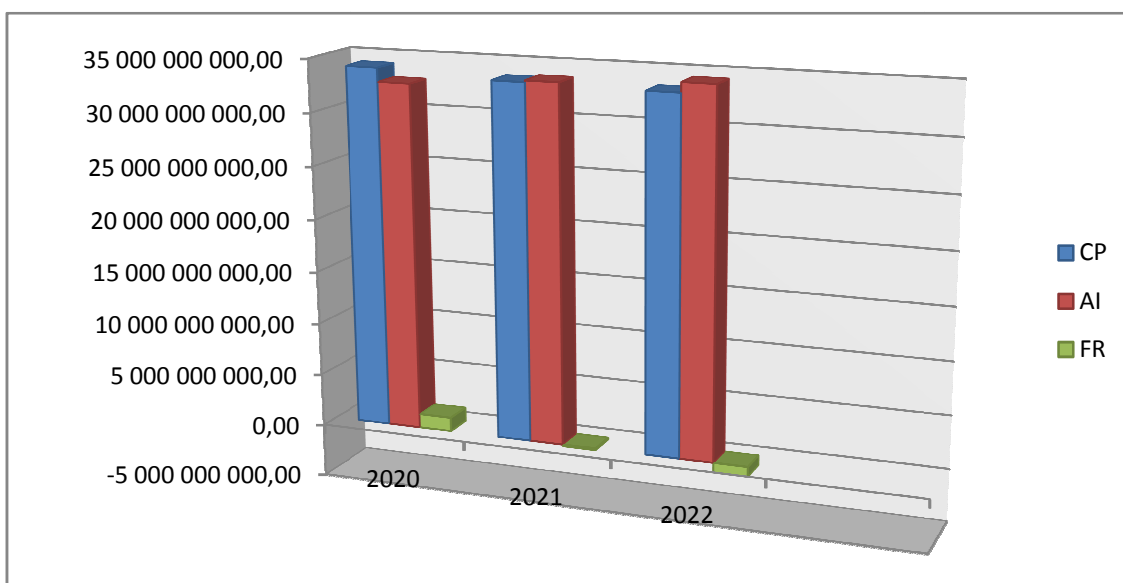
**Tableau N°18: Calcul des FR par le bas du bilan**

Désignation	2020	2021	2022
<b>Actif circulant</b>	5 353 692 982,21	4 910 099 757,3	4 347 783 586,44
<b>DCT</b>	4 054 473 415,16	5 069 376 000,09	5 269 245 215,12
<b>FR</b>	<b>1 299 219 567,05</b>	<b>-159 276 242,79</b>	<b>-921 461 628,88</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

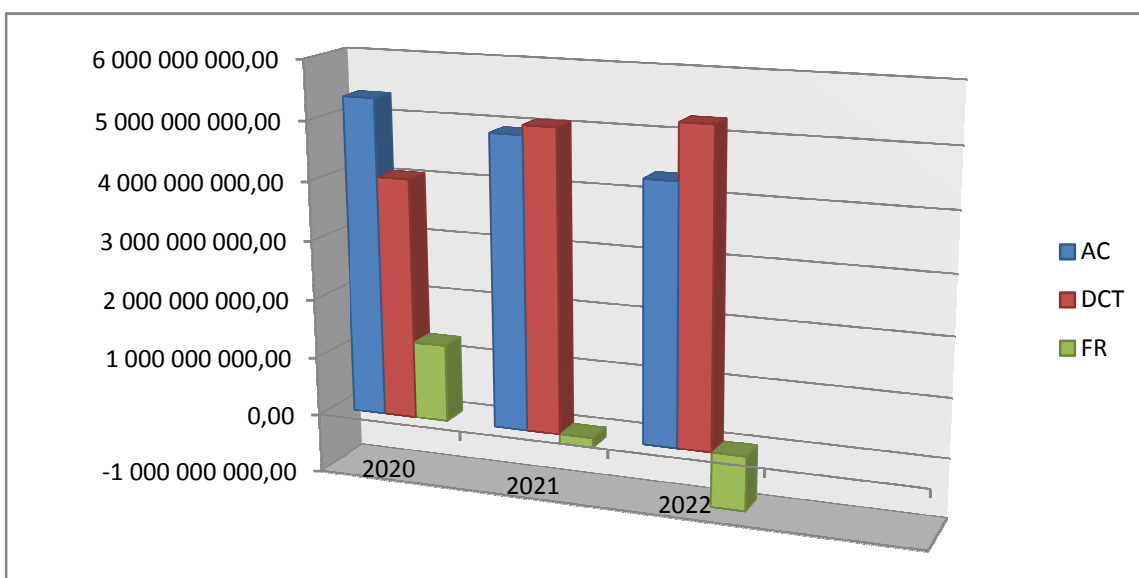
**A. La présentation graphique du FR :**

**Graphique N°03 : Par le haut du bilan**



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

**Graphique N°04 : Par le bas du bilan**



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

### **B. L'interprétation du fonds de roulement net global (FR)**

Au cours de l'exercice 2020 le fonds de roulement est positif soit 12 992 119 567,05DA signifie que le financement propre plus les dettes financières sont supérieures à l'actif immobiliser dans ce cas l'entreprise est en bonne santé financière .elle couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Cela indique que DDTO dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

Au cours de l'exercice 2021et 2022 le FR est négatif dans ce cas l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financière pour supporter l'intégralité de ses investissement .dans cette situation, on dit alors que l'entreprise DDTO est sous capitalisée, elle finance ses immobilisation par ses dettes à court terme.

#### **2.1.2. Le calcul de l'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2020, 2021 et 2022**

$$\text{BFR} = (\text{V. Exploitation} + \text{V. Réalisable}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{TP})$$

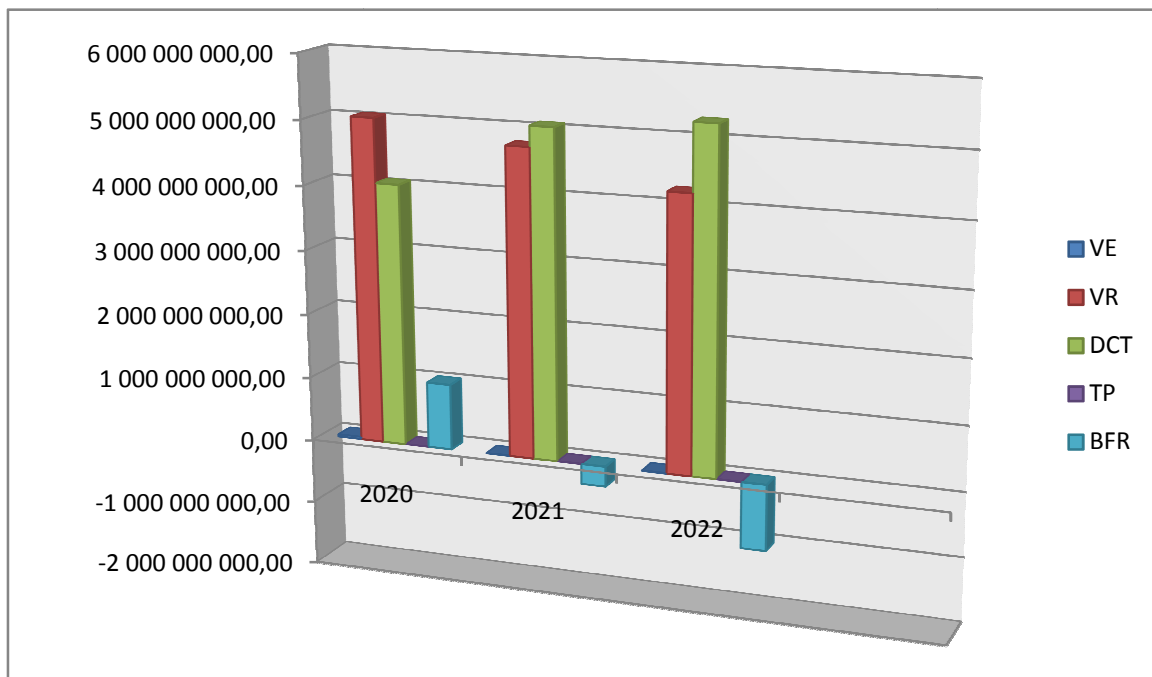
**Tableau N°19: calcul du BFR**

<b>Désignation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	35 002 708,05	2 209 932,22	3 340 569,38
<b>Valeur réalisable</b>	5 040 448 899,1	4 754 387 097,65	4 242 245 081,58
<b>DCT</b>	4 054 473 415,16	5 069 376 000,09	5 269 245 215,12
<b>Trésorerie passif</b>	412 534,36	00	00
<b>BFR</b>	<b>1 021 390 726,35</b>	<b>-312 778 970,22</b>	<b>-1 023 659 564,16</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers en grande masse.

## A. La présentation graphique du BFR

Graphique N°05 : le BFR



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

## B. L'interprétation du besoin en fonds de roulement

Nous remarquons que le BFR est positif durant l'année 2020 ce qui signifie que les fonds nécessaires pour financer l'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise dispose, aussi indique les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme.

Dans les deux années qui suivent 2021 et 2022 nous constatons que le BFR est négatif ce qui signifie que la DDTO est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes à court terme. Autrement dit, les fonds disponibles à l'entreprise lui permettent de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme.

