

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité*

Option : Finance d'Entreprise

Thème

**La gestion de trésorerie et son impact sur
la rentabilité financière au sein d'une
entreprise**

Cas : SONEGAS. Tizi-Ouzou

Réalisé par :

M^r NAMANE Ali

M^{lle} NEKMOUCHE Dylia

Dirigé par :

M^{me} KOUDACHE Lynda

Soutenu publiquement devant le jury :

Président : M^r OUSSAID Aziz

Examineur : M^r SAIDANI Zahir

Rapporteuse : M^{me} KOUDACHE Lynda

Promotion 2023

Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à terme ce travail.

On adresse nos sincères remerciements à notre chef de spécialité Madame KOUDACHE qui est notre encadrante, d'avoir accepté de nous encadrer, son aide sans réserve et les conseils précieux qu'elle nous a prodigué tout au long de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à nos professeurs qui nous ont suivis tout au long de notre cursus universitaire.

Nos remerciements vont également à notre encadrant Monsieur HESSAS au niveau de la Division Finance et Comptabilité de SONELGAZ pour ce qu'il nous a apporté comme connaissances Nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de l'entreprise SONELGAZ Distribution de Tizi-Ouzou pour leur accueil et leur disponibilité.

Enfin nos remerciements pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents qui ont été toujours à mes côtés, merci pour votre amour, patience, soutien et encouragements.

J'espère que ce travail porte ma profonde reconnaissance et ma grande tendresse pour vous.

Que dieu m'aide à vous rendre un petit peu de vos sacrifices.

A ma sœur bien aimée pour son aide et son soutien.

A mes très chers amis qui ont été toujours là pour moi, merci pour votre patience, conseils et surtout votre présence à tout moment.

NAMANE
Ali

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents qui ont été toujours à mes côtés, merci pour votre amour, patience, soutien et encouragements.

J'espère que ce travail porte ma profonde reconnaissance et ma grande tendresse pour vous.

Que dieu m'aide à vous rendre un petit peu de vos sacrifices.

A mes frères et sœurs bien aimés pour leur aide et pour leur présence.

A mes très chers amis qui ont été toujours là pour moi, merci pour votre patience, conseils et surtout votre présence à tout moment.

NEKMOUCHE
Dylia

Sommaire

Liste des abréviations**Introduction générale.....01****Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion de la trésorerie****Introduction.....03**
Section 01 : Notions de base sur la trésorerie.....04
Section 02 : La fonction du trésorier au sein de l'entreprise.....12
Section 03 : La gestion de la trésorerie et la rentabilité financière.....19
Conclusion.....25**Chapitre II : Les outils d'analyse de la gestion de trésorerie****Introduction.....26**
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....27
Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux.....41
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....53
Conclusion.....64**Chapitre III : La gestion de trésorerie et son impact sur la rentabilité financière
au sein de l'entreprise SONELGAZ****Introduction.....65**
Section 01 : Aperçu sur l'entreprise SONELGAZ DISTRIBUTION de Tizi-Ouzou.....66
**Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par les indicateurs de
l'équilibre financier et les ratios.....76**
**Section 03 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par le tableau des flux de
trésorerie et le plan de financement.....91**
Conclusion.....102**Conclusion générale.....103****Bibliographie.....105****Annexes.....107****Liste des tableaux.....119****Liste des figures.....120****Liste des graphes.....121****Table des matières.....122**

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant.
ACE : Actif Circulant d'Exploitation.
ACHE : Actif Circulant Hors Exploitation.
AT : Actif de Trésorerie.
BFR : Besoin en Fonds de Roulement.
BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.
BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation.
BMTN : Billets de Trésorerie et Bons à Moyen Terme Négociables.
BNA : Banque Nationale d'Algérie.
BP : Basse Pression.
BT : Basse Tension.
CA : Chiffre d'Affaires.
CAF : Capacité d'Autofinancement.
CBC : Concours Bancaires Courants.
CCP : Compte Chèque Postal.
CMCC : Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales.
CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.
DCT : Dettes à Court Terme.
DFC : Division Finance et Comptabilité.
DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme.
EENE : Effets Escomptés Non Échus.
ES : Emplois Stables.
FCP : Fonds Communs de Placement.
FP : Fonds Propres.
FRNG : Fonds de Roulement Net Global.
FTF : Flux de trésorerie de financement.
FTI : Flux de trésorerie d'investissement.
FTO : Flux de trésorerie opérationnelle.
HP : Haute Pression.
HT : Haute Tension.
HT : Hors Taxe.
IBS : Impôt sur le Bénéfice des sociétés.
ICNE : Intérêts Courus Non Échus.
MP : Moyenne Pression.
MT : Moyenne Tension.
OPCVM : Organisme de Placement collectif en Valeurs Mobilières.
PC : Passif Circulant.
PCE : Passif Circulant d'Exploitation.
PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation.
PRC : Provisions pour Risques et Charges.
PT : Passif de Trésorerie.
RE : Rentabilité Économique.
RF : Rentabilité Financière.

ROA : Return On Assets.

ROE : Return On Equity.

RS : Ressources Stables.

SCB : Stocks Crédeurs de Banque.

SICAV : Sociétés d'Investissement en Capital Variable.

TCN : Titres de Créances Négociables.

TF : Tableau de Financement.

TFT : Tableau des Flux de Trésorerie.

TN : Trésorerie Nette.

TTC : Toutes Taxes Comprises.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

VMP : Valeurs Mobilières de Placement.

Introduction générale

L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire ou bien de commercialiser des biens et services destinés à la vente. Elle est appelée à faire des choix multiples, et à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs fixés préalablement. Aujourd'hui, les entreprises font face à une concurrence accrue suite à la globalisation et les innovations financières notamment par l'ouverture des économies et un environnement de plus en plus instable. Le fonctionnement d'une entité dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement, ou à terme, par des flux de trésorerie.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considérées par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

La gestion de la trésorerie occupe une place primordiale parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise. Une gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit elle a pour objectif d'assurer la liquidité de l'entreprise au moindre coût.

Le choix de ce sujet ne relève pas du hasard. En effet, nous sommes animés par l'intention de comprendre la manière dont on procède à l'étude de la gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité financière tout en identifiant les principaux outils et méthodes d'analyse. Outre cette volonté de compréhension, notre intérêt pour le module de gestion de trésorerie a été un motif déterminant dans le choix de ce sujet.

Pour approfondir nos connaissances sur le sujet et se rapprocher plus de la réalité, nous avons bénéficié d'un stage pratique au sein de la "SONELGAZ Distribution de Tizi-Ouzou" afin d'analyser la situation de sa trésorerie, ce qui nous amène à poser la question centrale suivante :

Comment une gestion adéquate de la trésorerie peut-elle impacter la rentabilité financière de l'entreprise "SONELGAZ" ?

Pour répondre à cette question, il est important d'évoquer certaines sous-questions :

- Quels sont les mouvements et les composantes de la trésorerie ?
- Qu'elle est l'importance de la gestion de trésorerie ?
- Quels sont les instruments utilisés en gestion de trésorerie ?
- Quel est l'impact de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière de l'entreprise "SONELGAZ" ?

Pour répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01

Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sont élaborés, en vue de l'utilisation optimale des ressources.

Hypothèse 02

La gestion de trésorerie exercée de manière optimale peut accroître la rentabilité de l'entreprise.

Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Le conceptuel qui est bâti sur une exploration de la littérature sur le sujet, c'est ainsi que la recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, ainsi que les sites internet de la finance et du contrôle de gestion.
- L'empirique s'est basé sur un stage pratique effectué au sein de l'entreprise "SONELGAZ Distribution de Tizi-Ouzou", nous a permis d'une part de comprendre le système de la gestion de trésorerie de l'entreprise, et d'autre part de collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Ainsi, nous avons subdivisé ce travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques sur la gestion de trésorerie ainsi que la fonction du trésorier au sein de l'entreprise. Le second porte sur les outils d'analyse de la gestion de trésorerie : par le bilan, par les flux et par la gestion prévisionnelle de la trésorerie, enfin un cas pratique qui fera l'objet du troisième et dernier chapitre, dont l'étude est faite au sein de l'entreprise "SONELGAZ Distribution de Tizi-Ouzou", qui permettra l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents au cas réel de l'entreprise.

Chapitre I :
Aspects théoriques de la
gestion de trésorerie

Introduction

La gestion de trésorerie est une fonction clé de la gestion financière d'une entreprise. Elle consiste à gérer efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise, pour assurer sa solvabilité, sa rentabilité et sa sécurité financière. Cette fonction inclut la gestion des comptes bancaires, la gestion des crédits de trésorerie, l'optimisation de la gestion des excédents et des déficits de trésorerie, ainsi que la gestion des risques financiers tels que le risque de crédit, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

A cet effet, l'objet de ce chapitre consiste à présenter les aspects théoriques concernant la gestion de trésorerie que nous allons décomposer en trois sections. La première section est consacrée aux notions de base de la trésorerie (définition, mouvements et les composantes de la trésorerie). Dans la deuxième section, nous abordons la fonction du trésorier (définition, rôle, les missions et la place du trésorier au sein de l'entreprise). Enfin, la troisième section porte sur la gestion de la trésorerie et la rentabilité financière.

Section 01 : Notions de base sur la trésorerie

L'argent est l'élément vital pour n'importe quelle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la pérennité et la prospérité de toute entreprise. Une trésorerie saine est essentielle pour assurer la stabilité financière de l'entreprise et lui permettre d'investir dans son développement.

1. Définitions de la trésorerie

Le terme de trésorerie recouvre plusieurs définitions :

« 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 »¹.

« La trésorerie est 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 »².

La trésorerie d'une entreprise rassemble toutes les sommes d'argent à sa disposition à un instant T. Elle est composée de l'argent liquide dans ses caisses, ainsi que de l'argent disponible sur l'ensemble de ses comptes bancaires. Cet argent est facilement accessible pour l'entreprise, qui peut l'utiliser pour couvrir des dépenses imprévues ou investir. C'est ce qu'on appelle ses liquidités.

2. Composantes de la trésorerie

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque.

Les encaissements et les décaissements représentent les deux volets essentiels et fondamentaux qui définissent la trésorerie et qui se répartissent selon leurs origines aux catégories d'activités ou bien aux types d'opérations à savoir :

- **Les opérations d'exploitation.**
- **Les opérations d'investissement.**
- **Les opérations de financement.**

¹ GAUGAIN Marc & SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Gestion de la trésorerie, Ed Economica, Paris, 2007, P.24.

² FORGET Jack, Gestion de trésorerie, Ed D'organisation, Paris, 2005, P.11.

2.1. La caisse

La caisse représente les espèces que l'entreprise possède, et dont elle a recours à tout moment. Elle est constituée par des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements), source d'opérations itératives de l'entreprise.

2.1.1. Les encaissements

Ce sont les flux d'entrée de fonds, explicité par les opérations courantes de l'entreprise dans le cadre de l'exploitation et particulièrement hors exploitation.

On y trouve les éléments suivants :

- **Les ventes des produits et les règlements clients**

Les ventes constituent la source importante des revenus de l'entreprise. Elles concernent la vente des biens et services produits par l'entreprise au comptant ou bien à des délais de règlements à terme qui peuvent être à la fin du mois ; 30 jours ; 60 jours ; 90 jours.

- **Taxe sur la valeur ajoutée**

La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) est un impôt indirect sur les dépenses de consommation. Elle est payée par le consommateur et collectée par les entreprises qui participent au processus de production et de commercialisation. Le montant de la taxe est proportionnel au prix de vente hors taxe (HT).

- **Le remboursement de prêts**

Le prêt désigne l'opération par laquelle un prêteur remet à un bénéficiaire une somme d'argent, contre un versement futur à savoir le remboursement de la somme prêtée et les intérêts.

- **Emprunts nouveaux**

Ce sont les crédits à long terme contracté par l'entreprise auprès d'une personne physique ou morale, destinés à l'investissement en terme de valeurs immobilisées.

- **Cession d'immobilisation**

Elle se définit comme la sortie ou bien la vente d'un actif immobilisé du patrimoine d'une entreprise.

– Les encaissements des loyers

Ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est mensuelle.

2.1.2. Les décaissements

Ce sont les flux de sortie de fonds, explicités par les opérations courantes de l'entreprise dans le cadre de l'exploitation et particulièrement hors exploitation.

– Les achats de biens et services et les règlements fournisseurs

Ils concernent les achats des biens et services destinés à la transformation ou vendus en l'état, réglés au comptant ou à terme. De ce fait les délais de règlements des fournisseurs doivent être supérieurs par rapport à ceux accordés aux clients.

– Les frais de productions et de distributions

Ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue d'améliorer la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.

– Les remboursements d'emprunt

Ce sont les remboursements des emprunts à court et à long terme contractés auprès des institutions financières selon des accords préalablement établis en matière de périodicité et de modalité de remboursement.

– Les intérêts et les dividendes versés

Les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, Ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.

2.2. La banque

En ce qui concerne la banque, ses éléments sont le rapprochement bancaire et les comptes bancaires.

2.2.1. Le rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire est un procédé comptable de contrôle qui consiste à comparer les opérations figurant sur les relevés bancaires avec celles qui sont réellement enregistrées dans

la comptabilité. Ces dernières apparaissent toutes dans le compte banque (512) de la comptabilité de l'entreprise.

Il s'agit donc de croiser les informations entre la réalité et les documents comptables établis afin d'effectuer la concordance de ces deux soldes. Le rapprochement bancaire est une opération menée périodiquement, plus généralement en fin de mois.

2.2.2. Les comptes bancaires

L'entreprise dispose généralement 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.

Le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

Après avoir déterminé les différentes composantes de la trésorerie, nous allons traiter les mouvements de trésorerie, à savoir le financement et les placements.

3. Les mouvements de trésorerie

Il est important pour une entreprise de maîtriser ses flux de trésorerie de manière rationnelle et de prendre les meilleures décisions financières à court terme ou bien à long terme afin d'éviter toutes pertes considérables.

3.1. Le financement

Le coût d'un financement se mesure aux taux réels calculés en tenant compte des frais, des coûts d'opportunités et des coûts cachés. Le trésorier détient à sa disposition plusieurs moyens d'études et de prévention des besoins de financement et des différentes opportunités de placement. Il dispose d'une panoplie d'instruments de financement que ça soit dans le circuit bancaire ou non bancaire.

3.1.1. Le financement par le circuit bancaire

La banque représente un partenaire primordial de l'entreprise, elle accorde des sources de financement aux entreprises pour couvrir leurs besoins de financement du cycle d'exploitation.

On distingue :

- Les crédits de trésorerie destinés au financement de l'exploitation en général.
- Les crédits spécifiques qui sont fondés par la mobilisation des créances commerciales.
- Les crédits destinés pour le financement des stocks et des encours de production, plus particulièrement les crédits compagne.

3.1.1.1. Les crédits de trésorerie

Les crédits de trésorerie regroupent toute une gamme de crédit à court terme ayant pour objet d'assurer le financement des besoins liés au cycle d'exploitation des entreprises³.

On trouve :

- **Crédits de courriers** : Ce sont des crédits de très courte durée 20 à 48h.
- **Crédits spots** : Ils sont destinés aux grandes entreprises industrielles qui ont des besoins de trésorerie importants et pour une périodicité courte.
- **Facilités de caisse** : ce sont des crédits à court terme accordés par la banque à l'entreprise pour répondre à des besoins de trésorerie temporaire. La facilité de caisse peut être utilisée pour financer des paiements de fournisseurs, des frais de fonctionnement ou d'autres besoins urgents.
- **Le découvert** : il s'agit d'une autorisation de la banque qui permet à l'entreprise de disposer d'un solde négatif sur son compte courant pendant une durée limitée. Le découvert bancaire est généralement accordé pour une période allant de quelques jours à quelques mois et est assorti de frais et d'intérêts.

3.1.1.2. Financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales

Lorsqu'une entreprise rencontre des problèmes de trésorerie, elle a la possibilité de se tourner vers sa banque pour escompter ses effets de commerce ou bien demander un crédit de mobilisation de ses créances commerciales.

- **L'escompte des effets de commerce**

« C'est l'opération par laquelle l'entreprise cède un effet de commerce avant son échéance à sa banque pour matérialiser une créance. La créance est représentée par un effet de commerce

³ GAUTHIER Noel & CAUSSE Geneviève, La trésorerie dans l'entreprise, Ed. Union, Paris, 1981, P.96.

(un billet à ordre, mais aussi la lettre de change : est un support écrit établi par le créancier qui donne l'ordre à son débiteur de payer à une certaine date un montant déterminé) »⁴.

– **Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)**

Le crédit de mobilisation des créances commerciales permet à une entreprise d'obtenir un financement à court terme à hauteur des créances commerciales qu'elle détient dont la durée est limitée entre 10 à 90 jours.

Il existe deux types de CMCC :

Le CMCC non garanti : Dans ce cas le recouvrement des créances est laissé à la charge de l'entreprise.

Le CMCC garanti : assure par contre une sécurité grâce à la facture protestable et le bordereau de cette facture (Il a été abrogé par la loi du 2 Janvier 1981).

– **Le crédit de mobilisation des créances à court terme sur l'étranger**

Il permet aux exportateurs possédant des créances sur des clients étrangers de procéder à leur mobilisation, et dont l'échéance est inférieure à dix-huit mois⁵.

3.1.1.3. Financement des stocks et des encours de production

Seule une partie des stocks peut être financée par un crédit à court terme. L'entreprise doit financer le surplus par son fonds de roulement.

– **Crédits de compagne**

Ils sont destinés à financer les stocks et le cycle de production des entreprises à activité saisonnière (activités agricoles, tourisme...).

3.1.2. Financement hors du circuit bancaire

On trouve dans ce moyen de financement :

- Le crédit interentreprises.
- Les obligations cautionnées.
- L'affacturage.
- Billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables (BMTN).

⁴ GAUTHIER Noel & CAUSSE Geneviève, Op.cit, P.89.

⁵ Idem, P.107.

3.1.2.1. Le crédit interentreprises

« C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement au comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises. Cette forme de financement échappe totalement au système bancaire »⁶.

3.1.2.2. Les obligations cautionnées

L'obligation cautionnée est une reconnaissance de dette qui se présente sous la forme de billet à ordre. Elle est ainsi souscrite par une entreprise en faveur du Trésor public, avec comme garantie une caution bancaire. Celle-ci permet en outre à la société souscriptrice de bénéficier d'un délai de paiement supplémentaire de la TVA ou des taxes assimilées (droits de douane...) dont elle est redevable.

3.1.2.3. L'affacturage

« L'affacturage est une technique de recouvrement, il constitue un type de crédit un peu particulier. Bien qu'essentiellement utilisé dans le domaine des échanges extérieurs, il ne concerne que les sociétés de vente de biens de consommation ou de services.

Les sociétés d'affacturage peuvent accepter l'ensemble des créances commerciales d'une entreprise. En pratique le risque d'impayés est trop important, elles y refusent.

L'affacturage a donc trois fonctions : le financement des créances clients ; leurs garanties de paiement ; ainsi que leur gestion »⁷.

3.1.2.4. Billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables (BMTN)

Les billets de Trésorerie sont des titres de créance négociables émis par les entreprises sur le Marché monétaire pour une durée allant jusqu'à 1 an, tandis que les BMTN doivent avoir une durée supérieure à 1 an. Ces titres sont destinés pour les entreprises en phase de besoins de trésorerie.

⁶ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, La gestion de la trésorerie, Ed Dunod, Paris, 2017, P.135.

⁷ GAUTHIER Noel & CAUSSE Geneviève, Op.cit, P.105.

3.2. Les placements

L'entreprise peut placer ses excédents de trésorerie en effectuant des placements bancaires ou bien des placements sur le marché. Le choix des placements dépend de plusieurs facteurs tels que :

- La durée prévue du placement.
- Les anticipations sur l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change dans le cas de placement en devises.
- L'attitude de l'entreprise par rapport au risque en capital.

3.2.1. Les placements bancaires

On distingue principalement :

3.2.1.1. Le placement à vue

L'entreprise qui désire placer son argent à vue, peut ouvrir au niveau de la banque un compte sur livret. La banque remet à l'entreprise un livre sur lequel seront portées, au fur et à mesure, les opérations de versement et de retrait que le client effectue. Les sommes versées ne portent intérêt qu'à partir du premier jour de la quinzaine qui suit. Les sommes retirées ne portent intérêt que jusqu'au dernier jour de la quinzaine précédente.

3.2.1.2. Le dépôt à terme « compte à terme »

Le dépôt à terme Désigne une somme d'argent mise en dépôt et bloquée sur un compte bancaire, durant une certaine période de façon à récupérer celle-ci majorée d'intérêt perçu au terme du placement.

3.2.1.3. Les bons de caisse

« Ce sont des titres à durée déterminée émis par une banque ou par l'Etat, permettant à celui qui les achète (souscription) de percevoir un intérêt à taux progressif. En général, ces bons sont émis pour une durée de vie de 5 ans. Au terme de ces 5 ans, le souscripteur est remboursé de la somme placée et perçoit en plus les intérêts en découlant »⁸.

⁸MAURIN Pierre, La gestion de trésorerie en clair, Ed Ellipses, Paris, 2009, P.48.

3.2.1.4. Le bon d'équipement ou le bon du trésor

« Ce sont des titres de créance émis par l'Etat. Ils représentent une technique plus formaliste que les comptes à terme »⁹.

3.2.2. Les placements sur les marchés

On distingue essentiellement :

3.2.2.1. Les valeurs mobilières de placement (VMP)

Ce sont des titres remis par une société en échange d'un apport que ce soit dans le cas des actions ou des obligations.

3.2.2.2. Les titres de créances négociables (TCN)

Ce sont des titres émis au gré de l'émetteur plus couramment appelés TCN. Ils ouvrent droit à un remboursement à échéance fixe. Ils ne sont pas cotés en Bourse, mais sont par contre négociés sur le marché monétaire.

3.2.2.3. Les organismes de placement en valeurs mobilière (OPCVM)

Ce sont des organismes chargés de recueillir des capitaux qu'ils placent par la suite en VMP, tout en assurant la gestion de ces fonds. Les deux formes les plus connues d'OPCVM sont les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP).

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Section 2 : La fonction du trésorier au sein de l'entreprise

Le trésorier occupe une place très importante dans l'entreprise, il s'assure de la rentabilité financière de celle-ci par le contrôle actif des entrées et sorties des flux financiers.

⁹ GAUTHIER Noel & CAUSSE Geneviève, Op.cit, P.119

1. Définitions du trésorier

Contrairement au directeur financier qui est “l’Homme de la stratégie financière”, le trésorier est celui qui s’occupe de la stratégie qui réagit dans un court terme, il est le responsable de la gestion de l’encaissement et des besoins de financement de l’exploitation. Le trésorier est donc “l’Homme de la gestion quotidienne”.

« Le trésorier est une personne, qui s’occupe principalement, au sein d’une structure, (association société), de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations ou leurs coûts ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l’entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises, la fonction de trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voir comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l’élaboration de la politique de financement de l’entreprise »¹⁰.

Le trésorier travaille en étroite collaboration avec le service comptabilité et le contrôle de gestion quand il ne cumule pas les différentes activités.

Le trésorier exerce une fonction proche d’un métier bancaire en entreprise. Il va s’assurer de la rentabilité financière de l’entreprise par le contrôle actifs des entrées et sorties des flux financiers¹¹.

2. Rôle et missions du trésorier

Le trésorier joue un rôle essentiel dans la gestion financière d’une entreprise, ses missions principales sont de gérer la liquidité et de maîtriser les risques financiers et pour assurer une gestion saine des fonds.

2.1. Rôle du trésorier

Avant de développer le rôle du trésorier, il est important de le présenter en quelques lignes avant de le détailler.

« 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

¹⁰ GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit, P.47-55.

¹¹ SOME Camille, La pratique de la gestion de la trésorerie, mémoire de master, finance et comptabilité, Ouagadougou : Université de Ouagadougou, 2006, P.55.

placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société, il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie »¹².

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

- **Un organisateur** : Or le sens de l'organisation est l'une des qualités nécessaires pour un trésorier dans la gestion quotidienne. Il doit travailler contre la montre et avec un esprit affûté, car organiser au mieux ses prestations, c'est gagner du temps. Le distributeur organise tous les flux pour que chacun aille dans le bon sens et arrive dans son sens avant le temps fini de traitement. Il pourra ainsi déterminer plus précisément sa position de trésorerie quotidienne, respecter les contraintes de temps, équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de passage en caisse, et trouver des financements ou des investissements à des conditions adaptées.
- **Un diplomate** : Le trésorier a besoin de prévisions pour tous les services afin de répondre à ses propres prévisions, et la qualité du "communicateur" est essentielle pour amener les autres à sa cause et les guider pour fournir autant d'informations que possible.
- **Un conseiller** : qui doit jouer un rôle d'éducateur auprès des opérationnels de l'entreprise, en les sensibilisant à l'impact de leurs actions sur la trésorerie.
- **Un anticipateur** : l'une des tâches les plus difficiles consiste à prévoir l'évolution des flux volatils, des taux d'intérêt et des taux de change. Un trésorier travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et prédit l'avenir. Des prévisions de flux de trésorerie de haute qualité amélioreront les résultats financiers et placeront l'entreprise dans une position optimale pour financer et investir dans ce dont elle a besoin.
- **Un technicien** : en plus de sa formation de base en gestion et finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture du risque de taux et il est capable d'utiliser des outils informatiques tels que des logiciels professionnels de trésorerie.

