

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme Master

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème

Impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : Cas « SONELGAZ » Tizi-Ouzou

Présenté par :

KERROUCHE Dyhia

SAOU Imane

Dirigé par :

Mme. GUERMAH Hayet

Membres de jury :

Présidente : Mme. KOUDACHE Lynda. MAA.UMMTO

Examineur: Mr. KABENE Ahmed. MCA.UMMTO

Encadrante: Mme. GUERMAH Hayet. MAA.UMMTO

Promotion 2024

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout-puissant pour nous avoir donné la santé, le courage, la chance et la persévérance indispensables pour mener à bien ce travail.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude envers notre promotrice, Mme GUERMAH Hayet, pour sa présence et sa disponibilité et son accompagnement infallible.

Nous exprimons nos sincères remerciements envers les membres du jury pour leur évaluation précieuse de notre travail. Votre dévouement à la qualité académique est une véritable source d'inspiration pour nous.

Nous tenons à remercier également MR YAHA, le directeur des ressources humaines et MR HADJMOHAND responsable du service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise SONELGAZ pour le temps qu'ils nous ont accordé tout au long de notre stage.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

À ma merveilleuse maman, tu es une source d'inspiration et de force inépuisable. Merci pour ton amour inconditionnel, ta bienveillance et ton soutien constant. Cette dédicace est pour toi, pour tout ce que tu fais et pour tout ce que tu es. Je t'aime plus que les mots ne peuvent le dire.

À mon incroyable papa, tu es un modèle de force, de sagesse et de dévouement. Merci d'être toujours présent, de nous soutenir et de nous guider. Ta gentillesse et ton amour inconditionnel sont inestimables.

À la mémoire de ma chère grand-mère **Aldjia**, ma source de force et d'inspiration. Ton amour inconditionnel et ton soutien sans faille ont façonné la personne que je suis devenue. Je te dédie ce mémoire en reconnaissance de tout ce que tu as fait pour moi. Tu resteras toujours dans mon cœur.

À mon cher frère **Jugurtha**, les mots sont insuffisants pour exprimer toute l'affection, et l'amour que je te porte. Je ne pourrai jamais te remercier assez pour ta présence, ton soutien et ta générosité. Je te souhaite le meilleur.

À mon cher petit frère **Massinissa**, je ne saurais exprimer mes sentiments d'amour et de fraternité envers toi. Tu as toujours été présent à mes côtés, ce qui ne me laissera pas cesser de t'aimer. Je te souhaite un meilleur avenir.

À ma famille adorée, je suis tellement reconnaissante de vous avoir dans ma vie. Vous êtes une source de bonheur et de soutien inestimable.

Avec toute ma sincérité

Dyhia

Dédicaces

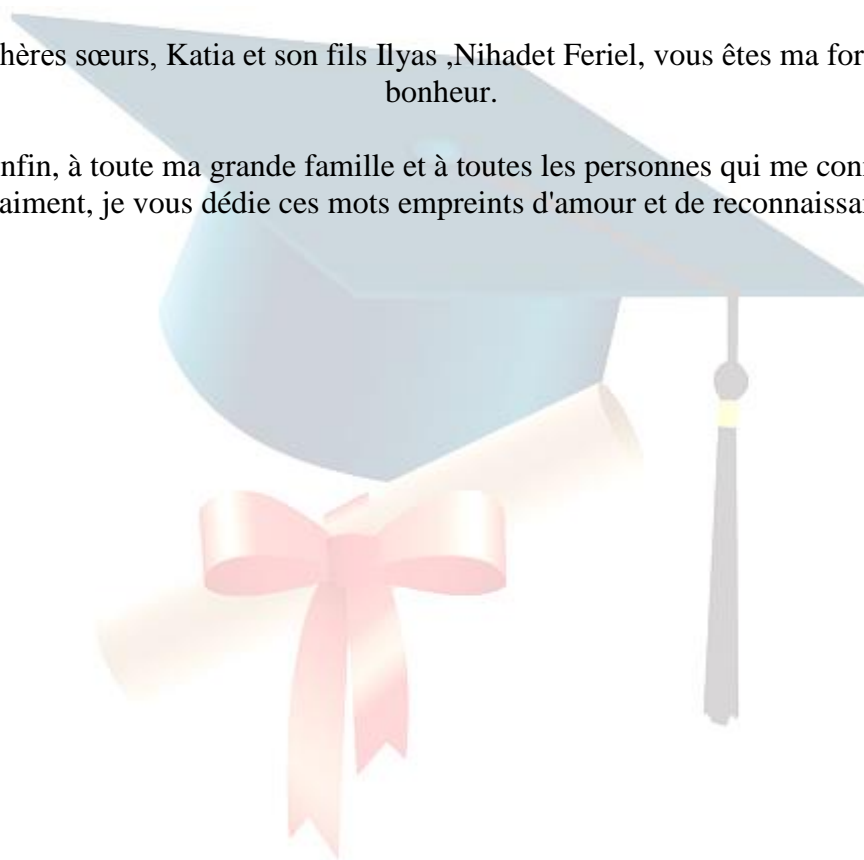
Je dédie ce modeste travail

À ma chère maman, pour son effort et son sacrifice inestimables tout au long de ma vie. Sans sa compréhension et son encouragement, j'aurais été perdu. Son soutien a été indispensable et inconditionnel, elle m'a toujours apporté ce dont j'avais besoin.

À mes chers grands-parents, les mots ne suffisent pas pour exprimer l'amour et la gratitude que je ressens. Que ma grand-mère repose en paix, elle qui a tant donné. Et surtout, à ma tante, la meilleure à mes yeux.

À mes chères sœurs, Katia et son fils Ilyas ,Nihadet Ferial, vous êtes ma force et mon bonheur.

Enfin, à toute ma grande famille et à toutes les personnes qui me connaissent et m'aiment, je vous dédie ces mots empreints d'amour et de reconnaissance.



Hadjer

Liste des abréviations

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant
ACE : Actif Circulant d'Exploitation
ACHE : Actif Circulant Hors d'Exploitation
AG : Assemblé Générale
AI : Actif Immobilisé
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
CA : Chiffre d'Affaire
CAF : Capacité d'Autofinancement
CB : Concours Bancaires
CP : Capitaux Permanents
CPR : Capitaux propres
CT : Court Terme
D.A.A.P.P.V : Dotation aux Amortissements et Provisions et Perte de Valeur
D.A.M : Division Administrative du Marché
D.F.C : Division finance et comptabilité.
D.G.D : Direction Générale de Distribution.
D.G.S.I : Division Gestion Des Systèmes Informatiques
D.R.C : Division Relations Commerciales
D.R.H : Division Ressource Humaine.
D.T.E : Division Technique d'électricité
DAFIC : Disponible Après Financement Interne de la Croissance
DAG : Division Affaire Générale
DCT : Dettes à Court Terme
DD : Direction de distribution.
DE : dettes d'exploitation
DF : Dettes financières
DHE : dettes hors exploitation
DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme
EBE : Excédent brut d'exploitation
ES : Emplois Stables
ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FP : Fonds Propres
FR : Fonds de Roulement
FRNG : Fonds de Roulement Net Global
IBS : Impôts sur Bénéfice des Sociétés
LF : Levier Financier
LG : Liquidité Générale
MC : Marge commerciale
MP : Matière Première
Mses : Marchandises
OPCVM : Organismes de Placements Collectifs en Valeur Mobilière
PC : Passif Circulant

Liste des abréviations

PCE : Passif Circulant d'Exploitation
PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation
PF : Produits Finis
RE : Rentabilité Economique
RF : Rentabilité Financière
RLG : Ratio de Liquidité Générale
RLI : Ratio de Liquidité Immédiate
RLR : Ratio de Liquidité Réduite
RS : Ressources Stables
SIG :solde intermédiaire de gestion
TA : Trésorerie Active
TCR :Tableau de compte de résultat
TF : Tableau de Financement
TFT : Tableau des Flux de Trésorerie
TN : Trésorerie Nette
TP : Trésorerie Passive
TTC : Toute Taxes Comprise
TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée
VA : Valeur Ajoutée
VD : Valeurs Disponibles
VE : Valeurs d'Exploitation
VI : Valeurs Immobilisées
VMP : Valeur Mobilière de Placement
VR : Valeurs Réalisables

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

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

Introduction	3
Section 01 : Notions générale sur la trésorerie	4
Section 02 : Comprendre la gestion de la trésorerie dans l'entreprise	15
Section 03 : Performance : Notion clé du contrôle de gestion	21
Conclusion	36

Chapitre II : Analyse financière et la trésorerie

Introduction	37
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	38
Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	55
Section 03 : Analyse prévisionnelle de la trésorerie.....	64
Conclusion	72

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Introduction	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	74
Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDTO SONELGAZ par le bilan	85
Section 03: Analyse du tableau des flux de trésorerie et budget de trésorerie de la DDTO.....	103
Conclusion	110
Conclusion générale.....	111

Introduction générale

L'entreprise est un organisme économique, juridiquement indépendant, dont la principale mission est de fabriquer des biens ou des services pour le marché, avec pour objectif final de générer des bénéfices.

De nos jours, l'entreprise est confrontée à des problèmes de trésorerie. Une concurrence qui se renforce en raison de la mondialisation de l'économie et de l'ouverture des frontières, ainsi que de l'augmentation continue de sa compétitivité opérationnelle. Outre l'application du contrôle administratif le plus précis et rigoureux, les méthodes de gestion contemporaines, y compris celles liées à la gestion financière, permettent d'expliquer les situations et les évolutions financières et contribuent à la prise de décisions.

La gestion de la trésorerie englobe toutes les décisions, les règles et les procédures qui visent à optimiser sa valeur. Ainsi, pour évaluer la valeur d'une entreprise, il est nécessaire de réaliser une étude financière qui se base sur l'analyse de son passif, offrant ainsi des éléments permettant d'améliorer sa situation à venir. Elle vise à maintenir la solvabilité à court terme de l'entreprise et à garantir que les niveaux de trésorerie demeurent satisfaisants pour qu'elle puisse faire face à toutes ces échéances. En d'autres termes, la gestion de la trésorerie nécessite l'utilisation d'outils de prévision pour évaluer les besoins de financement immédiat et à venir de l'entreprise.

L'analyse financière, en tant qu'outil de gestion financière, se fonde sur une méthode technique qui repose sur l'analyse et l'interprétation des résultats, en se basant sur la lecture des documents comptables et financiers. Elle offre toutes les données requises pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise à court et à long terme.

L'objectif principal de notre mémoire est d'examiner le système de gestion de trésorerie mis en œuvre au sein de l'entreprise, dans le but de montrer l'effet de ce dernier sur l'amélioration des performances au sein de SONELGAZ de Tizi-Ouzou. D'autres objectifs intermédiaires visent à repérer les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie à mettre en évidence pour le bon fonctionnement financier de l'entreprise. Dans ce contexte, on tente à répondre à la problématique suivante :

« Comment la gestion de la trésorerie peut-elle impacter la performance de l'entreprise ? »

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quelles sont les méthodes adoptées pour analyser la gestion de la trésorerie ?
- Quelles mesures sont utilisées pour évaluer l'effet de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise SONELGAZ ?

Hypothèses de recherche

- **Hypothèse n°01** : La trésorerie se trouve au bas du bilan et son fonctionnement est à court terme, ceci dit que sa gestion n'a pas d'effet **significatif** sur la performance de l'entreprise ;

- **Hypothèse n°02** : En mettant en pratique l'analyse des méthodes de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise SONELGAZ, il sera **possible** d'améliorer la gestion des liquidités et de faire évoluer les résultats.

Méthodologie de la recherche

Nous avons adopté une méthodologie qui combine l'aspect théorique et l'aspect pratique. Pour cela, nous avons mené une recherche documentaire (des livres, mémoires, revues scientifiques et sites internet) et une étude pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ (analyse des documents comptables et financiers).

Choix du thème

Le choix du sujet est effectué selon divers critères :

- L'importance et l'utilité de celui-ci dans notre spécialité à travers sa persistance tout au long de notre formation ;
- Etudier l'impact de la gestion de trésorerie sur les performances d'une entreprise, en sachant comment gérer liquidités de manière efficace, il est possible d'éviter les problèmes de trésorerie et maintenir une stabilité financière.

Plan de travail

Selon la méthodologie utilisée dans la recherche précédente, nous avons organisé notre plan de travail de la manière suivante.

Le premier chapitre, vise à exposer les bases théoriques de la trésorerie, la gestion de la trésorerie et la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre, quant à lui portera sur la présentation des diverses méthodes et outils d'analyse de la trésorerie, tels que l'analyse du bilan (financier et fonctionnel), l'analyse des flux et la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Enfin, le troisième chapitre, présente une situation concrète au sein de la DDTO, ce qui nous permettra de comprendre et d'apprécier les concepts théoriques abordés dans les deux premiers chapitres en les mettant en pratique sur le terrain.

Chapitre I

**Cadre théorique sur la trésorerie, la
gestion de la trésorerie et la performance
de l'entreprise**

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

Introduction

La trésorerie est comme le carburant qui permet à une entreprise de fonctionner en douceur. Elle représente l'argent liquide et les actifs financiers dont elle dispose pour payer dépenses quotidiennes.

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures permettant d'assurer la solvabilité de l'entreprise, tout en optimisant ses produits et frais financiers.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un premier temps, quelques généralités sur la trésorerie et la gestion de trésorerie. Ensuite, nous allons voir la performance, ses différents types et indicateurs. Enfin, nous allons clôturer ce chapitre par la présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion.

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

Section 1 : Notions générale sur la trésorerie

La trésorerie est un concept comptable et économique qui fait référence aux fonds disponibles chez une entreprise à un moment précis. Elle représente la différence entre les biens dont dispose l'entreprise et ses dettes à court terme. L'importance de la trésorerie dans la gestion d'une entreprise réside dans sa capacité à financer ses dépenses quotidiennes. Cela représente un élément essentiel de la situation financière de l'entreprise.

1-Définition de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise regroupe l'ensemble des fonds disponibles à un moment donné. Elle est constituée de fonds liquides dans ses caisses et de fonds disponibles sur tous ses comptes bancaires. L'entreprise peut aisément accéder à cet argent, qu'elle puisse utiliser pour couvrir des dépenses imprévues ou investir.

Le concept de la trésorerie est défini par plusieurs auteurs, à savoir :

- La trésorerie selon GAUGAIN.M et SAUVEECRAMBERT « 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
- Pour VERNIMMEN.P « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou de la liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fond de roulement fonctionnel (FRNG) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR)». ²
- Et selon DESBRIERES.P et POINCELOT.E « la trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et décaissements de liquidités ». ³

2-Les éléments constitutifs de la trésorerie

2-1-La caisse

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

¹ GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-G), « *Gestion de la trésorerie* », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 2007.P24.

² PIERRE .V, « *Finance d'entreprise* », édition Dunod, 2012.P122.

³ DESPBRIERES.P et POINCELOT.E, « *Gestion de trésorerie* », 2^{ème} édition, Ems, 2015. P9.

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

La caisse est constituée des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'elle effectue pour l'entreprise régulièrement⁴.

2.1.1. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

2.1.1.1. Les recettes de l'activité principale de l'entreprise

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

2.1.1.2. Les recettes dites « hors activité principale »

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

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

2.1.1.3. Les produits financiers

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

2.1.1.4. Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu)

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

2.1.2. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

2.1.2.1. Les salaires et les pensions des retraités

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

2.1.2.2. L'alimentation des caisses

La trésorerie s'adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité. Une mise à disposition de fonds, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

⁴ ROUSSELOT.P et VERDIE (J-F), «Gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999.P112.

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

2.1.2.3. Les règlements en relation directe avec l'activité principale

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

2.1.2.4. Les impôts et taxes

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

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

2-2-La banque

Deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise :

2.2.1. Le rapprochement bancaire

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

2.2.2. Les comptes bancaires

L'entreprise dispose de plusieurs comptes dans des banques différentes. Car 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 permettent une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

3-Le trésorier

3-1-Définition du trésorier

Le trésorier est une personne qui travaille sur la stratégie à court terme de l'entreprise. Il s'occupe principalement de la gestion quotidienne des finances, en veillant à ce que les besoins financiers de l'entreprise soient bien gérés. Son rôle principal est d'optimiser la rentabilité financière tout en évitant les risques liés aux opérations commerciales.

Les domaines clés sur lesquels le trésorier intervient sont la trésorerie dont il optimise les flux quotidiens pour assurer que l'argent entre et sort correctement, crédit client (crédit management), la gestion des risques (risque management) et les investissements.

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

En résumé, le rôle du trésorier consiste à veiller à ce que toutes les activités financières courantes se déroulent sans heurt et efficacement tout en garantissant un rendement optimal pour l'entreprise.

3-2-Les missions du trésorier

En principe, le rôle du trésorier est défini par les quatre missions suivantes ⁵:

3.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme « *liquidité* » désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques... Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise.

Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement, elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier et du directeur financier lorsque les encours de crédit à court terme menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme de l'entreprise sur l'année suivante.

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est « tendue », il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit.

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision glissante de trésorerie, à un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financier.

3.2.2. Réduire le coût des services bancaires

La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui

⁵ SION.M, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003. P28.

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

revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation.

3.2.3. Améliorer le résultat financier

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux, trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ». Par déséquilibres journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

3.2.4. Gérer les risques financiers à court terme

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future.

Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

3-3-Les qualités requises

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences⁶ :

- **Organisateur** : il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne ;
- **Technicien** : la gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux... ;
- **Savoir anticiper** : la gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels.

⁶ SION. M, *Op.cit.*P29.