### 2.1.3. Le calcul de l'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2020, 2021 et 2022

La trésorerie nette est étroitement liée à deux notions fondamentales que sont le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Il exprime l'ensemble des actifs transformables rapidement en liquidité pour le règlement des dettes à court terme.

*Chapitre III: Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise «SONELGAZ» - Tizi Ouzou*

---

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

- ✓ **La TN à partir du FR et BFR**

$$\text{TN} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

**Tableau N°20 : Calcul des TN à partir du FR et BFR**

Désignation	2020	2021	2022
<b>FR</b>	1 299 219 567,05	-159 276 242,79	-921 461 628,88
<b>BFR</b>	1 021 390 726,35	-312 778 970,22	-1 023 659 564,16
<b>TN</b>	<b>277 828 840 ,7</b>	<b>153 502 727,43</b>	<b>102 197 935,28</b>

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir des tableaux précédents.

- ✓ **La TN à partir des bilans**

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

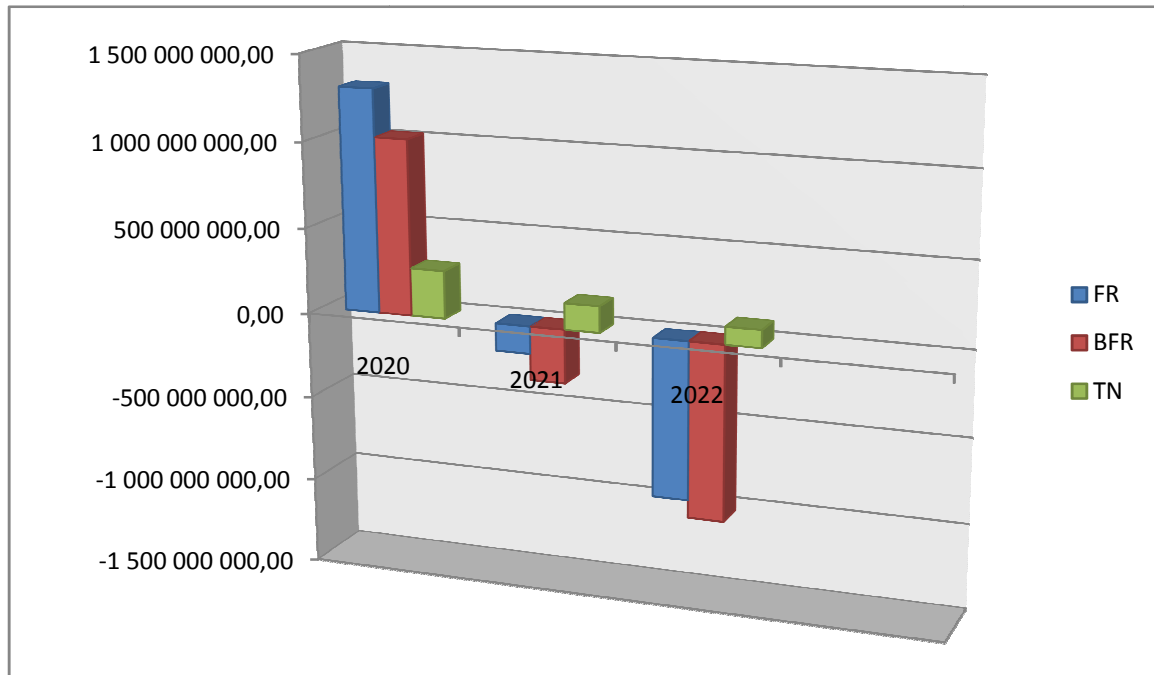
**Tableau N°21 : Calcule des TN à partir du bilan**

Désignation	2020	2021	2022
<b>Trésorerie actif</b>	278 241 375,06	1 535 027 227,43	102 197 935,48
<b>Trésorerie passif</b>	412 534,36	00	00
<b>TN</b>	<b>277 828 840 ,7</b>	<b>153 502 727,43</b>	<b>102 197 935,28</b>

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de la DDTO.

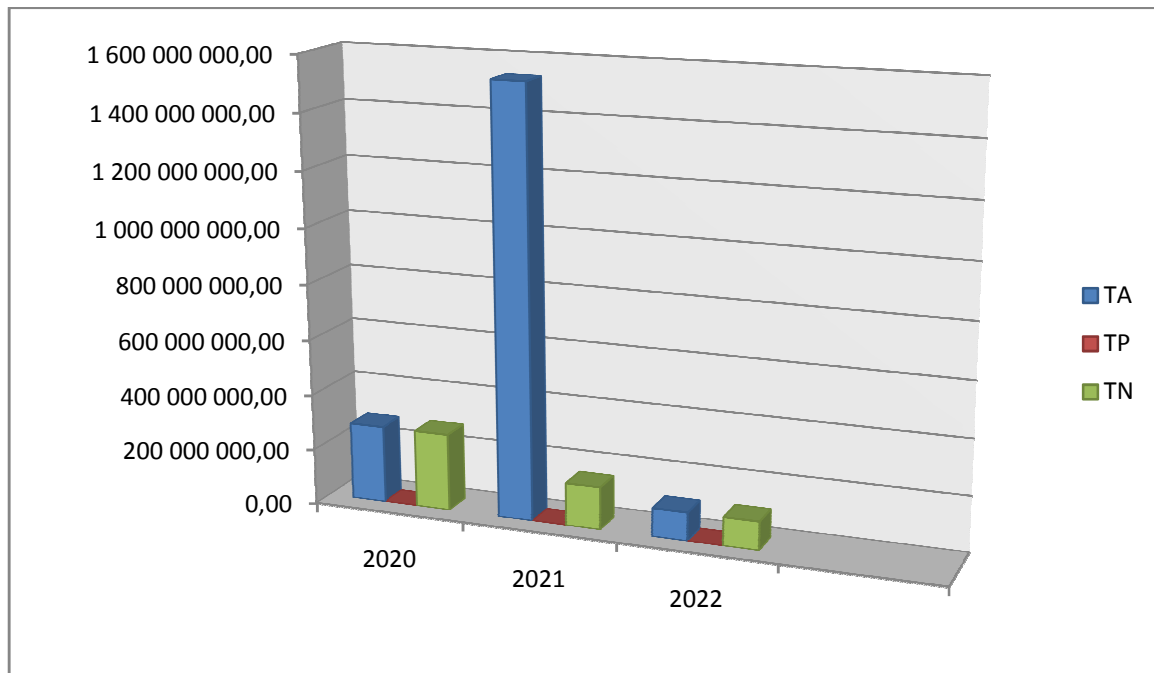
### A. La présentation graphique de la TN

Graphique N°06 : TN à partir du FR et BFR



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

Graphique N°07 : TN à partir du bilan



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

## **B. L'interprétation de la trésorerie nette**

La trésorerie nette de la DDTO est positive donc elle est en situation d'équilibre financier et elle dégage un excédent de trésorerie, Ce qui signifie que la DDTO finance son besoin avec ses ressources, c'est plutôt une bonne situation .Elle dispose donc de liquidités mobilisable à court terme.

### **2.2. L'analyse de la trésorerie par les ratios**

L'analyse de la trésorerie par les ratios représente un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses est un outil d'évaluation utilisé pour mesurer la santé financière d'une entreprise à un moment précis. Il se base sur des données existantes et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future d'une entreprise. Calculé à partir des états financiers, les ratios financiers fournissent des indications sur la rentabilité, la productivité, la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier d'une entreprise.

#### **2.2.1. Ratio de liquidité**

##### **2.2.1.1. Le ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité permet d'évaluer si l'entreprise solvable ou non à court terme c'est-à-dire si elle est capable de faire face à ses engagements et ses échéance de courtes période afin de financer son cycle d'exploitation .servant à mesurer sa capacité de couverture. Il se calcule comme suit :

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

**Tableau n°22: Calcul des ratios de liquidité générale**

<b>Désignation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Actif circulant</b>	5 353 692 982,21	4 910 099 757,3	4 347 783 586,44
<b>DCT</b>	4 054 473 415,16	5 069 376 000,09	5 269 245 215,12
<b>Ration de liquidité générale</b>	<b>1,32</b>	<b>0,96</b>	<b>0,82</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

#### **❖ L'interprétation des résultats obtenus**

Pour l'année 2020 Le ratio de liquidité générale est donc supérieur à 1 Ceci signifie que le montant de l'actif à court terme est supérieur à celui des dettes à court terme. La DDTO couvre ses dettes à partir de ses actifs à court terme. C'est-à-dire l'entreprise est solvable à

court terme. Tandis que en 2021 et 2022 il est inférieur à 1 ce qui indique que l'actif circulant ne permettent pas de financé la totalité des dettes à court terme.

### **2.2.1.2. Le ratio de liquidité réduite**

Le ratio de liquidité réduite se calcule en divisant les actifs courants hors stocks par les passifs courants, la valeur de ce ratio montre la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à moins d'un an en mobilisant la totalité de ses créances et de ses liquidités et équivalent de liquidité.

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

**Tableau n°23: Calcul des ratios de liquidité réduite**

Désignation	2020	2021	2022
Valeur réalisable	5 040 448 899,1	4 754 387 097,65	4 242 245 081,58
Valeur disponible	278 241 375,06	153 502 727,43	102 197 935,48
DCT	4 054 473 415,16	5 069 376 000,09	5 269 245 215,12
Ration de liquidité réduite	<b>1,31</b>	<b>0,96</b>	<b>0,82</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers en grande masse.