¹² GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op.cit, P.47.

2.2. Les missions du trésorier

Quelle que soit la taille ou l'activité des entreprises ou exercent les trésoriers, ils sont principalement chargés, premièrement, de la gestion des liquidités et deuxièmement, de la maîtrise des risques financiers.

2.2.1. La gestion des liquidités :

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

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels et qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leur échéance contractuelle. La capacité qu'a l'entreprise de faire face à ces engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité. Une contrainte de solvabilité s'exerce donc, par exemple, lors de la souscription de nouveaux emprunts et lors d'achats de marchandise ou de matières prévoyant à une date ultérieure : les liquidités devront être suffisantes pour couvrir chacun des règlements futurs.

2.2.2. La maîtrise des risques

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

Le risque de liquidité tient à l'impossibilité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai de prix. Il est souvent limité à l'aide de clauses de remboursements anticipé dans les conventions de crédit.

A ceux-ci s'ajoutent le risque de change et le risque de taux d'intérêt que l'on couvre à l'aide d'opérations sur les marchés à terme et sur les marchés d'options, qu'ils soient organisés ou de gré à gré (swaps, caps, floors, collars...). Pour contrôler tout comportement spéculatif (actif ou passif) du trésorier et afin de le canaliser vers des instruments de couverture appropriés, il est important qu'un mandat prévoie la nature et le degré de ses interventions sur les marchés (dans le cadre de la gestion des risques financiers de l'organisation).

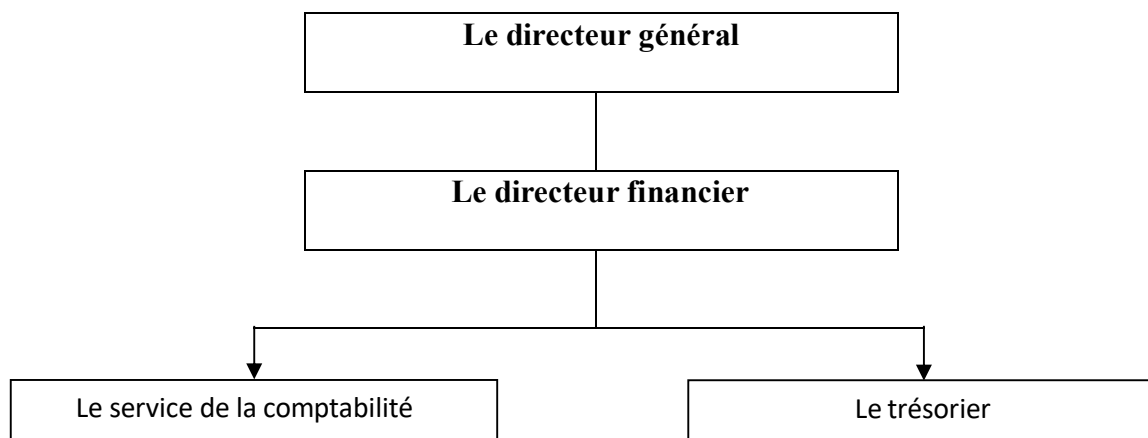
La réduction des risques est toutefois coûteuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier consistants à minimiser les coûts financiers supportés par l'entreprise. Aussi, comme en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier pourra être conduit à effectuer certains arbitrages. Par exemple, accepter un certain niveau de risque financier espérés... sous-traiter la gestion de risque de taux d'intérêt à des institutions financières spécialisées permet aux entreprises dont l'équipe de trésorerie est trop réduite d'accéder à un niveau d'expertise dont elle ne dispose pas, de réaliser des économies sur les coûts de gestions interne et sur le coût des couvertures et, enfin, de bénéficier d'une nouvelle source d'information utile en matière d'anticipations et de prévisions¹³.

3. La place du trésorier dans l'entreprise

Depuis trente ans, le métier du trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant la caisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. 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.

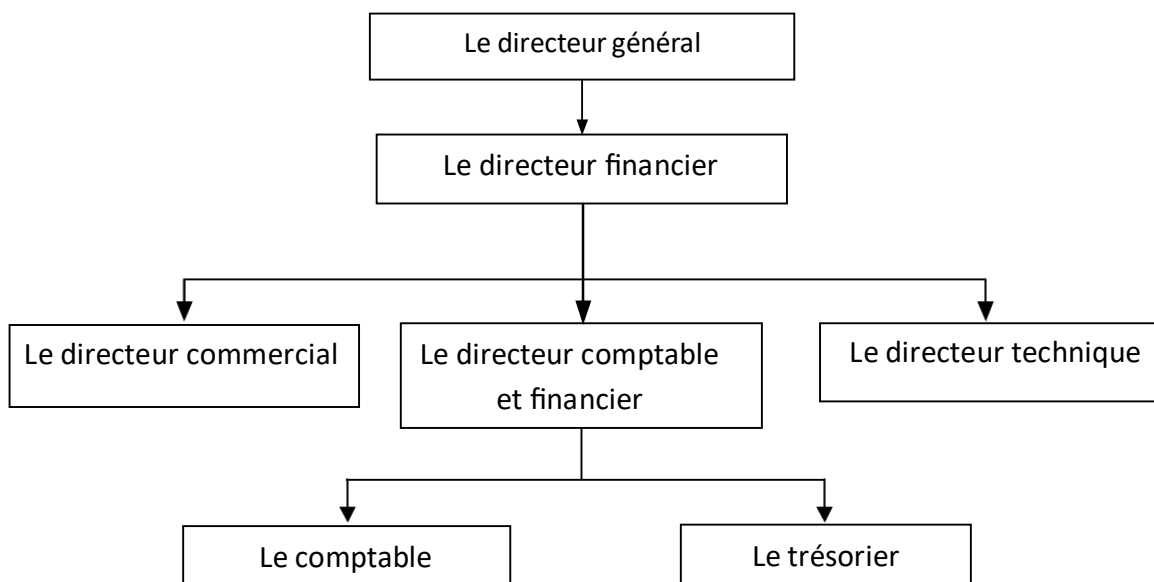
Les diagrammes présentés ci-dessous représentent une traduction rigoureuse de la fonction ou du service de trésorerie, dans une logique, selon le type et la taille de l'entreprise :

¹³ DESBRIERES Philippe & POINCELOT Evelyne, Gestion de trésorerie, Ed Ems, Caen, 2015, P.20-21.

Figure 1 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise

Source : BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, P.14.

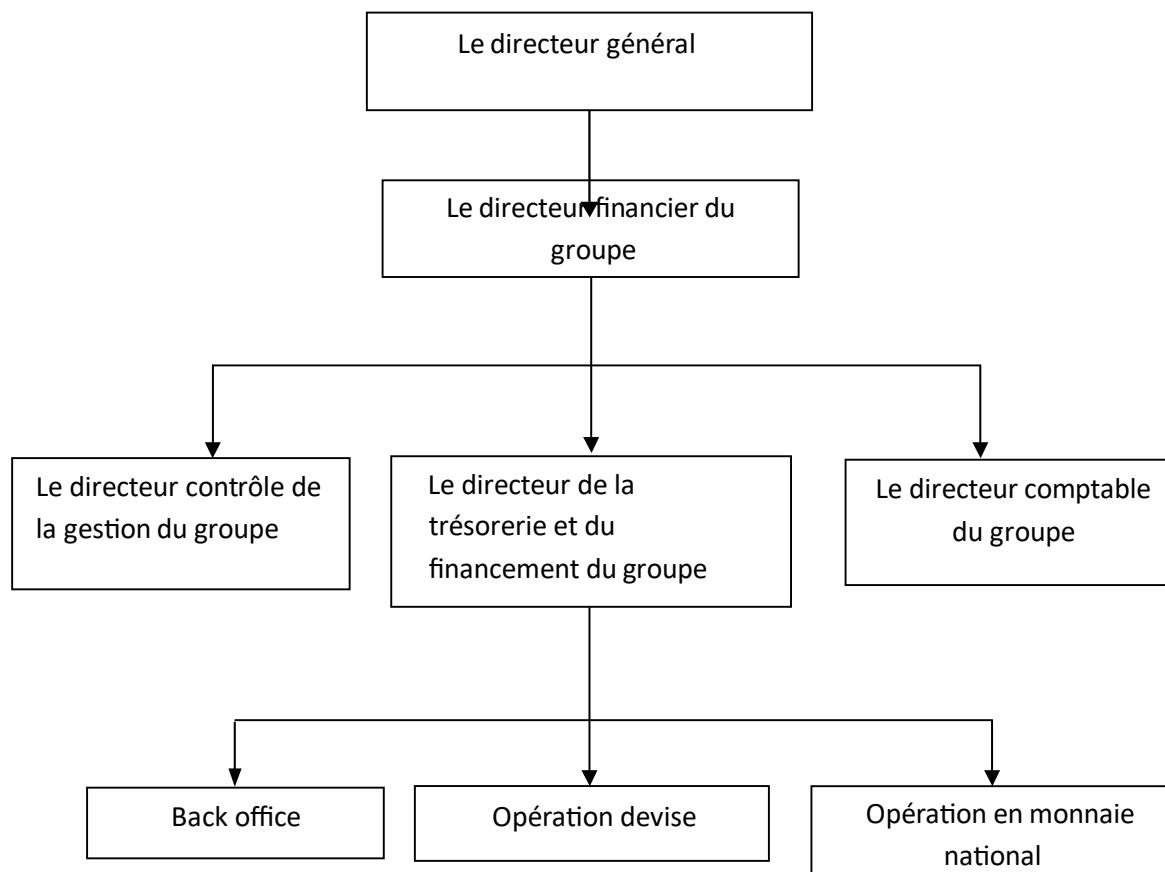
Dans une moyenne entreprise, le trésorier est souvent responsable de la gestion de la trésorerie, de la gestion des risques financiers, de la planification et du suivi budgétaire de l'entreprise. Il travaille en étroite collaboration avec les autres départements, tels que la comptabilité et les finances, pour s'assurer que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour son fonctionnement quotidien.

Figure 2 : La place du trésorier dans la grande entreprise

Source : BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun, Op.cit, P.15.

Dans une grande entreprise, le rôle du trésorier peut être plus complexe et plus orienté vers la stratégie. Il est peut-être responsable de la gestion des risques financiers plus complexe, comme les fluctuations de change et les investissements à long terme. Le trésorier travaille souvent avec les autres cadres supérieurs pour définir la stratégie financière de l'entreprise et peut participer à des négociations importantes avec les banques et les investisseurs.

Figure 3 : La place du trésorier dans les groupes multinationaux



Source : BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun, Op.cit, P.16.

Le back office est l'unité administrative au sein d'une entreprise, qui vise à assurer le traitement des opérations réalisées entre les trois unités en charge respectivement de la gestion des flux de trésorerie, de la gestion de l'endettement et de la gestion des risques.

Dans une multinationale, le trésorier est responsable de la coordination de la trésorerie pour toutes les filiales de l'entreprise dans le monde entier. Il peut être impliqué dans la gestion de nombreux types de risques financiers, des fluctuations de change aux risques politiques et réglementaires complexes. Le trésorier travaille souvent à un niveau stratégique élevé et joue un rôle clé dans la définition de la stratégie financière globale de l'entreprise. Il travaille

également avec d'autres équipes internationales pour coordonner les opérations de trésorerie à l'échelle mondiale.

La fonction du trésorier est essentielle pour une gestion financière efficace d'une entreprise. La trésorerie est au cœur des activités de l'entreprise, il doit suivre de près l'évolution quotidienne de la trésorerie pour prendre des décisions optimales.

Section 03 : La gestion de la trésorerie et la rentabilité financière

La gestion de trésorerie et la rentabilité sont étroitement liées, car une mauvaise gestion de trésorerie peut entraîner des pertes et compromettre la rentabilité. De même, une stratégie rentable ne peut être mise en œuvre sans une gestion efficace de trésorerie.

1. Notions et objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est devenue un élément clé de la gestion financière à court terme des entreprises. Elle est devenue plus importante, car elle doit impliquer tous les membres de l'entreprise et représenter un reflet de sa survie.

1.1. Définitions de la gestion de trésorerie

« La gestion de trésorerie est l'art de gérer les liquidités de l'entreprise, c'est-à-dire de contrôler les encaissements et les décaissements, de prévoir les besoins de trésorerie, de mobiliser les ressources financières disponibles et d'optimiser leur rentabilité »¹⁴.

« La gestion de trésorerie a pour objectif de prévoir les besoins de financement et de placement de l'entreprise, de mettre en œuvre les solutions adéquates pour éviter les pénuries de liquidités et les coûts excessifs de financement, et de suivre l'évolution des flux de trésorerie pour adapter les décisions de gestion »¹⁵.

Ces définitions mettent en évidence l'importance de la gestion de trésorerie pour l'équilibre financier de l'entreprise, en mettant l'accent sur la prévision des besoins de trésorerie, la mobilisation des ressources financières, l'optimisation des coûts et des revenus, et le suivi régulier des flux de trésorerie.

¹⁴ DUMAS Bernard & DE WITT François, La gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2020, P.115.

¹⁵ VERNIMMEN Pierre, Finance d'entreprise, Ed Dalloz, Paris, 2021, P.203.

1.2. Objectifs de la gestion de la trésorerie

Les objectifs de la gestion de trésorerie sont multiples et peuvent varier selon les entreprises. Toutefois, voici les principaux objectifs poursuivis par la gestion de trésorerie :

- **Assurer la disponibilité des liquidités** : l'objectif premier de la gestion de trésorerie est d'assurer la disponibilité des liquidités pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise, tels que le paiement des fournisseurs, des salaires ou encore des taxes.
- **Optimiser la gestion des flux de trésorerie** : la gestion de trésorerie vise également à optimiser la gestion des flux de trésorerie en anticipant les entrées et les sorties d'argent, en ajustant les délais de paiement et en utilisant des outils de financement adaptés.
- **Réduire les coûts de financement** : la gestion de trésorerie permet également de réduire les coûts de financement en optimisant l'utilisation des lignes de crédit, en négociant les conditions de financement avec les banques et en plaçant les excédents de trésorerie sur des produits financiers rémunérateurs.
- **Générer des revenus financiers** : la gestion de trésorerie vise également à générer des revenus financiers en plaçant les excédents de trésorerie sur des produits financiers adaptés, tels que les comptes à terme ou les fonds en euros.
- **Limiter les risques de découvert** : en surveillant régulièrement les flux de trésorerie et en ajustant les besoins de financement en conséquence, la gestion de trésorerie permet de limiter les risques de découvert bancaire et d'éviter les pénalités et les coûts associés.

En somme, les objectifs de la gestion de trésorerie sont de maintenir une trésorerie saine et équilibrée, de minimiser les coûts de financement, de maximiser les revenus financiers et de limiter les risques financiers.

2. L'importance de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est importante pour plusieurs raisons, notamment en ce qui concerne la solvabilité, la rentabilité et la sécurité financière d'une entreprise.

- **La solvabilité** : En s'assurant que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour honorer ses engagements financiers à court terme.
- **La rentabilité** : En optimisant l'utilisation de ses ressources financières.

- **La sécurité** : Une gestion de trésorerie efficace permet d'anticiper les risques financiers et de mettre en place des mesures de prévention ou de couverture adaptées.

3. La gestion des risques de trésorerie

« La gestion des risques de trésorerie consiste en l'identification, l'évaluation et la gestion des risques financiers auxquels l'entreprise est exposée. Elle vise à protéger la trésorerie de l'entreprise contre les fluctuations défavorables des taux de change, des taux d'intérêt, des prix de matières premières, de la solvabilité des contreparties et de la liquidité du marché »¹⁶.

Cette définition met en évidence l'importance de la gestion des risques de trésorerie pour protéger la trésorerie de l'entreprise contre des risques financiers externes tels que :

- **Le risque de crédit** : il s'agit du risque que les contreparties de l'entreprise ne soient pas en mesure de rembourser les sommes qui leur sont dûes. Pour gérer ce risque, l'entreprise peut notamment utiliser des techniques de scoring des clients, des garanties, de l'assurance-crédit ou de la cession de créances.
- **Le risque de change** : il concerne les fluctuations des taux de change entre les devises, qui peuvent affecter les flux de trésorerie de l'entreprise. Pour gérer ce risque, l'entreprise peut recourir à des instruments financiers tels que les contrats à terme ou les options de change.
- **Le risque de taux d'intérêt** : il concerne les variations des taux d'intérêt, qui peuvent affecter les coûts de financement et les revenus d'investissement de l'entreprise. Pour gérer ce risque, l'entreprise peut utiliser des instruments financiers tels que les swaps de taux ou les options sur taux d'intérêt.

La gestion de ces différents types de risques de trésorerie peut être complexe, mais elle est essentielle pour protéger la trésorerie de l'entreprise et assurer sa pérennité.

4. La rentabilité de l'entreprise

La rentabilité est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise, reflétant sa capacité à générer des bénéfices. Une rentabilité élevée est le signe d'une gestion efficace et

¹⁶ Bernard Dumas & François de Witt, Op.cit, P.196.

d'une utilisation optimale des ressources. Elle est essentielle pour évaluer la performance et prendre des décisions stratégiques en matière de gestion financière.

4.1. Définitions de la rentabilité

La rentabilité peut être définie comme suit :

La rentabilité est un indicateur financier permettant de mesurer les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet par rapport aux capitaux qui ont été investis. Autrement dit, la rentabilité est caractérisée par le rapport entre les profits et l'argent mobilisé pour obtenir ces profits. En résumé, la rentabilité est un instrument permettant de calculer la performance d'une entreprise ou d'un projet.

« La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre, et permet de mesurer la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux »¹⁷.

4.2. Typologie de la rentabilité

La rentabilité peut s'appréhender de deux manières : rentabilité économique et rentabilité financière.

4.2.1. La rentabilité économique (RE = ROA = Return On Assets)

D'après SOLNIK Bruno : « L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements »¹⁸.

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis (la valeur des immobilisations brutes et la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation BFRE). La rentabilité économique se mesure comme suit :

$$\text{ROA} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{capital économique}$$

¹⁷ VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Ed Presses de l'université du Québec, Québec, 1999, P.68.

¹⁸ SOLNIK Bruno, Gestion financière, Ed Nathan, Paris, 1988, P.39.

4.2.1.1. Importance de la rentabilité économique

La rentabilité économique est importante pour plusieurs raisons :

- Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des profits : un ratio de rentabilité élevé indique que l'entreprise est capable de dégager un bénéfice important par rapport à son niveau d'investissement.
- Elle permet de comparer la performance de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises : en comparant les ratios de rentabilité économique d'une entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur, on peut évaluer la performance relative de l'entreprise.
- Elle permet de prendre des décisions d'investissement : en utilisant la rentabilité économique pour évaluer la rentabilité potentielle d'un projet d'investissement, les dirigeants peuvent prendre des décisions plus éclairées sur l'affectation des ressources de l'entreprise.

4.2.2. La rentabilité financière (RF = ROE = Return On Equity)

« La rentabilité financière est le ratio qui mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux qui lui sont confiés. Elle quantifie la rentabilité de l'activité de l'entreprise, indépendamment des choix de financement faits par l'entreprise et de sa politique de distribution de dividendes »¹⁹.

La rentabilité financière (ou en anglais, Return On Equity) est une métrique financière dont l'objectif est d'évaluer la capacité d'une entreprise à créer des profits grâce aux capitaux propres mis à disposition. En clair, la rentabilité financière permet de mesurer l'aptitude d'une entreprise à utiliser les capitaux propres apportés par les investisseurs en fonds propres, autrement dit les actionnaires.

La rentabilité financière est un indicateur qui peut aussi bien s'appliquer à une entreprise qu'à un projet. Dans tous les cas de figure, c'est un élément qui est généralement étudié par les analystes financiers lorsqu'il est question d'investir de l'argent dans une entreprise ou dans un projet cible.

¹⁹ VILLEMUS Philippe, Finance d'entreprise : Master Analyse financière et évaluation d'entreprises, Ed Dunod, Paris, 2016, P.186.

Le ROE (Return On Equity) ou retour sur capitaux propres se calcule de la façon suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

4.2.2.1. Importance de la rentabilité financière

Voici quelques raisons pour lesquelles la rentabilité financière est importante :

- Elle indique la santé financière de l'entreprise : une entreprise qui génère des bénéfices réguliers est considérée comme solvable et financièrement stable.
- Elle améliore la valeur de l'entreprise : une entreprise rentable est en mesure de créer de la valeur pour ses actionnaires, ce qui peut entraîner une augmentation de la valeur de l'entreprise.
- Elle permet de prendre des décisions éclairées : en utilisant la rentabilité financière comme critère de décision, les gestionnaires peuvent identifier les investissements les plus rentables et les opportunités de croissance.
- Elle renforce la crédibilité de l'entreprise : une entreprise rentable est considérée comme crédible et fiable par les investisseurs, les partenaires commerciaux et les clientes.
- Elle permet une meilleure gestion des risques : en surveillant la rentabilité financière, les gestionnaires peuvent identifier les risques financiers et prendre les mesures nécessaires pour les gérer.
- Elle facilite l'accès aux financements : une entreprise rentable est plus attrayante pour les prêteurs et les investisseurs, ce qui peut faciliter l'obtention de financement pour les projets de croissance et d'expansion.

La rentabilité financière et la gestion de trésorerie sont interdépendantes. Une gestion de trésorerie efficace contribue à maintenir la liquidité de l'entreprise, à optimiser les flux de trésorerie, à prendre des décisions d'investissement judicieuses et à réduire les coûts financiers. Toutes ces actions peuvent améliorer la rentabilité financière de l'entreprise en maximisant les revenus, en minimisant les coûts et en augmentant la valeur créée pour les actionnaires.

Conclusion

En conclusion, la gestion de trésorerie est une fonction cruciale pour la santé financière d'une entreprise. Elle permet de maintenir un niveau de trésorerie suffisant pour faire face aux échéances de paiement et aux investissements, tout en minimisant les coûts financiers. La gestion efficace des risques financiers est également essentielle pour protéger la trésorerie de l'entreprise et assurer sa pérennité. Ainsi, la gestion de trésorerie doit être prise en compte dès la planification stratégique de l'entreprise et être continuellement surveillée et optimisée pour garantir la bonne santé financière de l'entreprise.

Chapitre II :
Les outils d'analyse de la
gestion de trésorerie

Introduction

L'analyse par la trésorerie est une technique utilisée pour étudier la santé financière d'une entreprise, cette analyse est importante car elle permet de comprendre l'utilisation des liquidités de l'entreprise, sa capacité à générer des fonds et son aptitude à répondre à ses obligations financières. L'analyse par la trésorerie permet également d'identifier les anomalies qui nécessitent des ajustements ou un plan d'amélioration des revenus pour garantir la viabilité de l'entreprise à long terme. En outre, cette analyse est essentielle pour aider les gestionnaires d'entreprises à prendre des décisions financières et à élaborer des stratégies de gestion de trésorerie efficaces.

Ce chapitre sera consacré à l'étude des méthodes utilisées pour l'analyse de la trésorerie par le bilan, par les flux et par le tableau des flux de trésorerie concernant la démarche historique. Concernant la gestion prévisionnelle, elle se basera sur le plan de financement.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan

L'analyse par le bilan est une approche clé en gestion financière qui permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise en examinant ses ressources, ses dettes et ses capitaux propres. Elle offre une vision d'ensemble de l'entreprise et aide à prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière. La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ses emplois et ses ressources à un moment donné.

1. Notions sur le bilan

Le bilan est un état financier qui présente la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné. Le bilan comptable est le tableau le plus courant. Il existe aussi le bilan prévisionnel en création d'entreprise, le bilan fonctionnel, le bilan financier.

1.1. Bilan comptable

1.1.1. Définitions du bilan comptable

Le bilan comptable peut être défini comme suit :

« Le bilan comptable est une photographie, à un instant donné, de tout ce que possède l'entreprise (actifs) et de tout ce qu'elle doit (passifs) avec pour solde la richesse des propriétaires de l'entreprise (situation nette) »²⁰.

Le bilan comptable est un état financier qui récapitule la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment précis, généralement à la fin d'une période comptable tel qu'un exercice fiscal. Il présente un instantané des ressources, des dettes et des capitaux propres de l'entreprise, fournissant ainsi une image globale de sa situation financière.

Le bilan comptable est composé de deux parties principales : l'actif et le passif. L'actif représente les ressources économiques détenues par l'entreprise, telles que les liquidités, les comptes clients, les stocks, les immobilisations corporelles et les investissements. Le passif, quant à lui, représente les dettes et les obligations financières de l'entreprise, telles que les dettes fournisseurs, les emprunts, les provisions et les capitaux propres.

²⁰ SOLNIK Bruno, Op.cit, P.20.