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

Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois ;

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

3-4-Compétences techniques du trésorier

- Les compétences nécessaires au trésorier sont les suivantes⁷ :
- Rigueur et créativité ;
- Organisation et maintien d'un réseau d'informations ;
- Aisance relationnelle ;
- Maîtrise du fonctionnement des opérations bancaires ;
- Maîtrise des outils informatiques ;
- Maîtrise des règles de la comptabilité (LSF, SEPA, SOX) ;
- Maîtriser le back office ;
- Capacité de synthèse ;
- Connaissance en finance ;
- Maîtrise des normes IFRS.

3-5-La place du trésorier dans l'entreprise

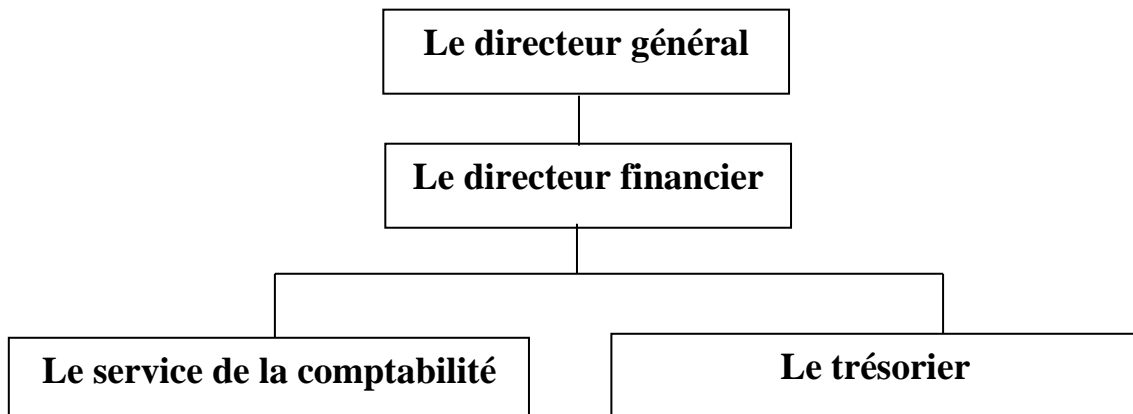
Au cours des trente dernières années, le rôle du trésorier dans les entreprises a considérablement évolué. Autrefois simplement responsable de la gestion de la caisse, le trésorier est désormais un expert en matière de gestion des risques financiers. Les marchés financiers ont connu une croissance importante, les échanges internationaux se sont multipliés et les techniques informatiques ont progressé. Tout cela a renforcé la capacité du trésorier à optimiser la gestion financière d'une entreprise. En effet, grâce à ses compétences et son expertise dans ce domaine, il peut aider l'entreprise à prendre des décisions importantes pour réduire les risques liés aux fluctuations monétaires ou aux investissements risqués sur les marchés financiers. Le rôle du trésorier est donc essentiel pour assurer une bonne santé financière de l'entreprise et garantir sa pérennité sur le long terme⁸.

⁷<https://WWW.ics-begue.com>metier>. Consulté le 18/03/2024.

⁸ ANNIE (B-D), SARUN (K-H), « *Gestion de trésorerie* », Ed Economica, Paris, 2000.P20.

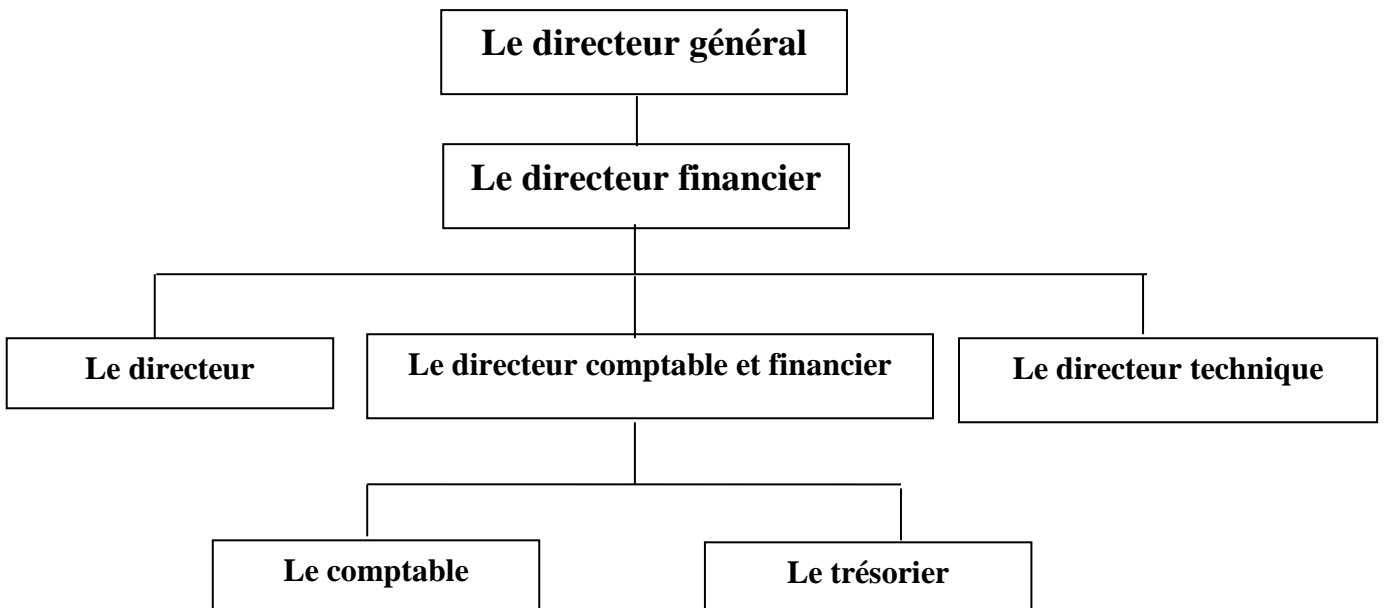
Chapitre I : Cadre théorique sur la trésorerie, la gestion de la trésorerie et la performance de l'entreprise

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



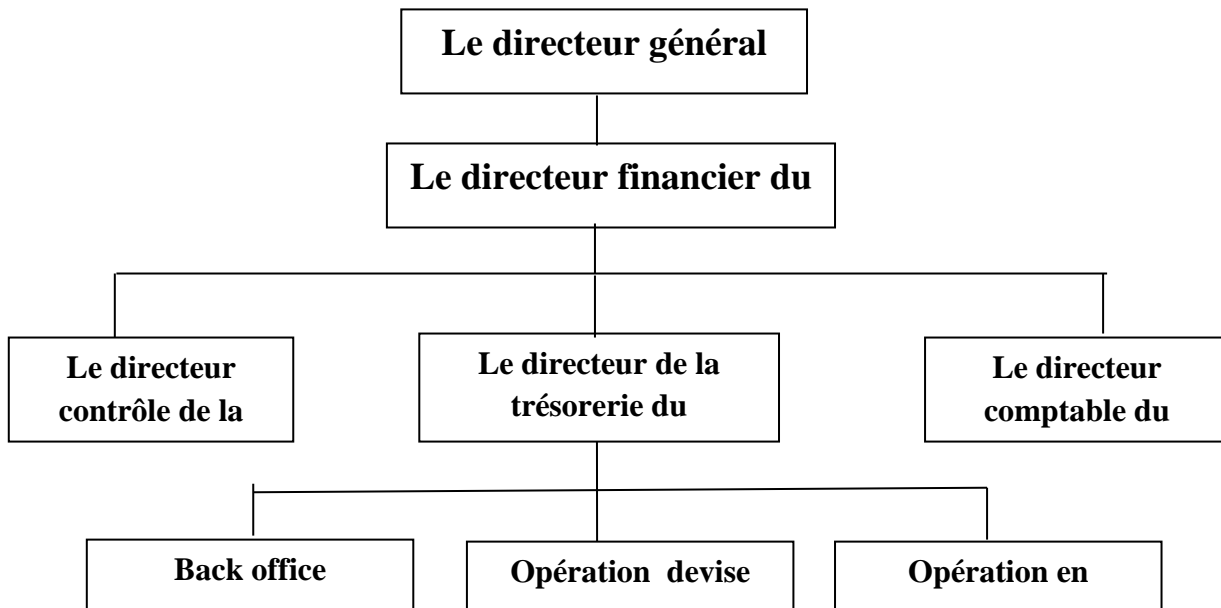
Source : ANNE (B-D), SARUN (KH), « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.P20.

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



Source : ANNE (B-D), SARUN (KH), « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.P20.

Figure N°3 : La place du trésorier dans les groupes multinationaux



Source : ANNE (B-D), SARUN (KH), « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.P 21.

Les schémas ci-dessus illustrent une traduction minutieuse de la fonction ou du service de trésorerie, en fonction du type de l'organisation. Le trésorier joue un rôle différent selon la taille de l'entreprise. Il est observé que dans les PME, cette responsabilité est habituellement assumée par la personne responsable de la gestion financière (comptable, responsable administratif...). En revanche, dans les entreprises de taille importante, le trésorier collabore étroitement avec le directeur financier. Non seulement il occupe un poste à part entière et a des tâches plus complexes, mais il a également une part de responsabilité très importante et sensible qui lui incombe.

4-Les causes de crises de trésorerie

La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une telle dégradation. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation⁹.

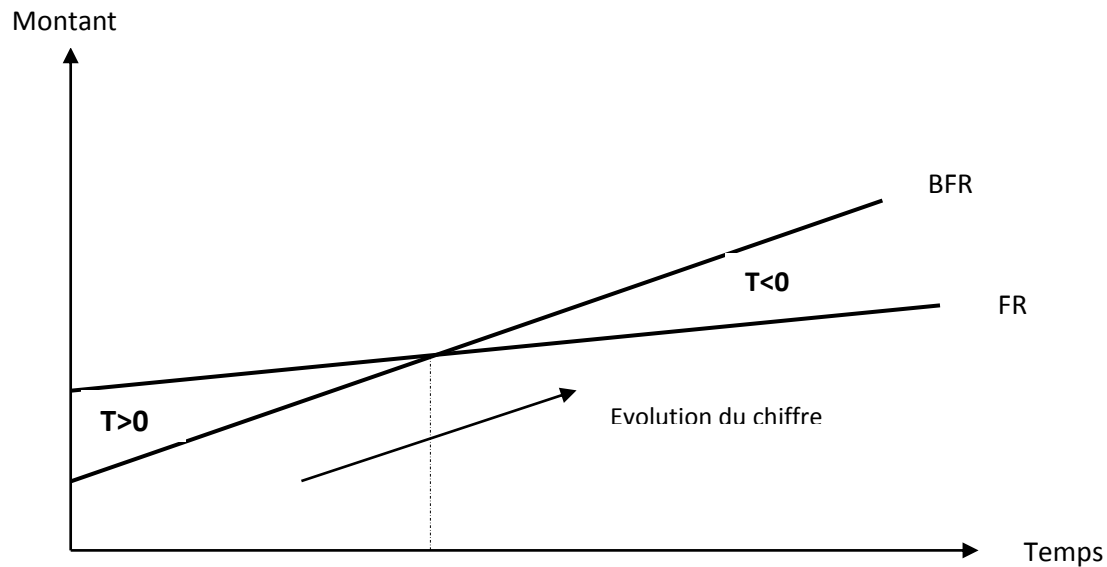
4-1-La crise de croissance

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

⁹ SION.M, *Op.cit.* P 20-24.

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

Figure N°04 : La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance



Source : SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris, 2003.P20.

Solutions proposées

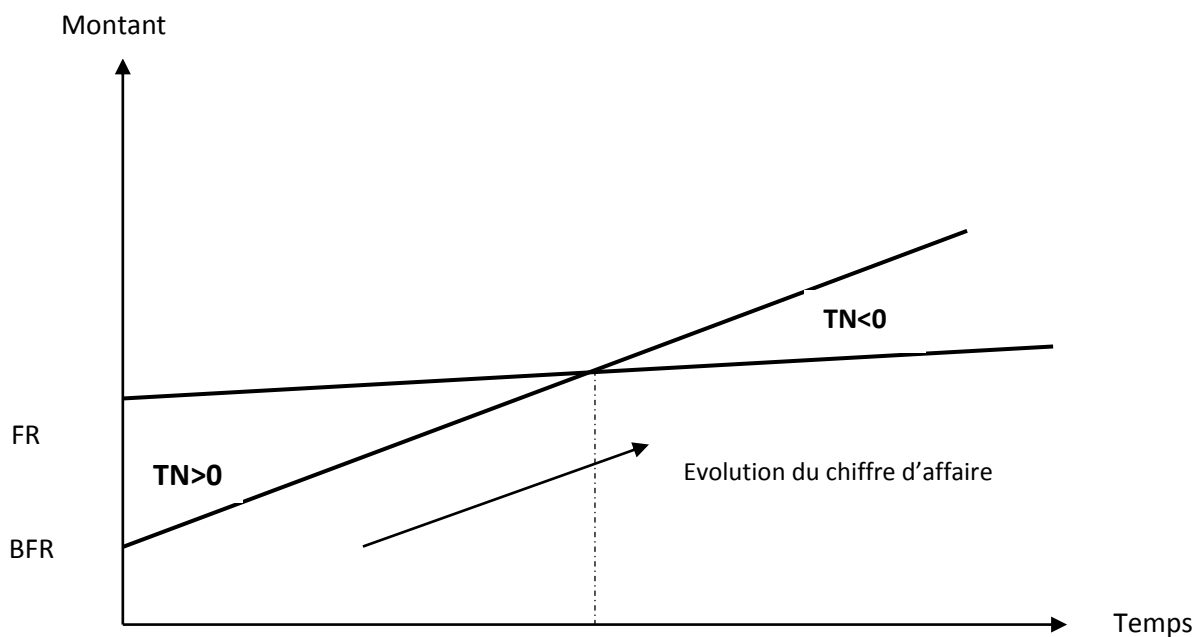
Réaliser un apport en capital. Pour maintenir un rapport FR /BFR suffisant, consiste à augmenter les capitaux propres face à l'augmentation du BFR.

Modérer la croissance. Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes.

4-2-La mauvaise gestion de BFR

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

Figure N°05 : La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR



Source : SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris, 2003.P21.

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

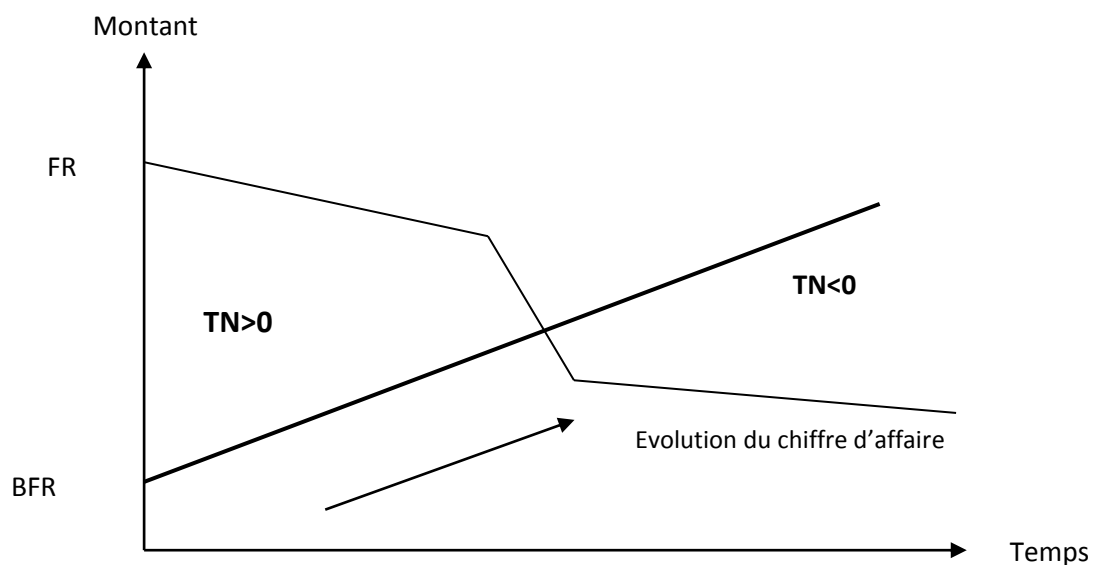
▪ Solutions proposées

Une saine gestion du BFR nécessite de bien gérer les décalages entre les rentrées et les paiements.

4-3-Le mauvais choix de financement

Lorsque l'entreprise investit plus que ce qu'elle génère en termes de rentabilité, son fonds de roulement net peut devenir insuffisant.

Figure N°06 : La trésorerie en situation de mauvais choix de financement



Source : SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris, 2003 .P22.

Solutions proposées

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

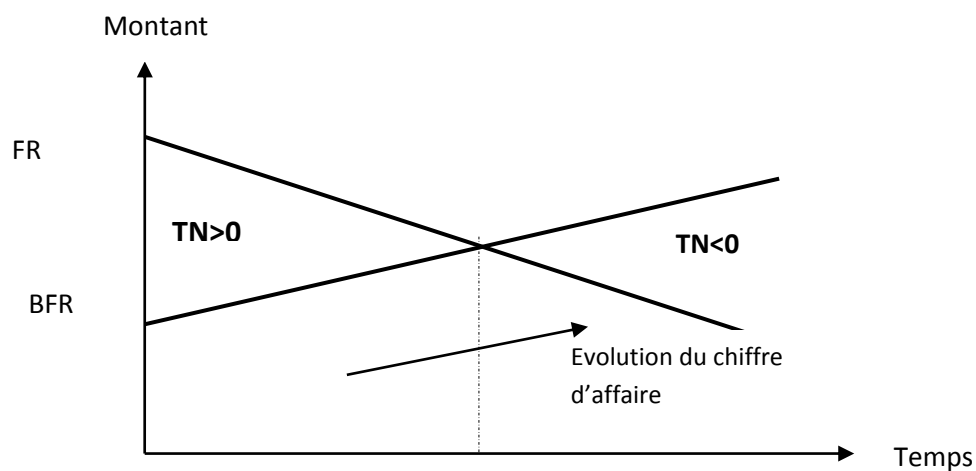
L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli.