#### **❖ L'interprétation des résultats obtenus**

Pour l'année 2020 le ratio de liquidité réduite est égal à 1,31 ce qui signifie que les DCT sont couvertes 1.31 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. L'entreprise a la capacité de payer ses engagements dans les délais. Tandis qu'en 2021 et 2022 est égale à 0,96 et 0,82 respectivement, ce qui signifie que les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour payer 96% pour l'année 2021 et 82% pour l'année 2022 des dettes à CT, Ainsi, la DDTO ne sera pas en mesure d'assurer le paiement intégral de ses dettes à court terme seulement à partir de ses créances et disponibilités.

### **2.2.1.3. Le ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement. C'est un ratio qui indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides.

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

**Tableau N°24: Calcul des ratios de liquidité immédiate**

Désignation	2020	2021	2022
Valeur disponible	278 241 375,06	153 502 727,43	102 197 935,48
DCT	4 054 473 415,16	5 069 376 000,09	5 269 245 215,12
<b>Ration de liquidité immédiate</b>	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>0,019</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

❖ **L'interprétation des résultats obtenus**

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pendant les trois années, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas payer ses dettes immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, donc l'entreprise n'est pas solvable à court terme.

**2.2.2. Ratio de solvabilité**

Les ratios de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme.

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière d'une entreprise. Il vous permet d'estimer sa capacité de remboursement sur une période donnée. Le ratio est calculé en divisant les capitaux propres par le total du passif.

**2.2.2.1. Le ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio doit être supérieur à 1, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes par la vente de ses actifs.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total actif}}{\text{total dettes}}$$

**Tableau N°25: Ratio de solvabilité générale**

Désignation	2020	2021	2022
Total actif	38 147 511 861,68	38 606 197 506,91	38 643 738 307,35
Total dettes	10 287 978 554,46	11 681 772 767,38	12 235 052 677,75
<b>Ratio de solvabilité générale (RSG)</b>	<b>3,70</b>	<b>3,30</b>	<b>3,15</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

❖ **L'interprétation des résultats obtenus**

Pour le ratio de solvabilité générale, l'entreprise DDTO présente des montants supérieurs à 1 pour les trois années 2020 (3,70), 2021 (3,30) et 2022(3,15) ce qui montre que l'entreprise peut faire face à ses échéances à moins d'un an grâce uniquement à ses actifs court terme.

**2.2.2.2. Le ratio d'autonomie financière :**

Ce ratio doit être supérieur à 1, il mesure l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des prêteurs financiers.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{CP/DLMT}$$

**Tableau N°26 : Ratio de l'autonomie financière**

Désignation	2020	2021	2022
<b>Capitaux propre</b>	<b>27 859 533 307,22</b>	<b>26 924 424 739,53</b>	<b>26 408 685 629,40</b>
<b>DLMT</b>	<b>6 233 505 139,3</b>	<b>6 612 396 767,29</b>	<b>6 965 807462,63</b>
<b>Ration d'autonomie financière (RAF)</b>	<b>4,46</b>	<b>4,07</b>	<b>3,79</b>

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

❖ **L'interprétation des résultats obtenus**

D'après les résultats obtenus, nous constatant que l'entreprise DDTO, possède d'une autonomie financier durant les trois années 2020, 2021,2022 vu que le ration d'autonomie est supérieur à 1. Ce qui signifie que les capitaux propre sont plus important que les dettes financière .l'entreprise peut donc couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres.

**2.2.2.3. Le ratio de l'indépendance financière**

Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus une entreprise est indépendante des banques.

$$\text{Ratio de l'indépendance financière} = \text{capitaux permanents / capitaux propre}$$

**Tableau N°27 : Ratio de l'indépendance financière**

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux permanents	34 093 038 446,52	33 536 821 506,82	33 374 493 092,03
Capitaux propre	27 859 533 307,22	26 924 424 739,53	26 408 685 629,40
Ratio d'indépendance financière (RIF)	1,22	1,24	1,26

Source: élaboré par nous même à partir des bilans financiers.

❖ **L'interprétation des résultats obtenus**

Le ratio d'indépendance financier est supérieur à 0,5 pour les trois années (2020, 2021,2022), ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport a ses dettes. Est signifie que l'entreprise est indépendants financièrement et peut prendre de nouveaux emprunts sans craintes.

**3. Analyse de tableaux de compte de résultat (TCR)**

Le compte de résultat est un document de synthèse comptable qui complète le bilan.il permet de mesurer la performance économique d'une entreprise sur une période donnée en mettant en évidence l'ensemble des flux des produits et des charges liés à son activité. Il est organisé en distinguant les produits et les charges d'exploitation, financier et exceptionnels qui mettent en évidence chacun un résultat d'exploitation, un résultat financier et un résultat exceptionnel .A l'intérieur de ces trois rubrique, les charges sont présentées par nature. Le résultat net de l'exercice, bénéfice ou perte, est le solde final du compte de résultats.

Pour comprendre l'activité financière d'une entreprise, il est essentiel d'aller au-delà de l'examen de son bilan et d'analyser également son compte de résultat. Cela permet de déterminer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui constituent un outil de l'analyse de son activité. Ainsi, nous entreprenons l'étude des états financiers pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

*Chapitre III: Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise «SONELGAZ» - Tizi Ouzou*

**3.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2020, 2021 et 2022**

**Tableau N°28: Tableau des SIG des années 2020, 2021 et 2022.**

Désignation	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	8 172 957 260,68	8 529 082 876,23	10 035 908 427,81
Production immobilisée	00	00	331 188,72
Prestation fournies production énergie et matériel	1 121 041,11	189 540 235,35	460 138 369,09
Prestations reçues production énergie et matériel	-4 542 189 297,63	-5 000 105 425,48	-6 245 340 012,39
<b>I. Production de l'exercice</b>	<b>3 631 889 004,16</b>	<b>3 718 517 686,10</b>	<b>4 251 037 973,23</b>
Achats consommés	-71 522 464,05	-158 034 913,82	-214 282 583,58
Services extérieures et autres Consommations	-557 824 938,39	-598 988 325,93	-585 623 290,72
Prestations fournies services	00	-18 364 586,00	00
Prestations reçues services	-1 551 924 334,37	-1 621 119 750,84	-1 538 377 241,10
<b>II. Consommation de l'exercice</b>	<b>-2 181 271 736,8</b>	<b>-239 650 7576,5</b>	<b>-2 338 283 115,4</b>
<b>II. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1 450 617 267,36</b>	<b>1 322 010 109,6</b>	<b>-19 112 754 857,83</b>
Charges de personnel	-1 680 899 606,68	-2 060 303 889,32	-2 258 446 862,39
Impôts, taxes et versements assimilés	-171 961 754,29	-178 750 587,49	-133 287 353,51
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-402 244 093,61</b>	<b>-917 044 367,21</b>	<b>-478 979 358,07</b>
Autres produits opérationnels	216 754 313,89	276 936 325,82	473 122 106,38
Autres charges opérationnelles	-20 451 805,09	-31 803 835,21	-138 731 049,74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-3 274 750 390,45	-3 208 776 278,95	-2 374 659 711,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions	243 154 006,74	6 876 102,13	2 163 655 225,06
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-323 753 7968,5</b>	<b>-3873812053,4</b>	<b>-355592787,75</b>
Charges financières	-18,44	-21 866,46	-22,17
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-18 ,44</b>	<b>-21 866,46</b>	<b>-22,17</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>-3 237 537 986,9</b>	<b>-3 873 833 919,8</b>	<b>-35 559 280,9</b>
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-3 237 537 986,9</b>	<b>-3 873 833 919,8</b>	<b>-35 559 280,9</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir du TCR de la DDTO.

### **3.2. Interprétation du TCR**

#### **❖ La production de l'exercice**

Durant les trois années étudiées la DDTO, elle a enregistré une augmentation de l'année à l'autre soit (3631889004,16) en 2020, (37185176686,10) en 2021 et (10036239616,53) en 2022, cette croissance est due à l'augmentation de la production immobilisée la production vendue.

#### **❖ La valeur ajoutée**

La DDTO a dégagé une valeur ajoutée positive de (1450617267,35) en 2020, et de (1322010109,51) en 2021, nous constatant que le taux de croissance est de (-9%) entre 2020 et 2021 en suite elle a progressé jusqu'à (44%) en 2021 et 2022. Ceci s'explique par l'augmentation de la production de l'exercice et la diminution de la consommation de l'exercice.

#### **❖ EBE**

EBE est négatif pendant les trois années il est de (-402244093,52) en 2020 pour passer à (-7917044367,30) en 2021 et (-478977358,07) en 2022.

Dans ce cas l'exploitation est insuffisante et que le chiffre d'affaire généré ne permet pas de financer l'intégralité des charges de l'entreprise. Cette insuffisance brute d'exploitation est le symbole de difficultés ou d'une mauvaise gestion de l'entreprise.

#### **❖ Résultat opérationnel**

La DD a dégagé un résultat opérationnel négatif décroissant pendant les trois années soit (-32375379168,53) en 2020, (-3873812053,51) en 2021 et (-355592787,75) en 2022.