1.1.2. Présentation du bilan comptable

Le bilan comptable se présente comme suit :

Tableau 1 : Le bilan comptable

ACTIF	Brut	Amor / Dép	Net	PASSIF	Net
ACTIF IMMOBILISE (non courant)				Capitaux Propres	
Ecarts d'acquisition.				Capital émis.	
Immobilisations corporelles.				Primes et réserve.	
Immobilisations incorporelles.				Ecarts de réévaluation.	
Immobilisations financières				Ecart d'équivalence.	
TOTAL ACTIF NON COURANT				Résultat net.	
ACTIF COURANT				Rapport à nouveau.	
Stocks et en cours.				Passif Non Courant	
Créances et emplois assimilés				Emprunts et dettes financières.	
Disponibilités et assimilés				Impôts.	
				Autres dettes non courantes.	
				Provisions et produits constatés d'avances.	
				Passif Courant	
				Fournisseurs et comptes rattachés.	
				Impôts	
				Autres dettes.	
				Trésorerie passive	
TOTAL ACTIF COURANT				TOTAL PASSIF NON COURANTS	
TOTAL GENERAL ACTIF				TOTAL PASSIF	

Source : Inspiré par le système comptable financier algérien.

1.1.3. Importance du bilan comptable

Le bilan comptable est d'une grande importance pour une entreprise, car il fournit une image précise de sa situation financière à un moment donné. Voici quelques raisons qui soulignent l'importance du bilan comptable :

- **Évaluation de la situation financière** : Le bilan permet d'évaluer la situation financière d'une entreprise à un moment précis. Il offre une vue d'ensemble des actifs, des passifs et des capitaux propres, permettant ainsi de déterminer la valeur nette de l'entreprise. Cela aide les parties prenantes, telles que les investisseurs, les créanciers et les actionnaires, à évaluer la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à honorer ses obligations.
- **Prise de décisions éclairées** : Le bilan fournit des informations essentielles pour prendre des décisions stratégiques. Il permet d'identifier les ressources disponibles, les dettes en cours, les sources de financement et les investissements réalisés par l'entreprise. Ces informations aident les dirigeants d'entreprises à évaluer les performances passées, à

identifier les tendances financières et à prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources et la planification financière.

- **Évaluation de la solvabilité** : Le bilan comptable permet d'évaluer la solvabilité d'une entreprise en comparant ses actifs et ses passifs. Il aide à déterminer si l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour faire face à ses dettes à court et à long terme. Les créanciers utilisent cette information pour évaluer le risque de non-remboursement d'un prêt ou d'une dette par l'entreprise.
- **Transparence et conformité** : Le bilan comptable est un outil de transparence qui permet de rendre compte de manière claire et précise de la situation financière de l'entreprise. Il doit être préparé conformément aux principes comptables et aux normes financières en vigueur, ce qui garantit une présentation uniforme et cohérente des informations financières. Cela facilite la comparabilité entre les entreprises et renforce la confiance des parties prenantes.
- **Évaluation de la performance** : Le bilan comptable permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise sur une période donnée. En comparant les bilans de différentes périodes, il est possible de mesurer l'évolution des actifs, des passifs et des capitaux propres, ainsi que de calculer des ratios financiers clés. Ces ratios aident à évaluer l'efficacité de la gestion des ressources financières et la rentabilité de l'entreprise.

Bien que le bilan comptable soit un outil essentiel pour évaluer la situation financière d'une entreprise, il présente quelques inconvénients, tels que sa nature statique et son évaluation basée sur les coûts historiques.

1.2. Bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est une analyse interne plus détaillée et flexible de la structure et de la performance financière de l'entreprise. Il permet une meilleure compréhension des composantes du bilan.

1.2.1. Définitions du bilan fonctionnel

Il existe plusieurs définitions du bilan fonctionnel :

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

« Le bilan fonctionnel est défini comme l'ensemble de stocks d'emplois et de ressources. L'activité de l'entreprise est analysée selon trois cycles principaux : le cycle d'investissement, le cycle de financement et le cycle d'exploitation. Les éléments d'actifs sont évalués à leur valeur d'origine. L'analyse fonctionnelle est surtout orientée vers une analyse endogène de la situation économique et financière de l'entreprise »²¹.

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation²², et il est devisé en deux parties :

- **L'actif** : C'est la partie gauche du bilan, elle regroupe les emplois stables et actifs circulants, ils sont évalués à leurs valeurs brutes ;
- **Le passif** : C'est la partie droite du bilan, elle regroupe les ressources durables (stables) et les dettes circulantes.

1.2.2. Structure du bilan fonctionnel

Pour établir un bilan financier, il est nécessaire d'appliquer certains retraitements sur le bilan comptable et cela se présente dans le tableau suivant :

²¹ CHIHA Khemici, *Finance d'entreprise*, Ed HOUMA, Alger, 2009, P.55.

²² <https://www.l-expert-comptable.com/a/52291-le-bilan-fonctionnel>. (Consulté le 20/05/2023).

Tableau 2: Les principaux retraitements du bilan comptable pour établir le bilan fonctionnel

Les comptes à reclasser	<p>Certains postes du bilan comptable selon leur fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les amortissements, les dépréciations reclassés en ressources stables ; - Les charges à répartir sur plusieurs exercices reclassés en immobilisations ; - Les concours bancaires courants et soldes créditeurs banques reclassés en passif de trésorerie ; - Les intérêts courus non échus sur emprunts et sur prêts reclassés en dettes et créances hors exploitation ; - Les valeurs mobilières de placement reclassées en actif de trésorerie ; - Les charges et produits constatés d'avances ventilés en exploitation et hors exploitation.
Les comptes à intégrer	<p>Des éléments hors bilan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les effets escomptés non échus : effets de commerce remis en banque avant la date d'échéance ; - Les cessions de créances professionnelles (loi Dailly) : les effets et créances cédés disparaissent de l'actif circulant du bilan comptable. Il est prudent de les réintégrer dans le bilan fonctionnel, car l'entreprise doit rembourser la banque en cas de défaillance du client à la date d'échéance ; - Le crédit-bail : le bilan fonctionnel considère les équipements financés par le crédit-bail comme des immobilisations financées par un emprunt.
Les comptes à corriger	<p>Les créances et les dettes pour annuler l'effet des écarts de conversion actif et passif et prendre en compte leur valeur initiale.</p>
Les comptes à éliminer	<p>Certains postes du bilan comptable qui ne représentent pas de véritables ressources de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital souscrit non appelé ; - Primes de remboursement des emprunts.

Source : GRANDGUILLOT Beatrice & GRANDGUILLOT Francis, Analyse financière, 11^{ème} Ed Gualino, Paris, 2008, P.99.

1.2.3. Présentation du bilan fonctionnel après retraitements

Nous allons présenter dans ce qui suit le bilan fonctionnel après certains retraitements effectués sur le bilan comptable :

Tableau 3: Le bilan fonctionnel après retraitements

Emplois (actif)	Ressources (passif)
<p><u>EMPLOIS STABLES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Immobilisations en valeurs brutes : <ul style="list-style-type: none"> -Incorporelles -Corporelles -Financières -Valeur d'origine des biens en crédit-bail -Charges à répartir sur plusieurs exercices -Stock outil. 	<p><u>RESSOURCES STABLES :</u></p> <p>Capitaux propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital social, réserves, résultat avant répartition, ± report à nouveau..après déduction du poste « Capital souscrit non appelé » -Provisions règlementaires, PRC non justifiées -Subventions d'investissement cumulées des biens en crédit-bail -Amortissements (<i>dont bien en crédit-bail</i>) <p>Dettes financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Emprunts obligataires -Autres emprunts obligataires -Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit -Emprunts et dettes financières divers sauf : SCB ;CBC ; ICNE ; primes de remboursement des obligations. -Valeur nette des biens en crédit-bail= (valeur d'origine – Cumul des amortissements)
<p><u>ACTIF CIRCULANT : (en valeurs brutes)</u></p> <p><u>Actif circulant d'exploitation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Stocks et en-cours -Créances clients et comptes rattachés -Fournisseurs débiteurs -Autres créances d'exploitation (TVA déductible, crédit de TVA...) -Charges constatées d'avances d'exploitation -Effets escomptés non échus <p><u>Actif circulant hors exploitation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Créances diverses hors exploitation : (Créances sur cession d'immobilisation,...) - Charges constatées d'avances hors exploitation - Actionnaires, capital souscrit appelé, non versé <p><u>Trésorerie active :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Valeurs mobilières de placement (VMP) -Disponibilités 	<p><u>PASSIF CIRCULANT :</u></p> <p><u>Passif circulant d'exploitation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Dettes fournisseurs et comptes rattachés -Clients créditeurs -Autres dettes d'exploitation (selon informations fournies en annexes) -Dettes fiscales et sociales (sauf IBS ou Impôts sur les sociétés) -TVA à décaisser -PRC justifiées à caractère d'exploitation -Produits constatés d'avance d'exploitation <p><u>Passif circulant hors exploitation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Dettes fiscales relatives à l'IBS ou Impôts sur Sociétés -Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (effet à payer) -Dettes diverses hors exploitation -Dividendes à payer -Intérêts Courus Non Echus sur emprunts -Produits constatés d'avance hors exploitation -PRC justifiées et hors exploitation <p><u>Trésorerie passive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Stocks Crédeurs de Banque (SCB) -Concours Bancaires Courants (CBC) -Effets Escomptés Non Echus (EENE)
<p>Total Emplois</p>	<p>Total Ressources</p>

Source: GRANDGUILLOT Beatrice & GRANDGUILLOT Francis, Op.cit, P.10.

Le bilan fonctionnel peut se présenter en grandes masses de la façon suivante :

Tableau 4 : Bilan fonctionnel en grandes masses

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
E.S			R.S		
A.C.E			P.C.E		
A.C.H.E			P.C.H.E		
A.T			P.T		
Total		100 %	Total		100 %

Source : BARREAU Jean., DELAHAYE Jacqueline, Gestion Financière, manuel applications, Ed Dunod, Paris, 2004, P.151.

1.2.4. Utilité du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un outil essentiel pour l'analyse financière d'une entreprise. Il offre plusieurs utilités, notamment :

- **Évaluer l'équilibre financier** : Le bilan fonctionnel permet de mesurer l'équilibre entre les ressources et les emplois de l'entreprise. Il met en évidence la structure financière de l'entreprise, en montrant comment ses actifs sont financés par ses passifs. Cela permet d'évaluer si l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour faire face à ses obligations à court et à long terme.
- **Identifier les besoins de financement** : Le bilan fonctionnel permet de déterminer les besoins de financement de l'entreprise. En analysant les différentes rubriques du bilan, notamment les actifs circulants et les passifs circulants, on peut identifier les variations de trésorerie et les besoins en fonds de roulement. Cela aide l'entreprise à anticiper et à gérer ses besoins de financement à court terme.
- **Mesurer la performance financière** : En analysant les différentes composantes du bilan fonctionnel, on peut évaluer la performance financière de l'entreprise. Par exemple, on peut calculer des ratios financiers tels que le ratio de solvabilité, le ratio d'autonomie financière, le ratio de liquidité, etc. Ces ratios permettent de mesurer la santé financière de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes.
- **Prendre des décisions stratégiques** : Le bilan fonctionnel fournit des informations clés pour la prise de décisions stratégiques. Il permet d'identifier les actifs sous-utilisés ou surutilisés, les besoins d'investissement, les sources de financement disponibles, etc. Ces informations aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées concernant l'allocation

des ressources, la gestion du fonds de roulement, l'investissement dans de nouveaux projets, etc.

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

- **Trésorerie active** : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital ;
- **Trésorerie passive** : comprend les dettes financières à court terme.

2. Détermination de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan²³.

2.1. Par le bas du bilan

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

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

2.2. Par le haut du bilan

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats, elle résulte de la différence entre le fonds de roulement global et le besoin de fonds de roulement :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

2.2.1. Le Fonds Roulement Net Global (FRNG)

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

– Mode de calcul

Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

²³ CHAMBOST Isabelle, Gestion financière, Ed Dunod, Paris, 2006, P.16.

Par le haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

Par le bas du bilan :

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

– Interprétation du FRNG :**Le fonds de roulement est positif $\text{FRNG} > 0$**

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

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

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise simple est atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend son équilibre financier précaire.

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

Dans ce cas les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est à dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise, la règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée, elle doit financer une partie des emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité, une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fonds de roulement excédentaire.

2.2.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente²⁴.

Le besoin de fonds de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas été financé par les dettes liées au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

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

$$\text{BFRE} = \text{Actif Circulant d'exploitation} - \text{Passif Circulant d'exploitation}$$

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

$$\text{BFRHE} = \text{Actif Circulant Hors exploitation} - \text{Passif Circulant Hors exploitation}$$

- **Interprétation économique du BFR :**

Le besoin de fonds de roulement est positif $\text{BFR} > 0$

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

Le besoin de fonds de roulement est nul $\text{BFR} = 0$

Dans ce cas, les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent.

²⁴ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, Op.cit, P.29.

Le besoin de fonds de roulement est négatif $BFR < 0$

Dans ce cas, les ressources circulants sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes²⁵.

– Interprétation de la trésorerie nette

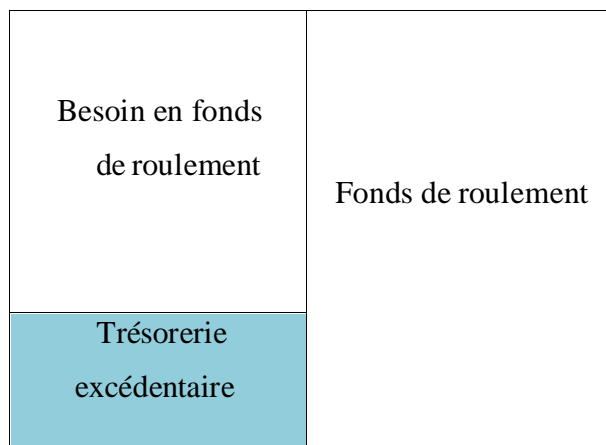
Une fois la détermination de la trésorerie, elle peut être interprétée ainsi :

Trésorerie nette positive

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour financer les besoins (soit : $FR > BFR$), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

Une trésorerie positive a un impact significatif sur la gestion de trésorerie d'une entreprise. Elle offre une sécurité et une stabilité financière en assurant la disponibilité de liquidités suffisantes pour honorer les obligations financières à court terme. Cela réduit également les coûts de financement en évitant ou en minimisant le recours à des sources de financement externes.

Figure 4 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est positive



Source : RAMAGE Pierre, Analyse et diagnostic financier, Ed D'organisation, Paris, 2001, P.75.

²⁵ CHAMBOST Issabelle, Op.Cit. P.166.

Trésorerie nette nulle

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ($FR = BFR$), la situation financière est équilibrée, mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépense que ce soit en terme d'investissement ou d'exploitation.

Figure 5 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est nulle

Besoin en fonds de roulement	Fonds de roulement
	Trésorerie nulle

Source : RAMAGE Pierre, Op.cit, P.75.

Trésorerie nette négative

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financements et d'exploitations, il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

Figure 6 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est négative

Besoin de fonds de roulement	Fonds de roulement
	Trésorerie déficitaire

Source : Idem

3. Les ratios liés à la trésorerie

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise aussi plusieurs ratios liés à la trésorerie.

Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme²⁶.

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants :

3.1. Ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appel pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

$$\text{Liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

3.2. Ratio de liquidité réduite

Le ratio de liquidité réduite doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances a moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Actif circulant} - \text{stock}) / \text{dettes à court terme}$$

3.3. Ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes de court terme avec ses seules liquidités. Il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = (\text{Disponibilités} + \text{VMP}) / \text{dettes à court terme}$$

²⁶ RIVET Alain, gestion financière, Ed Ellipses, Paris, 2003, P.43.

3.4. Ratio d'autonomie financière

Le calcul du ratio d'autonomie financière est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ses besoins le biais de ses capitaux propres ou bien. Elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme.

Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ses ressources totales²⁷.

$$\text{Autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total passif}$$

3.5. Le délai de rotation du crédit clients

Le délai de rotation du crédit clients mesure la durée moyenne en jour du crédit consenti par l'entreprise à ses clients, un allongement de la durée a pour effet d'augmenté le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et d'inversement. Ce dernier peut être dû, soit à une mauvaise gestion de la relance des clients soit à la qualité de la clientèle, dans ces deux cas des mesures correctives doivent être prises²⁸.

$$\text{Le délai de rotation du crédit clients} = (\text{Créances clients et comptes rattachés} + \text{Effets escomptes non échus} / \text{CA (TTC)}) \times 360$$

3.6. Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Le délai de rotation du crédit fournisseurs mesure la durée moyenne en jour du crédit obtenu par l'entreprise de la part des fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio du crédit clients.

Un allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Cependant, il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseurs ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances²⁹.

$$\text{Le délai de rotation du crédit fournisseurs} = (\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Consommation en provenance des tiers en TTC}) \times 360$$

²⁷ MEUNIER-ROCHER Béatrice, Le diagnostic financier, Ed D'organisation, Paris, 2000, P.170.

²⁸ GRANDGUILLOT Béatrice & GRANDGUILLOT Francis, Op.cit, P.120

²⁹ Idem.

3.7. Ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme.

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$

L'analyse de la trésorerie par le biais du bilan fonctionnel et des ratios financiers est une étape essentielle dans l'évaluation de la santé financière d'une entreprise. Cette analyse fournit des informations clés sur la liquidité, la solvabilité et la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux

L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie offre une vision complète des mouvements de liquidités d'une entreprise. Elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer et à gérer ses liquidités, à honorer ses obligations financières et à planifier ses activités futures. Cette analyse est essentielle pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion de trésorerie et pour assurer la stabilité financière à long terme de l'entreprise.

En finance d'entreprise, il existe plusieurs outils de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie, dans cette section nous allons présenter deux principaux outils utilisés par les trésoriers :

- **Tableau des flux de trésorerie ;**
- **Tableau de financement.**

1. Notions sur le tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est un outil clé de l'analyse de la trésorerie par les flux. Il montre les entrées et sorties d'argent de l'entreprise pour une période donnée.

1.1. Définitions du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie constitue le pilier de la gestion de trésorerie pour ce fait plusieurs définitions peuvent être données, parmi elles, on peut retenir celle-ci :

« Le tableau des flux de trésorerie retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement et financement. Il identifie les sources d'entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions »³⁰.

Le TFT est considéré comme un outil de la gestion financière et de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, « un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement, il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie »³¹.

Les flux de trésorerie représentent les entrées et sorties d'argent de l'entreprise. Les flux de trésorerie entrants sont les encaissements, c'est-à-dire les sommes d'argent reçues par l'entreprise, tandis les flux sortants sont les décaissements, c'est-à-dire les sommes d'argent payées par l'entreprise.

1.2. Eléments du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est réparti en deux méthodes d'élaboration : la méthode directe et la méthode indirecte. Ces deux méthodes décomposent les flux de trésorerie en trois soldes intermédiaires :

- **Les flux de trésorerie d'exploitation.**
- **Les flux de trésorerie d'investissement.**
- **Les flux de trésorerie de financement.**

Les deux méthodes se rejoignent sur la façon de déterminer les flux de trésorerie d'investissement et de financement mais divergent sur la façon de déterminer les flux de trésorerie d'exploitation. Cependant qu'on utilise la méthode directe ou indirecte nous aboutirons aux mêmes soldes intermédiaires de flux de trésorerie, et bien sûr, à la même variation nette de trésorerie de l'exercice.

³⁰ TORT Eric, Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse, Revue Française de Comptabilité n°462, Février 2013, P.24.

³¹ REVAULT PASCALE, Focus sur le tableau des flux de trésorerie, CREG, Paris, juin 2012, P.1.

Les flux de trésorerie constituent les trois principales activités dans lesquelles la direction d'une organisation peut s'engager. Les caractéristiques des transactions et événements de chaque type d'activité et leur signification sont les suivantes ³² :

1.2.1. Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation « A » (opérationnelles)

Les flux de trésorerie d'exploitation désignent toutes les activités courantes d'une entreprise, aussi bien les entrées que les sorties, ce sont les principales activités génératrices de revenus et de résultats et se distinguent de celles d'investissement et de financement.

Les flux d'opérations engagent généralement les effets de transactions qui entrent dans la détermination du résultat net et affectent habituellement les autres actifs courants : recouvrement des soldes des clients et paiement des comptes fournisseurs, des impôts à l'état, des salaires pour les employés. Les flux de trésorerie d'exploitation découlent principalement des encaissements provenant des clients qui sont nécessaires pour maintenir les organisations, ainsi ce sont ces activités qui subviennent aux besoins de la paie, pour payer les fournisseurs, couvrir les loyers et assurances et s'acquitter des impôts.

Par ailleurs, les surplus de trésorerie sur ces opérations sont nécessaires pour rembourser les emprunts, pour tirer avantage de nouvelles opportunités d'investissement et de payer les dividendes sans avoir à chercher de nouveaux moyens externes de financement.

1.2.2. Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement « B »

Elles couvrent l'acquisition et la vente d'actifs durables et autres investissements non inclus dans les équivalents de trésorerie.

Elles concernent les dépenses en capital et analyse le niveau des placements effectué par l'entreprise. Le montant investi doit être, au minimum, égal au montant de l'amortissement du dernier exercice financier.

1.2.3. Flux de trésorerie provenant des activités de financement « C »

Ce sont des activités qui résultent du changement de la situation nette du capital et des dettes de l'entreprise.

³² CERBAH Hamid, Comptabilité financière : Tableau de Flux de Trésorerie, Ed Pages Bleues, ALGER, 2014, P.14-15.

Elles affectent les engagements et les éléments de situation nette et incluent d'obtenir des liquidités à travers des dettes, et de procéder à des remboursements des montants empruntés, et d'obtenir du capital et de bénéficier d'un rendement de capital investi adéquat.

Tableau 5 : Tableau des Flux de Trésorerie (méthode directe)

Désignation	Exercice N	Exercice N -1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçus des clients		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		
Intérêts et autre frais financier payés		
Impôt sur les résultats payés Opérations en attend de classements		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		
Intérêt encaisse sur placements financiers		
Dividende et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'action		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissement provenant d'emprunts		
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)		
Trésorerie début de la période		
Trésorerie à la fin de la période		
Variation de la trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P.31.

Méthode directe : qui est recommandée, consiste à présenter les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brute liées à l'activité (encaissements reçus des clients, sommes versés aux fournisseurs et au personnel ...), afin de dégager un flux net de trésorerie ; et à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

Tableau 6 : Tableau des flux de trésorerie (méthode indirecte)

Désignation	Exercice N	Exercice N -1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Résultat de l'exercice Ajustement pour: - Amortissements et provisions - Variation des impôts différés - Variation des clients et autres créances - Variation des fournisseurs et autres dettes - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cession d'immobilisations Incidence des variations de périmètre de consolidation		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement Dividendes versés aux actionnaires Augmentation du capital en numéraire Émission d'emprunts		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)		
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)		
Trésorerie début de la période		
Trésorerie à la fin de la période		
Variation de la trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009, P 32.

Méthode indirecte : consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissement, variations clients, stock, variation fournisseur.....) ; des décalages ou des régularisations (impôts différés....) et des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de

cession.....), ces flux étant présentés distinctement (déduites en ce qui concerne les plus-values, ou ajoutées en ce qui concerne les moins-values).

1.3. Objectifs du tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie vise à démontrer la capacité d'une entreprise à fonctionner à court et à long terme grâce à des liquidités suffisantes.

1.3.1. Intérêts du tableau des flux de trésorerie

Le TFT permet en effet :

- D'évaluer indirectement les changements dans la situation nette et dans sa structure financière (y compris sa liquidité) par une divulgation adéquate.
- Evaluer l'habileté de l'organisation à évaluer le montant et l'opportunité des flux de trésorerie dans le but de s'adapter aux changements de situations et aux opportunités.
- Une analyse rétrospective sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux futurs. La variation de trésorerie est la différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, et elle est justifiée et décomposée par le tableau de flux de trésorerie.

1.3.2. Avantages du tableau de flux de trésorerie

Le TFT présente plusieurs avantages pour les entreprises :

- Il permet de mesurer la performance financière : en mettant en évidence sa capacité à générer de la trésorerie à partir de ses activités opérationnelles.
- Le flux de trésorerie permet de comprendre les raisons pour lesquelles la trésorerie de l'entreprise évolue, ce qui est un élément clé pour assurer la pérennité de celle-ci et pour attirer les investisseurs à risque.
- Il anticipe les besoins de financement en analysant les flux de trésorerie de l'entreprise, à court et long terme, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la stabilité financière de celle-ci.
- L'état de flux de trésorerie permet aux utilisateurs d'apprécier les flux entrants et sortants de l'entreprise, ainsi que les raisons de ces flux. D'apprécier sa capacité à dégager des liquidités et à verser un dividende, et à faire face aux aléas du marché et de la conjoncture.

1.4. Les difficultés liées à la trésorerie

Lorsque le budget de trésorerie est fixé, le trésorier grâce à ses capacités à la possibilité de détecter les difficultés auxquelles son entreprise pourrait faire face. Et suite à ce diagnostic il arrive à définir le type et le degré de complexité pour engager les solutions adéquates et parvenir à une bonne gestion de trésorerie. De ce fait, l'entreprise est tenue de supprimer les soldes largement excédentaires et ceux largement négatifs.

1.4.1. Les cas de trésorerie

Les entreprises peuvent souhaiter compléter les informations fournies par les budgets de trésorerie en impliquant l'actualisation des effets à escompter et l'investissement des excédents prévus. Il s'agit ici de procéder à des ajustements pour absorber ces soldes.