4-4-La perte de rentabilité

Lorsque l'entreprise accumule des pertes, cela diminue les capitaux propres et peut entraîner une dégradation du fonds de roulement. Les décaissements excèdent les encaissements, ce qui peut également affecter la trésorerie de l'entreprise.

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

Figure N°07 : La trésorerie en situation de perte de rentabilité



Source : SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris, 2003.P23.

L'objectif d'une gestion de trésorerie performante est d'assurer la solvabilité de l'entreprise en réduisant au minimum les dépenses. Dans la section suivante, nous examinerons les différents aspects liés à cette pratique.

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

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

La gestion de trésorerie est un ensemble d'outils et de techniques qui garantissent le maintien de l'équilibre financier immédiat de l'entreprise à moindre coût. Elle a assuré la solvabilité à court terme de l'entreprise et a maintenu des niveaux de trésorerie satisfaisants pour qu'elle puisse faire face à toutes ses échéances.

1- Définition de la gestion de la trésorerie

Dans ce qui suit, on va présenter quelques définitions de certains auteurs :

Selon GAUTHIER.N et CAUSSE.G « la gestion de trésorerie, dans son ensemble se situe dans une dimension plus large, celle de la gestion financière. La gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision ». ¹⁰

Quant à BANGALA.A « la gestion de trésorerie est définie comme un levier stratégique pour chaque entreprise ou la maîtrise des flux à un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la liquidité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers ». ¹¹

2- Les objectifs de la gestion de trésorerie

- **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement** ¹²: La gestion de trésorerie est le processus qui consiste à gérer les excédents d'argent et à minimiser les coûts de financement. En d'autres termes, la gestion de trésorerie vise à s'assurer que l'argent est disponible au bon moment, au bon endroit et dans la bonne devise pour optimiser les profits tout en réduisant les coûts.
- **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)** : Il est important pour les trésoriers d'avoir des informations précises sur la gestion de la trésorerie afin de mieux communiquer avec les investisseurs. En ayant une bonne compréhension des flux de trésorerie, le trésorier peut ajuster ses investissements en fonction des possibilités de financement sans épuiser excessivement les réserves financières.
- **Assurer la liquidité de l'entreprise** : En tant que dirigeant d'une entreprise, il est important de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour répondre à ses obligations et échéances. C'est ce qu'on appelle la liquidité de l'entreprise. Pour mesurer cette liquidité, le dirigeant doit utiliser des outils prévisionnels qui lui permettront de déterminer les besoins en financement futurs de l'entreprise.
- **Construire un partenariat bancaire équilibré** : Une relation équilibrée avec sa banque. Il est important de ne pas dépendre trop fortement de son banquier, mais également de ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore. Cela permettra d'établir un climat de confiance durable.

¹⁰ GAUTHIER N.et CAUSSE.G, « *La gestion dans l'entreprise* », édition Union, Paris, 1981.P33.

¹¹ BANGALA.A, « *Les fondements de la gestion financière* », édition l'université de Liège, Belgique, 2007.P46.

¹² TOUNSI .F, « *La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM de TIZI OUZOU* », mémoire Master, UMMTO, 2016.

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

3-Les avantages de la gestion de trésorerie optimisée

3-1-Amélioration de la liquidité

La gestion de trésorerie optimisée permet à une entreprise d'avoir suffisamment de liquidités pour faire face à ses besoins financiers à court terme. Cela aide à éviter les problèmes de manque de liquidités et à réduire les risques de cessation de paiement¹³.

3-2-Augmentation des profits

Une gestion de trésorerie optimisée peut contribuer à augmenter les profits d'une entreprise de différentes manières, par exemple :

- **Réduction des coûts de financement** : en améliorant la gestion de trésorerie, l'entreprise peut réduire sa dépendance aux financements externes coûteux tels que les prêts bancaires. En ayant une meilleure vision des entrées et des sorties d'argent, l'entreprise peut éviter les situations où elle a besoin de ces financements. Cela permettra à l'entreprise d'économiser sur les frais d'agios, les commissions d'intervention et autres coûts liés aux emprunts ;
- **Optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR)** : une gestion efficace de la trésorerie permet d'optimiser le besoin en fonds de roulement, cela signifie qu'en équilibrant les actifs circulants (comme les stocks et les créances clients) avec les passifs circulants (comme les dettes fournisseurs), on peut réduire les coûts liés à la gestion des stocks et des créances clients. De plus, cela permet d'augmenter la disponibilité des fonds pour financer les opérations courantes ;
- **Investissement de l'excédent de trésorerie** : au lieu de laisser l'argent en excédent simplement s'accumuler, il est préférable de le placer de manière stratégique pour générer des revenus supplémentaires pour l'entreprise. Il existe différentes options pour cela, telles que les escomptes pour paiement anticipé, les avances en compte courant ou encore le financement de nouveaux investissements.

3-3-Réductions des coûts

La gestion de la trésorerie optimisée peut aider une entreprise à économiser de l'argent en réduisant les frais financiers, en évitant les pénalités et en négociant de manière plus avantageuse avec les partenaires financiers.

3-4-Autres bienfaits

En plus des avantages mentionnés précédemment, une gestion de trésorerie optimisée permet à une entreprise de mieux prévoir ses besoins financiers à l'avenir et de réduire les risques liés aux fluctuations des taux de change. Cela aide à maintenir la stabilité financière et à prendre des décisions éclairées.

4-Processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes, les plus importantes sont les suivantes¹⁴ :

¹³<http://libeo.io/gestion-de-trésorerie>. Consulté le 18/03/2024.

¹⁴ FORGET.J, « *Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion de la trésorerie financière de l'entreprise à CT* », édition Economica, Paris, 2001. P15.

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

- **Première phase : la prévision :** La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds.

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios, lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

- **Deuxième phase : l'arbitrage :** Dans cette deuxième étape, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidités de contrepartie, de taux d'intérêt et de change, elle s'appuie sur :
 - Une situation de trésorerie (en valeur) à jour et fiable,
 - Une situation prévisionnelle à très court terme.
- **Troisième phase : le contrôle :** Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, réalisations et contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables, notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

5-Origine des problèmes de trésorerie

À l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoins en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux¹⁵.

5-1-Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, nous pouvons trouver les suivantes :

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

¹⁵ ROUSSELOT P. et VERDIE (J-F), « *gestion de la trésorerie* », édition Dunod, Paris, 2003.P14.

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

- à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

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

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financier et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Nous citons :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

5-2-Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc les mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes indentifiables sont les suivantes :

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

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

Nous avons vu dans ce paragraphe toute l'importance que revêt l'activité de l'entreprise dans sa trésorerie. Un agrégat permet d'aller plus loin dans l'analyse du lien d'activité/trésorerie : il s'agit du besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

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

6-Les enjeux de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.¹⁶

6-1-L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « *créditeur improductifs* », ni solde « *débiteur coûteux* ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités. La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation, l'erreur de sous-mobilisation et l'erreur d'équilibrage.

6-2-L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le fonds de roulement excède le besoin en fonds de roulement), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé - par un placement de la trésorerie en organismes de placement collectif en valeur mobilière de placement (OPCVM) non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

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

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

En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négative. Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.

6-3-Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

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

¹⁶ DESBRIERES.P et POICELLOT.E, *Op.cit.*P13-18.

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

6.3.1. L'erreur d'équilibrage

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

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

6.3.2. L'erreur de sur-mobilisation

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

L'erreur de sur-mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur-mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés. L'erreur de sur-mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire lorsqu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.

6.3.3. L'erreur de sous-mobilisation

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

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

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

Il est important de gérer la trésorerie afin de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et d'assurer sa performance, comme nous allons le découvrir dans la section suivante.

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

Section 3 : Performance : Notion clé du contrôle de gestion

La performance d'une entreprise est comme le degré de réalisation des résultats en fonction des efforts et des ressources utilisées. Elle traduit la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et commerciaux de manière efficace et productive.

1-Généralités sur le contrôle de gestion

1-1-Définition du contrôle de gestion

Selon Anthony. R « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées d'une manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ». ¹⁷

Le contrôle de gestion consiste à surveiller les résultats de l'entreprise. Son rôle est d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise en suivant une stratégie précise, tout en s'assurant d'optimiser les ressources disponibles. En évaluant régulièrement les différences entre les réalisations et les prévisions, il est possible de prendre des mesures correctives et de s'adapter aux changements imprévus.

1-2- Les outils du contrôle de gestion

1.2.1. Les outils classiques

Les instruments traditionnels sont classés en trois catégories : les instruments de gestion des coûts, les instruments de contrôle des opérations et enfin ceux dédiés au contrôle des comportements. ¹⁸

- **Méthode des centres d'analyse** : Dans le Plan comptable général français de 1982, cette approche rationnelle a été suggérée. La méthode des sections homogènes est similaire au système des coûts complets, car toutes les charges incorporables, sans exception, sont passées sous le compte des coûts des produits. Selon l'objet de coût, la méthode fait une distinction entre les charges directes qui impactent directement l'objet de coût et les charges indirectes présentes dans les centres d'analyse.
- **Les modèles des coûts partiels** : La méthode des coûts variables (direct costing), également connue sous le nom de méthode des « coûts proportionnels », consiste à ne prendre en compte que les charges variables directes ou indirectes dans le coût de chaque produit, alors qu'elles sont proportionnelles aux quantités fabriquées.
- **Méthode des coûts directs** : Le calcul et l'analyse d'une marge sur coût direct par produit ou par activité sont essentiels pour évaluer la performance de la méthode des coûts directs.
- **La gestion budgétaire** : Les budgets désignent les stratégies comptables et financières sélectionnées afin de concilier les objectifs visés et les ressources disponibles à court terme avec les objectifs à long terme de l'entreprise. La gestion financière consiste à

¹⁷ ANTHONY (R-N), « *Planning and control systems, A framework for analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School», 1965.P17.

¹⁸ GUERMAH H. « cours de contrôle de gestion », UMMTO. Consulté le 18 /03/2024

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

élaborer des budgets et à confronter régulièrement les prévisions et les réalisations afin de détecter les écarts et de mettre en œuvre des mesures correctives.

- **Les tableaux de bord :** Il s'agit d'outils de gestion à court terme orientés vers l'action. Il renferme un nombre restreint d'indicateurs précis et pertinents, souvent financiers, qui reflètent les éléments clé de la compétitivité de l'entreprise.
- **Les centres de responsabilité et prix de cession internes :** Dans un environnement décentralisé, il est essentiel de déléguer l'autorité et de prendre en compte les centres de responsabilité. Le principe de la délégation accorde au subordonné une certaine latitude et un pouvoir décisionnel accompagnés de ressources (moyens), en échange de son engagement à atteindre des objectifs négociés avec son supérieur. Il sera possible de déterminer des centres de responsabilité auxquels on attribuera des ressources et des missions. Les relations entre les différents centres seront structurées en utilisant un mécanisme de prix de vente interne. Il peut être défini comme le coût de mise en valeur des transferts entre les centres de responsabilité.

1.2.2. Les outils contemporains

Les lacunes constatées par les outils classiques et les nouvelles approches de contrôle de gestion ont entraîné l'émergence de nouveaux outils.

- **La méthode des coûts à base d'activités ABC :** Dans cette perspective l'analyse du processus d'élaboration des produits ou services vendus par l'entreprise est basée sur un découpage du ou des processus en « activités ». La méthode ABC consiste à chiffrer ces activités et à les transformer en objets de coûts en utilisant des vecteurs d'imputation, également connus sous le nom « d'inducteurs de coûts ».
- **Le target costing :** Le coût cible est une approche qui a été introduite dans les usines de TOYOTA en 1965. Son objectif est de diminuer les coûts des produits tout au long de leur cycle de vie, tout en respectant les normes de qualité.
- **L'économic value added ou la méthode EVA :** La valeur ajoutée économique est une mesure de performance d'une entreprise qui évalue la création de valeur pour les actionnaires après la rémunération des investissements.
- **Le budget base zéro (BBZ) :** Le BBZ implique de ne pas prendre de charge et de tout justifier par les services offerts aux clients internes et externes. Les prestations sont divisées en activités fondamentales, mises à plat, avec des niveaux de services différents (économie, maintien, amélioration de la prestation), puis regroupées dans le budget alloué au service afin d'obtenir une réduction globale significative des coûts.

1-3-Tableau de bord

Selon **FERNANDEZ.A**, « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision». ¹⁹

¹⁹ FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord. », édition d'organisations, Paris, 2015. P178.

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

En effet, il n'y a pas de tableau de bord standard, mais tous reposent sur divers indicateurs que peut contenir un tableau de bord. Néanmoins, certaines fonctionnalités du tableau de bord sont plus ou moins identiques (standard).

- **Tableau de bord de gestion** : Le tableau de bord de gestion est un outil faisant état de la performance de la gestion qui est faite d'une entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées indicateurs, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle défini à l'avance. Tout écart devra être justifié et des actions mises en œuvre en conséquence pour y remédier ;²⁰
- **Tableau de gestion Prospectif (BSC)** : Selon KAPLAN.R et NORTON .D, « le TBP constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminent relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets» .²¹

1-4-Les types d'indicateurs

Il existe plusieurs types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord, ils sont²²:

- **Les indicateurs financiers** : l'utilisation des indicateurs financiers permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils offrent la possibilité d'évaluer des éléments tels que la rentabilité, la disponibilité de liquidités, l'efficacité opérationnelle et la durabilité financière. Parmi ces indicateurs financiers, on retrouve des éléments tels que le revenu, la rentabilité, le taux de liquidité, le taux d'endettement, et bien d'autres encore. Ils jouent un rôle important dans la mesure de la santé financière d'une entreprise, dans la prise de décisions d'investissement et dans l'évaluation de ses performances ;
- **Les indicateurs économiques** : la performance économique d'un pays, d'une région ou d'une entreprise est évaluée et analysée à l'aide de mesures quantitatives appelées indicateurs économiques. Ils offrent des données concernant divers aspects de l'économie, comme la croissance économique, l'inflation, le taux de chômage, les échanges commerciaux, les investissements, la consommation, etc... ;
- **Les indicateurs d'objectifs** : les indicateurs d'objectifs servent à évaluer la réalisation des objectifs établis. Ils facilitent le suivi de la progression vers l'accomplissement des objectifs et l'évaluation des résultats. Ces indicateurs peuvent varier en termes de quantité ou de qualité, et sont propres à chaque objectif ;
- **Les indicateurs de pilotage** : les indicateurs de pilotage servent à surveiller et évaluer les résultats d'une entreprise, d'un projet ou d'une activité. Ils offrent la possibilité d'évaluer les résultats, de repérer les différences par rapport aux objectifs établis et de prendre des décisions éclairées afin d'adapter les actions et d'atteindre les résultats

²⁰ <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-de-gestion/>. Consulté le 20/03/2024.

²¹ KAPLAN (R-S) et NORTON (D-N), « *le tableau de bord prospectif* », édition d'organisation, 1998. P31.

²² GUERMAH H. « cours de contrôle de gestion », UMMTO.

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

atteignables. Il est possible d'utiliser différents indicateurs, tels que financiers, opérationnels, qualitatifs ou quantitatifs, en fonction des besoins spécifiques de gestion ;

- **Les indicateurs de qualité** : les indicateurs de qualité servent à évaluer la performance et la conformité des produits, des services ou des processus à des normes ou des critères spécifiques. Ils offrent la possibilité d'évaluer des éléments tels que la fiabilité, le respect des spécifications, la satisfaction des clients, la sécurité, l'efficacité, et bien d'autres encore.

2- La performance

2-1 Définition de la performance

La performance peut être définie par plusieurs manières selon les auteurs :

NCOLE. N explique que « la performance est un constat officiel qui enregistre un résultat accompli à un instant précis, toujours en référence à un contexte, à un objectif ou à un résultat attendu. Peu importe le domaine, la performance est mesurée de cette manière. La performance de l'entreprise joue donc un rôle important car seules les entreprises capables de relever le défi survivront aux difficultés et saisiront les opportunités ». ²³

Selon BOURGUIGNON. A, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». ²⁴

En effet, pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON.A, car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir :

« Comme la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...²⁵ ». Donc, selon cet auteur cette performance s'analyse selon deux critères :

- **L'efficacité** : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soit les moyens mis en œuvre ;
- **La productivité** : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre.

Pour LORINO.P « est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple (valeur/coût), c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur ». ²⁶

Ainsi, il a défini la performance comme « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». ²⁷

²³<https://www.axiocap.com/blog/performance-entreprise#:~:text=Autrement%20dit%2C%20c'est%20la,organisation%20%C3%A0%20assurer%20sa%20croissance>. Consulté le 28/03/2024.

²⁴ BOURGUIGNON.A : « *Peut-on définir la performance ?* ». Revue française de comptabilité, 1995.P62.

²⁵ BOURGUIGNON.A, *Op.cit.* P934.

²⁶ LORINO.P : « *Méthode et pratique de la performance* », édition D'organisation, Paris, 2003.P5.

²⁷ LORINO.P, *Op.cit.*P9.

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

Lebas, propose une définition plus opérationnelle en montrant les enrichissements qu'elle peut apporter à l'entreprise. L'auteur tire les conclusions suivantes²⁸ :

- La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. C'est une réalisation... ;
- C'est le résultat d'un processus de causalité et une indication d'un potentiel de résultats futurs... ;
- Elle est relative au contexte concurrentiel et organisationnel choisi en fonction de la stratégie... .

Elle doit être mesurable par un chiffre ou une expression communicable.

2-2-Les principaux critères de la performance

On peut dire que l'entreprise est performante si seulement ses notions suivantes se rassemblent :

2.2.1L'efficacité

Selon KALIKA.M, l'efficacité est généralement définie comme « le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise ». ²⁹

D'après DE BOISLANDELLE.H-M, l'efficacité est « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système³⁰».