Le résultat opérationnel a connu une forte diminution dans la dernière année (2022), soit un taux de (-90%), la structure alors subit des pertes.

#### **❖ Résultat financier**

Durant les trois années la DDTO a enregistré des résultats financiers négatifs représentant respectivement (-18,44), (-21866,46) et (-22,17), cette diminution signifie que il y a une perte pour l'entreprise. C'est une indication de son niveau d'endettement.

#### **❖ Résultat extraordinaire**

Les résultats sont nuls durant les trois années car SONELGAZ n'exerce aucune activité exceptionnelle.

❖ **Résultat net de l'exercice**

La DDTO a connu des pertes de (-3237537986,97)en 2020 ,(-3873833919,87)en 2021,puis (-355592809,92)en 2022 .

Dans cette situation la société traduit un appauvrissement et montre clairement que les charges et plus important que les produits. L'état procède à la subvention et la régularisation des prix de l'électricité et gaz.

**4. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)**

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond aux fonds générés par l'entreprise au cours d'un exercice grâce à l'ensemble de ses activités de gestion. Il est possible de calculer la capacité d'autofinancement de deux manières différentes à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

**Tableau N°29: Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE)**

<b>Désignation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>EBE</b>	-402 244 093,62	-917 044 367,30	-478 979 358,07
<b>(+)Autre produit opérationnel</b>	216 754 313,89	276 936 325,82	473 122 106,38
<b>(-)Autre charge opérationnel</b>	20 451 805,09	31 803 835,21	138 731 049,74
<b>(+)Produit financier</b>	00	00	00
<b>(-)Charge financier</b>	18,44	21866,46	22,17
<b>(+)Produit exceptionnel</b>	00	00	00
<b>(-)Charge exceptionnel</b>	00	00	00
<b>(-)IBS</b>	00	00	00
<b>CAF</b>	<b>-205 941 603,26</b>	<b>-671 933 743,15</b>	<b>-144 588 323,6</b>

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le SIG de la DDTO.

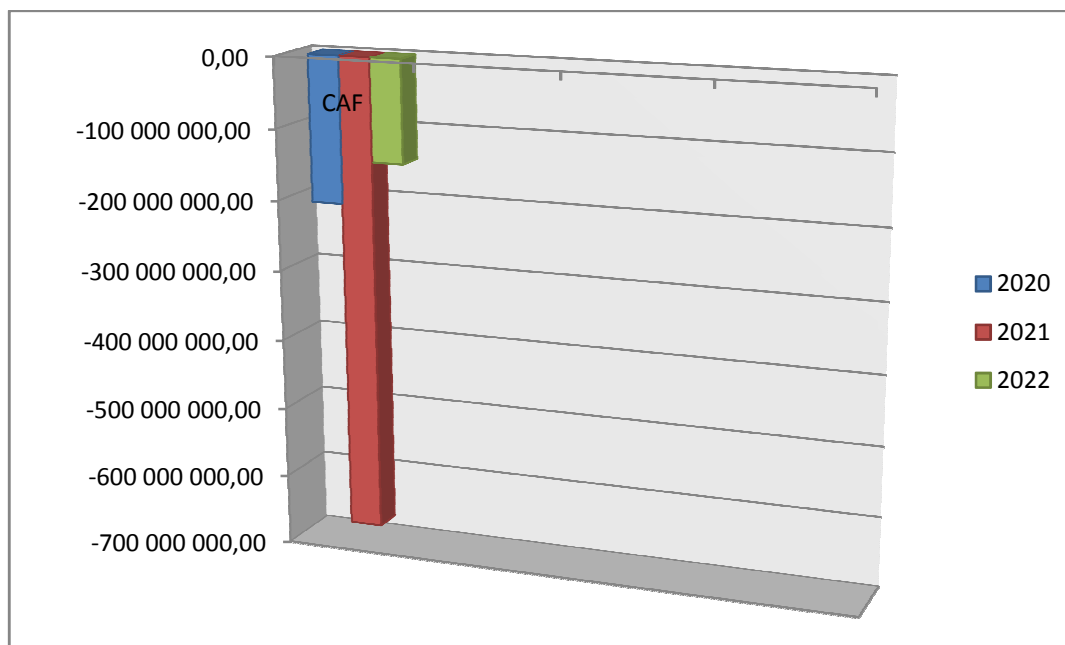
**Tableau N°30 : Calcul de la CAF par la méthode additive (RN)**

Désignation	2020	2021	2022
<b>Résultat net de l'exercice</b>	-3 237 537 986,97	-3 873 833 919,97	-355 592 809,92
<b>(+) Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur</b>	3 274 750 390,45	3 208 776 278,95	2 374 659 711,38
<b>(-) Reprise sur pertes de valeur et provisions</b>	243 154 006,74	6 876 102,13	2 163 655 225,06
<b>(-) Charges d'amortissement et autres provisions reçues</b>	00	00	00
<b>CAF</b>	<b>-205 941 603,26</b>	<b>-671 933 743,15</b>	<b>-144 588 323,6</b>

Source : élaboré par nous-mêmes d'après le SIG de la DDTO.

❖ **Représentation graphique de la CAF**

**Graphique N°08 : La CAF**



Source : élaboré par nous même à partir des tableaux précédents.

❖ **Interprétation de la CAF**

On constate que la DDTO a réalisé une capacité d'autofinancement négative durant les trois années (2020, 2021 et 2022) due principalement aux résultats déficitaires et à l'importance d'insuffisance du résultat brut d'exploitation lors de la période étudiée. donc elle

n'est pas en mesure de s'autofinancer par ses propres moyens cette insuffisance d'autofinancement s'explique par une baisse importante de résultat net de cet exercice elle risque de connaître des difficultés financières, cela montre que l'entreprise ne génère pas assez de ressources pour couvrir son cycle d'exploitation. Elle impliquera souvent des financements externes (emprunts, apports au capital...).

### **Section 3: Analyse de la trésorerie de la DDTO «SONELGAZ» par les flux**

Le tableau de flux de trésorerie est un outil clé, de l'analyse financière et stratégique de l'entreprise, il regorge d'informations très intéressantes et apporte au gouvernement de l'entreprise, une assise, permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Comme est un document de synthèse comptable qui explique la variation des entrées et des sorties d'argent sur une année. Il informe aussi sur l'emploi des liquidités sur la période et fournit la situation de la trésorerie en fin d'exercice. Il n'est pas obligatoire en France sauf pour les entreprises soumises à la tenue des comptes consolidés.

#### **1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022**

**Tableau N°31: Tableau des flux de trésorerie**

<b>Désignation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	5 970 604 307,34	7 024 339 974,48	7 512 808 777,61
Autres encaissements	339 844 436,57	189 001 196,26	48 242 835,95
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	539 390 220,58	672 805 300,29	658 959 200,41
Autres décaissements	619 053 573,14	769 596 433,16	651 260 401,45
Intérêts et autres frais financiers payés	1 498 505,46	1 816 022,38	2 248 973,19
Autres impôts payés	126 261 112,91	242 035 846	286 182 542
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>5 024 245 331,82</b>	<b>5 527 087 568,91</b>	<b>5 962 400 496,51</b>
Éléments extraordinaires	00	00	00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>	<b>5 024 245 331,82</b>	<b>5 527 087 568,91</b>	<b>5 962 400 496,51</b>
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles	3 054 928 758,8	2 649 448 650,2	2 961 133 201,54

**Chapitre III: Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise «SONELGAZ» - Tizi Ouzou**

ou incorporelles			
encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00	00	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00	00	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00	00	00
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements</b>	<b>-3 054 928 758,8</b>	<b>-2 649 448 650,20</b>	<b>-2 961 133 201,54</b>
<b>Flux de trésorerie net liés à des activités de financement</b>			
Encaissements provenant d'emprunts	00	00	3 953 145,23
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00	00	00
<b>inter-unité encaissements</b>	<b>5 311 968 163,49</b>	<b>5 387 578 308,36</b>	<b>6 261 772 928,31</b>
<b>inter-unité décaissements</b>	<b>10 980 258 243,76</b>	<b>12 042 233 973,19</b>	<b>13 704 787 948,17</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>	<b>-5 668 290 080,27</b>	<b>-6 654 655 664,83</b>	<b>-7 439 061 874,63</b>
<b>Ecart d'ajustement dû à des erreurs de comptabilisation</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-3 698 973 507,25</b>	<b>-3 777 016 746,12</b>	<b>-4 437 794 579,66</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 009 477 179,23	-2 689 496 328,02	-6 466 513 074,14
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-2 689 496 328,02	-6 466 513 074,14	-10 904 307 653,8
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-3 698 973 507,25</b>	<b>-3 777 016 746,12</b>	<b>-4 437 794 579,66</b>

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux de flux de trésorerie 2020,2021et2022 de la DDTO.

## **2. Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022**

### **❖ Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles**

La première rubrique représente les flux issus de l'activité opérationnelle, ce dernier est positif durant les trois années d'un montant de (5 024 245 331,82 , 5 527 087 568,91 et 5 962 400 496,51) respectivement en 2020,2021 et 2022 .Ce résultat influence positivement la

trésorerie est dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.