– En cas d'excédent de trésorerie

Bien que cela soit rare, une entreprise peut dégager un excédent de trésorerie et il existe plusieurs façons de disposer de cet excédent sous forme d'investissements, notamment :

- Les comptes à terme.
- Les certificats de dépôts et billets de trésorerie.
- Les bons de caisse.

Selon les objectifs de l'entreprise, la direction financière peut réduire l'excédent de trésorerie en investissant (croissance externe, développement, etc.), en remboursant par anticipation des emprunts, en versant de la trésorerie aux fournisseurs par le biais d'escomptes de paiement ou en réalisant des investissements.

– En cas de trésorerie déficitaire

Pour pallier le manque de liquidités, l'entreprise doit lever des fonds supplémentaires par le biais de divers emprunts bancaires.

- Le découvert bancaire.
- Les crédits de compagnie.
- Les facilités de caisse.

1.4.2. L'élimination des soldes de trésorerie

L'objectif de la gestion de trésorerie est d'atteindre dans toute la mesure du possible, La trésorerie zéro. Pour cela l'entreprise doit éliminer les soldes très largement excédentaires et les soldes négatifs.³³

– **L'élimination des soldes très largement excédentaires :**

Ils sont le plus souvent utilisés à court terme pour :

- Rembourser par anticipation les prêts à long terme.
- Financement des programmes d'acquisition des investissements planifiés.
- Réaliser des placements financiers à court terme sous diverses formes. Selon le type de fiscalité souhaitée : comptes à terme rémunérés, bons d'épargne, fonds de trésorerie ou fonds communs de placement à court terme, certificats d'obligations d'État, etc.

– **L'élimination des soldes négatifs**

En cas de pénurie de trésorerie, la Société peut connaître et faire face à des crises qui affectent directement ou indirectement sa santé financière, et la trésorerie peut passer de positive à négative.

Parmi ces crises. Il existe :

– **La crise de croissance**

Ce type de crise se voit lorsque la trésorerie se dégrade car le FDR ne s'accroît pas aussi vite que le BFR, dopé par l'activité.

En conséquence, les flux de trésorerie passent de trésorerie positive à une trésorerie négative ce qui présente l'urgence d'améliorer sa rentabilité. Des investissements peuvent également être envisagés.

³³ MESSAR Nacera & MELLAS Khaled, Gestion de la trésorerie, mémoire de fin de cycle en sciences financières et comptabilité option finance, UMMTO, Tizi-Ouzou, 2011, P.37.

– **La crise par erreur financière**

Le fonds de roulement se détériore brutalement après avoir financé un investissement sans aide extérieure. Et sa rentabilité est trop faible pour remonter les pentes.

– **La crise de rentabilité**

A cause de l'accumulation des pertes engendrent ainsi la chute du FDR. On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

– **La crise d'activité**

Tous les éléments évoluent défavorablement. Conjugée à la détérioration des conditions économiques, cette situation ne peut se produire qu'à court terme.

Si cette situation persiste, il conviendrait d'entreprendre une restructuration (développement de nouveaux marchés, restructuration des structures de production et de vente, et refonte de toute l'organisation).

– **La crise de gestion**

La croissance du BFR est supérieure à celle du chiffre d'affaires et la trésorerie passe très rapidement du positif au négatif. Ainsi Il est important d'améliorer la gestion des stocks, de revoir les conditions de paiement des clients, de construire l'organisation et la qualité qui la sous-tendent.

Au vu des crises cité ci-dessus l'entreprise est dans l'obligation d'agir pour éviter d'aggraver sa situation. Donc pour optimiser sa gestion de trésorerie il s'agirait de connaître les différents types de crédits à contracté.

Plusieurs solutions possibles sont mises en place :

- La mobilisation des créances commerciales existantes (escompte d'effets négociables, crédit de mobilisation des créances commerciales...).
- L'obtention de crédits bancaire de trésorerie (découvert, crédits de campagne dont l'objet est de permettre le financement du besoin d'exploitation des entreprises dont l'activité connaît des fluctuations saisonnières, les obligations cautionnées qui permettent de différer le paiement de la TVA...).

Le tableau de trésorerie est donc un document de synthèse qui fait partie de l'annexe consolidée dont l'objectif est d'expliquer la variation de trésorerie.

2. Notions sur le tableau de financement

Le tableau de financement permet d'appréhender la dynamique des flux financier en analysant la variation des emplois et des ressources et en permettant de rapprocher les besoins de financement des ressources financières mises en œuvre pour y répondre.

2.1. Définitions du tableau de financement

« Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés. Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie »³⁴.

Le tableau de financement permet donc une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise, et fait apparaître les mouvements d'emplois et de ressources survenus pendant un exercice.

2.2. L'utilité du tableau de financement

Le tableau de financement permet de connaître :

- Les opérations qui ont contribué à l'évolution du patrimoine au cours d'un exercice ;
- Les réalisations d'investissements et de désinvestissements ;
- Les moyens de financement utilisés ;
- Les dividendes distribués ;
- L'évolution des éléments du cycle d'exploitation ;
- Les variations du fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation) ;
- Et les variations de la trésorerie nette.

Le tableau de financement ne fait pas partie des documents de synthèse obligatoires que l'entreprise doit présenter. Il est inclus dans l'annexe du système développé qui est le système facultatif ³⁵.

³⁴ CABANE Pierre, l'essentiel de la finance, Ed D'organisation, Paris, 2006, P.31.

³⁵ GRANDGUILLOT Béatrice & GRANDGUILLOT Francis, Op.cit, P.155-163.

2.3. L'élaboration du tableau de financement

Le tableau de financement se décompose en deux parties³⁶ :

La première partie : le tableau des emplois et des ressources qui a pour objectif d'expliquer la variation du fonds de roulement net global.

La deuxième partie : le tableau de fonds de roulement qui éclaire sur l'utilisation d'un éventuel accroissement du FRNG ou les modes de couverture d'une réduction du FRNG.

2.3.1. Le tableau d'emplois-ressources (première partie du TF)

Il est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et de l'annexe.

- Les ressources stables

Les ressources stables représentent les moyens de financement utilisés par l'entreprise de façon permanente et durable :

- La capacité d'autofinancement (CAF) de l'exercice ;
- Les cessions ou réduction d'actif immobilisé ;
- L'augmentation des capitaux propres ;
- L'augmentation des dettes financières.

- Les emplois stables

Ils correspondent aux besoins de financement de long terme nés au cours de l'exercice :

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

³⁶ STEPHANY Eric, Gestion financière, 2^{ème} Ed Economica, Paris, 2000, P.124.

– **La structure du tableau des emplois et ressources**

Il se présente comme suit :

Tableau 7 : Structure du tableau des emplois et ressources

EMPLOIS	N	N-1	RESSOURCES	N	N-1
-Distribution de dividendes			-CAF		
-Acquisitions des immobilisations			-Augmentation du capital		
-Remboursement des dettes financières			-Diminution des immobilisations		
-Charge a réparti sur plusieurs exercices			-Augmentation DLMT		
-Diminution du capital					
TOTAL emplois			TOTAL ressources		
Variation du FRNG (Ressources nettes)			Variation du FRNG (Emplois nettes)		

Source : DE LA BRUSLERIE Hubert, Analyse financière, Ed Dunod, Paris, 2010, P.118.

2.3.2. Le tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)

La deuxième partie du tableau de financement présente la variation du fonds de roulement au cours de l'exercice.

On distinguera trois étapes³⁷ :

- Les variations d'exploitations ;
- Les variations hors exploitation ;
- Les variations de trésorerie.

Les variations sont enregistrées soit en besoin soit en dégagement selon le principe suivant :

- L'augmentation d'un poste de l'actif est enregistrée en besoin.
- L'augmentation d'un poste de passif est enregistrée en dégagement.

³⁷ STEPHANY Eric, Op.Cit, P.126.

- La diminution d'un poste d'actif est enregistrée en dégagement.
 - La diminution d'un poste du passif est un besoin.
- **La structure du tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)**

Se présente comme suit :

Tableau 8 : Structure du tableau de Variation du FRNG (deuxième partie du TF)

Variation du FRNG	Besoin 1	Dégagement 2	Solde (2 - 1)
<u>Exploitation</u>			
Variation des stocks			
V. Créances client, comptes Rattaché			
V. Avance et acomptes versé sur commande			
V. Des dettes d'exploitation			
V. Avance et acomptes reçus sur commande			
V. Dettes fournisseurs comptes rattachés			
Totaux			
Variation du BFRE (A)			
<u>Hors Exploitation</u>			
V. Autre actif courant			
V. Autre dettes			
Totaux			
Variation du BFRHE(B)			
Trésorerie			
V. disponibilité			
V. V.M.P			
V. Concours bancaire			
Total			
Variation trésorerie (C)			
Variation FRNG A+B+C			
Emploi net			
Resource net			

Source: DE LA BRUSLERIE Hubert, Op.cit, P.119.

Cependant grâce à nos recherches nous avons constaté une importante différence entre :

- Le tableau de flux de trésorerie, qui lui, est un état qui permet de suivre les flux de trésorerie entrants et sortants sur une période donnée. Il permet de comprendre comment l'entreprise a généré et utilisé sa trésorerie, et permet de mesurer sa capacité à générer de la trésorerie à partir de ses activités opérationnelles.
- Le tableau de financement quant à lui, est un état qui permet d'analyser les mouvements de capitaux sur une période donnée, c'est-à-dire les ressources financières utilisées pour financer les activités de l'entreprise. Il permet de comprendre comment l'entreprise a financé ses investissements et ses besoins en fonds de roulement.

Ce sont deux outils différents pour comprendre la situation financière d'une entreprise. En soit, le TF permet de comprendre comment l'entreprise a financé ses activités, tandis que le TFT permet de comprendre comment l'entreprise a généré et utilisé sa trésorerie

L'analyse de la trésorerie est de plus en plus pertinente et opérationnel puisqu'elle est fondamentale dans l'entreprise.

En effet, grâce à cette analyse nous avons la possibilité de comprendre comment l'argent circule dans l'entreprise et de déterminer si elle est capable de générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses.

Vu son importance, aujourd'hui, la trésorerie est gérée par un service ne concernant qu'elle, et maîtrisant parfaitement le mécanisme de sa gestion.

Section 3 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie

En effet, pour prendre des décisions et afin d'assurer la santé financière de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire les prévisions nécessaires, et cela se fait par trois outils complémentaires s'établissant sur différents horizons que nous allons détailler dans cette section comme suit :

- **Le plan de financement (sur plusieurs années) ;**
- **Le budget de trésorerie (sur un an à un pas mensuel) ;**
- **Et la fiche en valeur (sur un mois à un pas journalier).**

1. Définitions et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie est une technique qui permet de prévoir les flux futurs d'une entreprise. Cette technique fait en sorte de mieux anticiper les besoins en liquidités, de déterminer les besoins de financement et de mieux gérer les risques de liquidités.

En utilisant cette dernière les entreprises peuvent optimiser leur gestion financière, réduire les coûts de financement et améliorer leur rentabilité. En effet, elle prévoit les flux de trésorerie futurs à court, moyen et long terme. Les prévisions à court terme portent généralement sur les flux de trésorerie pour les prochaines semaines ou les prochains mois, tandis que les prévisions à moyen et long terme couvrent une période de plusieurs mois à plusieurs années³⁸.

Les prévisions à court terme sont généralement basées sur les factures clients et fournisseurs, les paiements de salaires et les autres dépenses courantes de l'entreprise. Ces prévisions permettent de déterminer les besoins en liquidités pour les prochaines semaines ou mois, afin d'assurer que l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers.

Les prévisions à moyen terme portent sur les flux de trésorerie pour les six prochains mois à deux ans. Elles sont généralement basées sur les prévisions de ventes, les investissements prévus, les remboursements de dettes et les autres événements financiers importants qui affectent l'entreprise. Ces prévisions permettent de déterminer les besoins en liquidité à moyen terme et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

Les prévisions à long terme portent sur les flux de trésorerie pour les deux prochaines années à cinq ans ou plus. Elles sont généralement basées sur les projections de croissance de l'entreprise, les plans d'investissement à long terme et les autres événements financier importants qui affectent l'entreprise.

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

- Déterminer des objectifs en vue d'une rentabilité optimale ;
- Prévoir les événements techniques majeurs pour mieux les maîtriser ;

³⁸ ALBOUY Michel, Gestion financière des entreprises, Ed Dunod, Paris, 2021, P.98.

- Elaborer un budget de trésorerie en vue d'optimiser sa gestion et d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- Participer à la prise de meilleures décisions.

2. Les outils de la gestion prévisionnelle

L'entreprise utilise un ensemble d'outils afin d'anticiper ses ressources et ses emplois, annuel, mensuel, et journalier.

2.1. Le plan de financement

2.1.1. Définitions du plan de financement

« Le plan de financement ou le tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »³⁹.

Le plan de financement fait partie des tableaux qui constituent les prévisions financières d'une entreprise. Il liste, d'un côté les investissements nécessaires pour lancer l'activité et de l'autre, les ressources mobilisées pour financer ces besoins.

2.2.2. Enjeux du plan de financement

Le plan de financement présente plusieurs enjeux importants pour l'entreprise :

Tout d'abord, il permet de prévoir les besoins de financement futurs de l'entreprise, en identifiant les investissements à réaliser et les remboursements d'emprunts à effectuer. Cela permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle dispose des ressources financières nécessaires pour réaliser ses projets et pour faire face à ses obligations de remboursement.

Ensuite, le plan de financement permet de déterminer les modalités de financement les plus adaptées, en identifiant les sources de financement possible, telles que les capitaux propres, les emprunts bancaires, les obligations, etc. cela permet aux entreprises de choisir les modalités de financement les plus avantageuses, en termes de coût, de risque et de flexibilité.

Enfin, il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs, en comparant les flux de trésorerie prévus avec les besoins de financement identifiés.

³⁹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, Op.cit, P.38.

Cela permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle est en mesure de rembourser ses dettes à échéance et de financer ses investissements futurs⁴⁰.

En somme, Le plan de trésorerie prévisionnelle ou plan de financement : C'est le résultat de la trésorerie nette que dégagera le projet sur une période donnée, présentés dans un tableau pluriannuel.

2.2.3. La structure du plan de financement

Le plan de financement est généralement structuré en deux parties :

La première partie du plan de financement présente les ressources de l'entreprise pour la même période. Elle identifie les sources de financement possibles, telles que les capitaux propres, les emprunts, etc. cette partie doit également détailler les conditions de financement, telles que le taux d'intérêt, la durée de remboursement, les garanties demandées.

La deuxième partie doit détailler les besoins de financement de l'entreprise pour une période donnée, généralement un an. Elle doit identifier les investissements à réaliser, les remboursements d'emprunts à effectuer et les éventuelles dépenses exceptionnelles de l'entreprise, en détaillant les recettes et les dépenses prévues ⁴¹.

Le plan de financement doit permettre de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs, en comparant les flux de trésorerie prévu avec les besoins de financement identifiés. Ce qui permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle est en mesure de rembourser ses dettes à échéance et de financer ses investissements futurs.

⁴⁰ QUIRY Pascal & VERNIMMEN Pierre, Op.cit, P.21.

⁴¹ Idem. P.25.

Tableau 9 : Modèle de plan de financement prévisionnel

Désignation	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
- Capacité d'autofinancement (CAF) ⁴²			
- Augmentation de capital			
- Prix de cession d'élément d'actif			
- Subvention d'investissement			
- Apports des associés			
- Emprunt à long et moyen terme			
- Autres ressources			
= Total ressources (2)			
Emplois			
- Dividendes			
- Remboursement des emprunts			
- Variation du BFR (augmentation)			
- Investissements nouveaux			
- Autres besoins financiers			
= Total emplois ou besoins (3)			
= variation annuelle (4) = (2) - (3)			
= Solde cumulé (5) = (1) + (4)			

Source: BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, Op.cit, P.28.

2.3. Le budget de trésorerie

Contrairement au plan de financement qui s'étale sur plusieurs années, le budget de trésorerie lui, il est sur le court terme, ne s'étalant que sur une seule année mais en calculant ses éléments mois par mois.

⁴² CAF = Résultat net comptable + Dotation aux amortissements et provisions - Reprise sur amortissements et provisions + Valeur net comptable des immobilisations cédées - prix de cession des immobilisations - quote part de subventions d'investissement.

2.3.1. Définitions du budget de trésorerie

« Le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense, les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois) »⁴³.

Le budget de trésorerie est un tableau financier qui reprend, mensuellement, tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'entreprise sur une période définie, souvent de douze mois.

Il est composé de 3 parties :

- Les encaissements (toutes les entrées d'argent).
- Les décaissements (toutes les sorties d'argent).
- Les soldes de trésorerie (début de mois, *variations*, *fin de mois*).

2.3.2. Objectifs du budget de trésorerie

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les entrées et sorties.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

2.3.3. Élaboration du budget de trésorerie

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

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

2.3.3.1. Le budget des encaissements

On distingue deux budgets d'encaissement :

⁴³ JUHEL Jean-Claude, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, Nice, 1978, P.44.

- **Encaissements d'exploitation** : ils sont issus du budget des ventes auxquels ils intègrent le délai de règlement des clients. Ils sont évalués toute taxe comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA.

Les encaissements d'exploitation comprennent aussi les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent.

- **Encaissements hors exploitation** : ils comprennent les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention). Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

Tableau 10 : Budget des encaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc.
Encaissements d'exploitation TTC			
Ventes au comptant			
Ventes à crédit			
Créances clients au bilan d'ouverture			
Encaissements hors exploitation			
Nouvel emprunt			
Cession d'immobilisation			
Autres produits encaissés			
Total des encaissements			

Source : STEPHANY Eric, Op.cit, P.176.

2.3.3.2. Le budget des décaissements

On distingue deux budgets de décaissement :

- **Décaissements d'exploitation**

Ils sont issus du budget des approvisionnements auxquels ils intègrent le délai de règlement des fournisseurs. Ils sont évalués toute taxe comprise puisque les décaissements des achats comprennent la TVA.

Les décaissements d'exploitation comprennent aussi les décaissements encore à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore réglés.

Ils comprennent aussi les décaissements des autres charges (salaires, charges de commercialisation, etc).

Ils comprennent aussi les décaissements de la TVA due.

– **Décaissements hors exploitation :**

Ils comprennent :

- Les acquisitions d'immobilisations (l'investissement).
- Les remboursements d'emprunts et les intérêts des emprunts (le financement).
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice précédent.
- Les acomptes et le solde de l'impôt sur les bénéfices.

Tableau 11 : Le budget des décaissements

Désignation	Janvier	Février	Etc.
Décaissements d'exploitation			
Dettes du bilan d'ouverture Dettes fournisseurs			
Achats TTC au comptant			
Achats TTC à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Dettes diverses			
Décaissements hors exploitation			
Impôts sur les sociétés			
Investissements TTC			
Frais financiers sur emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Autres décaissements.			
Total des décaissements			

Source : STEPHANY Eric, Op.cit, P.176.

2.3.3.3. Le budget de TVA

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé, elle se calcul comme suit :

TVA à décaisser = TVA collectée – TVA déductible – crédit de TVA

TVA à décaisser : le montant de la TVA à décaisser pour la période P.

TVA collectée : le montant de la TVA collectée sur les ventes de la période P.

TVA déductible : le montant de la TVA déductible sur les achats de biens et services de la période P, et aussi déductible sur les achats d'immobilisations de la même période (TVA déductible = TVA déductible sur les achats de biens et services + TVA déductible sur les achats d'immobilisation).

Crédit de TVA : il peut arriver que pour une période donnée, le montant de la TVA déductible soit supérieur à celui de la TVA collectée, l'entreprise bénéficie alors d'un crédit de TVA (crédit reportable et à déduire de la ou des déclarations suivantes)⁴⁴.

Tableau 12 : Le budget de TVA

Désignation	Janvier	Février	Etc.
TVA collectée			
TVA déductible			
TVA due au titre du mois			
TVA à décaisser			

Source : STEPHANY Eric, Op.cit, P.176.

2.3.3.4. La présentation du budget de trésorerie

Il se présente comme suit :

Tableau 13 : Le budget de trésorerie

Désignation	Janvier	Février	Etc.
Trésorerie début de mois (1)			
Total des encaissements (2)			
Total des décaissements (3)			
TVA à décaisser (4)			
Trésorerie du mois (5) = (2) - (3) - (4)			
Trésorerie cumulée fin de mois (1) + (5)			

Source : Idem.

2.3.3.5. Ajustement de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie fait apparaître les soldes en fin de période qui témoignent :

- Des insuffisances de trésorerie (solde négatif) : les insuffisances de trésorerie conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financements à court terme (découvert bancaire).
- Des excédents (solde positif) : le trésorier doit chercher les placements les plus rentables et présentent le moins de risque pour l'entreprise.

On ajuste les prévisions pour résorber ces soldes.

⁴⁴ BONNIER Carole & BRINGER Michel & LANGLOIS Georges, Contrôle de gestion, Ed Berti, Alger, 2008, P.287.

2.4. La fiche en valeur

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

Cette fiche permet de positionner en date de valeur et non en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise.

Elle reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virements, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.

Sur cette fiche apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille.

Les décisions prises par le trésorier apparaissent aussi sur la fiche : il s'agit soit de décisions de recettes, soit de décisions de dépenses ou de placement.

Le solde après décisions doit être égal à zéro.

La gestion des liquidités en date de valeur constitue pour l'entreprise un enjeu financier considérable.

Tableau 14 : La fiche en valeur

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial					
Mouvements créditeurs					
Remise chèque sur place					
Remise chèque hors place					
Remis d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Effets à l'escompte					
Virement reçue					
Autre					
Total recette					
Mouvement débiteurs					
Chèque émis					
Effets domiciliés					
Virement émis impayés					
Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décision :					
Escompte					
Placement					
Agios					
Virement					
Virement banque à banque					
Recettes					
Charge recettes					
Virement banque à banque					
Dépenses					
Charge dépenses					
Solde définitif					

Source : ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, Op.cit, P.50.

Conclusion

La trésorerie est un élément essentiel dans la vie d'une entreprise, et son analyse devient de plus en plus pertinente et opérationnelle pour le responsable financier de l'entreprise, ainsi que pour tous les dirigeants et gestionnaire de l'entreprise.

La gestion de trésorerie se fait par plusieurs approches, notamment l'analyse par le bilan qui consiste à déterminer la trésorerie à partir des indicateurs de l'équilibre financier (FRNG à long terme et BFR à court terme), ainsi que les ratios liés à la trésorerie, ce qui nous offre une vision d'ensemble de l'entreprise et aide à prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie elle concerne les trois principales activités de l'entreprise, soit les flux issus des activités opérationnelles, les flux issus des activités d'investissement ainsi que ceux issus des activités de financement, ce qui nous permet d'avoir une vision complète des mouvements de liquidités de l'entreprise et d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer et à gérer ses liquidités.

Concernant l'approche prévisionnelle, en effet, pour prendre des décisions et afin d'assurer la santé financière de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire les prévisions nécessaires, et cela se fait par plusieurs outils complémentaires, parmi ces outils on trouve le plan de financement.

Enfin, après avoir introduit la théorie dans les deux premiers chapitres, il est crucial de passer au cas pratique, qui permet d'affiner et d'enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée à travers la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que le processus de gestion de trésorerie.

Chapitre III :
La gestion de trésorerie et son
impact sur la rentabilité financière
au sein de l'entreprise
SONELGAZ

INTRODUCTION

Après avoir étudié les principaux éléments de la gestion de trésorerie, nous procéderons à l'étude de cas en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et Gaz « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou afin de connaître la situation financière de cette unité et aussi mettre en relief les outils et les techniques d'analyse en vue de porter un jugement sur sa trésorerie. La présente étude empirique nous permettra de vérifier les hypothèses de notre recherche. Le chapitre est scindé en trois sections. Premièrement, nous avons jugé utile de présenter l'organisme d'accueil qui est la Direction de distribution « SONELGAZ ». Deuxièmement, nous procéderons à l'analyse de la trésorerie à travers l'équilibre financier et les ratios. Troisièmement, nous allons analyser et élaborer le tableau des flux de trésorerie et le plan de financement.

Section 01 : Aperçu sur l'entreprise SONELGAZ DISTRIBUTION de Tizi Ouzou

Dans la présente section, notre objectif est de présenter dans un premier temps la Direction de distribution d'énergie électrique et gazière "SONELGAZ" de Tizi Ouzou, et dans un second temps les événements majeurs qui ont marqué cette entreprise afin de comprendre son développement organisationnel et financier.

1. Présentation du groupe SONELGAZ

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

1.1. Description de la SONELGAZ

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

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

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

1.2. Historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps

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

En 1969, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes l'EGA est

remplacée par SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) suivant l'ordonnance N°69/59 datée du 28/07/1969.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Objectifs du groupe SONELGAZ

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

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie ;
- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;

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

2. 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**.