Ainsi pour BOUQUIN, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis³¹.

$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$
--

2.2.2. L'efficience

« On considère que l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. L'efficience s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs ». ³²

Selon PLANCHET. V, l'efficience est : « la capacité de la réalisation des objectifs à moindre coût ». ³³

Pour GRANSTED, l'efficience « c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ». ³⁴

²⁸<http://book.opeedition.org>. Consulté le 28/03/2024.

²⁹ KALIKA .M, « Structures d'Entreprises, réalités, déterminants et performances », édition Economica, Paris, 1995.P328.

³⁰ DE BOISLANDELLE (H-M), « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998 .P139.

³¹ BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion »,8ème édition, Paris, 2008. P75.

³² DE BOISLANDELLE (H-M), *Op.cit.*P140.

³³ PLANCHE.V, « Mesure et amélioration des performances industrielles », tome 2 UPMF, France, 2006. P7.

³⁴ GRANSTED.M, « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980 .P33.

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

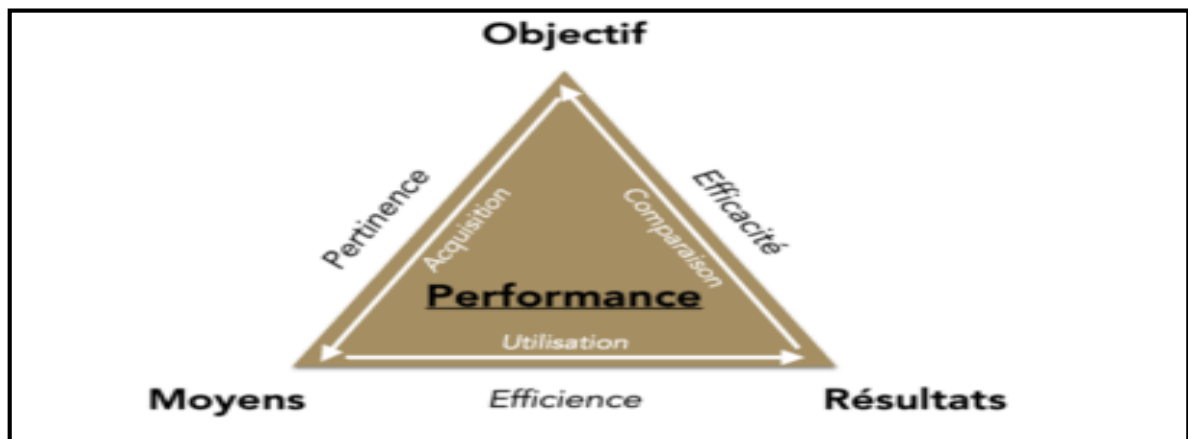
$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Ressources disponibles}$$

2.2.3. La pertinence

La pertinence définie « *comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir* ».

Afin de protéger les actifs de l'organisation, il faut s'assurer de sa légitimité auprès des groupes externes, en particulier auprès des investisseurs et des consommateurs. La pertinence renvoie ici à l'aptitude ou à la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement évolutif. Pour survivre, l'organisation doit réussir à s'adapter à l'évolution du milieu et au niveau des compétences requises ; elle doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et ses commettants.³⁵

Figure N°08 : Le triangle de la performance



Source : <https://www.orquali.com/le-triangle-de-la-performance/772>.

La performance est réalisée en fonction de trois variables : l'efficacité qui correspond à l'accomplissement des objectifs (rapport résultats/objectifs), l'efficience qui correspond à l'accomplissement des objectifs avec le moindre coût (rapport résultats/moyens) et la pertinence qui correspond à la bonne répartition des ressources. Il est finalement évident que la détermination de la performance implique la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence

2-3-Les types de la performance

La performance d'une entreprise peut être évaluée selon plusieurs types de performance qui reflètent ses résultats et ses objectifs. Voici quelques-uns des types de performance les plus courants :

³⁵ <https://hal.science/hal-03616136> Submitted on 22 Mar 2022. Consulté le 28/03/2024.

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

2.3.1. La performance stratégique

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.³⁶

2.3.2. La performance concurrentielle

Selon *Michael Porter*, la recherche de performance ne se limite plus à l'action de la firme seule. Il est également essentiel que la firme puisse s'adapter et même s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur.³⁷

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, celle-ci repose sur la logique selon l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance

La performance liée au milieu concurrentiel peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel³⁸.

2.3.3. La performance socio-économique

Elle regroupe à la fois la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

2.3.3.1. La performance organisationnelle

Selon KALIKA M, la performance organisationnelle est définie comme « Les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale et économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ³⁹

2.3.3.2. La performance sociale

La performance sociale exprime « *le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'aptitude des salariés qu'elle emploie* ». ⁴⁰

La performance sociale concerne les relations humaines au sein de l'entreprise et montre à quel point l'entreprise accorde de l'importance à cet aspect. On mesure cette performance en examinant des éléments tels que la qualité des prises de décision collectives,

³⁶<https://www.cairn.info/diagnostic-de-la-performance-de-l-entreprise--9782100576197-page->. Consulté le 28/04/2024.

³⁷ <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>. Consulté le 28/04/2024.

³⁸ <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>. Consulté le 28/03/2024.

³⁹ KALIKA .M, « *Structure d'entreprises, réalités, déterminants et performances* », 2ème édition, Economica, Paris, 1998 .P119.

⁴⁰DE BOISLANDELLE. (H-M), « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition Economica, Paris, 1998.P319.

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

les conflits et les crises sociales, la satisfaction des employés, le taux de rotation du personnel, l'absentéisme, le climat social, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, et la participation aux décisions.

2.3.3.3. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

2.3.3.4. La performance financière

La performance financière d'une entreprise est essentielle pour évaluer sa rentabilité et sa capacité à générer des bénéfices. Elle se mesure à travers des indicateurs comme le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement et le ratio d'endettement. Ces indicateurs aident à évaluer la santé financière de l'entreprise.⁴¹

2.3.3.5. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale⁴².

2-4-Les indicateurs de mesure de la performance (KPI)

2.4.1. Définition d'un indicateur de performance

Selon LORINO. P, « un indicateur de performance est une information devra aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. ».⁴³

Un indicateur de performance est défini comme « Une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées ». ⁴⁴

2.4.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage. On peut les regrouper dans quatre volets :

- **La pertinence** : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;
- **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;

⁴¹ Agicap <https://agicap.com> > ... > Glossaire Définition de la performance financière – Glossaire. Consulté le 18/04/2024.

⁴² <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale#>. Consulté le 18/04/2024.

⁴³ LORINO.P, 2003, P 130.

⁴⁴ VOYER. P, « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », Presse de l'université du Québec, Québec, 1999. P64.

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

- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût ;
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustré.⁴⁵

2.4.3. Catégories des indicateurs de mesure de la performance

Les indicateurs de performance sont regroupés en deux catégories, indicateurs financiers et indicateurs non financiers :

2.4.3.1. Les indicateurs financiers

Il s'agit des indicateurs de nature quantitatifs à savoir :

- **La rentabilité** : La rentabilité est la capacité d'un investissement à produire un bénéfice.

Selon HOARAU.C, « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investies, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». ⁴⁶

La rentabilité de l'entreprise est un outil clé pour évaluer la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux. On distingue trois types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière et la rentabilité commerciale.

- **La rentabilité économique** : La rentabilité économique permet d'évaluer la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux. La rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apport des actionnaires ou autofinancement).

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat Brut} / \text{Fonds Permanents (FP+DLMT)}$$

- **La rentabilité financière** : La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux Propres}$$

Selon HOARAU, « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires ». ⁴⁷

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

⁴⁵ VOYER.P, *Op.cit.* P 68.

⁴⁶ HOARAU.C, « *Maitriser le diagnostic financier* », 2.ème édition, Paris, 2001. P87.

⁴⁷ HOARAU.C, *Op.cit.* P89.

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

- **L'effet de levier** : L'effet de levier est défini comme étant la possibilité d'emprunter de l'argent pour spéculer et espérer ainsi démultiplier les gains.

On peut dire aussi que l'effet de levier est la différence entre la rentabilité financière et la rentabilité économique.

« Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise ». ⁴⁸

L'effet de levier s'exprime comme suite :

$$RF = RE + (RE - i) * D/C$$

Dont :

- **D** : Dettes.
- **C** : Capitaux propres.
- **RF** : Rentabilité financière.
- **RE** : Rentabilité économique.
- **i** : taux d'endettement.

Si **RE** est supérieure à **i** : l'effet de levier est positif.

L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

Si **RE** est inférieur à **i** : l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

Si **RE** est égale à **i** : l'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

- **La rentabilité commerciale** : La rentabilité commerciale permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. ⁴⁹

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaire}$$

- **La profitabilité** : Le taux de profitabilité est un ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaire hors taxes (CAHT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité. En économie, la profitabilité d'une

⁴⁸ *Idem* p90.

⁴⁹ SAOU.O, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB », mémoire Master, université de Bejaia, 2017.

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

entreprise est un critère important pour les investisseurs. Cela signifie que l'entreprise peut générer des revenus à partir de ses ressources financières. Les entreprises qui ont une profitabilité élevée sur une longue période sont très recherchées, car elles offrent une sécurité financière aux actionnaires, cela signifie qu'ils peuvent être sûrs que leur argent sera bien utilisé et qu'ils recevront des bénéfices réguliers en retour.⁵⁰

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat net comptable} / \text{Chiffre d'affaire} \times 100$$

Selon *HOUARAU. C* « La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné ». ⁵¹

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

$$\text{Taux de marge de bénéfice} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaire}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \text{Excédent brute d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \text{MC} / \text{Chiffre d'affaire (vente de marchandise)}$$

- **La solvabilité** : La solvabilité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à suivre ses engagements de moyen et long terme⁵².

$$\text{Ratio de solvabilité général} = \text{Total actif} / \text{Total dettes (DLMT + DCT)}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif. Il devrait naturellement être supérieur à un.

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = (\text{Endettement total} / \text{La somme de bilan}) \times 100$$

Il n'existe pas de norme précise mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise sortant dans la phase de maturité et de déclin.

En cas de détérioration de l'activité l'entreprise risque d'être dans l'incapacité d'assurer le service de sa dette.

$$\text{Taux d'endettement} = \text{Endettement financier} / \text{La somme de bilan}$$

⁵⁰LES EXPERTS OOREKA. Taux de profitabilité. Organiser sa comptabilité, juin 2018. sur <https://comptabilite.ooreka.f>. Consulté le 18/04/2024.

⁵¹ HOUARAU. C, Op.cit. P88.

⁵² AIT ABDELMALEK.T, « La gestion de trésorerie et son impact sur l'amélioration de la performance d'une entreprise Cas SARL SOFICLEF », mémoire Master, UMMTO, 2020.

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

On considère généralement que l'endettement financier ne doit pas représenter plus de 1/3 du total du bilan.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Endettement financier} / \text{Capitaux}$$

Ce ratio doit être inférieur à (1), dans le cas contraire il aura un risque important pour les prêteurs de l'entreprise qui s'applique dans la gestion de cette dernière en mettant en cause son autonomie financière, par ailleurs ce ratio permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture.

- **L'autofinancement** : « *L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée.* »⁵³

« En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. » Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires. L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, il doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisé.

D'où le ratio d'autofinancement, qui permet de mesurer le taux d'autofinancement généré par les fonds propre :

$$\text{Ratio d'autofinancement} = \text{Autofinancement net} / \text{Fonds propres}$$

2.4.3.2. Les indicateurs non financiers

Les indicateurs non financiers de performance sont des mesures qui permettent d'évaluer la performance d'une entreprise en dehors des aspects financiers.

- **Les indicateurs sociaux** : Sont des mesures qui évaluent l'impact social d'une entreprise. Ils permettent de mesurer sa contribution à la société, sa responsabilité sociale et son engagement envers les parties prenantes. Certains exemples d'indicateurs sociaux comprennent la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise, les politiques de santé et de sécurité des employés, les initiatives de développement durable, les actions philanthropiques et les partenariats communautaires. Ces indicateurs aident à évaluer la performance sociale d'une entreprise au-delà de ses résultats financiers.
- **Les indicateurs sociétaux** : Mesurent l'impact d'une entreprise sur la société. Ils évaluent sa contribution à des enjeux tels que l'égalité, l'environnement, l'éducation, la diversité, et

⁵³Petite-Entreprise .net « Définition de l'autofinancement » Disponible sur le site : <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>
www.petiteentreprise.net. Consulté le 20/04/2024.

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

les droits de l'homme. Ces indicateurs aident à évaluer la responsabilité et l'engagement d'une entreprise envers la société dans son ensemble. En résumé, ils permettent de mesurer l'impact positif d'une entreprise sur la société.

3-Le solde intermédiaire de gestion (TSIG)

3-1-Définition du tableau de solde intermédiaire de gestion (TSIG)

« Les soldes intermédiaires de gestion constituent un indicateur intermédiaire du compte de résultat. Parmi les soldes intermédiaires de gestion, on peut citer les plus importants qui sont la production, la valeur ajoutée, le résultat net d'exploitation, ou encore l'excédent brut d'exploitation ou EBE. Les soldes intermédiaires de gestion sont établis à partir des principaux chiffres du compte de résultat ».

« Le TSIG est un tableau récapitulatif de toutes les charges (décaissables et non décaissables) et de tous les produits (encaissables et non encaissables) dont la différence entre ces charges et produits permet de déduire les différents soldes (marges ou résultats) obtenus par l'entreprise ».⁵⁴

Le TSIG permet ainsi de comprendre la formation du résultat net de l'exercice. Sont donc portés dans ce tableau :

- **Les charges.**
- **Les produits.**
- **Les résultats (les soldes).**

3.1.1. Les charges

Une charge en comptabilité, désigne un coût que l'entreprise doit supporter, ou une dépense qu'elle doit effectuer, dans le cadre de son activité.

Une charge entraîne par conséquent une diminution du résultat de l'entreprise et une réduction de son patrimoine.⁵⁵

On distingue trois natures de charges :

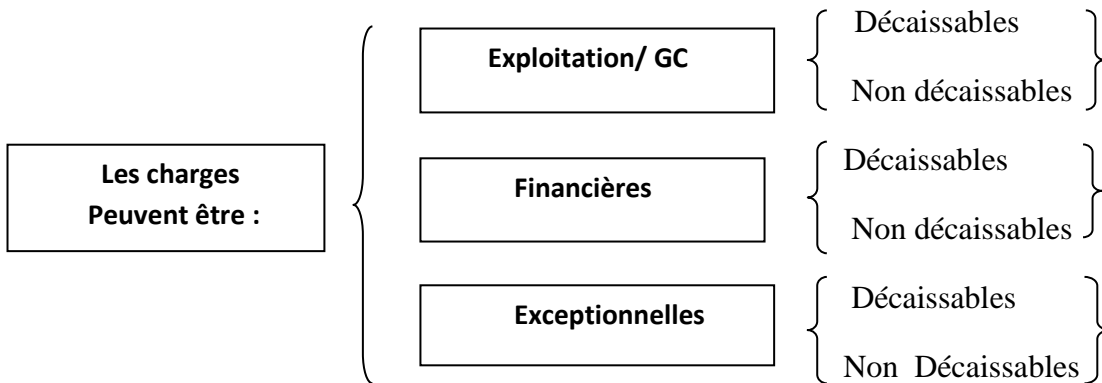
- Les charges d'exploitations ;
- Les charges financières ;
- Les charges exceptionnelles ;
- Les autres charges dépendent du résultat brut de l'exercice.

⁵⁴BEKOUR F. « cours d'analyse financières », UMMTO. Consulté le 20/04/2024.

⁵⁵<https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/charge/>. Consulté le 20 /04/2024.

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

Figure N°09 : Les différentes charges du TSIG



Source : Elaboré par nous-mêmes.

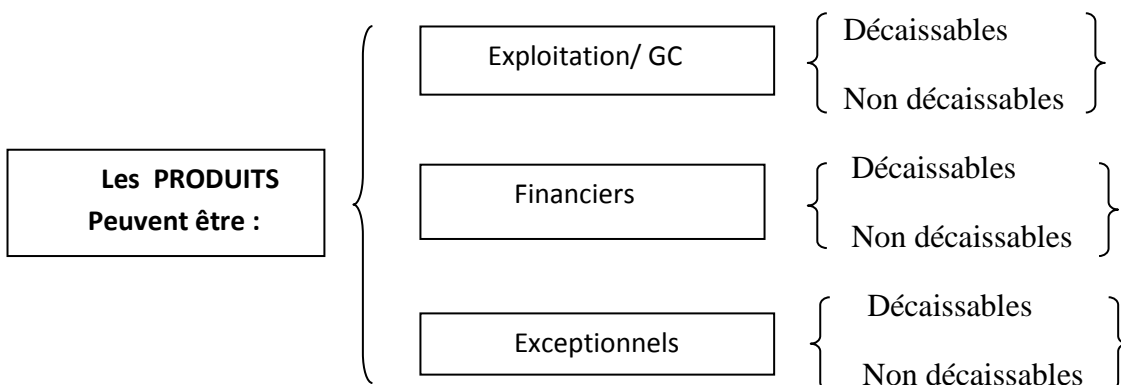
3.1.2. Les produits

Un produit est une source d'enrichissement qui crée une augmentation du résultat de l'entreprise. Pour la plupart des produits, on considère que ce sont les recettes de l'entreprise obtenues grâce à la vente de sa production (de biens ou services). Il existe également des produits issus d'intérêts, de dividendes ou de redevances. Enfin, les potentielles sommes générées par l'utilisation du capital d'une société avant la déduction de ses coûts et charges sont aussi considérées comme faisant partie des produits.⁵⁶

On distingue trois natures de produits :

- Les produits d'exploitations.
- Les produits financiers.
- Les produits exceptionnels.

Figure N°10 : Les différents produits du TSIG



Source : Elaboré par nous même.