❖ **Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement**

La deuxième rubrique représente les flux issus de l'activité d'investissements, ce dernier est négative durant les trois années avec un montant de **(-3 054 928 758,80)** , **(-2 649 448 650,20)** et **(-2 961 133 201,54)** respectivement en 2020,2021 et 2022 .C'est montants représentent les montants des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles. Puisque aucun encaissement n'a été enregistré pour ces flux.

❖ **Les flux de trésorerie net provenant des activités de financement**

Les flux issus de l'activité liée au financement ont impacté la trésorerie négativement dans les trois années avec un montant de **(-5 668 290 080,27)**, **(-6 654 655 664,83)**et **(-7 439 061 874,63)** respectivement en 2020,2021 et 2022 . Car l'inter-unité décaissement dépasse largement l'inter-unité encaissement.

❖ **Les flux de trésorerie de la période global :**

La variation de trésorerie est négative dans les trois années d'une valeur **(-3 698 973 507,25)**, **(-3 777 016 746,12)** et **(-4 437 794 579,66)** respectivement pour les exercices 2020,2021 et 2022 .

## **Conclusion**

La direction de distribution est la gestion de deux aspects financiers distincts. Le premier concerne la gestion des encaissements, qui englobe les paiements des clients. Le deuxième concerne la gestion des décaissements, qui comprend les dépenses liées aux investissements et aux opérations, ainsi que les paiements aux fournisseurs. A partir de notre étude nous constatons que:

La santé de l'entreprise SONEGGAZ durant les trois années (2020, 2021 et 2022) indique que l'analyse de fond de roulement par les équilibres financiers repose sur l'interaction entre le fond de roulement et la trésorerie calculé à partir du bilan financier, ainsi que l'analyse de la trésorerie par ratios, et par l'analyse de tableau de compte de résultat qui permet de mesurer la performance économique de l'entreprise afin de synthétiser les résultats net, et l'analyse de capacité d'autofinancement

L'analyse par les ratios de liquidité nous a montré que la DDTO détient suffisamment de ressources pour couvrir ses dettes à court et à long terme sans faire appel à l'endettement donc celle-ci est solvable, contrairement à ses dettes immédiates, cela signifie qu'elle n'est pas mesure de les rembourser, ce qui implique son insolvabilité, étant donné que ses disponibilités ne couvrent pas ses dettes à court terme.

La trésorerie nette de la DDTO jouit d'un équilibre financier ce qui lui permet de dégager une trésorerie positive et explique la bonne politique financière tenu par l'entreprise.

# **Conclusion générale**

En guise de la conclusion, nous pouvons conclure, que la gestion de trésorerie est plus facile en théorie qu'en pratique. Le métier de Trésorier exige de la vigilance pour le suivi des frais financiers ; de l'ordre pour l'archivage des justificatifs ; une maîtrise des différentes composantes et notions de cette gestion financière.

En effet, pour s'assurer un meilleur avenir, doit s'efforcer de gérer sa trésorerie par les ressources économiques qu'elle contrôle; par sa structure financière ; sa liquidité et sa solvabilité ainsi que sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel elle opère.

Les ressources économiques, obtenues ou contrôlées, correspondent aux actifs alors que les obligations correspondent aux passifs, avec les capitaux propres qui constituent la structure financière de l'entreprise. Bien que, les états financiers intermédiaires présentés par certaines entreprises, doivent respecter les mêmes règles pour l'établissement de ces états, la même présentation, le même contenu et les mêmes méthodes comptables que ceux prévus pour les états financiers de fin d'exercice.

Le bilan financier est un document comptable qui décrit le patrimoine de l'entreprise à une date donnée, en distinguant les éléments actifs et passifs. Le bilan fournit l'information sur la situation financière de l'entreprise et particulièrement sur les ressources économiques qu'elle contrôle ainsi que sur les obligations et les effets des transactions, événements et circonstances susceptibles de modifier les ressources et les obligations.

La gestion de la trésorerie constitue un vrai tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maîtrisée ces résultats qui permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueraient une nouvelle source de financement. C'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

Durant notre stage effectué au sein de l'entreprise SONELGAZ de Tizi-Ouzou, nous avons étudié les étapes de processus budgétaire générale qui s'articule autour de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise SONELGAZ financière durant les trois années 2020, 2021 et 2022, cette analyse nous a confirmé que l'application de l'analyse des méthodes de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONELGAZ financière sur nos résultats que :

Nous constatons que :

- Sur le plan de fond de roulement de l'entreprise, nous pouvons constater que au cours de l'année 2020 est positif, cela signifie qu'il est en bonne santé financière, elle couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Cela indique que DDTO dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie. Et durant les années 2021 et 2022 le fond de roulement est négatif, dans ce cas l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financière pour supporter l'intégralité de ses investissement .ce qui permettra à l'entreprise DDTO de financer ses immobilisation par ses dettes à court terme
- Durant l'année 2020 le BFR est positif ce qui nous indique que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme c'est-à-dire que les fonds sont supérieurs aux ressources d'exploitation dont l'entreprise. et dans les deux années qui suivent 2021 et 2022 nous constatons que le BFR est négatif ce qui signifie que la DDTO est en bonne santé financière, le fond est disponible à l'entreprise, donc elle est capable d'honorer et de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme.
- La trésorerie nette de la DDTO est positive donc elle est en situation d'équilibre financier, ce qui signifie qu'elle est e une bonne situation (elle dispose donc de liquidités mobilisable à court terme).
- Le ratio de liquidité générale est supérieur pour l'année 2020 Ceci signifie que le montant de l'actif à court terme est supérieur à celui des dettes à court terme. La DDTO couvre ses dettes à partir de ses actifs à court terme. C'est-à-dire l'entreprise est solvable à court terme. Et inférieur à 1 durant les années 2021 et 2022, dans ce cas, nous constatons que l'actif circulant ne permettent pas de financé la totalité des dettes à court terme.
- Pour l'année 2020 le ration de liquidité réduite est égal à 1,31,les DCT sont couvertes 1.31 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. L'entreprise a la capacité de payer ses engagements dans les délais et durant les années 2021 et 2022 est égale à 0,96 et 0,82, ce qui signifie que les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour payer 96% pour l'année 2021 et 82% pour l'année 2022 des dettes à CT, Ainsi, la DDTO ne sera pas en mesure d'assurer le paiement intégral de ses dettes à court terme seulement à partir de ses créances et disponibilités.

- Le ratio de liquidité immédiate durant les (2020, 2021 et 2022) est inférieur à 1 c'est à dire l'entreprise ne peut pas payer ses dettes immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, donc l'entreprise n'est pas solvable à court terme.
- Dans l'analyse de ratio de solvabilité générale, l'entreprise DDTO présente des montants supérieurs à 1 pour les trois années 2020 (3,70), 2021 (3,30) et 2022(3,15) ; donc l'entreprise peut faire face à ses échéances à moins d'un an grâce uniquement à ses actifs court terme.
- D'après les résultats obtenus dans l'analyse de ratio de l'autonomie financière, l'entreprise DDTO, possède d'une autonomie financière supérieure à 1 durant les trois années 2020, 2021, 2022. Cela signifie que l'entreprise peut donc couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres.
- La ratio d'indépendance financière est supérieure à 0,5 pour les trois années (2020, 2021, 2022), ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport à ses dettes. Cela signifie que l'entreprise est indépendante financièrement et peut prendre de nouveaux emprunts sans craintes

L'entreprise SONELAZ comme toutes les entreprises algériennes qui ne fait pas la commercialisation donc elle contient une liquidité insuffisante qui confirme l'incapacité de couvrir ses dettes à court terme que ce soit par l'utilisation de l'actif circulant ou bien uniquement par les disponibilités et les valeurs mobilières de placements ou bien par les disponibilités et les créances clients

Elle permet également d'évaluer les besoins de l'entreprise, les variations de la situation financière et s'obtient à travers de tableau des flux de trésorerie et de la variation des capitaux propres

Les composants des états financiers sont indépendants parce qu'elles reflètent différents aspects des mêmes transactions ou autres événements. Bien que chaque état fournisse une information différente de celle fournie par les autres, aucun n'est susceptible de servir un seul but déterminé, ni de fournir toute l'information nécessaire pour les besoins particuliers des utilisateurs, par exemple un compte de résultat donne une image incomplète de la performance, à moins d'être utilisé conjointement avec le bilan et le tableau des variations de la situation financière.