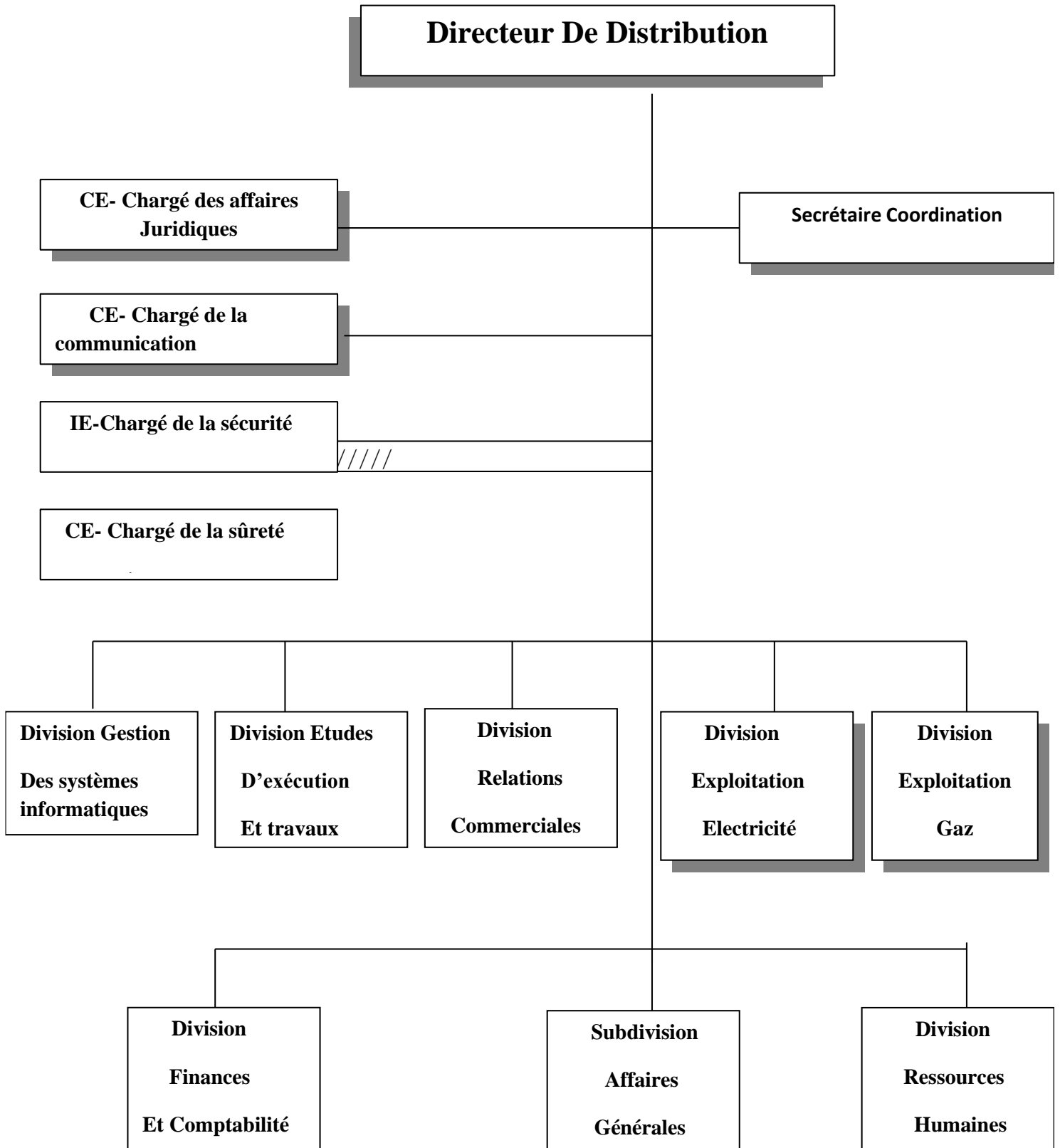
La SDC est composée de (13) directions couvrant les territoires de (12) wilayas : Blida, Brouira, Médéa, Djelfa, Ouargla urbain, Ouargla rural, Biskra, El oued, Laghouat, Illizi, Tamanrasset, et pour finir Tizi-Ouzou.

2.1. Organisation de la direction de distribution de TIZI OUZOU

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

L'organigramme ci-après montre clairement son architecture :

Figure 7 : Organigramme de la direction de la distribution



Source : Rapports d'activité de SONELGAZ, année 2022.

2.2. Présentation des différentes divisions de la SDC de Tizi-Ouzou

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

– Division Administrative du Marché (D.A.M)

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

– Division Relations Commerciales (D.R.C)

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

– Division Ressource Humaine (D.R.H)

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

– Division Technique d'Électricité (D.T.E)

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

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

– **Division Technique de Gaz (D.T.G)**

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

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

– **Division des Affaires Générales (D.A.G)**

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

– **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.

2.3. Les missions de la Division des Finances et Comptabilité

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

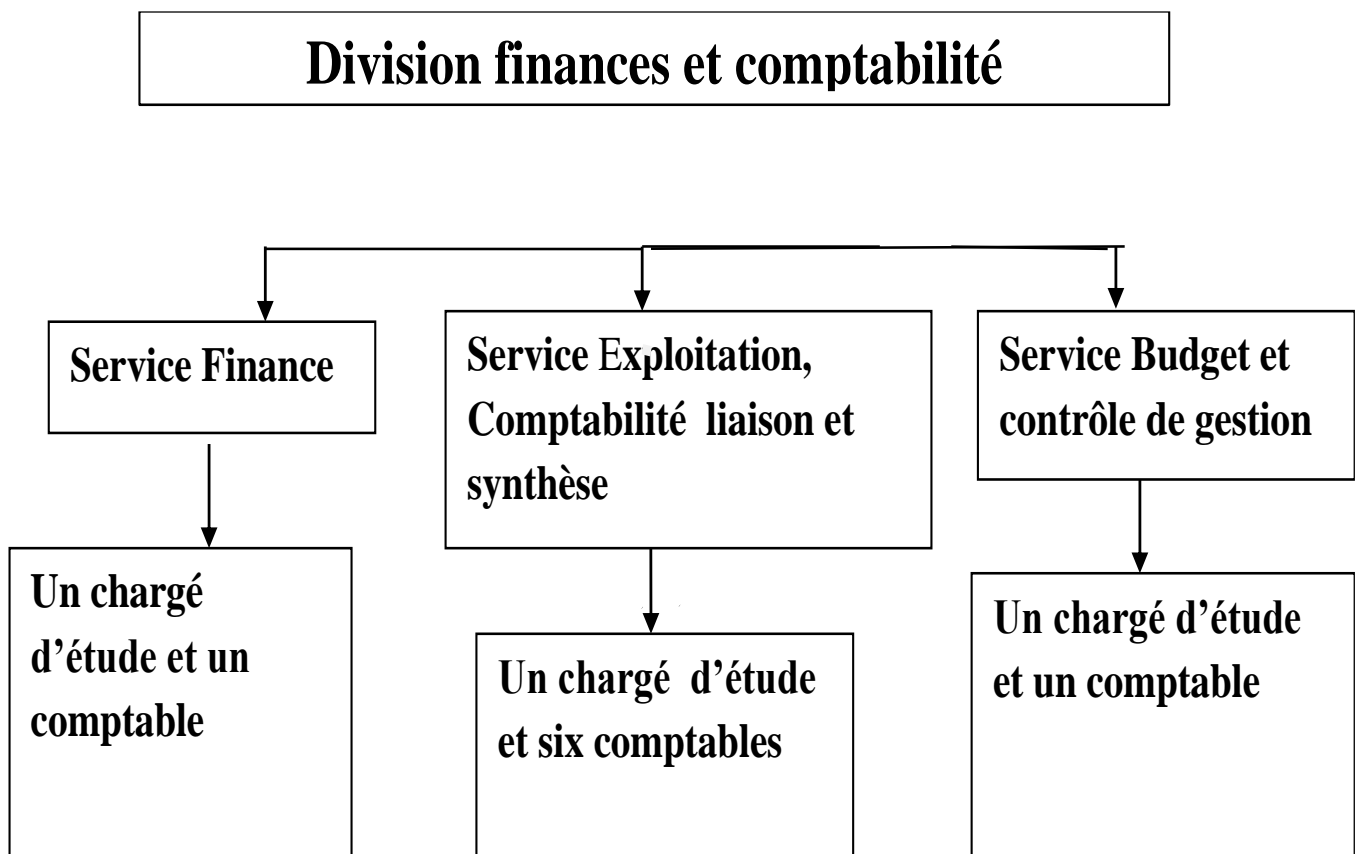
– **La mission financière**

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

– **La mission comptable**

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

Figure 8 : Organigramme de la Division Finance et Comptabilité



Source : Rapports d'activité de SONELGAZ, année 2022.

2.4. Les services de la DFC

On distingue 04 services dans la DFC :

2.4.1. Le service exploitation comptable, liaison et synthèse

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant son actif et son passif, tout

comme il se charge de l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles ainsi que sa comptabilité générale et analytique. Il permet également d'adapter des règles ou méthodes comptables et d'interpréter les résultats en mettant à jour le patrimoine de l'entreprise.

2.4.2. Le service budget et contrôle de gestion

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

2.4.3. Le service contrôle et inspection

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

2.4.4. Le service finance

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

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

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

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

Ces deux entités effectuent des tâches différentes mais complémentaires.

2.4.4.1. Les missions de la structure « Trésorerie Client »

Cette structure a un lien direct avec le service commercial (agences), elle est composée de 03 agents et d'un chargé d'étude qui se répartissent les tâches suivantes :

- La gestion des comptes CCP de la direction de distribution et les agences :
 - Relations avec le CCP ;
 - Remise des chèques à l'encaissement ;
 - Réception et exploitation des enveloppes CCP de la direction de distribution et des agences ;
 - Edition de la liste des nouveaux encaissements à effectuer (avis de crédit CCP) ;
 - Edition des mouvements postaux de la direction de distribution et agences ;
 - Rapprochement des comptes CCP de la direction de distribution et des agences.

- La gestion du compte BNA de la direction de distribution :
 - Rester en contact permanent avec la BNA ;
 - Remise des chèques à l'encaissement ;
 - Edition de la liste des nouveaux encaissements à effectuer (avis **crédit BNA**) ;
 - Edition des mouvements bancaires.

- Centralisation des caisses :
 - Prise en charge et contrôle des caisses agences ;
 - Validation des encaissements identifiés et affectés ;
 - Centralisation des journées comptable.

- Animer, coordonner, et contrôler l'activité de la structure « Trésorerie Client », afin de vérifier la cohérence et la régularité des actes de gestion.

2.4.4.2. Les missions de la structure « Trésorerie Fournisseur »

- Rapprochement des comptes encaissements /paiements (BNA).
- Le suivi des rejets bancaires.

- Etablissement des situations de trésorerie à court terme (budget de trésorerie).
- Etablir les chèques (note de remboursement, achats, pièces de caisse, G50, CNAS).
- Traitement et suivi des paiements des ordres de virements.
- Le suivi du journal de banque.
- Classement et archivage des documents du service « FINANCE ».

Le chef de service FINANCE est présent pour coordonner et contrôler les activités du service (les deux structures : trésorerie client et fournisseur) ; assurer l'élaboration des prévisions de la trésorerie ; établir la situation périodique des mouvements de fonds.

La présentation générale de l'entreprise SONELGAZ, nous a permis de comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est organisée. En effet, nous essayerons dans ce qui suit d'appliquer les développements théoriques abordés dans les chapitres précédents au cas de « SONELGAZ ».

Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios

Suite à la brève présentation de SONELGAZ, nous allons procéder à l'évaluation de sa trésorerie et sa rentabilité financière par le biais d'une analyse financière et ce à travers ses bilans fonctionnels, ses indices de l'équilibre financier, de même que ses différents ratios liés à la trésorerie. Pour se faire, nous avons utilisé les états financiers de l'entreprise SONELGAZ filiale KANAGAZ de la période relative aux exercices antérieurs (2019-2020-2021).

1. Elaboration des bilans fonctionnels des exercices 2019, 2020 et 2021

Le bilan fonctionnel est une analyse interne plus détaillée, il permet une meilleure compréhension des composantes du bilan. Il est retraité en masse homogène selon les trois fonctions (exploitation, investissement, financement).

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable de l'année 2019, 2020 et 2021, nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel et du bilan en grandes masses de la filiale KANAGAZ de l'entreprise SONELGAZ.

Tableau 15 : L'actif du bilan fonctionnel

(En DA)

ACTIF	EXERCICE		
	2021	2020	2019
Désignation			
<u>Emplois stables (ES)</u>			
- Immobilisations incorporelles	7 015 268,00	7 015 268,00	7 015 268,00
- Immobilisations corporelles	9 212 048 466,98	8 303 106 347,76	8 661 234 060,86
- Immobilisations en cours	\	4 705 500,00	8 686 000,00
- Immobilisations financière	7 941 979,80	7 803 821,92	6 714 500,00
Total Emplois stables	9 227 005 714,78	8 322 630 937,68	8 683 649 828,86
<u>Actif circulant d'exploitation (ACE)</u>			
- Stocks et encours	1 725 215 948,38	1 680 005 759,83	1 379 013 349,92
- Impôts et assimilés	327 663 600,37	317 694 340,80	338 417 701,71
- Créances sur clients	6 141 668 892,91	6 040 453 824,87	10 169 248 256,24
Total ACE	8 194 548 441,66	8 038 153 925,50	11 886 679 307,87
<u>Actifs circulant hors exploitation (ACHE)</u>			
- Créances sur sociétés du groupe et associés	1 122 167 449,68	968 418 312,72	617 139 437,98
- Autres débiteurs	400 495 328,70	277 075 522,05	430 008 266,78
Total ACHE	1 522 662 778,38	1 245 493 834,77	1 047 147 704,76
<u>Actif trésorerie (TA)</u>			
- Disponibilité	1 146 312 420,08	1 195 072 427,67	494 895 862,95
Total TA	1 146 312 420,08	1 195 072 427,67	494 895 862,95
Total Actif circulant	10 863 523 640,12	10 478 720 187,94	13 428 722 875,58
Total Actif	20 090 529 354,90	18 801 351 125,62	22 112 372 704,44

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 1,3 et 5).

Tableau 16 : Le passif du bilan fonctionnel

(En DA)

PASSIF	EXERCICE		
	2021	2020	2019
Designation			
<u>Ressources stables (RS)</u>			
- Capitaux propres	991 492 007,33	967 858 431,19	939 529 480,50
- Dettes financières	1 203 047 056,90	742 398 405,09	387 578 563,24
- Amortissements et provisions	7 615 747 766,52	7 242 138 436,16	7 839 190 170,29
Total ressources stables	9 810 286 830,75	8 952 395 272,44	9 166 298 214,03
<u>Passif circulant d'exploitation (PCE)</u>			
- Fournisseurs et comptes rattachés	5 668 369 494,68	4 880 850 972,56	8 828 577 220,86
- Provisions et produits constatés d'avances	366 162 642,76	223 817 777,62	311 451 960,61
Total PCE	6 034 532 137,44	5 104 668 750,18	9 140 029 181,47
<u>Passif circulant hors exploitation (PCHE)</u>			
- Dettes sur sociétés du groupe et associés	1 477 495 646,32	1 200 771 767,23	1 161 771 093,44
- Autres dettes	2 578 689 056,89	3 387 609 243,56	2 534 509 633,23
- Impôts	188 472 267,22	154 861 893,41	108 709 567,33
Total PCHE	4 244 656 970,43	4 743 242 904,20	3 804 990 294,00
Passif trésorerie (PT)	1 053 416,28	1 044 198,80	1 055 014,94
Total TP	1 053 416,28	1 044 198,80	1 055 014,94
Total Passif circulant	10 280 242 524,15	9 848 955 853,18	12 946 074 490,41
Total Passif	20 090 529 354,90	18 801 351 125,62	22 112 372 704,44

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 2, 4 et 6).

2. Présentation des bilans fonctionnels condensés de 2019, 2020 et 2021

Les bilans fonctionnels sont établis à partir des bilans comptables et comprennent quatre masses à l'actif : emplois stables, actif circulant d'exploitation, actif circulant hors exploitation et trésorerie active, et quatre masses au passif : ressources stables, passif circulant d'exploitation, passif circulant hors exploitation et trésorerie passive.

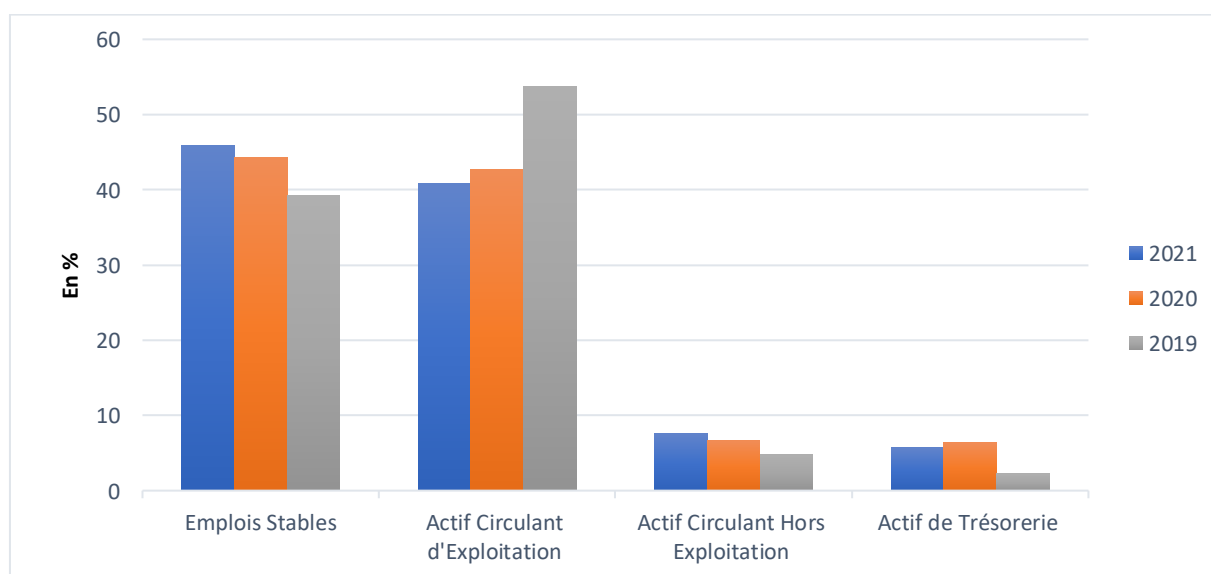
Tableau 17 : L'actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2019, 2020 et 2021

Actif	2021		2020		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Emplois Stables	9 227 005 714,78	45,93	8 322 630 937,68	44,27	8 683 649 828,86	39,27
Actif Circulant d'exploitation	8 194 548 441,66	40,79	8 038 153 925,50	42,75	11 886 679 307,87	53,76
Actif Circulant hors exploitation	1 522 662 778,38	7,58	1 245 493 834,77	6,62	1 047 147 704,76	4,74
Trésorerie Active	1 146 312 420,08	5,71	1 195 072 427,67	6,36	494 895 862,95	2,24
Total Actif	20 090 529 354,90	100	18 801 351 125,62	100	22 112 372 704,44	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels (Tableau 14).

Le graphe ci-après montre l'évolution des éléments des emplois des bilans Fonctionnels de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021 :

Graphe 1 : Les actifs des bilans fonctionnels condensés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de l'actif des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16).

À partir du tableau et schéma ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses de l'actif du bilan fonctionnel :

Les emplois stables de l'entreprise pour les périodes étudiées 2019, 2020 et 2021 représentés respectivement de 39,27%, 44,27% et 45,93% du total actif. Nous constatons une augmentation d'une année à une autre, en 2020 soit une augmentation de 5% suite aux nouvelles acquisitions d'immobilisations corporelles, et une hausse de 1,66% en 2021 qui est due à l'augmentation des immobilisations financières, suite à un plan de redressement mis en œuvre par la société

L'actif circulant d'exploitation pour les périodes étudiées 2019, 2020 et 2021 représenté respectivement de 53,76%, 42,75% et 40,79% du total actif.

Nous constatons une diminution de 11,01% en 2020 suite à la baisse du compte créances clients, due à l'impact de la crise sanitaire et il a ensuite connu une légère diminution en 2021 soit 1,96%.

L'actif circulant hors exploitation pour les périodes étudiées 2019, 2020 et 2021 représenté respectivement de 4,74 %, 6,62 % et 7,58% du total actif. Nous constatons une augmentation d'une année à une autre, en 2020 soit une augmentation de 1,88%, et une hausse de 0,96% en 2021, due à l'augmentation du compte créances sur sociétés du groupe et associés, Suite à une opération de triangulation mise en place par la société avec deux sociétés du même groupe (GRTG, CEEG) afin d'assainir les dettes et créances entre elles

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de l'actif durant les périodes 2019 à 2021 est représenté respectivement de 2,24%, 6,36% et 5,71%. Nous remarquons une augmentation de 4,12% en 2020 due au démarrage du plan de redressement, l'ouverture de nouveaux projets de transport et distribution de gaz, recouvrement des créances intra-groupe. Et au cours de l'année 2021, elle a enregistré une diminution de 0,65%, due à la poursuite du recouvrement des créances et aux séquelles de la crise sanitaire.

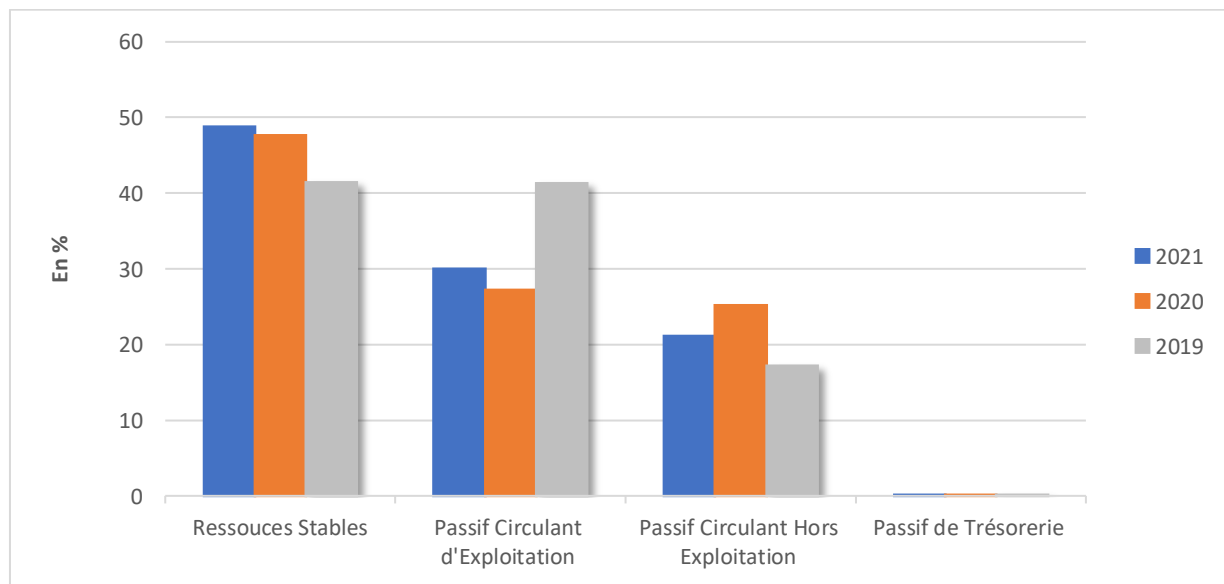
Tableau 18 : Le passif des bilans fonctionnels en grandes masses 2019, 2020 et 2021

Passif	2021		2020		2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ressources Stables	9 810 286 830,75	48,83	8 952 395 272,44	47,62	9 166 298 214,03	41,45
Passif Circulant d'exploitation	6 034 532 137,44	30,04	5 104 668 750,18	27,15	9 140 029 181,47	41,33
Passif Circulant hors exploitation	4 244 656 970,43	21,13	4 743 242 904,20	25,23	3 804 990 294,00	17,21
Trésorerie Passive	1 053 416,28	0,01	1 044 198,80	0,01	1 055 014,94	0,005
Total Passif	20 090 529 354,90	100	18 801 351 125,62	100	22 112 372 704,44	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels (Tableau 15).

Le graphe ci-après montre l'évolution des éléments des ressources des bilans Fonctionnels de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021 :

Graphe 2 : Les passifs des bilans fonctionnels condensés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du passif des bilans fonctionnels condensés (Tableau 17).

À partir du tableau et schéma ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses de l'actif du bilan fonctionnel :

Les ressources durables pour les périodes étudiées 2019, 2020 et 2021 représentées respectivement de 41,45%, 47,62% et 48,83% du total passif. Nous constatons une

augmentation d'une année à une autre suite à l'augmentation dettes financières et donc, des emprunts. Ces emprunts sont généralement des crédits Bail dans le cadre du programme d'investissement (Acquisition de matériel roulant pour des besoins des nouveaux projets de transport de gaz décrochés par la société), et Emprunt bancaire auprès de la banque BNA (IREP 2019 et 2020) pour exploitation et investissement dont la consommation et remboursement ont débuté en fin 2020.

Passif circulant d'exploitation représente 41,33% du total passif durant l'année 2019, et au cours de l'année 2020 et 2021, celui-ci a enregistré respectivement de 27,15% et 30,04% du total passif. Nous constatons une diminution de 14,18% en 2020, cela est due à la diminution du comptes fournisseurs et comptes rattachés, à cause de l'arrêt des projets causé par la crise sanitaire, et que les produits constatés d'avance n'étaient pas importants par rapport aux années précédentes. Elle a connu ensuite une légère augmentation de 2,89% en 2021.