⁵⁶<https://infony.fr/lexique/definitions/produit/>. Consulté le 20/04/2024.

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

3.1.3. Les résultats (les soldes)

Le solde du compte de résultat appelé le résultat net, correspond à la différence entre les produits et les charges réalisées.

Le résultat net est calculé chaque année, au moment de clôture de l'exercice comptable, pour donner une idée et pouvoir comparer la donnée dans le temps :

- Si le résultat réalisé est supérieur à zéro, l'entreprise a donc augmenté sa richesse et réalisé une rentabilité (bénéfice) ;
- Si le résultat réalisé est inférieur à zéro, l'entreprise a donc diminué sa richesse et réalisé une perte (déficit) ;
- Si le résultat réalisé est égale à zéro, l'entreprise a donc maintenu sa richesse et réalisé ni perte ni rentabilité (seuil de rentabilité) ;
- Le résultat permet à l'entreprise de rémunérer les actionnaires (distribuer des dividendes) et s'autofinancer (financement des investissements).

En résumé, la performance d'une entreprise est évaluée en fonction de sa capacité à atteindre ses objectifs et à produire des résultats positifs tant sur le plan financier que opérationnel.

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

Conclusion

En conclusion, la trésorerie et sa gestion représentent des piliers essentiels de la santé financière d'une entreprise. Avant de s'engager dans la gestion, il est essentiel de définir clairement les objectifs à atteindre et les résultats à obtenir.

Une gestion efficace de la trésorerie permet non seulement de maintenir la solvabilité de l'entreprise, mais aussi de maximiser sa rentabilité en optimisant l'utilisation des liquidités disponibles.

Dans le prochain chapitre nous allons faire une analyse financière de la trésorerie par les différentes méthodes afin de bien cerner notre travail de recherche.

Chapitre II

Analyse financière et la trésorerie

Introduction

La trésorerie est souvent considérée comme le sang vital de l'entreprise, assurant le bon fonctionnement de ses activités au jour le jour.

L'analyse financière de la trésorerie vise à évaluer la capacité d'une entreprise à générer et à gérer ses liquidités de manière efficace. Cette analyse permet de comprendre comment l'entreprise collecte, utilise et investit ses liquidités et identifier les forces et les faiblesses de sa gestion de trésorerie.

En examinant de près les flux de trésorerie, les soldes de trésorerie, les besoins de liquidités et les politiques de gestion de trésorerie, on peut obtenir des informations précieuses sur la santé financière de l'entreprise. L'analyse de la trésorerie permet également de prévoir les besoins futurs en liquidités, d'anticiper les éventuels problèmes de trésorerie et de mettre en place des stratégies pour optimiser la gestion des liquidités.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation.

La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches différentes, l'une statique, en termes de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée.

1- Bilan fonctionnel

1-1- Définition de bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est une lecture du bilan qui procède à un classement des différentes opérations réalisées par l'entreprise selon des fonctions (fonction d'exploitation, fonction d'investissement, fonction de financement...), auxquelles elles se reportent. L'analyse fonctionnelle a pour objectif d'étudier les conséquences financières (principalement sur la trésorerie) de ces différentes opérations. Le bilan fonctionnel est obtenu à partir du bilan avant répartition. Les emplois et les ressources sont évalués à leur valeur d'origine (brute)¹.

Le bilan fonctionnel est un outil d'information sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation, il est pour objet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise. Il s'analyse en vertu de la règle d'or de l'analyse financier².

1-2- Le rôle du bilan fonctionnel

Le rôle du bilan fonctionnel est ³:

- **D'apprécier** : la structure financière fonctionnelle de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité ;
- **D'évaluer** : les besoins financiers et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- **De déterminer** : l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- **De calculer** : la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- **D'apprécier** : le risque de défaillance ;
- **De permettre** : la prise de décision.

1-3-Elaboration du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel qui représente à un moment donné le déroulement des différents cycles est celui proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale, c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence comme dans l'analyse patrimoniale mais celui de stabilité. La durée des actifs ou des passifs importe peu et ne constitue plus une discrimination entre les différents éléments du bilan⁴.

¹ STEPHANY. E, « *Gestion financière* », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.P107.

² DOV.O, « *Gestion financière de l'entreprise* », édition Dunod, Paris, 2008.P40.

³ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « *L'analyse financière* », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017. P106.

⁴ GAUGAIN. M et ROSELYNE(S-C), *Op.cit.* P17.

1.3.1. Les emplois stables

Correspondent aux immobilisations corporelles, incorporelles ou financières évalué à leurs prix d'acquisition ou à leurs coûts de revient. Puisqu'il s'agit des valeurs d'origine, les montants retenus sont bruts dont il faut éliminer l'incidence des réévaluations qui ont été éventuellement pratiquées.

Par ailleurs, afin de travailler sur l'ensemble des emplois mis à la disposition de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle pré-conise de réintégrer les actifs acquis par crédit-bail. Bien que n'appartenant pas juridiquement à l'entreprise, ces actifs concourent pourtant à son activité ; cette réintégration peut se faire à partir des informations fournies en annexe du bilan comptable. Les frais d'établissement, les charges à répartir sur plusieurs exercices, ne constituent plus des non valeurs à éliminer comme dans l'approche patrimoniale mais des emplois stables à retenir pour leurs montants bruts, puisqu'il faut les financer.

1.3.1.1. L'actif circulant d'exploitation brut

Ils regroupent les :

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

1.3.1.2. L'actif circulant hors exploitation brut

Ils incluent les :

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

1.3.1.3. L'actif de trésorerie

Il comprend les disponibilités de l'entreprise.

1.3.2. Les ressources stables

Regroupent :

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

1.3.2.1. Les dettes d'exploitation

Ils comprennent les :

- Les avances et acomptes reçus ;
- Les produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation ;
- Les écarts de conversion passive ;

- Les dettes fournisseurs (matières, fiscales et sociales sauf l'impôt société).

1.3.2.2. Les dettes hors exploitation

Il regroupe les :

- Les dettes diverses (sur immobilisations) ;
- Les produits constatés d'avance hors exploitation ;
- Les intérêts courus des emprunts, de l'impôt société.

1.3.2.3. Le passif de trésorerie

Il regroupe les :

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

1-4- Structure du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel se présente comme suit :

Tableau N°01 : Présentation du bilan fonctionnel après retraitement⁵

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables	Ressources stables
<ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé brut +valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail +charges à répartir brut +écart de conversion –actif +écart de conversion-passif -intérêt courus prêts <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> • Postes à éliminer : Capital non appelé Primes de remboursement des obligations 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres +Amortissements et dépréciations +Amortissements du crédit-bail -Capital non appelé • Dettes financières +valeur nette des équipements financés par crédit- bail - Primes de remboursement des obligations -Intérêts courus sur emprunts +Ecart de conversion –Passif Ecart de conversion –Actif -Concours bancaires et soldes créditeurs banques
Actif circulant brut	Dettes circulantes
<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation Stock +Avances et acomptes versés sur commandes +Créances d'exploitation +Effets escomptés non échus +charges constatées d'avance d'exploitation charges constatées d'avance d'exploitation - écart de conversion –Passif • Hors exploitation Créances hors exploitation +Charges constatées d'avances hors exploitation +Capital souscrit appelé –Non versé +Intérêt courus sur prêt • Trésorerie active Valeurs mobilières de placement +Disponibilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation +Produits constaté d'avance d'exploitation +Dettes sociales et fiscales d'exploitation +Écart de conversion -Passif -Écart de conversion-actif • Hors exploitation Dettes hors exploitation +Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) -Produits constatés d'avance hors exploitation +Intérêt courus sur emprunt • Trésorerie passive Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effects escomptés non échues

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017.P108

⁵ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.* P108.

1-5-Détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers.

Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise⁶.

1.5.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Avant de définir la notion du fonds de roulement net global, il est utile de connaître un des règles de l'équilibre financier selon laquelle les emplois durables doivent être financés par des ressources stables.

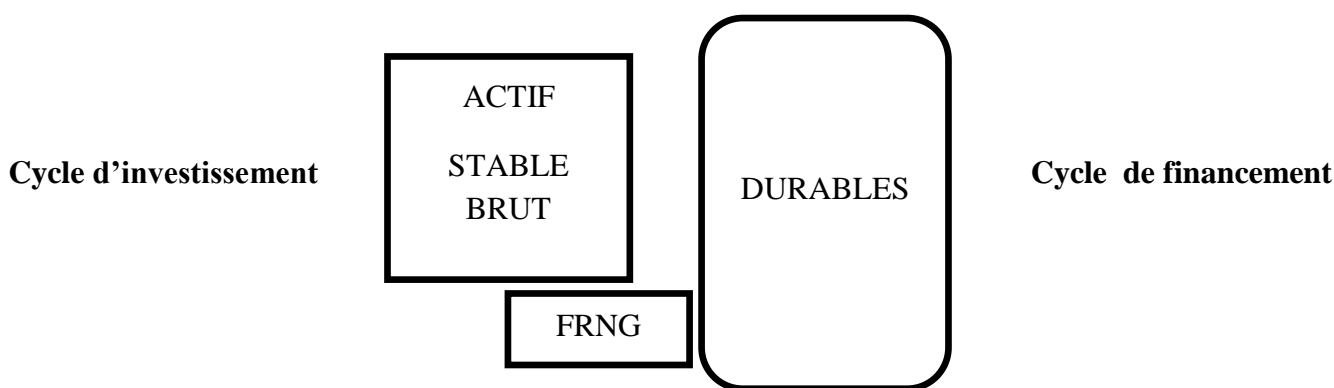
Le fonds de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent.

Le fonds de roulement net global est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise⁷.

- **Le calcul du fonds de roulement net global :** Le fonds de roulement net global peut être déterminé par deux formules de calcul à partir du bilan fonctionnel.
 - **Première méthode :** à partir du haut du bilan

$$\text{Fonds de roulement net global} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Figure N°11: Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source: SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris ,2003.P6.

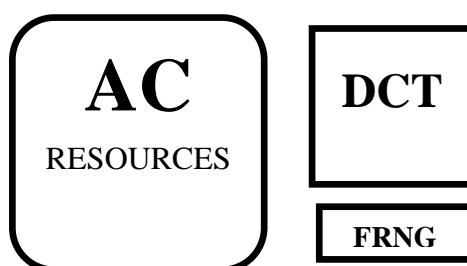
Deuxième méthode : à partir du bas du bilan

$$\text{Fonds de roulement net global} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

⁶ DE LA BRUSLERIE.H, « *Analyse financière* », édition Dunod, 2014.

⁷ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.* P 115.

Figure N°12: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source: M. Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris ,2003 .P6 .

Interprétation du fonds de roulement net global⁸ :

- **FRNG>0, Le FR est positif**, dans ce cas les ressources stables suffisent à financer les emplois stables, et l'excédent va servir à financer les dépenses courantes d'exploitation (actif circulant).
- **FRNG<0, Le FR est négatif**, les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois stables, l'entreprise va devoir trouver d'autres moyens pour financer sa trésorerie. On peut citer :
 - Les découverts bancaires ;
 - L'allongement du délai de paiement des fournisseurs ;
 - La diminution des délais de paiement accordés aux clients ;
 - Faire appel aux associés (comptes courants d'associés) pour apporter des liquidités.
- **FRNG=0**, Dans ce cas, les ressources durables sont égales aux emplois stables, cela signifie que les ressources durables couvrent la totalité des emplois stables.

1.5.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Ces différents décalages vont générer un besoin financier pour l'entreprise qui devra être financé, soit par le délai de règlement négocié auprès des fournisseurs, soit par le fonds de roulement, soit par la trésorerie⁹.

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

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

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)** : La partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation.

⁸<https://valoxy.org/blog/lanalyse-du-bilan-fonctionnel/>. Consulté le 28/04/2024.

⁹DE LA BRUSLERIE.H, *Op.cit.* P 255.

Le FRNG doit financer le BRRE¹⁰.

- Mode de calcul :

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

Figure N°13 : Besoin en fond de roulement d'exploitation¹¹ :

Besoins	Ressources
- Stocks et en cours (1)	- Avances et acomptes reçus sur commandes - Dettes fournisseurs et comptes rattachés - Dettes fiscales (tva) et sociales - Produits constatés d'avances d'exploitation
- Avances et acomptes versés - Créances clients et comptes rattachés(1) - Charges constatées d'avance d'exploitation - Effets escomptés non échus (hors bilan)	Besoin en fonds de roulement d'exploitation

Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, «L'analyse financière»,21ème édition, Gualino, Paris, 2017. P118.

(1) Le montant des postes stocks et créances est brut, les dépréciations étant considérées comme des ressources stables.

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) : Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie des besoins de financement circulants, non liée directement au chiffre d'affaires.

Le FRNG sert à financer le BFRHE¹².

- Mode de calcul :

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

¹⁰ TAYEB.Z, « Analyse Financière », édition Berti, Alger, 2003.P 58.

¹¹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.* P 118.

¹¹ TAYEB.Z, *Op.cit.* P58.

¹² *Idem.*

Figure N°14 : Besoin en fond de roulement hors exploitation¹³ :

Besoins	Ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Créances diverses - Capital souscrit, appelé, non versé - Charges constatées d'avances hors exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Dettes sur immobilisation et comptes rattachés - Dettes fiscales (impôt sur les sociétés) - Dettes sociales (participation des salariés) - Autres dettes diverses
Besoin en fonds de roulement hors exploitation	

Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, «L'analyse financière», 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017. P118

Interprétation du besoin en fonds de roulement ¹⁴ :

- **BFR > 0, Le BFR est positif**, la société a un actif circulant supérieur à son passif circulant, les ressources à court terme ne couvrent pas les emplois à court terme, il lui faut donc financer le décalage grâce à un fonds de roulement positif ou à défaut se financer à court terme, grâce aux solutions vues plus haut.
- **BFR < 0, Le BFR est négatif**, dans ce cas le passif circulant suffit à couvrir l'actif circulant, ce qui génère un excédent de trésorerie qui pourra éventuellement servir à financer un fonds de roulement négatif, ou constituer une trésorerie pour l'entreprise.
- **BFR = 0**, Cela signifie que les besoins de cycle d'exploitation sont égaux aux ressources de cycle d'exploitation, c'est-à-dire que toutes les ressources disponibles à court terme couvrent les besoins, ce qui est un état d'équilibre pour l'entreprise, qui est un état transitoire.

1.5.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement.¹⁵

La trésorerie de l'entreprise est définie par l'ensemble des disponibilités enregistrées dans le bilan (actif et passif). Ces disponibilités servent l'entreprise à faire face à toutes ses exigences à court terme et ses besoins immédiats.

Ces disponibilités sont reflétées par les comptes :

- A l'actif composé des comptes caisse, banque, comptes courants postaux, effets escomptés échus, valeurs mobilières de placement facilement cessibles, etc... ;
- Au passif composé de concours bancaires de trésorerie et les effets escomptés non échus et autres crédits de caisse à très court terme¹⁶.

¹³ TAYEB.Z, *Op.cit.*. P118.

¹⁴ <https://valoxy.org/blog/lanalyse-du-bilan-fonctionnel/>. Consulté le 20/04/2024.

¹⁵ SERGE. E, « *Analyse et diagnostic financiers* ». 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1992.

¹⁶ AIT ABDELMALEK .T, « *La gestion de trésorerie et son impact sur l'amélioration de la performance d'une entreprise* », cas SARL SOFICLEF, mémoire Master, UMMTO, 2020.

Calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes :

- **La première méthode** : Sur la base des indicateurs de l'équilibre financier, le FRNG et le BFR.

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

- **Deuxième méthode**: Sur la base des comptes du bilan.

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

Interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie varie en fonction du fonds de roulement net global et le besoin du fonds de roulement. Les situations qui peuvent être envisagées sont : une trésorerie positive, une trésorerie négative et une trésorerie nulle¹⁷.

- **TN>0, Trésorerie positive** : (disponibilités > crédits de trésorerie). Lorsque le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement ($\text{FR} > \text{BFR}$), l'entreprise dispose de ressources stables suffisantes pour financer ses emplois stables et peut constituer un volant de liquidités excédentaires (encaisse ou placement de trésorerie).

Une telle situation peut également traduire des arbitrages défavorables à l'investissement de croissance interne ou externe au profit des placements financiers à court terme et/ou un ralentissement de la croissance des activités, entraînant une réduction du besoin en fonds de roulement.

- **TN<0, Trésorerie négative** : (disponibilités < crédits de trésorerie). Lorsque le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement ($\text{FR} < \text{BFR}$), l'entreprise n'est pas en mesure de couvrir son BFR par des ressources stables. Celui-ci est financé en partie ou en totalité par des concours bancaires courants. Ces crédits de trésorerie constituent un facteur quasi permanent d'ajustement du bilan.

Une trésorerie nette négative est souvent présentée comme une situation préoccupante de déséquilibre financier. Elle traduit plus, en réalité, un problème de dépendance vis-à-vis des banquiers qu'un véritable problème de solvabilité.

- **TN=0, Trésorerie proche de zéro** : (disponibilités \geq crédits de trésorerie). Lorsque le fonds de roulement est identique au besoin en fonds de roulement ($\text{FR} = \text{BFR}$) : c'est l'objectif recherché et d'éviter tout à la fois la stérilisation des excédents de liquidités et la dépendance vis-à-vis des banques, la situation de trésorerie zéro peut apparaître comme l'expression de l'équilibre financier optimal de l'analyse fonctionnelle.

¹⁷ HOARAU.C, *Op.cit.*P64.

2- Bilan financier

2-1- Définition du bilan financier

Selon VIZZAVONA.P « le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable, c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné ». ¹⁸

Pour DOV.O « Le bilan financier propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actifs) et les ressources (passif) sont évalués à leur valeur vénale (valeur probable de vente) .les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que les passifs sont classés par ordre d'exigibilité ». ¹⁹

2-2- Le rôle du bilan financier

Le rôle du bilan financier ²⁰:

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

2-3- Elaboration du bilan financier

L'élaboration du bilan liquidité nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes ²¹.