# **Référence bibliographiques**

## I. Ouvrages

1. ANNIE (B-D) et SARUN (KH), Gestion de trésorerie, 2<sup>ém</sup> édition, Economica, Paris, 2005.
2. ANNIE (B-D) et SARUN (KH), Gestion de trésorerie, édition, Economica, Paris, 2000.
3. BANGALA (A), Les fondements de la gestion financière, édition l'université de Liégé, Belgique, 2007.
4. BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 12<sup>ém</sup>e Edition Gualino, Paris, 2008
5. BEATRICE et FRANCIS (G), Analyse financière, 21<sup>ém</sup>e Edition paris ,2017/2018,
6. BEFEC (P-W), Gestion et analyse financière, édition Sécuritas, 1994.
7. BRUNO (P), ASCHENBROICH, VOYENNE (D), La nouvelle trésorerie d'entreprise, 11<sup>ém</sup>e édition Dunod, Paris, 2002.
8. DOV (O), Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2008.
9. EDITH (G), Gestion financière de l'entreprise, éditions Dalloz, Paris, 1991.
10. ELIE (C), Analyse financière, 5<sup>ém</sup>e édition, Economica, 2004.
11. GILLES (M), Analyse financière, édition Hachette, Espagne, 2019/2020
12. HUBERT (D-L-B), Trésorerie de l'entreprise, 2<sup>ém</sup>e édition Dunod, Paris, 2003.
13. HUBERT (D-L-B), CATHERINE (E), La trésorerie d'entreprise, 3<sup>ém</sup>e édition Dunod, Paris, 2012.
14. ISABELLE (CH) et THIERRY (C), Gestion financière, 3<sup>ém</sup>e édition, Dunod, Paris, 2006.
15. JACK (F), Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, édition d'organisation, Paris, 2005.
16. JEAN (B) ET JAQUELINE (D), FLORENCE (D), Gestion financière, 14<sup>ém</sup>e édition, Dunod, Paris, 2005
17. KAMEL (H), Le diagnostic financier, édition SALEM CHERAGA, Alger, 2001.
18. MARC (G) et ROSELYNE (S-C), gestion de la trésorerie, 2<sup>ém</sup>e édition, Economica, Paris, 2007.
19. MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ém</sup>e éridtion, Edition DUNOD, 2003.
20. MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6<sup>ém</sup>e Edition, Dunod, Paris, 2015.
21. NOEL (G) et GENEVIERE (C), La gestion dans l'entreprise, édition Union, Paris, 1981.
22. PHILIPPE (D) et EVELYNE (P), Gestion de trésorerie, 2<sup>ém</sup>e édition, EMS management et société, Paris, 2015.

23. PHILIPPE (R) et VERDIE (J-F), Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 2011.
24. PHILIPPE (R), et VERDIE (J-F), Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2017.
25. PIERRE (V), Finance d'entreprise, Edition Dalloz, 2000,
26. VIZZAVONA (P), Gestion financière, 6<sup>ème</sup> Edition Atol, 1988.

## **II. Thèses & Mémoires**

27. SLIMANI (Y), Gestion de la trésorerie : cas de l'entreprise Portuaire de Bejaia mémoire master en science de gestion spécialité finance et comptabilité université de Bejaia, 2019.

## **III. Documents**

28. Cours Analyse Financière-Démarche et Analyse fonctionnel pdf Mr : Saadou, p (4-5) « UMMTO », consulté le 09/06/2023.

## **IV. Sites internet**

29. <https://just-business.fr>.
30. GUIDE-METIERS, trésorier, 2020. Disponible sur :  
<https://www.guide-metiers.ma/metier/tresorier>
31. <https://finance.xn--apprendreconomie-jqb.com/gestion-trésorerie>
32. <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-la-gestion-de-tresorerie>.
33. <http://www.memoireonline.com>
34. <https://agicap.com/fr/article/problemes-de-tresorerie-comment-faire-face>
35. <https://www.reussir-mon-bts.fr/wp-content/uploads/2017/04/Le-bilan-financier-Chapitre-7.pdf>
36. Le coin des entrepreneurs, Fonds de roulement: définition, calcul et interprétation, 01/12/2019, disponible sur: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/fonds-de-roulement-definition-calcul/>
37. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f5a961ce25.pdf>. « Module de gestion de la trésorerie » Master 1 ; p. 08 consulté le (14/06/2023).
38. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f5a961ce25.pdf>



# *Annexes*

## Annexe N°01: Bilan actif et passif

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés	6,158,930.28		6,158,930.28	0.00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains	22,832,418.86	19,862,886.48	2,969,532.38	3,314,300.98
Constructions (Batiments et ouvrages)	684,838,857.82	149,100,563.86	535,738,293.96	537,595,880.46
Installations techniques, matériel et outillage	42,324,728,300.01	17,041,742,235.04	25,282,986,064.97	24,340,805,026.95
Autres immobilisations corporelles	4,792,104,981.35	2,068,154,043.44	2,723,950,937.91	2,655,661,082.32
<b>Immobilisations en cours</b>	4,227,278,119.57		4,227,278,119.57	4,852,399,073.32
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
<b>Comptes de liaison</b>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	52,072,478,608.29	19,278,659,728.82	32,793,818,879.47	32,404,602,373.43
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	35,002,708.05		35,002,708.05	2,287,129.00
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	6,489,612,880.77	1,818,734,402.84	4,650,878,477.93	4,287,025,211.05
Créances sur sociétés du groupe et associés	0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs	84,059,880.21	5,403,355.05	78,656,525.16	32,202,692.30
Impôts	310,913,896.01		310,913,896.01	278,081,147.40
Autres actifs courants	0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Trésorerie	278,863,371.22	621,996.16	278,241,375.06	1,008,855,183.07
<b>compte transitoire**</b>	0.00		0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	7,178,452,736.28	1,824,759,754.05	5,353,692,982.21	5,608,401,362.82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	59,250,931,344.57	21,103,419,482.87	38,147,511,861.68	38,013,003,736.25

## Annexe N°01: Bilan actif et passif

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés	6,158,930.28		6,158,930.28	0.00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains	22,832,418.86	19,862,886.48	2,969,532.38	3,314,300.98
Constructions (Batiments et ouvrages)	684,838,857.82	149,100,563.86	535,738,293.96	537,595,880.46
Installations techniques, matériel et outillage	42,324,728,300.01	17,041,742,235.04	25,282,986,064.97	24,340,805,026.95
Autres immobilisations corporelles	4,792,104,981.35	2,068,154,043.44	2,723,950,937.91	2,655,661,082.32
<b>Immobilisations en cours</b>	4,227,278,119.57		4,227,278,119.57	4,852,399,073.32
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
<b>Comptes de liaison</b>				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	52,072,478,608.29	19,278,659,728.82	32,793,818,879.47	32,404,602,373.43
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	35,002,708.05		35,002,708.05	2,287,129.00
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	6,469,612,880.77	1,818,734,402.84	4,650,878,477.93	4,287,025,211.05
Créances sur sociétés du groupe et associés	0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs	84,059,880.21	5,403,355.05	78,656,525.16	32,202,692.30
Impôts	310,913,896.01		310,913,896.01	278,081,147.40
Autres actifs courants	0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Trésorerie	278,863,371.22	621,996.16	278,241,375.06	1,008,855,183.07
<b>compte transitoire**</b>	0.00		0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	7,178,452,736.28	1,824,759,754.05	5,353,692,621.11	5,698,401,362.82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	59,250,931,344.57	21,103,419,482.87	38,147,511,861.68	38,013,003,736.25

## Annexe N°02 : Bilan actif et passif DD Tizi-Ouzou 2021

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		EXERCICE 2021			
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE			
		BILAN ACTIF		Définitif	
ACTIF	Montants	brut 2021	amort 2021	2021	2020
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28	2,052,976.76	4,105,953.52	6,158,930.28
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains		22,832,418.86	20,007,655.10	2,824,763.76	2,969,532.38
Constructions (Batiments et ouvrages)		735,001,977.16	180,351,818.60	554,650,158.56	535,738,293.96
Installations techniques, matériel et outillage		45,930,797,048.99	*****	*****	*****
Autres immobilisations corporelles		5,104,338,548.79	2,286,659,817.70	2,817,678,731.09	2,723,950,937.91
<b>Immobilisations en cours</b>		3,115,525,050.92		3,115,525,050.92	4,227,278,119.57
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		54,938,190,975.39	*****	*****	*****
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2,209,932.22		2,209,932.22	85,002,708.05
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		6,991,405,069.77	2,569,385,927.31	4,422,019,142.46	4,650,878,477.93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		171,803,380.69	5,373,668.61	166,429,712.08	78,856,525.16
Impôts		165,938,243.11		165,938,243.11	310,913,896.01
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Tresorerie		155,651,830.22	2,149,102.75	153,502,727.43	278,241,375.06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		7,487,008,456.01	2,576,908,698.71	4,910,099,757.30	5,353,692,982.21
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		62,425,199,431.40	*****	*****	*****

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart de réévaluation		497,120,897.26	497,120,897.26
<b>Résultat net</b>		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5,748,450.63	5,748,450.63
<b>compte de liaison**</b>		26,421,555,391.64	27,356,663,989.33
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		26,924,424,739.53	27,859,533,307.22
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		170,020,314.04	159,034,519.11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6,442,376,453.25	6,074,470,620.15
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6,612,396,767.29	6,233,505,139.30
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,507,975,731.49	1,284,128,266.32
Impôts		404,496,287.51	353,970,551.93
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	0.00
Autres dettes		3,156,903,981.05	2,415,962,062.55
Trésorerie passif		0.00	412,534.36
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5,069,376,000.05	4,054,473,415.16
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38,606,197,506.91	38,147,511,861.68