Le pourcentage du passif circulant hors exploitation dans la totalité de l'actif durant les périodes 2019 à 2021 est représenté respectivement de 17,21%, 25,23% et 21,13 %. Nous remarquons une augmentation de 8,02% en 2020, cela est due à l'augmentation des comptes autres dettes et impôt. Et au cours de l'année 2021, elle a enregistré une diminution de 4,1%, et ceux grâce à la diminution du compte autres dettes.

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité du passif durant les périodes 2019 à 2021 est représenté respectivement de 0.05%, 0,01% et 0,01%. Nous remarquons un pourcentage faible pour les trois exercices. D'après des informations internes, cette trésorerie passive est due à un crédit échu au niveau de la CNEP qui n'a pas été reconnu par cette dernière, et qui est resté sans être apuré « 518 »

3. Analyse de la trésorerie par l'équilibre financier

Pour analyser la situation financière de la division Finance et comptabilité, on va déterminer les indicateurs de l'équilibre financier à long terme (fonds de roulement), à court terme (besoin en fonds de roulement), et à très court terme (trésorerie nette).

3.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global est le surplus des ressources stables qui permet de financer les besoins circulants.

Le FRNG se calcule de deux façons : Soit par le haut du bilan ou par le bas du bilan

– Le FRNG à partir du haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau 19 : Le FRNG à partir du haut du bilan

(En DA)

Désignation	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
RS	9 810 286 830,75	8 952 395 272,44	9 166 298 214,03
ES	9 227 005 714,78	8 322 630 937,68	8 683 649 828,86
FRNG = Ressources stable - Emplois stables	583 281 115,97	629 764 334,76	482 648 385,17

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16, 17).

– Le FRNG à partir du bas de bilan :

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant d'exploitation} + \text{Actif circulant hors exploitation} + \text{Trésorerie active}) - (\text{Passif circulant d'exploitation} + \text{Passif circulant hors exploitation} + \text{Trésorerie passive})$$

Tableau 20 : Le FRNG à partir du bas de bilan

(En DA)

Désignation	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
ACE + ACHE + AT	8 194 548 441,66 + 1 522 662 778,38 + 1 146 312 420,08 = 10 863 523 640,12	8 038 153 925,50 + 1 245 493 834,77 + 1 195 072 427,67 = 10 478 720 187,94	11 886 679 307,87 + 1 047 147 704,76 + 494 895 862,95 = 13 428 722 875,58
PCE + PCHE + PT	6 034 532 137,44 + 4 244 656 970,43 + 1 053 416,28 = 10 280 242 524,15	5 104 668 750,18 + 4 743 242 904,20 + 1 044 198,80 = 9 848 955 853,18	9 140 029 181,47 + 3 804 990 294,00 + 1 055 014,94 = 12 946 074 490,41
FRNG=(ACE+ACHE+TA) - (PCE+PCHE+TP)	583 281 115,97	629 764 334,76	482 648 385,17

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16, 17).

On constate que le FRNG est positif pour les trois années 2019, 2020 et 2021, cela signifie que les emplois stables sont intégralement financés par des ressources stables. Ce qui signifie que l'entreprise est en équilibre financier à long terme.

3.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle.

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{PCE} + \text{PCHE})$$

Tableau 21 : Le BFR à partir du bilan

(En DA)

Désignation	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
ACE + ACHE	8 194 548 441,66 + 1 522 662 778,38 = 9 717 211 220,04	8 038 153 925,50 + 1 245 493 834,77 = 9 283 647 760,27	11 886 679 307,87 + 1 047 147 704,76 = 12 933 827 012,63
PCE + PCHE	6 034 532 137,44 + 4 244 656 970,43 = 10 279 189 107,87	5 104 668 750,18 + 4 743 242 904,20 = 9 847 911 654,38	9 140 029 181,47 + 3 804 990 294,00 = 12 945 019 475,47
BFR = (ACE + ACHE) – (PCE + PCHE)	- 561 977 887,83	- 564 263 894,11	- 11 192 462,84

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16, 17).

Le besoin en fonds de roulement est négatif pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021 car les actifs circulants sont inférieurs aux ressources circulantes, donc l'entreprise n'as aucune marge de sécurité, expliqué par le plan de redressement de la société débuté en 2018 sur quatre années.

Calcul de BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

$$\text{BFR} = \text{BFR d'exploitation (BFRE)} + \text{BFR hors exploitation (BFRHE)}$$

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

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

Tableau 22 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

Désignation	(En DA)		
	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
BFRE = ACE-PCE	8 194 548 441,66 - 6 034 532 137,44 = 2 160 016 304,22	8 038 153 925,50 - 5 104 668 750,18 = 2 933 485 175,32	11 886 679 307,87 - 9 140 029 181,47 = 2 746 650 126,40
BFRHE = ACHE - PCHE	1 522 662 778,38 - 4 244 656 970,43 = - 2 721 994 192,05	1 245 493 834,77 - 4 743 242 904,20 = - 3 497 749 069,43	1 047 147 704,76 - 3 804 990 294,00 = - 2 757 842 589,24
BFR = BFRE + BFRHE	- 561 977 887,83	- 564 263 894,11	- 11 192 462,84

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16, 17).

3.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

$$TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau 23 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

Désignation	(En DA)		
	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
TA	1 146 312 420,08	1 195 072 427,67	494 895 862,95
TP	1 053 416,28	1 044 198,80	1 055 014,94
TN = TA - TP	1 145 259 003,80	1 194 028 228,87	493 840 848,01

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés (Tableau 16, 17).

La TN à partir du FRNG et BFR

$$TN = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

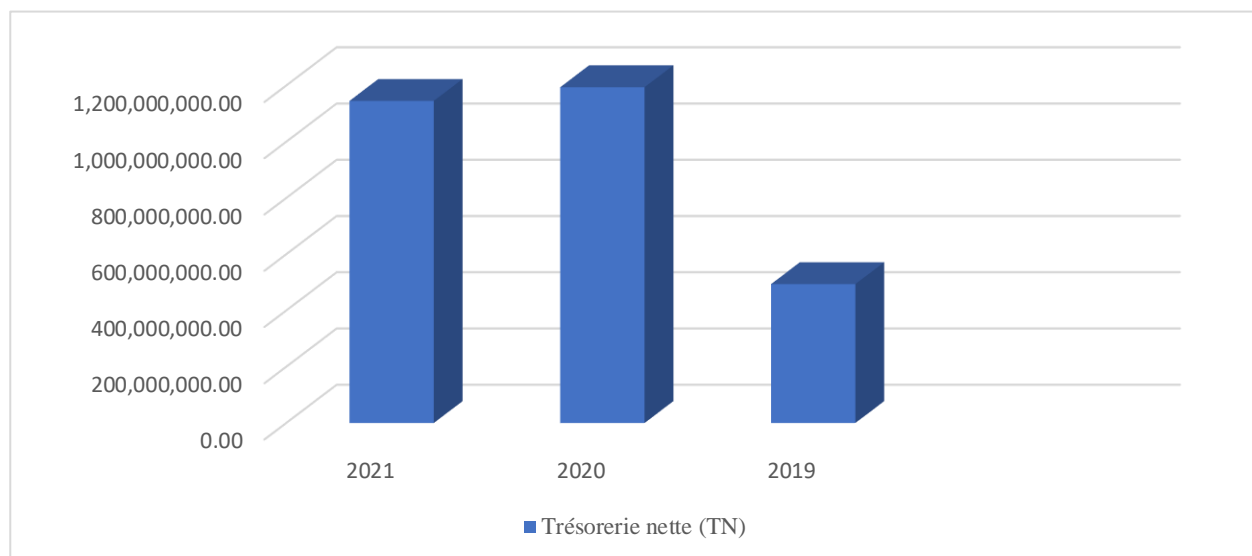
Tableau 24 : La TN à partir du FRNG et BFR

Désignation	(En DA)		
	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
FRNG	583 281 115,97	629 764 334,76	482 648 385,17
BFR	-561 977 887,83	-564 263 894,11	-11 192 462,84
TN = FRNG – BFR	1 145 259 003,80	1 194 028 228,87	493 840 848,01

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau 18 et 20.

Le graphe ci-après montre l'évolution de la trésorerie nette de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021 :

Graphe 3 : L'évolution de la trésorerie nette



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau 23.

L'entreprise enregistre une trésorerie nette positive pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021, elle réalise donc un équilibre financier immédiat ce qui signifie que le fonds de roulement est suffisant pour couvrir le besoin né du cycle d'exploitation. Nous remarquons tout de même une augmentation de la trésorerie en 2020 et 2021 par rapport à 2019, elle passe de 493 840 848,01 à 1 194 028 228,87 en 2020 et à 1 145 259 003,80 en 2021, ce qui signifie que les décaissements au cours de l'exercice 2021 et 2020 sont inférieurs aux décaissements de l'exercice 2019.

4. Analyse par les ratios liés à la trésorerie

L'analyse par les ratios est une méthode couramment utilisée pour évaluer la santé financière d'une entreprise et comprendre sa performance globale. Les ratios financiers permettent de comparer différentes mesures financières d'une entreprise et de les mettre en perspective les unes par rapport aux autres. Parmi les ratios liés à la trésorerie on trouve : ratio de liquidité immédiate, ratios de liquidité générale et réduite, ratio d'autonomie financière, délai de rotation du crédit clients et fournisseurs, ratio de solvabilité générale et ratio de rentabilité financière.

4.1. Ratios de liquidités

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (ce qui peuvent être transformés rapidement en monnaie) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigible) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

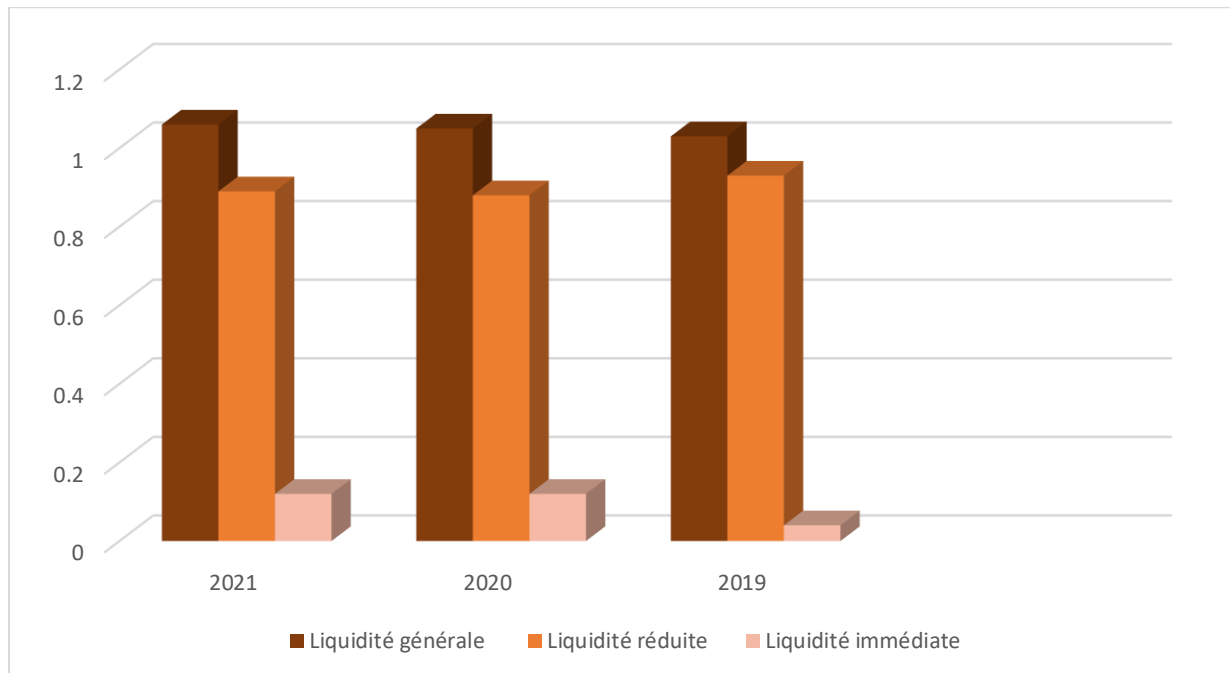
Tableau 25 : Les ratios de liquidités

		(En DA)		
Désignation	Formule	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
Ratio de liquidité Générale	Actif circulant réelle a moins d'un an	10 514 688 076,89	10 138 500 621,28	13 069 463 946,49
	/ dettes à court terme	/ 9 914 079 881,39	/ 9 625 138 075,56	/ 12 634 622 529,8
Total		1,06	1,05	1,03
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant – stock)	(10 514 688 076,89 - 1 697 366 435,35)	(10 138 500 621,28 - 1 656 747 290,39)	(13 069 463 946,49 - 1 355 042 192,88)
	/ Passif réel à moins d'un an	/ 9 914 079 881,39	/ 9 625 138 075,56	/ 12 634 622 529,8
Total		0,89	0,88	0,93
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité + VMP	1 146 312 420,08	1 195 072 427,67	494 895 862,95
	/ Passif réel à moins d'un an	/ 9 914 079 881,39	/ 9 625 138 075,56	/ 12 634 622 529,8
Total		0,12	0,12	0,04

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 1, 2, 3, 4, 5, et 6).

Le graphe ci-après montre l'évolution des ratios de liquidités de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021.

Graph 4 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du tableau 24.

À partir du tableau et schéma ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différents ratios de liquidités :

Ratio de liquidité générale : Le ratio de liquidité générale est égal à 1 pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021 donc l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme ;

Ratio de liquidité réduite : Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 pour les trois années 2019, 2020 et 2021 cela nous indique que pour pouvoir honorer ses échéances à court terme, la division devra vendre ses stocks puisque la somme des valeurs réalisables et des disponibilités sont insuffisantes pour régler les dettes à court terme.

Ratio de liquidité immédiate : Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021, ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court termes à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

4.2. Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 0,5.

Tableau 26 : Ratio d'autonomie financière

(En DA)				
Désignation	Formule	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
Ratio d'autonomie Financière	Capitaux propres /	991 492 007,33	967 858 431,19	939 529 480,50
	Total passif	12 474 781 588,38	11 559 212 689,46	14 273 182 534,15
Total		0,08	0,08	0,07

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 2, 4 et 6).

Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0,5 pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021 ce qui est principalement dû à une faible valeur dans les capitaux propres contrairement aux dettes de l'entreprise qui sont très élevées au cours des exercices, donc l'entreprise n'est pas autonome.

4.3. Les délais de paiement clients, fournisseurs

Les délais de paiement clients, fournisseurs consistent à déterminer les délais de paiement moyens observés des factures d'achat ou de vente ; ils sont également exprimés en jours. Dans ce qui suit nous allons comparer les délais de paiement clients, fournisseurs pour les trois exercices (2019,2020 et 2021)

Tableau 27 : Calcul de ratio des délais clients

(En DA)				
Désignation	Formule	2021	2020	2019
Délais de paiement clients	Créances clients / CA(TTC) *360	6 141 668 892,91 / 7 675 799 028,01 * 360 = 288 jours	6 040 453 824,87 / 4 678 278 659,02 *360 = 465 jours	10 169 248 256,24 / 4 919 609 238,67 *360 = 744 jours
Délais de paiement fournisseurs	Dettes fournisseurs / Consommation en provenance des tiers (TTC)*360	5 668 369 494,68 / 3 476 663 663,87 *360 = 587 jours	4 880 850 972,56 / 2 343 630 402,89 * 360 = 750 jours	8 828 577 220,86 / 2 519 813 563,29 * 360 = 1261 jours

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des tableaux de compte de résultat de l'entreprise (Annexe 7, 8 et 9).

Les délais de paiement clients des trois exercices 2019, 2020 et 2021 sont inférieurs aux délais de paiement fournisseurs cela nous indique que l'entreprise a une bonne gestion de ses créances.

4.4. Ratio de solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

Tableau 28 : Ratio de solvabilité générale

(En DA)				
Désignation	Formule	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
Ratio de solvabilité generale	Total actif	12 474 781 588,38	11 559 212 689,46	14 273 182 534,15
	Total des dettes	11 483 289 581,05	10 591 354 258,27	13 333 653 053,65
Total		1,09	1,09	1,07

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 1, 2, 3, 4, 5, et 6).

Nous remarquons que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois exercices 2019 (1,09), 2020(1,09), et 2021 (1,07), cela indique que l'entreprise SONELGAZ est solvable, ces résultats sont dus principalement au total des actifs élevés par rapport au total des dettes.

4.5. Ratio de rentabilité financière

Cette rentabilité exprime à quel point les dettes financières peuvent améliorer la profitabilité des actionnaires ainsi la rentabilité de l'entreprise dans un sens global.

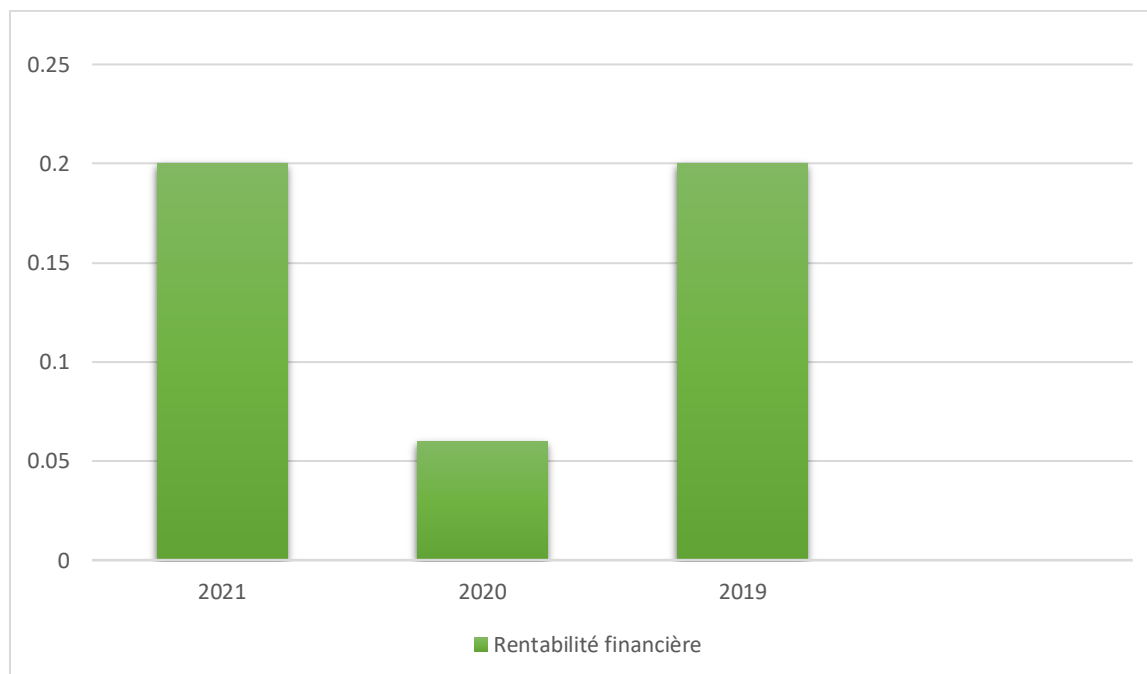
Tableau 29 : Ratio de rentabilité financière

(En DA)				
Désignation	Formule	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019
Ratio de rentabilité financière	Résultat net	200 596 999,51	57 676 542,02	188 681 845,24
	Capitaux propres	991 492 007,33	967 858 431,19	939 529 480,50
Total		0,2	0,06	0,2

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise (Annexe 2, 4 et 6).

Le graphe ci-après montre l'évolution du ratio de rentabilité financière de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021.

Graphe 5 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité financière



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir du tableau 28.

À partir du tableau et schéma ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur le ratio de rentabilité financière :

Le ratio de rentabilité financière est positif durant les trois années, et ce, grâce au résultat net qui est positif, ce qui représente la capacité des FP dont dispose SONLEGAZ à créer de la valeur. Nous pouvons dire que SONELGAZ est rentable pendant les trois années.

Afin de déterminer le résultat d'une entreprise et connaître son évolution dans le temps, l'analyse par le bilan reste insuffisante et doit être complétée par une analyse dynamique (les flux de trésorerie).

Section 03 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par le tableau des flux de trésorerie et le plan de financement

Le solde de trésorerie est déterminé à partir de l'analyse des opérations effectuées par celui-ci. Ces opérations se répartissent en trois catégories :

Les opérations d'exploitation, les opérations d'investissement et les opérations de financement.

Il est intéressant de faire cette analyse en utilisant le tableau des flux de trésorerie, ainsi que le plan de financement. Ceux-ci permettent une analyse détaillée des activités de l'entreprise pour mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise. Cela permet une bonne maîtrise de la gestion de trésorerie et une anticipation de toute baisse d'activité.

1. Analyse de la trésorerie à travers le tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est un état financier essentiel qui permet d'évaluer les mouvements de trésorerie d'une entreprise au cours d'une période donnée. Il fournit des informations précieuses sur les entrées et sorties de fonds de l'entreprise, provenant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

1.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie de la filiale KANAGAZ pour les périodes 2019, 2020 et 2021

Le tableau des flux de trésorerie de la filiale KANAGAZ pour les périodes 2019, 2020 et 2021 se présente comme suit :

Tableau 30 : Présentation des flux de trésorerie de l'année 2019, 2020 et 2021

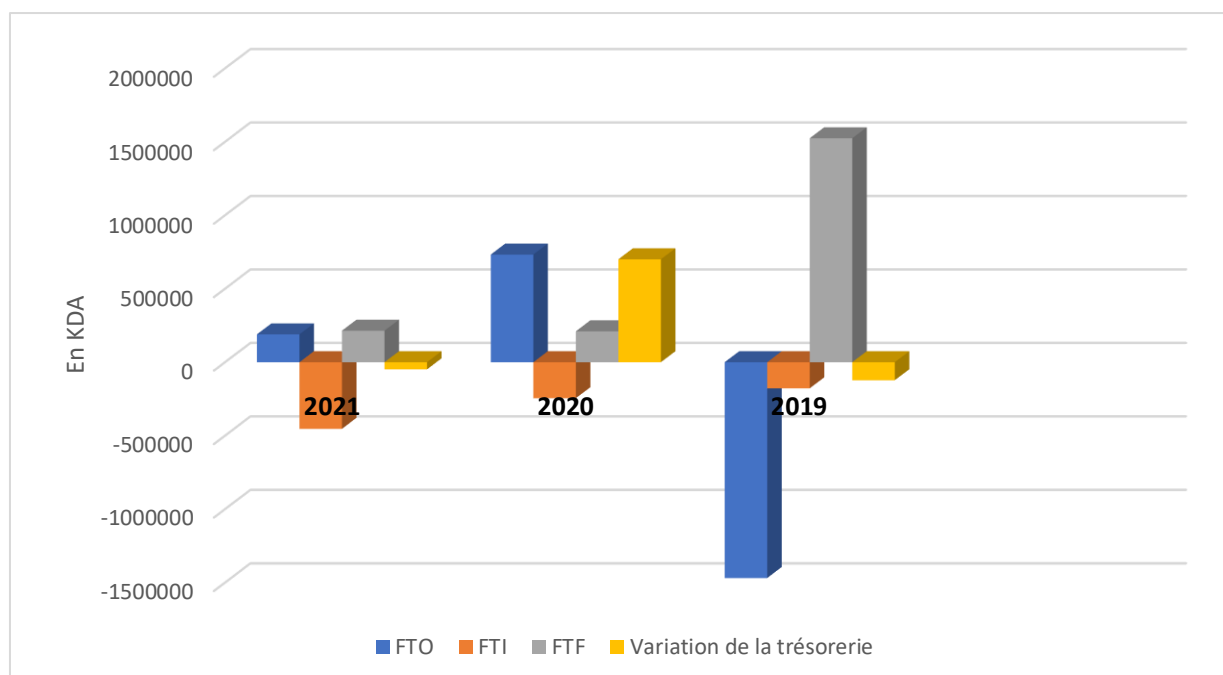
(En DA)

DESIGNATION DES COMPTES	2021	2020	2019
	Net	Net	Net
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Virements de fonds			
Encaissements reçus des clients	5 499 779 815,21	4 716 001 334,00	2 701 027 314,53
Autres encaissements	43 220 931,78	49 473 496,78	40 483 271,54
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	4 486 392 069,47	3 527 006 378,76	3 048 086 043,42
Autres décaissements	492 988 762,20	188 003 925,17	952 852 763,66
Intérêts et autres frais financiers payés	152 181 715,27	82 567 196,63	30 492 076,33
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés	222 165 481,82	235 407 425,39	179 026 792,48
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	189 272 718,23	732 489 904,83	-1 468 947 089,82
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	189 272 718,23	732 489 904,83	-1 468 947 089,82
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	453 666 008,52	557 739 991,05	178 755 953,79
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		312 671 880,30	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			300 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			1 027 650,00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-453 666 008,52	-245 068 110,75	-178 028 303,79
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts	166 512 739,96	526 515 373,98	398 577 797,77
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	72 091 956,91	316 094 265,73	239 313 788,14
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe	120 000 000,00		350 000 000,00
Flux inter-unités (Virements de Fonds)			
Encaissements			4 376 064 306,93
Décaissements			3 361 335 061,67
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	214 420 783,05	210 421 108,25	1 523 993 254,89
Incidence des variations de taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	1 203 282,17	2 344 478,53	155 552,88
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	-48 769 225,07	700 187 380,86	-122 826 585,84
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 194 028 228,87	493 840 848,01	616 667 433,85
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 145 259 003,80	1 194 028 228,87	493 840 848,01
Variation de trésorerie de la période	-48 769 225,07	700 187 380,86	-122 826 585,84
Rapprochement avec le résultat comptable	00	00	00

Source : Tableau des flux de trésorerie de l'entreprise 2019,2020 et 2021 (Annexe 10, 11 et 12).