2.3.1. L'actif du bilan financier

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

2.3.1.1. L'actif immobilisé

L'analyse doit considérer deux postes :

- **Les immobilisations incorporelles** : En principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeurs, puisqu'il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent générer des rentrées

¹⁸ VIZZAVONA. P, « *Gestion financière* », 6ème édition, Atol, 1988.P53.

¹⁹ DOV.O, Op.cit.P40.

²⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F, Op.cit. P135.

²¹ GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-C), Op.cit.P7.

de fonds. Par conséquent, il faut les éliminer, c'est-à-dire diminuer d'autant l'actif immobilisé.

- **Les immobilisations financières :** Dans l'hypothèse où certaines immobilisations financières présentent une durée inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement. Il est par ailleurs nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an : certaines charges constatées d'avance ou certaines créances à plus d'un an.

2.3.1.2. L'actif circulant

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

- **Les stocks ;**
- **Les créances :** créances clients et comptes rattachés, les avances et acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif. Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus, ainsi que les cessions de créances professionnelles, inscrits en hors bilan avec une contrepartie au passif en concours bancaires ;
- **Les disponibilités :** qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise.

2.3.2. Les retraitements au passif du bilan :

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

2.3.2.1. Les capitaux propres

À partir des fonds propres comptables, il convient :

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

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

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

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

Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les dettes sociales ;
- La partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissables à moins d'un an ;
- Les écarts de conversion de poste du passif ;
- La partie des produits constatés d'avance à moins d'un an ;
- Les dettes diverses (fiscales: IS...)
- Les dividendes à payer ;
- Les dettes financières arrivant à échéance ;
- Les concours bancaires courant.

2-4- Structure du bilan financier

Tableau N°02 : Présentation du bilan financier après retraitement²² :

Actifs (degré de liquidité)	Passif (degré d'exigibilité)
Actif plus d'un an	Passif à plus d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net +Plus –values latentes +Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances....) +Charges constatées d'avances à plus d'un an -Moins – values latentes - Capital souscrit non appelé	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres +Plus –values latentes +Comptes courants bloqués +Ecart de conversion – Passif -Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision -Impôt latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées -Actif fictif net -Moins –values latentes
<ul style="list-style-type: none"> • Postes constituant l'actif fictif net à éliminer : Frais d'établissement Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes à plus d'un an + Provisions à plus d'un an +Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées +Produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif circulant net -Part de l'actif circulant net à plus d'un an +Charges constatées d'avances à moins d'un an +Part de l'actif immobilisé à moins d'un an +Effet escomptés non échus +Capital souscrit –non appelé +part d'écart de conversion actif couverte par une provision	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses +Dettes financières à moins d'un an +Provisions à moins d'un an +Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées +Effets escomptés non échus +Produits constatés d'avance à moins d'un an

Source: GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, «L'analyse financière»,21ème édition, Gualino, Paris, 2017.P138.

²² GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F, *Op.cit.*P138.

2-5-Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier

2.5.1. Fonds de roulement

Selon COHEN.F le fond de roulement « est un instrument d'équilibre financier statique, il représente l'excédent des capitaux permanent sur la valeur des investissements nets, pour permettre la formulation et le calcul du FRN, le bilan doit être organisé en grande masse regroupent les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée »²³.

Le calcul du fond de roulement

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes :

- **Première méthode** : à partir du haut de bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanent (KP)} - \text{valeurs immobilisés (VI)}$$

- **Deuxième méthode** : à partir du bas de bilan

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

L'interprétation du fond de roulement

- **FR > 0, Un fonds de roulement positif**, signifie que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme. Cela indique une santé financière solide, car l'entreprise est capable de répondre à ses obligations immédiates sans avoir à s'appuyer sur un financement externe. Un FR positif peut également indiquer une capacité à investir dans de nouvelles opportunités ou à faire face à des imprévus sans compromettre sa stabilité financière.
- **FR < 0, Un fonds de roulement négatif**, signifie que les dettes à court terme de l'entreprise dépassent ses actifs liquides disponibles. Cela peut indiquer des difficultés financières, car l'entreprise pourrait avoir du mal à honorer ses obligations immédiates sans recourir à un financement externe. Un FR négatif peut être le signe d'une mauvaise gestion financière, de problèmes de trésorerie ou d'une diminution des liquidités. C'est généralement considéré comme une situation préoccupante, nécessitant une attention immédiate pour éviter des conséquences plus graves, telles que des retards de paiement ou des difficultés à fonctionner.
- **FR = 0, Un fonds de roulement (FR) égal à zéro**, signifie que les actifs liquides disponibles de l'entreprise sont équivalents à ses dettes à court terme. Dans cette situation, l'entreprise n'a pas de surplus de liquidités pour couvrir ses obligations immédiates, mais elle n'est pas non plus en déficit. Cela peut indiquer une gestion financière serrée où les liquidités sont utilisées efficacement pour financer les opérations courantes. Cependant, cela peut aussi rendre l'entreprise vulnérable aux imprévus ou aux fluctuations économiques, car elle n'a pas de tampon financier pour faire face à des défis soudains.

²³ COHEN .E, « analyse financière », 4ème éditions, Economica, Paris, 1997. P 271.

2.5.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement comme « l'insuffisance des ressources générées par l'exploitation sur les emplois engagés dans le cycle d'exploitation. Tel est du moins le cas général lorsque, par exception, les ressources d'exploitation sont supérieures à 1 ». ²⁴

Le calcul du besoin en fond de roulement

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

- Première méthode

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

- Deuxième méthode

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

L'interprétation besoin du fond de roulement :

- **Un BFR > 0, Un fonds de roulement positif**, indique que les actifs d'exploitation sont supérieurs aux passifs d'exploitation, ce qui signifie que l'entreprise a besoin des ressources pour continuer le financement de ses besoins d'exploitation à court terme. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit par le fonds de roulement soit par les concours bancaires.
- **Un BFR < 0, Un besoin en fonds de roulement négatif**, signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations (DCT) qui ne sont pas exploitées. Dans ce deuxième cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, ceci indique que l'exploitation de l'entreprise dégage des ressources de trésorerie.
- **Un BFR = 0**, Cette situation signifie que les dettes à court terme sont égales aux emplois à court terme, il indique que les ressources d'exploitation financent la totalité des emplois d'exploitation, sans dégager un excédent des dettes à court terme.

2.5.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette est l'ensemble d'actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité. ²⁵

La trésorerie permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement d'après la relation fondamentale, la trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du besoin en fonds de roulement. ²⁶

²⁴ KAMEL. H, « *Le diagnostic financier* », édition Salem Cheraga, Alger, 2001.P78.

²⁵ SERGE. E, *Op.cit*, p.58.

²⁶ BEATRICE et FRANCIS G, *Op.cit*.P112.

Le calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan financier**

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

- **Par le bas du bilan financier**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes Financière à Court Terme}$$

2.5.4. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie

Nous distinguons six situations possibles²⁷ :

- **1ère situation** : FR+ ; BFR+ ; TN+

Le BFR est entièrement financé par les capitaux permanents dont l'importance permet de dégager des liquidités. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise. Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

- **2ème situation** : FR+ ; BFR+ ; TN-

Le BFR est financé en partie par fonds de roulement positif et en partie par des concours bancaires à court terme. C'est la situation la plus courante dans les entreprises. Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLMT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

- **3ème situation** : FR- ; BFR+ ; TN-

Les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs stables, cette situation est mauvaise. L'entreprise doit impérativement restructurer son FR en augmentant les financements à LT.

- **4ème situation** : FR+ ; BFR- ; TR+

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle. L'entreprise doit surveiller d'avantage les modalités de gestion de sa trésorerie.

- **5ème situation** : FR- ; BFR- ; TN+

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement progressive mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et

²⁷ JEROME. C et JACKY. K, « analyse financière », édition e- Node & Pearson éducation, France, 2003.P138.

les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. C'est un cas également typique de la grande distribution. La dépendance de l'entreprise vis-à-vis des ses fournisseurs est probable dans cette situation il faut s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

- **6ème situation** : FR- ; BFR- ; TN-

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. Est une situation similaire à la précédente. C'est une situation précaire pour l'entreprise. Il s'agit d'une situation à haut risque pour une entreprise industrielle. Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios. La solution passe par une reconstitution du fond de roulement.

3- L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité

3-1-Ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios à savoir²⁸ :

3.1.1. Le ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes les plus exigibles à partir de la liquidation de ses actifs les plus disponibles. Il se calcule comme suit²⁹ :

$$\text{Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

- Si RLG = 1 : signifie que l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé (FR=0) ;
- Si RLG < 1 : signifie que le FR est négatif ;
- Si RLG > 1 : signifie l'existence d'un FR positif qui assure théoriquement la liquidité de l'entreprise³⁰.

3.1.2. Le ratio de liquidité réduite

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être supérieur à 1. Il se calcule comme suit³¹ :

$$\text{Liquidité Réduite} = \text{Actif à moins d'un an (Valeur Disponible + Valeur Réalisable)} / \text{Dettes à Court terme (passif à moins d'un an)}$$

²⁸ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.*P 144.

²⁹ JEROME.C et JACKY.K, *Op.cit.*P124.

³⁰ GAUGAIN.M et CRAMBERT(R-S), *Op.cit.*P11.

³¹ JEROME .C et. JACKY.K, *Op.cit.*P125.

3.1.3. Le ratio de liquidité immédiate

Il traduit la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ces valeurs disponibles, seulement il doit être supérieur à 1³².

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité immédiate} = \text{Valeur Disponible} / \text{Dettes à Court terme}$$

3.2. Ratios de rotation

Ces ratios mesurent l'efficacité de gestion d'entreprise. Les principaux ratios de gestion sont : le délai de rotation des stocks, le délai de rotation du crédit clients et le délai de rotation du crédit fournisseurs.

3.2.1. Le délai de rotation des stocks

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks, elle doit être appréciée en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement³³.

$$\begin{aligned} \text{Le délai de rotation des stocks} &= (\text{Stock moyen Mses} / \text{Coût d'achat Mses}) \times 360 \text{ J} \\ &= (\text{Stock moyen MP} / \text{Coût d'achat MP}) \times 360 \text{ J} \\ &= (\text{Stock moyen PF} / \text{Coût d'achat PF}) \times 360 \text{ J} \end{aligned}$$

3.2.2. Le délai de rotation du crédit clients

Ce ratio 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 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 prises³⁴.

$$(\text{Créances clients} + \text{Effets escomptés non échus} / \text{Chiffre d'affaires TTC}) \times 360 \text{ J}$$

3.2.3. Le délai de rotation du crédit fournisseurs

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

$$(\text{Dettes fournisseurs} / \text{Consommations en provenance des tiers TTC}) \times 360 \text{ J}$$

L'approche fonctionnelle et patrimoniale de l'analyse de la trésorerie par le bilan demeure insuffisante, cependant le financier doit compléter cette analyse en réalisant une analyse dynamique des flux, qui sera abordée dans la section suivante.

³² JEROME. C et JACKY. K, *Op.cit.* P126.

³³ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.* P 120.

³⁴ *Idem.*

Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)

L'analyse par les flux de trésorerie est une analyse dynamique.

Elle se concentre sur les mouvements d'argent qui entrent et sortent de l'entreprise au fil du temps. L'objectif principal de cette analyse est de comprendre comment l'entreprise génère et utilise ses liquidités.

Il y a plusieurs tableaux qu'on utilise en finance d'entreprise pour expliquer les variations de trésorerie, comme le tableau des flux de trésorerie, le tableau de financement et le tableau pluriannuel des flux financiers.

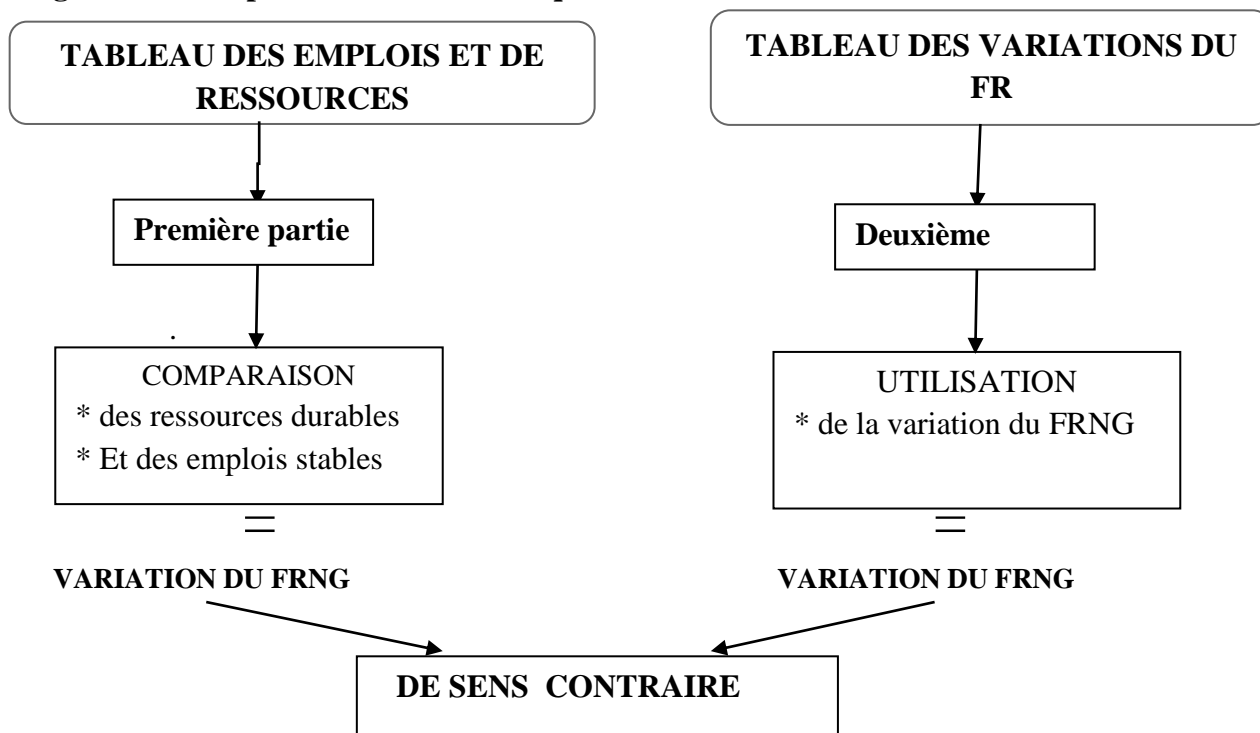
1- Tableau de financement

1-1-Définition de tableau de financement

Selon SANSRI. B « Le tableau de financement décrit la manière dont, au cours d'une période, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de faire face à ses besoins. Il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classe selon leurs échéances». ³⁵

Le tableau de financement est la synthèse de l'organisation financière de l'entreprise, il fait apparaître et explique les mouvements, les flux ou variations d'emplois et de ressources survenus pendant un exercice ³⁶.

Figure N° 15: représentation schématique du tableau de financement ³⁷ :



Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « Gestion et analyse financière », édition Dunod, Paris, 1994. P77.

³⁵ SANSRI. B, «Analyse financière », édition Chihab, 1996 .P24.

³⁶ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « Gestion et analyse financière », édition Dunod, Paris, 1994. P77.

³⁷ Idem. P77.

1-2-Objectif du tableau de financement

Quatre objectifs sont assignés au tableau de financement³⁸ :

- **Recenser** : les nouveaux emplois et les nouvelles ressources ;
- **Analyser** : les variations affectant le patrimoine ;
- **Expliquer** : le passage entre le bilan d'ouverture et de clôture ;
- **Définir** : l'incidence des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

1-3-L'utilité de tableau de financement

Le tableau de financement est un outil d'analyse portant sur différents aspects de la gestion de l'entreprise. Ce tableau touche à ses fondements, à sa solidité intrinsèque et à sa capacité d'évolution, une fois établi, son analyse permet de³⁹ :

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

1-4-La constitution du tableau de financement

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

1.4.1. Le tableau emplois et ressources

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés est comment s'est formée la variation du fonds de roulement net global (évaluation de l'augmentation ou de la diminution du fonds de roulement net global).⁴⁰

Les emplois stables

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

- Les dividendes distribués ;
- Les investissements ;
- Les remboursements de dettes financières.

Les ressources stables

Elles représentent les ressources qui ont pour fonction le financement des emplois durables de l'entreprise :

- 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.

³⁸ STEPHANY.E, *Op.cit.*P 124.

³⁹: <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>. Consulté le 25/04/2024.

⁴⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « *L'analyse financière* », 11^{ème} édition, Gualino, Paris, 2001.P159.

Tableau N°03 : Le tableau emplois et ressources ⁴¹

Emplois	N	N-1	Resources	N	N-1
-Distribution mise en paiement au cours de l'exercice. -Acquisition des éléments de l'actif immobilisé. -Immobilisations incorporelles. -Immobilisations corporelles. -Immobilisations financière. -Charges à répartir sur plusieurs exercices. -Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits). -Remboursement des dettes financières.			-Capacité d'auto financement de l'exercice. -Cession ou réduction des éléments de l'actif immobilisé. -Augmentation des capitaux apports ou autres. -Augmentation des dettes financières.		
Total des emplois			Total ressources		
Variation du FRNG (Ressources nettes)			Variation du FRNG (Emplois nets)		

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 11ème édition, Gualino, Paris, 2001.P159.

1-5-Tableau de variation du FRNG

Il indique l'utilisation de la variation du fonds de roulement net global⁴².

On distinguera trois étapes :

- Les variations exploitation ;
- Les variations hors exploitation ;
- Les variations de trésorerie.