## Annexe N°03 : Bilan actif DD Tizi-Ouzou 2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		EXERCICE 2022			
CENTRE DD TIZI OUZOU		DATE			
BILAN ACTIF			Définitif		
ACTIF	net	brut 2022	amort 2022	2022	2021
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6,158,930.28	4,105,953.52	2,052,976.76	4,105,953.52
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14,737,000.40		14,737,000.40	14,737,000.40
Agencements et aménagements de terrains		22,832,418.86	20,352,423.70	2,279,995.16	2,624,763.76
Constructions (Batiments et ouvrages)		870,450,307.83	200,445,967.81	670,004,340.02	554,650,158.55
Installations techniques, matériel et outillage		47,471,171,791.85	*****	*****	*****
Autres immobilisations corporelles		4,874,843,900.83	2,181,074,331.71	2,693,769,569.12	2,817,678,731.05
<b>Immobilisations en cours</b>		3,930,116,316.30		3,930,116,316.30	3,115,625,050.92
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		57,190,110,666.44	*****	*****	*****
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3,340,569.38		3,340,569.38	2,209,932.22
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		4,594,897,985.76	686,429,558.75	3,908,468,427.03	4,422,019,142.46
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		145,882,600.60	2,901,563.41	142,981,037.26	166,429,712.08
Impôts		190,795,617.27		190,795,617.27	165,938,243.11
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		102,727,685.42	529,749.94	102,197,935.48	153,502,727.43
<b>compte transitoire**</b>		0.00		0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		5,037,644,458.54	689,860,872.10	4,347,783,586.44	4,910,099,757.30
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		62,227,755,124.98	*****	*****	*****

dimanche 04 juin

1

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart de réévaluation		0.00	497,120,897.26
<b>Résultat net</b>		0.00	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0.00	5,748,450.63
<b>compte de liaison**</b>		26,408,685,629.60	26,421,555,391.64
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		26,408,685,629.60	26,924,424,739.53
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		184,673,852.87	170,020,314.04
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6,781,133,609.76	6,442,376,453.29
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6,965,807,462.63	6,612,396,767.29
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,336,355,213.52	1,507,975,731.48
Impôts		443,450,399.39	404,496,287.51
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0.00	0.00
Autres dettes		3,515,542,886.51	3,156,903,981.05
Trésorerie passif			0.00
<b>compte transitoire**</b>		0.00	0.00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5,269,245,215.12	5,069,376,000.05
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38,643,738,307.35	38,606,197,506.91

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE

2021

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8,529,082,876.23	8,172,957,260.68
Prestations fournies production energie et matériel		189,540,235.35	1,121,041.11
Subvention d'exploitation		0.00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5,000,105,425.48	- 4,542,189,297.63
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>3,718,517,686.10</b>	<b>3,631,889,004.16</b>
Achats consommés		- 158,034,913.82	- 71,522,464.05
Services extérieures et autres consommations		- 598,988,325.93	- 557,824,938.39
Prestations fournies services		- 18,364,586.00	0.00
Prestations reçues services		- 1,621,119,750.84	- 1,551,924,334.37
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 2,396,507,576.59</b>	<b>- 2,181,271,736.81</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1,322,010,109.51</b>	<b>1,450,617,267.35</b>
Charges de personnel		- 2,060,303,889.32	- 1,680,899,606.68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178,750,587.49	- 171,961,754.29
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 917,044,367.30</b>	<b>- 402,244,093.62</b>
Autres produits opérationnels		276,936,325.82	216,754,313.89
Autres charges opérationnelles		- 31,803,835.21	- 20,451,805.09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3,208,776,278.95	- 3,274,750,390.45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0.00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6,876,102.13	243,154,006.74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0.00	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 3,873,812,053.51</b>	<b>- 3,237,537,968.53</b>
Charges financières		- 21,866.46	- 18.44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>- 21,866.46</b>	<b>- 18.44</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>- 3,873,833,919.97</b>	<b>- 3,237,537,986.97</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8,984,070,953.53</b>	<b>8,633,986,622.42</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 12,857,904,873.50</b>	<b>- 11,871,524,609.39</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 3,873,833,919.97</b>	<b>- 3,237,537,986.97</b>
Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0.00	
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 3,873,833,919.97</b>	<b>- 3,237,537,986.97</b>

**COMPTE DE RESULTAT  
PAR NATURE**

	note	2021	2022
Ventes et produits annexes		8,529,082,876.23	10,035,908,427.81
Production immobilisée		0.00	331,188.72
Subvention d'exploitation			0.00
<b>I - Production de l'exercice</b>		8,529,082,876.23	10,036,239,616.53
Achats consommés		- 158,034,913.82	- 214,282,583.58
Prestations reçues production energie et matériel		- 5,000,105,425.48	- 6,245,340,012.39
Prestations fournies production energie et matériel		189,540,235.35	460,138,369.09
Services extérieures et autres consommations		- 598,988,325.93	- 585,623,290.72
Prestations fournies services		- 18,364,586.00	0.00
Prestations reçues services		- 1,621,119,750.84	- 1,538,377,241.10
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 7,207,072,766.72	- 8,123,484,758.70
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1,322,010,109.51	1,912,754,857.83
Charges de personnel		- 2,060,303,889.32	- 2,258,446,862.39
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178,750,587.49	- 133,287,353.51
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 917,044,367.30	- 478,979,358.07
Autres produits opérationnels		276,936,325.82	473,122,106.38
Autres charges opérationnelles		- 31,803,835.21	- 138,731,049.74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de		- 3,208,776,278.95	- 2,374,659,711.38
Charges d'amortissement et autres provisions reçues			0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6,876,102.13	2,163,655,225.06
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies			0.00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 3,873,812,053.51	- 355,592,787.75
Charges financières		- 21,866.46	- 22.17
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 21,866.46	- 22.17
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>		- 3,873,833,919.97	- 355,592,809.92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		8,984,070,953.53	13,133,155,317.06
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		- 12,857,904,873.50	- 13,488,748,126.98
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES</b>		- 3,873,833,919.97	- 355,592,809.92
Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies			0.00
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0.00	0.00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 3,873,833,919.97	- 355,592,809.92

# *Table des matières*

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des schémas</b>	
<b>Liste des graphiques</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>

## *Chapitre I*

### *Fondements théoriques sur la trésorerie et la gestion de trésorerie*

<b>Introduction.....</b>	<b>05</b>
.....	
<b>Section 1 : Notions générale de la trésorerie.....</b>	<b>06</b>
1. Définition de La trésorerie .....	07
2. Rôle et Menaces de la trésorerie .....	07
2.1. Rôle de la trésorerie .....	07
2.2. Menaces de trésorerie .....	08
3. La place du trésorier dans l'entreprise .....	08
4. Les éléments constitutifs de la trésorerie .....	10
4.1. La caisse .....	10
4.1.1. Les recettes.....	10
4.1.2. Les dépense .....	11
4.2. La banque.....	11
4.2.1. Le rapprochement bancaire.....	11
4.2.2. Les comptes bancaires .....	12
5. Les causes de crises de trésorerie.....	12
5.1. La crise de croissance .....	12
5.2. La mauvaise gestion de BFR .....	13
5.3. Le mauvais choix de financement .....	13
5.4. La perte de rentabilité .....	14
5.5. La réduction conjoncturelle de l'activité .....	15
6. Le trésorier .....	16
6.1. Mission de trésorier.....	17
6.2. Les qualités requises .....	18
7. Compétences techniques de trésorier .....	19
<b>Section 2: Comprendre la gestion de trésorerie dans l'entreprise .....</b>	<b>20</b>
1. Définition de la gestion de trésorerie .....	20
2. Les enjeux de la gestion de trésorerie .....	21
2.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers .....	21
2.2 Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers .....	21

2.3. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation .....	22
3. Processus de la gestion de trésorerie.....	24
3.1. Prévision.....	24
3.2. Les ajustements nécessaires .....	25
3.3. Le contrôle de la trésorerie.....	25
4. L'objectif de gestion de trésorerie .....	25
5. L'importance de la gestion de trésorerie.....	26
<b>Section 3: Organisation de gestion de trésorerie .....</b>	<b>28</b>
1. Organisation matérielle.....	28
2. Organisation structurelle .....	28
2.1. Le front-office .....	29
2.2. Le back-office .....	29
2.3. Le middle-office .....	29
<b>Section 4 : Origines des problèmes et solutions de la trésorerie .....</b>	<b>30</b>
1. Origine des problèmes de trésorerie.....	30
1.1. Problèmes structurels de trésorerie .....	30
1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie .....	31
1.3. Problèmes d'ordre organisationnel .....	31
2. Solutions aux problèmes de la trésorerie.....	32
2.1. Augmenter le chiffre d'affaire .....	32
2.2. Optimisez les stocks et les immobilisations .....	32
2.3. Réduisez les délais de paiement de vos clients, et négociez des délais plus longs auprès de vos fournisseurs .....	32
2.4. Accédez à des financements .....	33
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>

## *Chapitre II*

### *Éléments et outils d'analyse de la gestion de trésorerie*

<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1: Analyse de la trésorerie par le bilan .....</b>	<b>36</b>
1. Bilan fonctionnel.....	36
1.1. Définition de bilan fonctionnel .....	36
1.2. Élaboration du bilan fonctionnel .....	36
1.2.1 Les emplois stables .....	36
1.2.1.1. L'actif circulant d'exploitation brut .....	37
1.2.1.2. L'actif circulant hors exploitation brut .....	37
1.2.1.3. L'actif de trésorerie .....	37
1.2.2. Les ressources stables .....	37
1.2.2.1. Les dettes d'exploitation .....	37
1.2.2.2. Les dettes hors exploitation.....	38
1.2.2.3. Le passif de trésorerie .....	38