Le graphe ci-après montre l'évolution des flux de trésorerie de la filiale KANAGAZ durant les périodes 2019, 2020 et 2021.

Graphe 6 : Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2019, 2020 et 2021



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir du tableau 29.

À partir du tableau et schéma ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différents flux de trésorerie pour chaque période étudiée :

– **Pour l'année 2019**

La variation de la trésorerie de la période est négative d'un montant de -122 826 585,84 DA, ceci s'explique par le fait que les deux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle et d'investissement sont négatifs pour toute l'année 2019.

Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de -1 468 947 089,82 DA, dû principalement à la totalité des encaissements soit 2 741 510 586,07 DA, qui sont inférieurs aux décaissements qui sont de 4 210 457 675,89 DA.

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de -178 028 303,79 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé : 178 755 953,79 DA pour l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles, et 300 000,00 DA pour l'acquisition des immobilisations financières. En contrepartie l'entreprise a encaissé seulement 1 027 650,00 DA, par la cession des immobilisations financières.

Les flux des activités de financement ont affecté positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de 1 523 993 254,89 DA, suite à des encaissements provenant : d'emprunt d'une valeur de 398 577 797,77 DA, de la trésorerie Groupe d'une valeur de 350 000 000,00 DA et des inter-unités d'une valeur de 4 376 064 306,93 DA supérieurs aux décaissements provoqués par : le remboursement d'emprunt qui est de 239 313 788,14 DA, des inter-unités d'une valeur de 3 361 335 061,67 DA.

– **Pour l'année 2020**

La variation de la trésorerie de la période est positive d'un montant de 700 187 380,86 DA, ceci s'explique par le fait que les deux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle et de financement sont positifs pour toute l'année 2020.

Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de 732 489 904,83 DA, dû principalement à la totalité des encaissements soit 4 765 474 830,78 DA, qui sont supérieurs aux décaissements qui sont de 4 032 984 925,95 DA.

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de -245 068 110,75 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé 557 739 991,05 DA, pour l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles. En contrepartie l'entreprise a encaissé seulement 312 671 880,30 DA, par la cession des immobilisations corporelles et incorporelles.

Les flux des activités de financement ont affecté positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de 210 421 108,25 DA, suite à des encaissements provenant d'emprunt d'une valeur de 526 515 373,98 DA qui sont supérieurs aux décaissements provoqués par le remboursement d'emprunt qui eux sont de 316 094 265,73 DA.

– **Pour l'année 2021**

La variation de la trésorerie de la période est négative d'un montant de -48 769 225,07 DA, ceci s'explique par le fait que les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement sont négatifs pour toute l'année 2021.

Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de 189 272 718,23 DA, dû principalement à la totalité des

encaissements soit 5 543 000 746,99 DA, qui sont supérieurs aux décaissements qui sont de 5 353 728 028,76 DA.

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de -453 666 008,52 DA, suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de 453 666 008,52 DA.

Les flux des activités de financement ont affecté positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de 214 420 783,05 DA, suite à des encaissements provenant : d'emprunt d'une valeur de 166 512 739,96 DA et de la trésorerie Groupe d'une valeur de 120 000 000,00 DA, supérieurs aux décaissements provoqués par le remboursement d'emprunt qui eux sont de 72 091 956,91 DA.

2. Elaboration et analyse du budget de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ Distribution

Parmi les différentes méthodes d'élaboration du budget de trésorerie, on trouve la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les rentrées et les sorties de liquidités prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente. Au long de cette section nous allons présenter en premier lieu le plan de trésorerie prévisionnelle par trimestre de l'année 2017 uniquement et ce par faute d'informations, ensuite on va analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de l'année 2017 à savoir le mois de Janvier, Février et Mars.

2.1. Présentation du plan de trésorerie 2017 par trimestre

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les encaissements, qui sont de type basse, moyenne et haute tension et pression et les décaissements d'exploitation et d'investissement, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initiale (report antérieur).

Tableau 31 : La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017

(En KDA)

Désignation	Trimestre 1*	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Solde début de période (1)	2 606 343,00	3 884 459,70	5 281 605,95	6 258 920,45
Total encaissement (2)	1 937 734,85	1 929 189,15	1 678 179,7	2 121 362,03
Total décaissement (3)	659 618,15	532 042,9	700 865,2	506 885,3
Ecarts (4=2-3)	1 278 116,70	1 397 146,25	977 314,5	1 614 475,73
Solde final (5=4+1)	3 884 459,70	5 281 605,95	6 258 920,45	7 873 396,18

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

À partir du tableau ci-dessus, nous analyserons et apporterons des commentaires sur le plan de trésorerie 2017 pour chaque trimestre :

1er trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de **3 884 459,70** KDA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 1 278 116,70 KDA, et à la trésorerie positive de début période 2 606 343,00 KDA.

2ème trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de **5 281 605,95** KDA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 1 397 146,25 KDA, et à la trésorerie positive de début période 3 884 459,70 KDA.

3ème trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de **6 258 920,45** KDA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 977 314,5 KDA, et à la trésorerie positive de début période 5 281 605,95 KDA.

4ème trimestre :

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de **7 873 396,18** KDA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 1 614 475,73 KDA, et à la trésorerie positive de début période 6 258 920,45 KDA.

2.2. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1er trimestre (Janvier, Février et Mars.)

Les soldes de trésorerie de fin période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses, et tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

2.2.1. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Janvier 2017

Le tableau ci-dessous présente les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois de Janvier :

Tableau 32 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de Janvier 2017

(En KDA)

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période (1)	537 181.22	401 289	-135 892.22	74.70%
Total encaissement (2)	551 255.76	672 381	121 125.24	121.97%
Total décaissement (3)	240 198.2	251 936	11 737.8	104.88%
Variation (4 =2-3)	311 057.56	420 445	109 387.44	135.16%
Solde de fin de période (5=4+1)	848 238.78	821 734	-26 504.78	96.88%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

On constate un écart négatif entre la trésorerie de fin de période prévisionnelle et celle réalisée, d'un montant de 26 504.78 KDA, dû principalement à l'écart constaté entre le solde début de période prévisionnel et celui réalisé.

Ce solde de trésorerie négatif revient également aux décaissements réalisés d'un montant supérieur à celui prévu, soit d'une différence de 11 737.8 KDA.

Le solde de trésorerie de fin période réalisé est assez proche de la prévision vu son taux de réalisation étant de 96.88 %, frôlant ainsi les 100 % et ce grâce à l'écart positif remarquable entre les encaissements prévisionnels et les encaissements réalisés d'une valeur de 121 125.24 KDA indiquant que l'entreprise a encaissé plus que prévu.

2.2.2. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Février 2017

Le tableau ci-dessous présente les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois de Février :

Tableau 33 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Février 2017

(En KDA)

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période (1)	848 238.78	821 734	-26 504.78	96.88%
Total encaissement (2)	612 882.42	862 715	249 832.58	140.76%
Total décaissement (3)	240 198.2	172 060	-68 138.2	71.63%
Variation (4=2-3)	372 684.22	690 655	317 970.78	287.53%
Solde de fin de période (5=4+1)	1 220 923	1 512 389	291 466	123.87%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

On constate un écart positif entre les deux trésoreries de fin de période à savoir celle prévisionnelle et celle réalisée d'un montant de 1 512 389 KDA et ce grâce aux deux écarts positifs des encaissements et décaissements indiquant que l'entreprise a décaissé moins que ce qui a été prévu et encaissé plus que ce qui a été prévu.

L'entreprise a non seulement pu éponger l'écart négatif entre le solde début de période réalisé et celui prévu étant de 26 504.78K DA, mais a en plus pu atteindre un taux de réalisation égale à 123.87 %.

2.2.3. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Mars 2017

Le tableau ci-dessous présente les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois de Mars :

Tableau 34 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Mars 2017

(En KDA)

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période (1)	1 220 923	1 512 389	291 466	123.87%
Total encaissement (2)	773 596.67	893 698	120 101.33	115.52%
Total décaissement (3)	179 221.75	159 733	-19 488.75	89.13%
Variation (4=2-3)	594 374.92	733 965	139 590.08	123.49%
Solde de fin de période (5=4+1)	1 815 297.92	2 246 354	431 056.08	123.75%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

On constate un écart positif entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle d'une valeur de 431 056.08 KDA et ce grâce aux écarts encaissements et décaissements indiquant que l'entreprise a réalisé plus d'encaissements que prévu et moins de décaissements que prévu, cet écart constaté est dû principalement à l'écart du solde début de période positif d'un montant de 291 466 KDA occasionné par le fait que le taux de réalisation était de 123.87 %.

3. L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation et la rentabilité financière de l'entreprise SONELGAZ

Après avoir analysé la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ avec les différents outils à savoir les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de liquidité, solvabilité et rentabilité, ainsi que les tableaux des flux de trésorerie, il y a lieu de déterminer l'impact de la trésorerie sur la situation et la rentabilité financière de l'entreprise.

– L'analyse par l'équilibre financier

L'étude menée avec les indicateurs de l'équilibre financier a montré que l'entreprise dispose d'un équilibre financier à long terme caractérisé par un FR positif sur les trois années étudiées (2021, 2020, 2019), contrairement à court terme l'entreprise n'est pas en équilibre financier et dégage un BFR négatif sur les trois années. Mais qui est sans influence puisque la Trésorerie nette est positive sur les trois exercices. Ceci est dû principalement au fonds de roulement très important que l'entreprise dégage qui est suffisant pour couvrir le besoin né du cycle d'exploitation.

À partir de ces résultats on peut déduire qu'une trésorerie positive signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

– **L'analyse par les ratios**

- **Les ratios de liquidités**

Le calcul des ratios de liquidité générale ainsi celui de la liquidité réduite a fait montrer que l'entreprise est capable de payer ses DCT, avec ces actifs à court terme tout en liquidant ses stocks pour pouvoir honorer ses échéances à court terme puisque la somme des valeurs réalisables et des disponibilités sont insuffisantes. Le ratio de liquidité immédiate a montré que l'entreprise ne peut pas payer ses dettes à court terme immédiatement.

De ce fait, on peut dire que la trésorerie de l'entreprise (les disponibilités) influence sur la situation financière de l'entreprise.

- **Les ratios de rentabilité financière et solvabilité générale**

Les calculs de ces ratios montrent que l'entreprise est à la fois solvable c'est-à-dire qu'elle est capable de payer ses dettes, aussi l'entreprise dégage une bonne rentabilité financière.

– **L'analyse par les tableaux des flux de trésorerie**

A travers le troisième outil de la gestion de trésorerie, à savoir le tableau de flux de trésorerie, il s'avère que les soldes impactent tantôt positivement et tantôt négativement la trésorerie de l'entreprise. Concernant l'exercice 2019, l'impact est négatif. Les soldes issus du niveau opérationnel, et investissement sont négatifs. Ainsi que l'exercice 2021, le solde issu du niveau investissement est à la fois négatif et trop important, ce qui amène à impacter négativement le solde de la trésorerie de l'entreprise.

Toutefois en 2020 l'entreprise a enregistré un impact positif sur sa trésorerie malgré la négativité du solde issu du niveau investissement.

Conclusion

L'analyse d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse de ses états financiers. Cette dernière devrait refléter une image fidèle de la situation réelle de l'entreprise.

Au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SONELGAZ, où il nous a été permis de bien comprendre le fonctionnement de la gestion de la trésorerie sur le terrain par l'étude des bilans fonctionnels, des indicateurs de l'équilibre financiers, les ratios sur trois ans ainsi que les tableaux de flux de trésorerie (2019,2020,2021) et le plan de la trésorerie.

L'entreprise SONELGAZ possède un équilibre financier à long terme caractérisé par un fonds de roulement positif sur les trois exercices, elle assure aussi l'équilibre à très court terme caractérisé par une trésorerie nette positive, malgré son déséquilibre à court terme c'est-à-dire un besoin en fonds de roulement négatif.

L'entreprise est capable d'honorer ses engagements et de rembourser ses dettes à court terme. En revanche, elle est incapable de payer ses dettes à court terme à partir de ses valeurs disponibles et ses valeurs réalisables, elle est aussi insolvable immédiatement.

Elle dispose également d'une bonne gestion prévisionnelle, telle que nous l'avons démontré précédemment et ce grâce au fait que ses encaissements réalisés sont presque toujours supérieurs à ceux prévus en plus de ses décaissements réalisés inférieurs à ceux prévus.

Conclusion générale

Au terme de nos travaux d'analyse de la gestion de trésorerie et son impact sur la rentabilité financière dans l'entreprise SONELGAZ de Tizi-Ouzou, nous avons pu observer un certain nombre d'évolutions dans le domaine de la gestion de trésorerie tout au long du processus. Une bonne gestion de trésorerie peut avoir un impact considérable sur l'efficacité opérationnelle, ce qui peut également réduire les coûts globaux. L'objectif de la plupart des systèmes de gestion de trésorerie est d'éliminer les surprises de trésorerie en répondant aux besoins quotidiens de trésorerie au coût le plus bas possible.

Afin de pouvoir étudier la gestion de trésorerie elle-même, il est nécessaire d'établir un chemin pour identifier les techniques et procédures appropriées qui permettent une gestion efficace, impactant positivement la performance financière de l'entreprise, ce qui nécessite des compétences préalables car, comme le disent les experts financiers, « il vaut mieux investir sur les compétences, plutôt que de subir le coût de l'incompétence », plusieurs voies sont possibles pour cela, et c'est à l'entreprise de choisir les techniques et procédures les plus adaptées à sa gestion.

Au cours de notre étude, nous avons pu effectuer une analyse de la trésorerie de KANAGAZ filiale de la SONELGAZ à travers les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios des années 2019, 2020 et 2021. Cette analyse de la trésorerie par l'équilibre financier nous a permis de constater que l'entreprise est équilibrée à long terme et à très court terme. Les ratios de liquidités ont démontré que l'entreprise est capable de payer ses DCT, avec ces actifs à court terme tout en liquidant ses stocks pour pouvoir honorer ses échéances à court terme. Grâce à l'analyse par les ratios liés à la trésorerie, nous avons aussi constaté que l'entreprise est solvable et rentable mais n'est pas autonome à cause de la faible valeur de ses capitaux propres comparés à ses dettes.

Concernant l'analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par le tableau des flux de trésorerie et le plan de financement, ils nous ont permis d'obtenir une analyse détaillée des activités opérationnelles, de financement et d'investissement liés aux encaissements et au décaissements de l'entreprise, il s'avère que les soldes impactent tantôt positivement et tantôt négativement la trésorerie de l'entreprise.

Les résultats obtenus après l'analyse de la trésorerie de l'entreprise nous permettent d'affirmer les deux hypothèses que nous avons établis dans l'introduction générale à savoir :

H1 : La gestion de trésorerie exercée de manière optimale peut accroître la rentabilité de l'entreprise

H2 : Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sont élaborés, en vue de l'utilisation optimale des ressources

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations d'une entreprise, qu'elles soient commerciales ou non. Les trésoriers doivent donc tirer des conclusions sur les conséquences monétaires et leurs opérations à court et long terme.

En conclusion, il est essentiel de noter que notre travail nous a offert la possibilité de mettre en pratique nos connaissances théoriques, nous permettant ainsi d'acquérir de nombreuses connaissances enrichissantes sur le plan professionnel et personnel. Ces connaissances pourront être utilisées à l'avenir, tout en espérant que ce modeste travail aura également contribué à éclaircir la gestion de trésorerie.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- ALBOUY Michel, Gestion financière des entreprises, Édition Dunod, Paris, 2021
- BARREAU Jean., DELAHAYE Jacqueline, *Gestion Financière, manuel applications*, Édition Dunod, Paris, 2004.
- BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun, Gestion de trésorerie, Édition Economica, Paris, 2000.
- BONNIER Carole & BRINGER Michel & LANGLOIS Georges, Contrôle de gestion, Édition BERTI, Alger, 2008
- CABANE Pierre, L'essentiel de la finance, Édition D'organisation, Paris, 2006.
- CERBAH Hamid, Comptabilité financière : Tableau de Flux de Trésorerie, Édition Pages Bleues, ALGER, 2014.
- CHAMBOST Issabelle, Gestion financière, Édition Dunod, Paris, 2006
- CHIHA Khemici, *Finance d'entreprise*, Édition HOUMA, Alger, 2009.
- DE LA BRUSLERIE Hubert, Analyse financière, Édition Dunod, Paris, 2010.
- DESBRIERES Philippe & POINCELOT Evelyne, Gestion de trésorerie, Édition Ems, Caen, 2015.
- DUMAS Bernard et DE WITT François, La gestion de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2010.
- FORGET Jack, Gestion de trésorerie, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Gestion de la trésorerie, Paris, Édition ECONOMICA, 2007.
- GAUTHIER Noel & CAUSSE Geneviève, La trésorerie dans l'entreprise, Édition Union, Paris, 1981.
- GRANDGUILLOT Beatrice & GRANDGUILLOT Francis, Analyse financière, 11^{ème} Édition Gualino, , Paris, 2008.
- HAMON Jacques, Gestion financière, Éditions Dunod, Paris, 2021
- MAURIN Pierre, La gestion de trésorerie en clair, Édition Ellipses, Paris, 2009.
- MEUNIER-ROCHER Béatrice, Le diagnostic financier, Édition d'organisation, Paris, 2000.
- RAMAGE Pierre, Analyse et diagnostic financier, Édition d'organisation, Paris, 2001.
- RIVET Alain, gestion financière, Édition Ellipses, Paris, 2003.

- ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, La gestion de la trésorerie, Édition Dunod, Paris, 2017.
- SOLNIK Bruno, Gestion financière, Édition Nathan, Paris, 1988
- STEPHANY Eric, Gestion financière, 2^{ème} Édition ECONOMICA, Paris, 2000.
- VERNIMMEN Pierre & QUIRY Pascal, Finance d'entreprise, Édition Dalloz, Paris, 2021.
- VILLEMUS Philippe, Finance d'entreprise : Master Analyse financière et évaluation d'entreprises, Édition Dunod, Paris, 2016.
- VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Édition Presses de l'université du Québec, Québec, 1999.

Mémoires et Thèse de doctorat

- LEROUL Lounes & LARBI Aziz, La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise économique Cas du District Commercial NAFTAL, mémoire de fin de cycle en sciences de financières et comptabilité, option finance d'entreprise, UMMTO, Tizi-Ouzou, 2015.
- TOUNSI Fatima & TOUNSI Lynda, La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM de TIZI OUZOU, mémoire de master fin de cycle en science de financière et comptabilité option finance d'entreprise, UMMTO, Tizi-Ouzou, 2016.
- MESSAR Nacera & MELLAS Khaled, Gestion de la trésorerie, mémoire de fin de cycle en sciences financières et comptabilité option finance, UMMTO, Tizi-Ouzou, 2011.
- SOME Camille, La pratique de la gestion de la trésorerie, mémoire de master, finance et comptabilité, Ouagadougou : Université de Ouagadougou, 2006.
- JUHEL Jean-Claude, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Thèse de doctorat, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, Nice, 1978.

Presses et revues

- Système comptables financier algérien.
- TORT Éric, Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse, Revue Française de Comptabilité n°462, février 2013.
- REVAULT PASCALE, Focus sur le tableau des flux de trésorerie, CREG, Paris, juin 2012.
- Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009.

Autres documents

- Documents internes de l'entreprise SONELGAZ Distribution Tizi-Ouzou.

Annexes

Annexe 1 : L'actif du bilan comptable 2019

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2019

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		7 015 268,00	6 890 277,80	124 990,20	178 043,00
Autres immobilisations incorporelles					
Terrains		32 041 979,13		32 041 979,13	35 496 993,43
Agencements et aménagements de terrains		27 040 222,89	26 954 967,75	85 255,14	113 673,51
Constructions (Bâtiments et ouvrages d'infrastructure)		416 588 490,74	400 473 517,55	16 114 973,19	18 826 514,23
Installations techniques, matériel et outillage industriel		5 571 161 177,26	4 839 576 786,20	731 584 391,06	264 875 989,92
Autres immobilisations corporelles		2 614 402 190,84	2 339 374 957,45	275 027 233,39	109 168 394,72
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		8 686 000,00		8 686 000,00	0,00
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 714 500,00		6 714 500,00	8 462 150,00
Impôts différés actif		133 339 265,55		133 339 265,55	103 396 230,32
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 816 989 094,41	7 613 270 506,75	1 203 718 587,66	540 517 989,13
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 379 013 349,92	23 971 157,04	1 355 042 192,88	1 058 265 443,65
Clients		10 169 248 256,24	186 419 391,31	9 982 828 864,93	10 434 999 676,24
Créances sur sociétés du groupe et associés		617 139 437,98		617 139 437,98	508 603 886,56
Autres débiteurs		430 008 266,78	15 529 115,19	414 479 151,59	221 365 287,11
Impôts		205 078 436,16		205 078 436,16	88 543 177,81
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		494 895 862,95		494 895 862,95	624 454 879,78
Compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		13 295 383 610,03	225 919 663,54	13 069 463 946,49	12 936 232 351,15
TOTAL GENERAL ACTIF		22 112 372 704,44	7 839 190 170,29	14 273 182 534,15	13 476 750 340,28

Annexe 2 : Le passif du bilan comptable 2019

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2019

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		450 000 000,00	450 000 000,00
Autres fonds propres		183 000 000,00	183 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)		801 579 037,00	801 579 037,00
Résultat net		188 681 845,24	639 749 631,52
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 683 731 401,74	- 1 246 288 189,11
Compte de liaison**		0,00	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		939 529 480,50	828 040 479,41
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		387 578 563,24	228 314 553,62
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		311 451 960,61	333 348 835,37
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		699 030 523,85	561 663 388,99
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		8 828 577 220,86	8 523 944 588,05
Impôts		108 709 567,33	313 543 141,25
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		1 161 771 093,44	751 110 658,44
Autres dettes		2 534 509 633,23	2 490 986 065,56
Trésorerie passif		1 055 014,94	7 462 018,58
Compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		12 634 622 529,80	12 087 046 471,88
TOTAL GENERAL PASSIF		14 273 182 534,15	13 476 750 340,28

Annexe 3 : L'actif du bilan comptable 2020

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2020

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		7 015 268,00	6 943 330,60	71 937,40	124 990,20
Autres immobilisations incorporelles					
Terrains		32 041 979,13		32 041 979,13	32 041 979,13
Agencements et aménagements de terrains		27 040 222,89	26 983 386,12	56 836,77	85 255,14
Constructions (Bâtiments et ouvrages d'infrastructure)		416 588 490,74	403 185 058,59	13 403 432,15	16 114 973,19
Installations techniques, matériel et outillage industriel		5 219 195 392,59	4 515 161 513,62	704 033 878,97	731 584 391,06
Autres immobilisations corporelles		2 608 240 262,41	2 064 658 171,29	543 582 091,12	275 027 233,39
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		4 705 500,00		4 705 500,00	8 686 000,00
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 803 821,92		7 803 821,92	6 714 500,00
Impôts différés actif		115 012 590,72		115 012 590,72	133 339 265,55
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 437 643 528,40	7 016 931 460,22	1 420 712 068,18	1 203 718 587,66
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 680 005 759,83	23 258 469,44	1 656 747 290,39	1 355 042 192,88
Clients		6 040 453 824,87	186 419 391,31	5 854 034 433,56	9 982 828 864,93
Créances sur sociétés du groupe et associés		968 418 312,72		968 418 312,72	617 139 437,98
Autres débiteurs		277 075 522,05	15 529 115,19	261 546 406,86	414 479 151,59
Impôts		202 681 750,08		202 681 750,08	205 078 436,16
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 195 072 427,67		1 195 072 427,67	494 895 862,95
Compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		10 363 707 597,22	225 206 975,94	10 138 500 621,28	13 069 463 946,49
TOTAL GENERAL ACTIF		18 801 351 125,62	7 242 138 436,16	11 559 212 689,46	14 273 182 534,15

Annexe 4 : Le passif du bilan comptable 2020

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2020

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		450 000 000,00	450 000 000,00
Autres fonds propres		183 000 000,00	183 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)		801 579 037,00	801 579 037,00
Résultat net		57 676 542,02	188 681 845,24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 524 397 147,83	- 683 731 401,74
Compte de liaison**		0,00	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		967 858 431,19	939 529 480,50
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		742 398 405,09	387 578 563,24
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		223 817 777,62	311 451 960,61
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		966 216 182,71	699 030 523,85
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 880 850 972,56	8 828 577 220,86
Impôts		154 861 893,41	108 709 567,33
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		1 200 771 767,23	1 161 771 093,44
Autres dettes		3 387 609 243,56	2 534 509 633,23
Trésorerie passif		1 044 198,80	1 055 014,94
Compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		9 625 138 075,56	12 634 622 529,80
TOTAL GENERAL PASSIF		11 559 212 689,46	14 273 182 534,15

Annexe 5 : L'actif du bilan comptable 2021

SOCIETE Société de réalisations de canalisations

Actif

Bilan au 31-12-2021

Actif	2021	2021	2021	2020
	Brut	Amort-Prov	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	7 015 268,00	6 996 383,40	18 884,60	71 937,40
Immobilisations corporelles				
Terrains	32 041 979,13		32 041 979,13	32 041 979,13
Bâtiments	416 588 490,74	405 896 599,63	10 691 891,11	13 403 432,15
Agencement et aménagement de terrains	27 040 222,89	27 011 804,49	28 418,40	56 836,77
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 848 047 616,54	4 743 839 794,12	1 104 207 822,42	704 033 878,97
Autres immobilisations corporelles	2 888 330 157,68	2 221 638 332,30	666 691 825,38	543 582 091,12
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				4 705 500,00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 941 979,80		7 941 979,80	7 803 821,92
Impôts différés actif	138 470 710,65		138 470 710,65	115 012 590,72
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	9 365 476 425,43	7 405 382 913,94	1 960 093 511,49	1 420 712 068,18
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	1 725 215 948,38	27 849 513,03	1 697 366 435,35	1 656 747 290,39
Créances et emplois assimilés				
Clients	6 141 668 892,91	166 986 224,36	5 974 682 668,55	5 854 034 433,56
Autre débiteurs	400 495 328,70	15 529 115,19	384 966 213,51	261 546 406,86
Impôts assimilés	189 192 889,72		189 192 889,72	202 681 750,08
Autres créances et emplois assimilés				
Créances sur sociétés du groupe et associés	1 122 167 449,68		1 122 167 449,68	968 418 312,72
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 146 312 420,08		1 146 312 420,08	1 195 072 427,67
TOTAL ACTIFS COURANTS	10 725 052 929,47	210 364 852,58	10 514 688 076,89	10 138 500 621,28
TOTAL GENERAL ACTIF	20 090 529 354,90	7 615 747 766,52	12 474 781 588,38	11 559 212 689,46

Annexe 6 : Le passif du bilan comptable 2021

SOCIETE Société de réalisations de canalisations

Passif

Bilan au 31-12-2021		
Passif	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	450 000 000,00	450 000 000,00
Autres fonds propres	183 000 000,00	183 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))	801 579 037,00	801 579 037,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	200 596 999,51	57 676 542,02
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-643 684 029,18	-524 397 147,83
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	991 492 007,33	967 858 431,19
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	1 203 047 056,90	742 398 405,09
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avances	366 162 642,76	223 817 777,62
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	1 569 209 699,66	966 216 182,71
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 668 369 494,68	4 880 850 972,56
Impôts	188 472 267,22	154 861 893,41
Dettes sur sociétés du groupe et associés	1 477 495 646,32	1 200 771 767,23
Autres dettes	2 578 689 056,89	3 387 609 243,56
Trésorerie Passif	1 053 416,28	1 044 198,80
TOTAL PASSIFS COURANTS III	9 914 079 881,39	9 625 138 075,56
TOTAL GENERAL PASSIF	12 474 781 588,38	11 559 212 689,46

Annexe 7 : Tableau du compte de résultats 2019

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE

2019

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Désignation	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4 134 125 410,65	3 878 303 643,51
Prestations fournies production énergie et matériel		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		321 091 271,77	1 697 402,16
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 455 216 682,42	3 880 001 045,67
Achats consommés		908 964 657,46	721 774 641,40
Prestations reçues production énergie et matériel		0,00	0,00
Services extérieurs et autres consommations		1 208 525 731,86	809 902 233,14
II - Consommation de l'exercice		2 117 490 389,32	1 531 676 874,54
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 337 726 293,10	2 348 324 171,13
Charges de personnel		1 912 068 103,53	1 461 554 119,77
Impôts, taxes et versements assimilés		75 229 366,39	68 584 818,07
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		350 428 823,18	818 185 233,29
Autres produits opérationnels		261 802 042,37	35 719 871,48
Autres charges opérationnelles		51 255 502,78	41 104 028,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		460 566 117,48	507 335 004,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions		147 875 599,24	509 180 459,07
V - RESULTAT OPERATIONNEL		248 284 844,53	814 646 530,88
Produits financiers		166 182,54	621 855,05
Charges financières		6 527 691,46	23 915 481,09
VI - RESULTAT FINANCIER		- 6 361 508,92	- 23 293 626,04
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		241 923 335,61	791 352 904,84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		53 241 490,37	151 603 273,32
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 865 060 506,57	4 425 523 231,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 676 378 661,33	3 785 773 599,75
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		188 681 845,24	639 749 631,52
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		188 681 845,24	639 749 631,52

Annexe 8 : Tableau du compte de résultats 2020

SOCIETE : Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2020

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Désignation	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		3 931 326 604,22	4 134 125 410,65
Prestations fournies production énergie et matériel		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		83 835 109,46	321 091 271,77
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 015 161 713,68	4 455 216 682,42
Achats consommés		902 798 682,73	908 964 657,46
Prestations reçues production énergie et matériel		0,00	0,00
Services extérieurs et autres consommations		1 066 638 630,62	1 208 525 731,86
II - Consommation de l'exercice		1 969 437 313,35	2 117 490 389,32
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 045 724 400,33	2 337 726 293,10
Charges de personnel		1 898 789 419,06	1 912 068 103,53
Impôts, taxes et versements assimilés		44 186 994,79	75 229 366,39
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		102 747 986,48	350 428 823,18
Autres produits opérationnels		257 794 477,96	261 802 042,37
Autres charges opérationnelles		43 924 162,17	51 255 502,78
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		399 272 564,14	460 566 117,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		207 683 823,72	147 875 599,24
V - RESULTAT OPERATIONNEL		125 029 561,85	248 284 844,53
Produits financiers		2 344 478,53	166 182,54
Charges financières		35 928 733,67	6 527 691,46
VI - RESULTAT FINANCIER		- 33 584 255,14	- 6 361 508,92
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		91 445 306,71	241 923 335,61
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		33 768 764,69	53 241 490,37
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 482 984 493,89	4 865 060 506,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 425 307 951,87	4 676 378 661,33
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		57 676 542,02	188 681 845,24
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		57 676 542,02	188 681 845,24

Annexe 9 : Tableau du compte de résultats 2021

SOCIETE Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE 2021

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Désignation	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		6 450 251 284,04	3 931 326 604,22
Prestations fournies production énergie et matériel		0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours		- 33 548 478,56	83 835 109,46
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		6 416 702 805,48	4 015 161 713,68
Achats consommés		1 072 174 467,07	902 798 682,73
Prestations reçues production énergie et matériel		0,00	0,00
Services extérieurs et autres consommations		1 849 391 637,02	1 066 638 630,62
II - Consommation de l'exercice		2 921 566 104,09	1 969 437 313,35
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 495 136 701,39	2 045 724 400,33
Charges de personnel		2 189 943 623,32	1 898 789 419,06
Impôts, taxes et versements assimilés		73 305 072,02	44 186 994,79
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 231 888 006,05	102 747 986,48
Autres produits opérationnels		17 108 701,41	257 794 477,96
Autres charges opérationnelles		45 967 459,04	43 924 162,17
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		697 202 416,72	399 272 564,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		93 965 487,84	207 683 823,72
V - RESULTAT OPERATIONNEL		599 792 319,54	125 029 561,85
Produits financiers		1 239 876,74	2 344 478,53
Charges financières		65 765 656,17	35 928 733,67
VI - RESULTAT FINANCIER		- 64 525 779,43	- 33 584 255,14
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		535 266 540,11	91 445 306,71
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		334 669 540,60	33 768 764,69
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 529 016 871,47	4 482 984 493,89
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 328 419 871,96	4 425 307 951,87
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		200 596 999,51	57 676 542,02
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		200 596 999,51	57 676 542,02

Annexe 10 : Tableau des flux de trésorerie 2019

SOCIETE : Société de Réalisations de Canalisations

EXERCICE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Désignation	note	2019
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients		4 389 328 711,47
Autres encaissements		- 1 647 818 125,40
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		3 007 308 087,41
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (anomalies)		40 777 956,01
Autres décaissements		952 852 763,66
Intérêts et autres frais financiers payés		30 492 076,33
Autres impôts payés		179 026 792,48
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		- 1 468 947 089,82
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		- 1 468 947 089,82
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		178 755 953,79
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		1 027 650,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		300 000,00
Subventions d'investissement encaissées		0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 178 028 303,79
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00
Encaissements provenant d'emprunts		398 577 797,77
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		239 313 788,14
Subventions d'exploitation encaissées		
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe		350 000 000,00
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00
Flux inter-unités		
Encaissements		4 376 064 306,93
Décaissements		3 361 335 061,67
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		1 523 993 254,89
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi -liquidités		155 552,88
Variation de trésorerie de la période		- 122 826 585,84
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		616 667 433,85
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		493 840 848,01
Variation de trésorerie de la période		- 122 826 585,84

Annexe 11 : Tableau des flux de trésorerie 2020

SOCIETE : Société de réalisations de canalisations

Tableau des flux de trésorerie

Période du
01/01/2021

DESIGNATION DES COMPTES	2020
	Net
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Virements de fonds	
Encaissements reçus des clients	4 716 001 334,00
Autres encaissements	49 473 496,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	3 527 006 378,76
Autres décaissements	188 003 925,17
Intérêts et autres frais financiers payés	82 567 196,63
Impôts sur les résultats payés	
Autres impôts payés	235 407 425,39
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	732 489 904,83
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	732 489 904,83
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	557 739 991,05
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	312 671 880,30
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-245 068 110,75
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	526 515 373,98
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	316 094 265,73
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe	
Flux inter-unités (Virements de Fonds)	
Encaissements	
Décaissements	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	210 421 108,25
Incidence des variations de taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	2 344 478,53
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	700 187 380,86
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	493 840 848,01
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 194 028 228,87
Variation de trésorerie de la période	700 187 380,86
Rapprochement avec le résultat comptable	

Annexe 12 : Tableau des flux de trésorerie 2021

SOCIETE : Société de réalisations de canalisations

Tableau des flux de trésorerie

Période 01/01/2022

DESIGNATION DES COMPTES	2021 Net
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Virements de fonds	
Encaissements reçus des clients	5 499 779 815,21
Autres encaissements	43 220 931,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	4 486 392 069,47
Autres décaissements	492 988 762,20
Intérêts et autres frais financiers payés	152 181 715,27
Impôts sur les résultats payés	
Autres impôts payés	222 165 481,82
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	189 272 718,23
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	189 272 718,23
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	453 666 008,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-453 666 008,52
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	166 512 739,96
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	72 091 956,91
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe	120 000 000,00
Flux inter-unités (Virements de Fonds)	
Encaissements	
Décaissements	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	214 420 783,05
Incidence des variations de taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	1 203 282,17
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)	-48 769 225,07
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 194 028 228,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 145 259 003,80
Variation de trésorerie de la période	-48 769 225,07
Rapprochement avec le résultat comptable	

Liste des tableaux

Tableau 1 : Le bilan comptable	28
Tableau 2: Les principaux retraitements du bilan comptable pour établir le bilan fonctionnel ..	31
Tableau 3: Le bilan fonctionnel après retraitements	32
Tableau 4 : Bilan fonctionnel en grandes masses	33
Tableau 5 : Tableau des Flux de Trésorerie (méthode directe)	44
Tableau 6 : Tableau des flux de trésorerie (méthode indirecte)	45
Tableau 7 : Structure du tableau des emplois et ressources.....	52
Tableau 8 : Structure du tableau de Variation du FRNG (deuxième partie du TF)	53
Tableau 9 : Modèle de plan de financement prévisionnel	58
Tableau 10 : Budget des encaissements	60
Tableau 11 : Le budget des décaissements.....	61
Tableau 12 : Le budget de TVA	62
Tableau 13 : Le budget de trésorerie	62
Tableau 14 : La fiche en valeur.....	64
Tableau 15 : L’actif du bilan fonctionnel	77
Tableau 16 : Le passif du bilan fonctionnel.....	78
Tableau 17 : L’actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2019, 2020 et 2021	79
Tableau 18 : Le passif des bilans fonctionnels en grandes masses 2019, 2020 et 2021	81
Tableau 19 : Le FRNG à partir du haut du bilan	83
Tableau 20 : Le FRNG à partir du bas de bilan	83
Tableau 21 : Le BFR à partir du bilan	84
Tableau 22 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)	85
Tableau 23 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel.....	85
Tableau 24 : La TN à partir du FRNG et BFR	86
Tableau 25 : Les ratios de liquidités	87
Tableau 26 : Ratio d’autonomie financière	89
Tableau 27 : Calcul de ratio des délais clients	89
Tableau 28 : Ratio de solvabilité générale	90
Tableau 29 : Ratio de rentabilité financière	90
Tableau 30 : Présentation des flux de trésorerie de l’année 2019, 2020 et 2021	93
Tableau 31 : La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l’année 2017.....	97
Tableau 32 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de Janvier 2017	98
Tableau 33 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Février 2017.....	99
Tableau 34 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Mars 2017.....	100

Liste des figures

Figure 1 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise	17
Figure 2 : La place du trésorier dans la grande entreprise.....	17
Figure 3 : La place du trésorier dans les groupes multinationaux	18
Figure 4 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est positive	37
Figure 5 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est nulle.....	38
Figure 6 : Représentation du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est négative	38
Figure 7 : Organigramme de la direction de la distribution.....	70
Figure 8 : Organigramme de la division finance et comptabilité.	73

Liste des graphes

Graphe 1 : Les actifs des bilans fonctionnels condensés	79
Graphe 2 : Les passifs des bilans fonctionnels condensés	81
Graphe 3 : L'évolution de la trésorerie nette	86
Graphe 4 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités.....	88
Graphe 5 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité financière.....	91
Graphe 6 : Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2019, 2020 et 2021...94	

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale	01
Chapitre I : Aspects théoriques de la gestion de trésorerie	03
Introduction	03
Section 01 : Notions de base sur la trésorerie	04
1. Définitions de la trésorerie	04
2. Composantes de la trésorerie	04
2.1. La caisse	05
2.1.1. Les encaissements	05
2.1.2. Les décaissements	06
2.2. La banque.....	06
2.2.1. Le rapprochement bancaire.....	06
2.2.2. Les comptes bancaires	07
3. Les mouvements de trésorerie	07
3.1. Le financement.....	07
3.1.1. Le financement par le circuit bancaire	07
3.1.1.1. Les crédits de trésorerie.....	08
3.1.1.2. Financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales	08
3.1.1.3. Financement des stocks et des encours de production	09
3.1.2. Financement hors du circuit bancaire	09
3.1.2.1. Le crédit interentreprises.....	10
3.1.2.2. Les obligations cautionnées.....	10
3.1.2.3. L'affacturage.....	10
3.1.2.4. Billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables (BMTN).....	10
3.2. Les placements	11
3.2.1. Les placements bancaires.....	11
3.2.1.1. Le placement à vue.....	11
3.2.1.2. Le dépôt à terme « compte à terme »	11
3.2.1.3. Les bons de caisse.....	11
3.2.1.4. Le bon d'équipement ou le bon du trésor.....	12
3.2.2. Les placements sur les marchés	12
3.2.2.1. Les valeurs mobilières de placement (VMP).....	12
3.2.2.2. Les titres de créances négociables (TCN).....	12

3.2.2.3.	Les organismes de placement en valeurs mobilière (OPCVM).....	12
Section 2 :	La fonction du trésorier au sein de l'entreprise	12
1.	Définitions du trésorier	13
2.	Rôle et missions du trésorier.....	13
2.1.	Rôle du trésorier	13
2.2.	Les missions du trésorier	15
2.2.1.	La gestion des liquidités :.....	15
2.2.2.	La maîtrise des risques	15
3.	La place du trésorier dans l'entreprise.....	16
Section 03 :	La gestion de la trésorerie et la rentabilité financière	19
1.	Notions et objectifs de la gestion de trésorerie.....	19
1.1.	Définitions de la gestion de trésorerie.....	19
1.2.	Objectifs de la gestion de la trésorerie.....	20
2.	L'importance de la gestion de trésorerie	20
3.	La gestion des risques de trésorerie	21
4.	La rentabilité de l'entreprise	21
4.1.	Définitions de la rentabilité.....	22
4.2.	Typologie de la rentabilité.....	22
4.2.1.	La rentabilité économique (RE = ROA = Return On Assets)	22
4.2.1.1.	Importance de la rentabilité économique	23
4.2.2.	La rentabilité financière (RF = ROE = Return On Equity)	23
4.2.2.1.	Importance de la rentabilité financière	24
Conclusion	25
Chapitre II :	Les outils d'analyse de la gestion de trésorerie.....	25
Introduction	26
Section 1 :	Analyse de la trésorerie par le bilan	27
1.	Notions sur le bilan	27
1.1.	Bilan comptable	27
1.1.1.	Définitions du bilan comptable	27
1.1.2.	Présentation du bilan comptable	28
1.1.3.	Importance du bilan comptable.....	28
1.2.	Bilan fonctionnel	29
1.2.1.	Définitions du bilan fonctionnel.....	29
1.2.2.	Structure du bilan fonctionnel.....	30
1.2.3.	Présentation du bilan fonctionnel après retraitements	31
1.2.4.	Utilité du bilan fonctionnel	33
2.	Détermination de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre	34

2.1.	Par le bas du bilan.....	34
2.2.	Par le haut du bilan.....	34
2.2.1.	Le Fonds Roulement Net Global (FRNG)	34
2.2.2.	Le Besoin de Fond Roulement BFR	36
3.	Les ratios liés à la trésorerie	39
3.1.	Ratio de liquidité générale	39
3.2.	Ratio de liquidité réduite	39
3.3.	Ratio de liquidité immédiate.....	39
3.4.	Ratio d'autonomie financière	40
3.5.	Le délai de rotation du crédit clients	40
3.6.	Le délai de rotation du crédit fournisseurs.....	40
3.7.	Ratio de solvabilité générale	41
Section 2 :	Analyse de la trésorerie par les flux	41
1.	Notions sur le tableau des flux de trésorerie	41
1.1.	Définitions du tableau des flux de trésorerie	41
1.2.	Éléments du tableau des flux de trésorerie.....	42
1.2.1.	Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation « A » (opérationnelles) .	43
1.2.2.	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement « B ».....	43
1.2.3.	Flux de trésorerie provenant des activités de financement « C ».....	43
1.3.	Objectifs du tableau de flux de trésorerie	46
1.3.1.	Intérêts du tableau des flux de trésorerie	46
1.3.2.	Avantages du tableau de flux de trésorerie	46
1.4.	Les difficultés liées à la trésorerie.....	47
1.4.1.	Les cas de trésorerie.....	47
1.4.2.	L'élimination des soldes de trésorerie	48
2.	Notions sur le tableau de financement.....	50
2.1.	Définitions du tableau de financement	50
2.2.	L'utilité du tableau de financement.....	50
2.3.	L'élaboration du tableau de financement	51
2.3.1.	Le tableau d'emplois-ressources (première partie du TF).....	51
2.3.2.	Le tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF).....	52
Section 3 :	Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	54
1.	Définitions et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	55
2.	Les outils de la gestion prévisionnelle	56
2.1.	Le plan de financement	56
2.1.1.	Définitions du plan de financement	56
2.2.2.	Enjeux du plan de financement	56

2.2.3.	La structure du plan de financement	57
2.3.	Le budget de trésorerie	58
2.3.1.	Définitions du budget de trésorerie	59
2.3.2.	Objectifs <i>du</i> budget de trésorerie	59
2.3.3.	Élaboration du budget de trésorerie.....	59
2.3.3.1.	Le budget des encaissements	59
2.3.3.2.	Le budget des décaissements	60
2.3.3.3.	Le budget de TVA	61
2.3.3.4.	La présentation du budget de trésorerie	62
2.3.3.5.	Ajustement de budget de trésorerie.....	62
2.4.	La fiche en valeur	63
Conclusion.....		65
Chapitre III : La gestion de trésorerie et son impact sur la rentabilité financière au sein de l'entreprise SONELGAZ.....		64
INTRODUCTION		65
Section 01 : Aperçu sur l'entreprise SONELGAZ DISTRIBUTION de Tizi Ouzou		66
1.	Présentation du groupe SONELGAZ.....	66
1.1.	Description de la SONELGAZ.....	66
1.2.	Historique et l'évolution de la SONELGAZ à travers le temps.....	66
1.3.	Objectifs du groupe SONELGAZ	68
2.	Présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	69
2.1.	Organisation de la direction de distribution de TIZI OUZOU.....	69
2.2.	Présentation des différentes divisions de la SDC de Tizi-Ouzou.....	71
2.3.	Les missions de la D0ivision des Finances et Comptabilité.....	72
2.4.	Les services de la DFC	73
2.4.1.	Le service exploitation comptable, liaison et synthèse	73
2.4.2.	Le service budget et contrôle de gestion	74
2.4.3.	Le service contrôle et inspection.....	74
2.4.4.	Le service finance	74
2.4.4.1.	Les missions de la structure « Trésorerie Client ».....	75
2.4.4.2.	Les missions de la structure « Trésorerie Fournisseur »	75
Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios		76
1.	Elaboration des bilans fonctionnels des exercices 2019, 2020 et 2021	76
2.	Présentation des bilans fonctionnels condensés de 2019, 2020 et 2021	79
3.	Analyse de la trésorerie par l'équilibre financier.....	82
3.1.	Le fonds de roulement net global (FRNG)	82
3.2.	Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	84

3.3.	La trésorerie nette (TN).....	85
4.	Analyse par les ratios liés à la trésorerie	87
4.1.	Ratios de liquidités	87
4.2.	Ratio d'autonomie financière	88
4.3.	Les délais de paiement clients, fournisseurs	89
4.4.	Ratio de solvabilité générale	90
4.5.	Ratio de rentabilité financière	90
Section 03 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise SONELGAZ par le tableau des flux de trésorerie et le plan de financement		92
1.	Analyse de la trésorerie à travers le tableau des flux de trésorerie	92
1.1.	Présentation du tableau des flux de trésorerie de la filiale KANAGAZ pour les périodes 2019, 2020 et 2021.....	92
2.	Elaboration et analyse du budget de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ Distribution	96
2.1.	Présentation du plan de trésorerie 2017 par trimestre.....	96
2.2.	L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1er trimestre (Janvier, Février et Mars.)	98
2.2.1.	Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Janvier 2017...98	
2.2.2.	Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Février 2017...99	
2.2.3.	Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Mars 2017.....99	
3.	L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation et la rentabilité financière de l'entreprise SONELGAZ.....	100
Conclusion.....		102
Conclusion générale		102
Bibliographie.....		104
Annexes		106
Liste des tableaux.....		119
Liste des figures		121
Liste des graphes.....		120
Table des matières.....		122

Résumé

Une gestion de trésorerie efficace contribue à la stabilité financière, à la rentabilité et à la croissance d'une entreprise. C'est un élément clé de la gestion financière globale et nécessite une attention constante et une adaptation aux besoins et aux défis spécifiques de l'entreprise. Une gestion de trésorerie bien gérée permet à l'entreprise de prospérer et de faire face aux défis financiers avec confiance.

De ce fait, la gestion de trésorerie et la rentabilité financière sont deux aspects interdépendants de la gestion financière d'une entreprise. Une gestion efficace de la trésorerie contribue à améliorer la rentabilité financière de l'entreprise, tandis qu'une rentabilité financière solide fournit les ressources nécessaires pour soutenir une gestion de trésorerie adéquate.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SONELGAZ, nous avons essayé de mener une étude des bilans fonctionnels, des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TR), la méthode des ratios et une autre porte sur l'analyse dynamique (les flux de trésorerie et budget de trésorerie) à travers trois exercices 2019, 2020 et 2021.

L'entreprise SONELGAZ est équilibrée à long terme et à très court terme. Les ratios de liquidités ont démontré que l'entreprise est capable de payer ses DCT, avec ces actifs à court terme tout en liquidant ses stocks pour pouvoir honorer ses échéances à court terme. Grâce à l'analyse par les ratios liés à la trésorerie nous avons aussi constaté que l'entreprise est solvable et rentable mais n'est pas autonome à cause de la faible valeur de ses capitaux propres comparés à ses dettes. Quant aux soldes des flux de trésorerie, ils impactent tantôt positivement et tantôt négativement la trésorerie de l'entreprise.

Mots clés

La gestion de trésorerie, la rentabilité financière, SONELGAZ, budget de trésorerie, flux de trésorerie

Abstract

An effective cash management contributes to financial stability, profitability, and growth of a company. It is a key element in overall financial management and requires constant attention and adaptation to the specific needs and challenges of the business. Well-managed cash management enables the company to thrive and confidently face financial challenges.

Therefore, cash management and financial profitability are two interdependent aspects of financial management in a company. Effective cash management helps improve the financial profitability of the company, while strong financial profitability provides the necessary resources to support proper cash management.

Indeed, during our internship which took place in SONELGAZ company, we tried to carry out a study of functional reports, financial balance indicators, the method of ratios and another focuses on dynamic analysis (cash flow and cash budget) across three fiscal years 2019, 2020 and 2021.

The company SONELGAZ is balanced both in the long term and the very short term. The liquidity ratios have demonstrated that the company is capable of paying its short-term liabilities using its short-term assets and by liquidating its inventory to meet its short-term obligations. Through the analysis of cash-related ratios, we have also observed that the company is solvent and profitable, but lacks autonomy due to the low value of its equity compared to its debts. As for the cash flow balances, they have both positive and negative impacts on the company's cash position.

Keywords

cash management, financial profitability, SONELGAZ, cash budget, cash flow.