1.3. Structure du bilan fonctionnel simplifié .....	38
1.4. Détermination de la trésorerie .....	40
2. Bilan financier .....	44
2.1. Définition du bilan financier .....	44
2.2. Objectifs du bilan Financier .....	44
2.3. Élaboration du bilan financier .....	44
2.3.1.L'actif du bilan financier.....	44
2.3.1.1. L'actif immobilisé .....	45
2.3.1.2. L'actif circulant .....	45
2.3.2 .Les retraitements au passif du bilan .....	46
2.3.2.1. Les capitaux propres .....	46
2.3.2.2. Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an).....	46
2.3.2.3. Les dettes à court terme (moins d'un an) .....	46
2.4. Structure du bilan financier.....	47
2.5. Détermination de la trésorerie .....	48
2.5.1. Fonds de roulement .....	48
2.5.2. Besoin en fond de roulement (BFR) .....	50
2.5.3 La trésorerie (TR).....	51
3. Ratios liées à la trésorerie .....	52
3.1. Ratios de liquidité .....	52
3.1.1. Liquidité générale .....	52
3.1.2Liquidité réduite .....	53
3.2. Ratios de solvabilité.....	53
3.2.1. L'autonomie financière .....	53
3.2.2. Solvabilité générale .....	53
3.3. Ratios de rentabilité .....	54
3.3.1. Taux de rentabilité économique .....	54
3.3.2. Taux de rentabilité financière .....	54
<b>Section 2 : Analyse de trésorerie par les flux.....</b>	<b>55</b>
1. Tableau de financement .....	55
1.1. Définition de tableau de financement .....	55
1.2. Intérêt du tableau de financement .....	55
1.3. La constitution du tableau de financement .....	56
1.3.1. Le tableau emplois et ressources .....	56
1.3.1.1. Les emplois stables .....	56
1.3.1.2. Les ressources stables .....	56
1.3.2. Tableau de variation du FRNG .....	58
2. Tableau des flux de trésorerie .....	59
2.1. Définition de tableau des flux de trésorerie .....	59
2.2. Structure du tableau des flux de trésorerie .....	59

2.2.1. Les flux de trésorerie .....	60
2.2.2. La variation de trésorerie .....	60
3. Tableau pluriannuel des flux financiers .....	62
3.1. Définition de tableau pluriannuel des flux financiers .....	62
3.2. Objectif de tableau pluriannuel des flux financiers .....	62
3.3. Présentation de tableau pluriannuel des flux financiers .....	62
3.3.1. L'exploitation, croissance et résultat .....	63
3.3.2. Le financement de la croissance par le résultat .....	63
3.3.3. L'endettement net et ses contreparties .....	63
3.3.4. Les autres flux financiers .....	63
3.4. Structure du tableau pluriannuel des flux financiers .....	63
<b>Section 3: Prévision de la trésorerie .....</b>	<b>65</b>
1. Plan de financement .....	65
1.1. Définition de plan de financement .....	65
1.2. Rôles du plan de financement .....	65
1.3. Utilité du plan de financement .....	66
1.4. Analyse du contenu .....	67
1.4.1. Les ressources .....	67
1.4.2. Les emplois .....	68
1.5.Élaboration du plan de financement .....	68
2. Budget de trésorerie .....	68
2.1. Définition de budget de trésorerie .....	70
2.2. Utilité du budget de trésorerie.....	70
2.3. Démarche d'élaboration du budget de trésorerie .....	70
2.3.1. Le budget de TVA.....	71
2.3.2. Le budget des encaissements .....	71
2.3.3. Le budget des décaissements .....	71
2.4. Structure du budget de trésorerie .....	72
2.5. Analyse du budget de trésorerie.....	73
3. Fiche en valeur .....	73
3.1. Définition de fiche en valeur .....	73
3.2. Intérêt de la fiche en valeur .....	73
3.3. Structure de la fiche en valeur .....	74
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>

### *Chapitre III*

#### *Les différentes méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise « SONELGAZ » - Tizi Ouzou*

<b>Introduction .....</b>	<b>76</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>77</b>
1. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps .....	77
2. Les objectifs du groupe SONELGAZ .....	78

3. La présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	78
4. L'organisation de la direction de distribution de TIZI OUZOU .....	79
5. La présentation des différentes divisions de la Direction de Tizi-Ouzou .....	80
5.1. La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I) .....	80
5.2 .La Division Administrative du Marché (D.A.M) .....	80
5.3. Division Relations Commerciales (D.R.C).....	80
5.4. La Division Ressource Humaine (D.R.H) .....	80
5.5. La division Technique d'électricité(D.T.E) .....	81
5.6. La division technique de gaz .....	81
5.7. La division des affaires générales .....	81
5.8. La division finance et comptabilité (D.F.C) .....	82
6. Structuration de la division finance et comptabilité.....	83
7. Les services de la DFC (division finance et comptabilité) .....	83
7.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse .....	83
7.2. Le service budget et contrôle de gestion .....	84
7.3. Le service contrôle et inspection .....	84
7.4. Le service finance .....	84
7.4.1. La trésorerie client .....	85
7.4.1.1. Le Journal de Caisse .....	85
7.4.1.2. Le journal des encaissements de bureau de poste .....	87
7.4.1.3. La comptabilisation du compte chèques et mouvements postaux .....	87
7.4.1.4. Le journal des encaissements à affecter (JEA) .....	88
7.4.1.5. Les journaux des Mouvements de Factures .....	89
7.4.2. La trésorerie fournisseur .....	90
7.4.2.1. Les dépenses liées aux immobilisations corporelles et incorporelles .....	90
7.4.2.2. Les dépenses liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ .....	91
7.4.2.3. La paie des contractuels .....	91
7.4.2.4. Les factures fournisseurs propre à Sonelgaz.....	91
<b>Section 2 : Analyse de la trésorerie de la DDTO« SONELGAZ » par le bilan .....</b>	<b>93</b>
1. L'élaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables pour Les périodes allant de 2020, 2021 et 2022.....	93
1.1. Les bilans financiers des années 2020, 2021 et 2022 .....	93
1.2. Les bilans financiers 2020 ,2021 et 2022 en grande masse .....	95
1.3. La présentation graphique des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse .....	96
1.4. L'interprétation et la comparaison entre les résultats obtenus à partir des bilans en grande masse des trois années .....	97
2. L'Analyse de la trésorerie par les équilibres financiers .....	98
2.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier .....	98
2.1.1. L'équilibre financier à long terme (FR) pour les années 2020, 2021 et 2022 .....	98
2.1.2. Le calcul de l'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2020, 2021 et 2022 .....	100
2.1.3. Le calcul de l'équilibre financier immédiat (TN) pour les années 2020, 2021 et 2022.....	101

2.2. L'analyse de la trésorerie par les ratios.....	104
2.2.1. Ratios de liquidité .....	104
2.2.1.1. Le ration de liquidité générale .....	104
2.2.1.2. Le ratio de liquidité réduite .....	105
2.2.1.3. Le ratio de liquidité immédiate .....	105
2.2.2. Ratio de solvabilité.....	106
2.2.2.1. Le ratio de solvabilité générale .....	106
2.2.2.2. Le ratio d'autonomie financière .....	107
2.2.2.3. Le ratio de l'indépendance financière.....	107
3. Analyse de tableaux de compte de résultat (TCR) .....	108
3.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2020, 2021 et 2022	109
3.2. Interprétation du TCR .....	110
4. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) .....	111
<b>Section 3 : Analyse de la trésorerie de la DDTO « SONELGAZ » par les flux.....</b>	<b>114</b>
1. La présentation des tableaux de flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022 .....	114
2. Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2020,2021 et 2022 .....	115
<b>Conclusion .....</b>	<b>117</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
Table des matières	

## **Résumé**

L'analyse des méthodes de gestion de trésorerie est essentielle pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. La gestion de trésorerie consiste à gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants afin de maintenir un équilibre financier stable et d'assurer la liquidité nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise.

Nous avons réalisé une étude financière en utilisant les documents comptables de la direction de distribution, nous avons choisi de diviser cette étude en deux parties distinctes. La première se concentre sur une analyse financière des bilans de la DDTO, accompagnée d'interprétations. La deuxième partie se penche sur l'utilisation de ratios financiers, TCR et la CAF pour évaluer le niveau de liquidité de l'entreprise, soit l'élément clé de la gestion de trésorerie. La seconde partie de notre étude se concentre sur les tableaux flux de trésorerie futurs et ainsi de se prémunir contre les risques potentiels qui pourraient avoir un impact négatif sur sa trésorerie. L'objectif final est d'améliorer la gestion globale de la trésorerie de l'entreprise.

**Mots clés :** Gestion de trésorerie, trésorerie, méthode, analyse.

## **Summary**

Analyzing cash management methods is essential for any business, regardless of its size or industry. Cash management involves effectively managing incoming and outgoing cash flows in order to maintain a stable financial balance and ensure the liquidity necessary to meet the operational needs of the business.

We carried out a financial study using the accounting documents of the distribution department. We have chosen to divide this study into two distinct parts. The first focuses on a financial analysis of the DDTO balance sheets, accompanied by interpretations. The second part looks at the use of financial ratios, TCR and CAF to assess the level of liquidity of the company, the key element of cash management. The second part of our study focuses on future cash flow statements and thus guarding against potential risks that could have a negative impact on its cash flow. The ultimate goal is to improve the company's overall cash flow management.

**Key words:** Cash management, treasurer, method, analysis,