La deuxième partie du tableau de financement amène une analyse en terme de besoins et de dégagements. Calculé à partir des valeurs brutes, un besoin traduit soit la variation positive d'un poste d'actif circulant soit la variation négative d'un poste des dettes circulantes.

⁴¹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT.F, *Op.cit.* P159.

⁴² *Idem* .P163.

1.5.1 Structure du tableau du FRNG

Tableau N°04 : Tableau de variation du FRNG⁴³ :

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

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 11^{ème} édition, Gualino, Paris, 2001 .P166

2- Tableau des flux de trésorerie

2-1-Définition de tableau des flux de trésorerie

Pour PASCAL. B « le tableau des flux de trésorerie fait partie des états financiers de l'entreprise qui est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report. Le tableau des flux de trésorerie est un document très important dans le référentiel international, une norme entière lui est consacrée et qui a pour objet de retracer les flux de trésorerie de l'exercice en provenance des activités opérationnelles (d'exploitation), d'investissement (de placement) et de financement ». ⁴⁴

Quant à TORT.E, il considère que « Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des

⁴³ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, *Op.cit.*P166.

⁴⁴ PASCAL. B, « *normes IAS/IFRS application aux états financiers* », édition Dunod ,Paris ,2004. P198.

entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions». ⁴⁵

2-2-Objectif du tableau des flux de trésorerie⁴⁶

- **D'apprécier** : les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise ;
- **D'évaluer** : la solvabilité de l'entreprise ;
- **De juger** : de l'aptitude de l'entreprise à générer de la trésorerie, à faire face à ces obligations, à financer sa politique de croissance sans avoir recours au financement externe ;
- **D'analyser** : l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- **D'étudier** : l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- **De mesurer** : le besoin de financement externe ;
- **D'effectuer** : des prévisions.

2-3-La constitution du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie repose sur une distinction fonctionnelle des différents types d'opérations de l'entreprise. Il s'agit de calculer et de mesurer⁴⁷ :

- Les flux de trésorerie générés par l'activité ;
- Les flux de trésorerie sur opérations d'investissement ;
- Les flux de trésorerie sur opérations de financement.

2.3.1. Flux de trésorerie généré par l'activité

Les opérations d'exploitation courante sont celles qui sont réalisées par l'entreprise dans le cadre de son activité. Elles regroupent des flux de natures différentes qui relèvent de l'exploitation au sens strict, de certains aspects du cycle de financement (frais financiers), de la gestion de la trésorerie (produits financiers), des opérations de répartition (impôts sur les sociétés) et des produits financiers.

2.3.2. Flux de trésorerie sur opérations d'investissement

Le flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement correspond à l'effort global net qui résulte de la différence entre les investissements et les désinvestissements.

Elle concerne l'ensemble des opérations d'acquisitions et de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières.

2.3.3. Flux de trésorerie des opérations de financement

Le flux net découlant des opérations de financement retrace les encaissements et les décaissements liés aux financements externes de l'entreprise. Sont prises en compte :

- Les opérations sur dettes (emprunts et remboursements) ;
- Les avances à caractère financier reçues de tiers ;

⁴⁵TORT.E, « *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse* », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013.P24.

⁴⁶GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, *Op.cit.*P188.

⁴⁷DE LA BRUSLERIE. H, *Op.cit.* P 321- 324.

Les opérations avec les actionnaires : augmentations de capital reçues, dividendes versées.

2-4-Structure du tableau des flux de trésorerie

Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

La méthode directe qui est recommandée consiste⁴⁸ :

- A présenter les principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

Il se présente comme suit :

Tableau N°05: Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	NOTE	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 financements			
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 financements (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. P31.

⁴⁸ Système comptable financier, édition pages Bleues, Algérie, 2010. P74.

Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variations fournisseurs...)
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés...), des plus ou moins-values de cession...), déduites en ce qui concerne les plus-values, ou ajoutées en ce qui concerne les moins-values⁴⁹. Il se présente comme suit :

Tableau N°06: Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Designations	NOTE	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'immobilisation Encaissement sur cession d'immobilisation Incidence des variations de périmètre de consolidation			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financements - Dividendes versés aux actionnaires - Augmentation du capital en numéraire - Emission d'emprunts - Remboursements d'emprunts			
flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de la trésorerie			
(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financier			

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

⁴⁹ Système comptable financier, édition pages Bleues, Algérie, 2010.P74.

3-Tableau pluriannuel des flux financiers

3-1-Définition de tableau pluriannuel des flux financiers

Un tableau de flux de trésorerie est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report⁵⁰.

Ce tableau a été conçu par Gérard de Murrard et fréquemment utilisé par les analystes financiers. Il correspond à une conception originale, contestable et contestée de la finance, dans la mesure où il ne s'inscrit pas dans la démarche financière traditionnelle⁵¹.

3-2-Objectif de tableau pluriannuel des flux financiers

L'objectif principal de ce tableau est d'établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement au niveau de l'excédent brut d'exploitation et non plus de celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE à ces derniers.⁵²

3-3-Présentation de tableau pluriannuel des flux financiers

Ce tableau réalisé pour plusieurs exercices permet de calculer différents soldes successifs en vue d'un diagnostic financier, en prenant en compte les activités d'une entreprise⁵³ :

3.3.1. L'exploitation, croissance et résultat

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

3.3.2. Le financement de la croissance par le résultat

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

Il est calculé comme suit :

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

⁵⁰ https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_flux_de_tr%C3%A9sorerie. Consulté le 28/04/2024.

⁵¹ GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-C), *Op.cit.*P33.

⁵² *Idem* .P33

⁵³ *Idem*.

3.3.3. L'endettement net et ses contreparties

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

3.3.4. Les autres flux financiers

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

3-4-Structure du tableau pluriannuel des flux financiers⁵⁴

Tableau N°07: Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (première version)

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

Source : GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie 2ème édition, Economica, Paris. P34.

⁵⁴ GAUGAIN.M et ROSELYNE(S-C), Op.cit.P34.

Afin de garantir la stabilité financière de l'entreprise, elle doit s'engager à réaliser les prévisions en utilisant trois outils supplémentaires : le plan de financement, le budget de trésorerie et la fiche de valeur, ce que nous allons examiner dans la section suivante.

Section 03 : Analyse prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle des flux de trésorerie s'inscrit dans une approche globale où l'entreprise cherche à synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme autour d'un fil conducteur cohérent expliqué par sa stratégie.

L'objectif de cette section est de mettre en évidence les divers niveaux dans la création des prévisions de trésorerie, tels que le plan de financement, le budget de trésorerie et la trésorerie à la date de valeur. Cependant, il semble primordial de se concentrer sur la définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie et son utilité.

1-Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie

La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise. Elle consiste à prévoir, à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.⁵⁵

1-1-L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

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

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;
- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévention des événements éventuels (au lieu de les subir) ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.⁵⁶

1-2-Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie

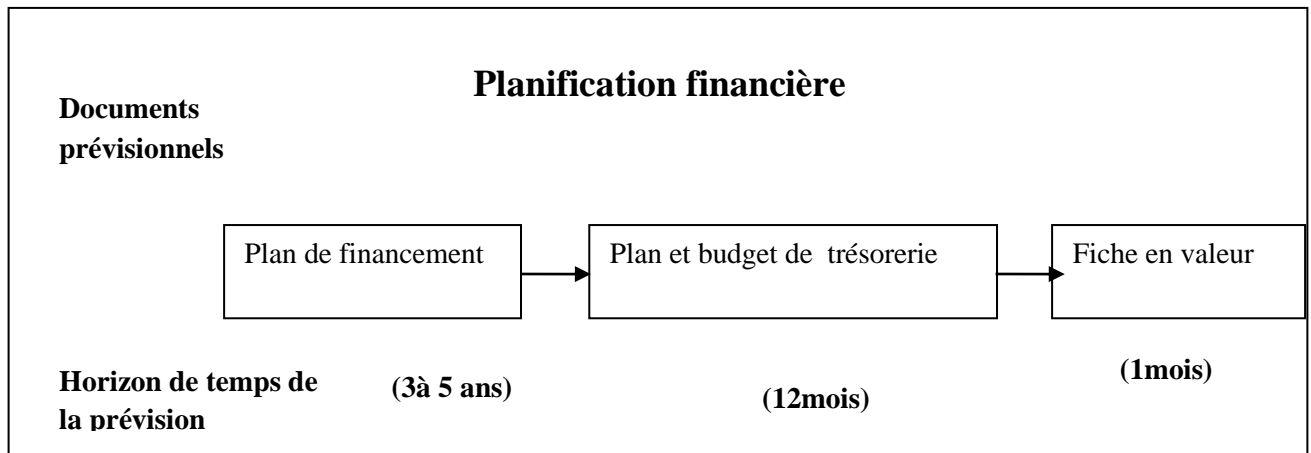
Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- **Le plan de financement** : il représente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- **Le budget de trésorerie** : il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- **Fiche en valeur** : c'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.⁵⁷

⁵⁵ AIT ABDELMALEK .T, « *La gestion de trésorerie et son impact sur l'amélioration de la performance d'une entreprise* », cas SARL SOFICLEF, mémoire Master, UMMTO, 2020.

⁵⁶ BELMOKHTAR.I, « *Procédures et techniques de la gestion de trésorerie* » Cas : SONELGAZ de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Finance d'Entreprises, 2020.

⁵⁷.DELIENNE (A-B) et KHATH .S, « *Gestion de la trésorerie* », édition Economica, Paris, 2000. P27.

Figure N°16: Synthèse des prévisions de la trésorerie⁵⁸ :

Source : COILLE .J et ROGER. A, « Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change», Lyon : cnam intec, 2014.P22.

2-Plan de financement

2-1-Définition de plan de financement

Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre⁵⁹.

C'est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés.⁶⁰

2-2- Utilité du plan de financement

- Recenser l'ensemble des investissements indispensables au démarrage de l'entreprise ;
- Chiffrer les besoins pour effectuer l'investissement ;
- Déterminer le montant des ressources nécessaires au financement de ces besoins.⁶¹

2-3-Elaboration du plan de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois durables de l'exercice.⁶²

- **Les ressources de financement de l'entreprise**

On distingue :

- **Les ressources internes** : elles peuvent avoir deux origines ; d'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actifs immobilisés.
- **Les ressources externes** : elles peuvent avoir trois origines :
 - Les emprunts (indivis ou obligatoires) ;
 - Les ressources versées par les associés ;

⁵⁸ COILLE .J et ROGER. A, « Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change», Lyon : cnam intec, 2014.P22.

⁵⁹ROUSSELOT.P, VERDIE. (J.F), *Op.cit.*P42.

⁶⁰BELLIER (D-A) et KATH.S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000. P27.

⁶¹KOUDACHE L. « cours de gestion de la trésorerie », UMMTO., Consulté le 06/05/2024.

⁶²STEPHANY. E, *Op.cit.*P71.

- Les ressources venant de l'état (subvention d'investissement ...).

▪ **Les besoins de financement de l'entreprise**

On distingue :

- Les besoins liés à l'augmentation du besoin en fonds de roulement ;
- Les besoins liés au financement (remboursement des emprunts) ;
- Les besoins liés à la rémunération des associés (dividendes versés).

2-4-Les étapes d'élaboration du plan de financement

Un plan de financement se fait généralement en trois temps :

- **La première étape :** À partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation...). Généralement, le plan de financement obtenu est déséquilibré.
- **La deuxième étape :** La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apports en capital, emprunts...).
- **La troisième étape :** Intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiement des annuités des emprunts contractés).

Le plan de financement définitif s'obtient au terme d'itérations successives. Le plan de financement retenu devra respecter les contraintes financières et assurer une flexibilité financière.

2-5-Structure du plan de financement

Tableau N°08: Plan de financement prévisionnel⁶³ :

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

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

Source : ROUSSELOT.P et VERDIE (J-F), « La gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 2004, P43.

⁶³ ROUSSELOT.P et VERDIE (J-F), « La gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 2004.P43.

▪ Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est calculée par deux méthodes.

2.5.1. La méthode additive

Ou bien la méthode directe. Elle se calcule simplement à partir du résultat net de la manière suivante :

Résultat net de l'exercice

- + Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions
- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
- + Valeur comptable des éléments d'actif cédés
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés
- Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice

= Capacité d'autofinancement

2.5.2. La méthode soustractive :

Elle se calcule à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance) de cette manière :

Excédent brut d'exploitation(ou insuffisance)

- + Transfert des charges (d'exploitation)
- + Autre produits (d'exploitation)
- Autre charges (d'exploitation)
- ± Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
- + Produits financiers
- Charges financiers
- + Produits exceptionnels
- Charges exceptionnelles
- Participation des salariés aux résultats
- Impôts sur les bénéfices

= Capacité d'autofinancement

3-Budget de trésorerie (Démarche mensuelle)

3-1- Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable⁶⁴.

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (trimestre, semestre ou année) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et sorties d'argent. Les différentes recettes et dépenses doivent être enregistrées dans le mois correspondant à leurs encaissements et décaissements. Il faut tenir compte des délais de règlement effectif qui entraînent des décalages entre l'engagement des opérations d'exploitation et les flux monétaires qui en découlent⁶⁵.

⁶⁴ BELLIER (D-A) et KATH.S, *Op.cit.* P40.

⁶⁵ PIGET. P, « *Gestion financière de l'entreprise* », édition Economica, Paris, 1998. P 540.

3-2- Utilité du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de⁶⁶ :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats afin d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- Déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- Synthétiser l'ensemble des achats de l'entreprise ;
- Porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

3-3- Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.⁶⁷

A. Détermination des encaissements

Les encaissements sont composés d'exploitation et hors exploitation.

- **Les encaissements d'exploitation** : Les encaissements sont issus du budget des ventes, car les ventes représentent la partie la plus importante des rentrées de fonds au sein de l'entreprise, il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.
- **Les encaissements hors exploitation** : Les encaissements hors exploitation comprennent :
 - Les ressources de financement stables tel que les nouveaux emprunts, les apports en capital, et les subventions de l'Etat ;
 - Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession de l'élément d'actif) ;
 - Toute autre opération qui implique une entrée de fonds pour l'entreprise.

Tableau N°09: Budget des encaissements⁶⁸ :

Designations	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.E, « *Gestion financière* », 2ème édition Economica, Paris, 2000, P 176.

⁶⁶KOUDACHE L. « cours de gestion de la trésorerie », UMMTO. Consulté le 06/05/2024.

⁶⁷BOUMESSEHEL.R, «La gestion de trésorerie dans une entreprise », Mémoire de master, Université de Bejaia, 2016-2017.

⁶⁸ STEPHANY.E, Op.cit.P176

B. Détermination des décaissements

Tout comme les encaissements, les décaissements aussi sont composés d'exploitation et d'hors exploitation.

- **Les décaissements d'exploitation** : Les décaissements d'exploitation sont issus du budget des approvisionnements avec le délai de règlement des fournisseurs intégré, toutes les dépenses y figurent en TTC puisque les paiements comprennent la TVA.
- **Les décaissements hors exploitation** : Les décaissements hors exploitation concernent :
 - l'acquisition d'immobilisations ;
 - le remboursement des emprunts ;
 - les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
 - les acomptes et soldes de l'impôt sur le bénéfice.

Tableau N°10 : Budget des décaissements

Designations	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.E, « Gestion financière », 2ème édition, Economica, Paris, 2000 .P176.

Le budget de TVA⁶⁹ :

Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

TVA à décaisser du mois N = TVA collectée sur les ventes du mois N

- TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N
- TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois n
- Prêt compte de TVA du mois N-1

L'entreprise bénéficie d'un prêt compte de TVA lorsque pour un mois le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée.

Tableau N°11: Budget de TVA⁷⁰ :

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

Source : STEPHANY.E, « Gestion financière », 2ème édition, Economica, Paris, 2000.P176.

⁶⁹STEPHANY.E, *Op.cit.*P175.

⁷⁰ STEPHANY.E, *Op .cit.* P176.

3-4-Analyse du budget de trésorerie

Tableau N°12: Budget de trésorerie

Désignations	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 : STEPHANY.E, Gestion financière, 2ème édition, Economica, Paris, 2000.P176.

▪ **Analyse du budget de trésorerie**⁷¹

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

4-Fiche en valeur (Démarche journalière)

4-1- Définition de la fiche en valeur

La fiche en valeur constitue l'outil de base du trésorier où figurent l'ensemble des flux de trésorerie, à statut « réalisé » ou « prévisionnel ».⁷²

La fiche de suivi en date de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie.

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

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non pas date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise ;
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opérations : réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc. ;
- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision, qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille ;
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit des décisions de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit des décisions de dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro) ;
- Le solde après décision doit normalement être égal à zéro.

⁷¹ ROUSSELOT.P et VERDIE.J.F, *Op.cit.*P47.

⁷²<https://www.cairn.info/gerer-la-tresorerie-et-la-relation-bancaire->. Consulté le 02/05/2024.

4-2-Utilité de la fiche en valeur

Grace à elle, le trésorier réalisera⁷³ :

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

4-3-Structure de la fiche en valeur

Tableau N°13: la fiche en valeur⁷⁴

Désignation	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virement reçus				
Autres				
Total recettes				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Impayés				
Autres				
Total dépenses				
Solde avant décisions				
Décisions :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque				
Recettes				
Change recettes				
Virement banque à banque dépenses				
Solde après décisions				

Source : DESBRIERES.P et POINCELOT.E, « Gestion de trésorerie »,2ème édition, Ems management et société, 2015.P53.

De cette manière, le trésorier utilise différents documents spécifiques pour chaque période de prévision.

⁷³DESBRIERES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2ème édition, Ems management et société, 2015. P53.

⁷⁴ DESBRIERES.P et POINCELOT.E, *Op.cit.* P 55.

Conclusion

L'analyse financière est un outil important pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Cela permet de comprendre comment l'entreprise se porte sur le plan financier et aide à prendre des décisions pour l'améliorer. Pour ce faire, on examine le bilan de l'entreprise en utilisant deux approches : l'analyse statique et l'analyse dynamique.

On constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs sont le FR, BFR et la TN. En effet, le fonds de roulement net peut couvrir le besoin en fonds de roulement et toute différence entre ces deux grandeurs engendre un déséquilibre du bilan et la trésorerie de l'entreprise (positive ou négative).

La gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilitées de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière. Après avoir prévu combien d'argent sera disponible, la gestion quotidienne de la trésorerie consiste à surveiller de près les entrées et sorties d'argent pour essayer de maintenir un solde proche de zéro.

Chapitre III

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur
la performance de l'entreprise :
illustration par la DFC de SONELGAZ**

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Introduction

Une fois les éléments clés de la gestion de trésorerie étudiés, nous procéderons à l'analyse de cas en prenant comme exemple la Direction de Distribution d'Electricité et Gaz « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou. Cette étude vise à comprendre la situation financière de cette unité et à mettre en évidence les outils et les techniques d'analyse nécessaires pour évaluer sa trésorerie. Le chapitre a été organisé en 3 points comme suit :

- Le premier se concentrera sur la présentation de l'entreprise « SONELGAZ » ;
- Le deuxième abordera l'analyse de la trésorerie en utilisant le bilan (en étudiant les équilibres financiers, les ratios, l'analyse par TCR, la CAF) ;
- Le troisième inclura l'analyse des flux de trésorerie et les prévisions.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

SONELGAZ est apparu le **5 juin 1947** sous l'occupation coloniale française sous le nom d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie). Il était le rassemblement des anciennes compagnies de production et de distribution d'électricité.

1-Historique de l'organisme

- En **1969**, SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) a été renommée, dans le cadre de la nationalisation des entreprises algériennes selon l'ordonnance N°69/59 du 28/07/1969. L'Algérie a décidé de développer l'entreprise elle-même après son indépendance en 1958.¹
- En 1985 dans le cadre de la restructuration des entreprises nationales, SONELGAZ a été réorganisée pour devenir 6 nouvelles filiales. Chaque filiale se concentre sur un domaine d'activité spécifique et sa propre indépendance de gestion.
 - « **KAHRIF** » Les travaux d'électrifications ;
 - « **KAHRAKIB** » Le montage des infrastructures et installations électriques ;
 - « **ETTERKIB** » Le montage industriel ;
 - « **INERGA** » La fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles ;
 - « **INERGA** » Les travaux de génie civil ;
 - « **KANAGAZ** ». La réalisation des réseaux gaz.
- 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 a dû se réorganiser en fonction de cette loi. Pour ce faire, elle a séparé ses activités stratégiques et les activités périphériques. Les activités périphériques ont été réorganisées en filiales, mais elles sont toujours liées au groupe SONELGAZ. En plus de ce changement, la SONELGAZ doit également détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières.
- En **2004**, elle devient un groupe d'entreprise ou une (HOLDING) :
 - (Société Algérienne de production d'électricité) SPE ;
 - (Société Algérienne de gestion de réseaux de transport de l'électricité) GRTE ;
 - (Société Algérienne de gestion de réseau de transport du gaz) GRTG.
- En **2006** : quatre filiales ont été ajoutées au groupe :
 - (**SDA**) : Alger : Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz à Alger) ;
 - (**SDC**) : Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre ;
 - Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest (**SDE**) ;
 - Société de distribution de l'Ouest (**SDO**).
- En septembre **2013**, la SONELGAZ a acheté neuf centrales électriques à General Electric pour 2,7 milliards de dollars. Ces centrales ont une puissance totale de plus de 8 000 mégawatts, ce qui permet d'augmenter la capacité de production d'électricité de l'Algérie de

¹ Document interne de la DDTTO.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

70 %. En plus de cela, il est prévu qu'il y ait un partenariat entre les deux groupes pour fabriquer en Algérie des équipements de production d'électricité.

- Le 19 mars **2014**, SONELGAZ et General Electric ont signé un accord pour construire un complexe industriel en Algérie. Ce complexe fabriquera des équipements pour produire de l'électricité, comme des turbines à gaz, des turbines à vapeur, des alternateurs et des systèmes de contrôle-commande. En tout, il pourra produire 2000 MW d'électricité par an. De plus, ce projet permettra de créer environ mille emplois directs à Aïn Yagout, dans la wilaya de Batna. La construction a commencé en septembre 2014, le projet a démarré en 2016 et devait être opérationnel en 2017.
- Aujourd'hui, cette entreprise joue un rôle crucial dans la production, le transport et la distribution d'électricité et de gaz. Cela signifie que cette entreprise est responsable de fournir de l'énergie électrique et gazière aux gens.

2-Les objectifs du groupe SONELGAZ

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

- Le transport du gaz pour le marché national et international ;
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles ;
- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie ;
- Devenir une société actionnaire (portefeuille d'action).

3-Présentation de la DDTO

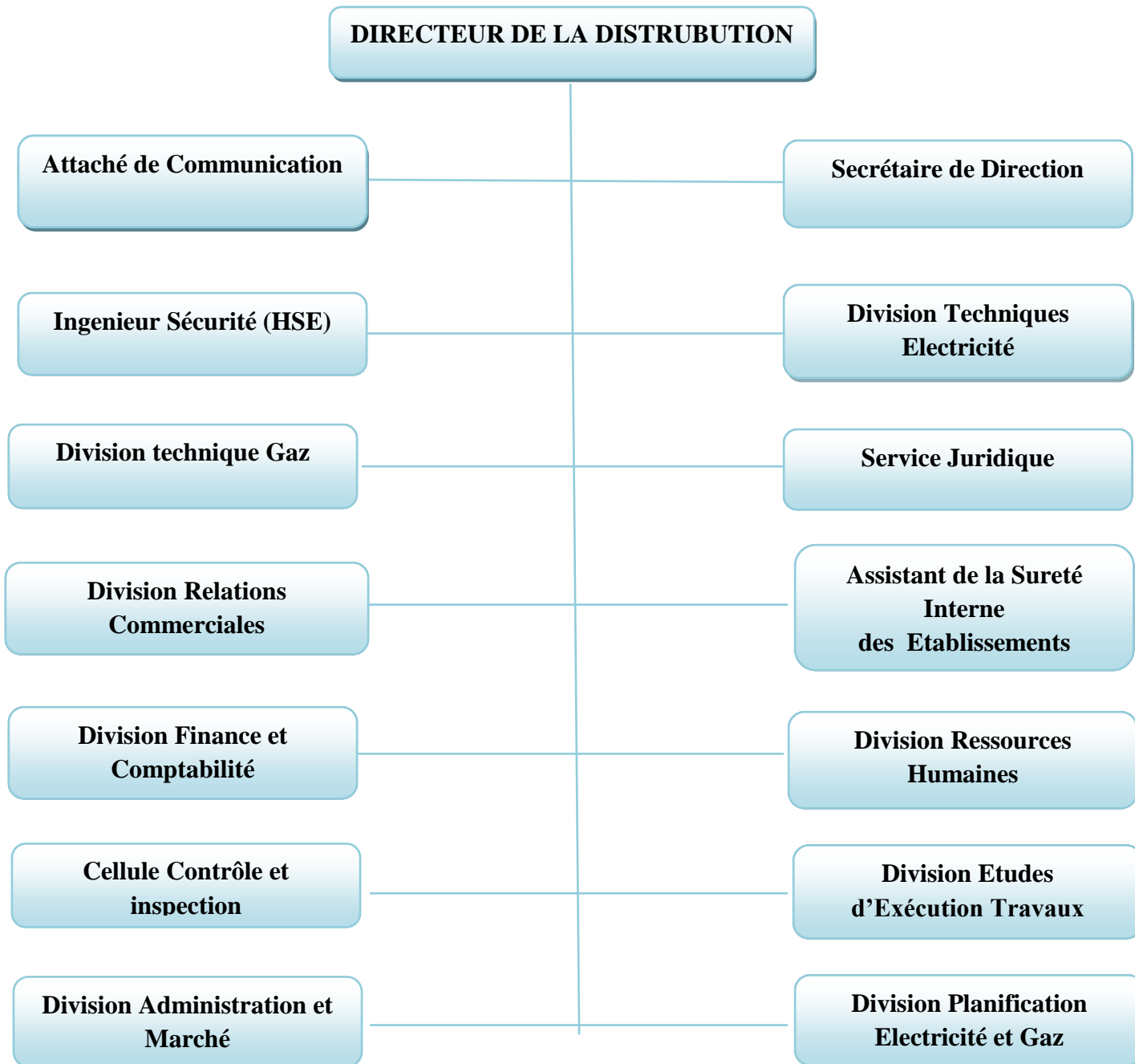
(SDC) La Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre est une entreprise qui distribue de l'électricité et du gaz dans la région centrale de l'Algérie.

Elle est une filiale du groupe SONELGAZ, elle est organisée en 13 directions qui s'occupent de la distribution dans 12 wilayas différentes, comme Blida, Médéa, Djelfa, et d'autres.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

4-L'organisation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

Figure N°17 : Organigramme de la SONELGAZ



Source : Document interne de la direction de distribution de Tizi-Ouzou année 2023

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

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

5-1-La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)

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

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

5-2-La Division Administrative du Marché (D.A.M)

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

5-3-Division Relations Commerciales (D.R.C)

C'est une division qui met en relation les acteurs essentiels de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront principalement contrôlés par la division finance et comptabilité (banque-entreprise, clients-entreprise).

La gestion directe de la clientèle est assurée par les Douze (12) agences commerciales de la DDTO (plus Trois (03) autres agences en phase de création) dans un but de proximité et une amélioration de l'efficacité et la rapidité dans la gestion des travaux.

Le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle) et principalement utilisés par cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement, dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

5-4-La Division Ressource Humaine (D.R.H)

Cette division s'occupe essentiellement de gérer les ressources humaines telle que les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie.

Elle prend également en charge de l'établissement de tous les documents administratifs requis tels que les contrats de travail assure la connexion entre l'employeur et les organismes sociaux, en ce qui concerne de la sécurité sociale par exemple.

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

5-5-La division Technique d'électricité(D.T.E) :

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Cette division est composée de trois services :

- Le département de contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application ;
- Effectuer de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension) ;
- Le service d'entretien électrique procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles ;
- Le service télésurveillance consiste à installer et suivre la maintenance des automates de réseau.

5-6-La division technique de gaz

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

Elle est composée de trois services :

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

5-7-La division des affaires générales

Cette division a pour missions :

- La surveillance et la gestion du gardiennage des locaux de la DDTO ;
- La surveillance et la gestion de l'entretien et du nettoyage des locaux de la DDTO ;
- Garantir la gestion de l'économat

Cette division s'occupe des achats :

- Elle apporte son soutien opérationnel pour les achats groupés ;
- Elle est responsable du parc automobile ;
- Garantir les prestations relevant des activités parc automobile ;
- Gérer les carburants, des assurances, des vignettes, etc. ;
- Garantir les prestations diverses avec les partenaires ;
- Garantir la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution) ;
- Effectuer aux achats des fournitures classiques et spécifiques.

Cette division s'occupe des documentations et des archives

- Nettoyer et trier les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D) ;
- La gestion et l'organisation de la bibliothèque de la Direction Régional ;
- Garantir l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues, etc.

5-8-La division finance et Comptabilité (D.F.C)

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Le rôle de la DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou est d'assurer :

- L'enregistrement de tous les flux des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion ;
- Les dépenses réalisées par l'entreprise ;
- L'établissement des budgets et tableaux de bords ;
- La contribution et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

5.8.1. Les missions de la division des finances et comptabilité

5.8.1.1. La mission financière

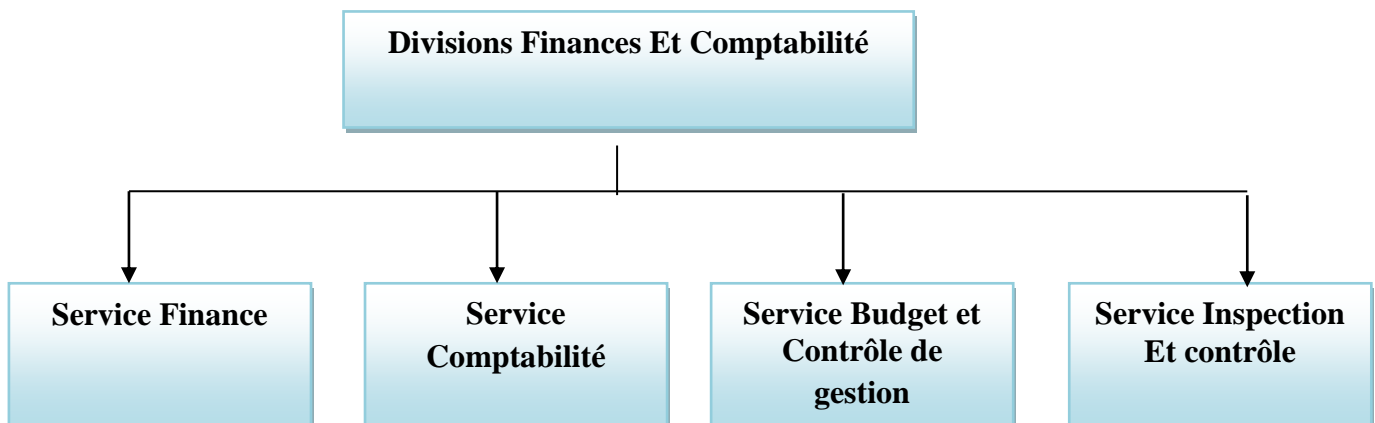
Consiste à planifier les dépenses et les revenus, et à rassembler les fonds nécessaires pour couvrir les dépenses d'exploitation et d'investissement. Par exemple, si une entreprise prévoit de dépenser de l'argent pour acheter de nouveaux équipements, la mission financière s'assurera qu'il y a suffisamment de fonds disponibles pour couvrir ces dépenses.

5.8.1.2. La mission comptable

Consiste à établir et à ajuster les règles et les méthodes comptables, à interpréter les résultats financiers et à tenir à jour l'état du patrimoine. Par exemple, si une entreprise génère des bénéfices, la mission comptable s'assurera que ces bénéfices sont correctement enregistrés dans les livres comptables et que l'état financier de l'entreprise est précis et à jour.

6-Structuration de la division finance et comptabilité

Figure N°18 : Structuration de la division finance et comptabilité



Source : Document interne de la DD T.O année 2023

7-Les services de la DFC (Division finance et comptabilité)

7-1-Le service exploitation comptable, liaison et synthèse

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant son actif et son passif, tout en élaborant les déclarations fiscales mensuelles et annuelles ainsi que sa comptabilité générale et analytique. De plus il permet d'adapter des règles ou méthodes comptables et d'interpréter les résultats en actualisant le patrimoine de l'entreprise.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

7-2-Le service de budget et de contrôle de gestion

A pour objectif principal d'analyser et de prédire les coûts budgétaires supportés par l'entreprise. En d'autres termes, il aide à comprendre combien d'argent l'entreprise dépense et comment elle peut gérer ses finances de manière efficace. Ce service établit un plan de contrôle de gestion pour l'entreprise afin de trouver un équilibre financier, que ce soit à court terme (dans un avenir proche) ou à long terme (dans un avenir plus lointain).

7-3-Le service contrôle et inspection

A une objectif unique et de respecter la procédure suivie au sein de l'entité en question.

7-4-Le service finance

Il permet de prévoir les revenus et les dépenses de l'activité économique engagées par l'entreprise, il permet également de collecter des fonds, pour 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 :

- Respecter les accords des marchés (Gestion des obligations) ;
- Enregistrer et modifier les rapports de trésorerie quotidienne ;
- Les comptes bancaires et les comptes de trésorerie sont vérifiés et suivis ;
- Les flux de trésorerie à court terme ;
- Assurer les décentralisations des paiements ;
- Rassemblées les caisses.

Pour optimiser un meilleur fonctionnement et à la différence des services précédents, celui ci contient deux structures, à savoir :

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

7.4.1. La trésorerie client

L'entreprise SONELGAZ est une société qui vise plusieurs consommateurs, on peut y trouve une variété de produits :

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

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

7.4.1.1. Le Journal de Caisse

Ce document transmis par la DRC (Direction des relations clients), c'est un document représentant tous les encaissements des agences commerciales pour une journée.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- **Le règlement des créances :** Il représente l'encaissement total en espèce récolté par chaque agence.
- **Le règlement des droits de timbres :** Il représente l'encaissement total des frais de timbres lorsque le client paie en espèce. Ces frais seront vus comme une dette envers l'Etat puisqu'ils seront reversés ultérieurement au fisc.
- **Les encaissements à affecter au centre :** Ce sont les versements des clients non domiciliés dans la commune de l'agence où le paiement de leurs quittances a été effectué.
- **La différence de caisse positive :** C'est la distinction entre la somme due sur la quittance et la somme fournie par le client. Cette somme est considérée comme un bénéfice pour la société.
- **La différence de caisse négative :** C'est la disparité entre la somme due sur la quittance et le paiement du client, cette somme constitue une perte pour l'entreprise.
- **La comptabilisation de la caisse**

Les entrées

- Règlement des droits de timbres avec le compte 44720 (5473) ;
- Les créances qui sont devisées en deux catégories :
 - La première concerne les créances respectant les délais de paiement (sous 15 jours) et rentre dans le compte 411003(47003).
 - La deuxième, concerne les créances qui ne sont pas réglées dans les délais de paiements, c'est-à-dire d'une durée supérieure à 15 jours, dans cette situation le compte à prendre en compte sera le compte 411004 (47004) pour la révision comptable ;
- Les paiements à affecter au centre qui rentrent dans le compte 47972 (57972) ;
- La variation de caisse négative qui est enregistrée dans le compte 4793 (4695) ;

A noter : Le compte 742 désignant le compte du centre (La DD de Tizi-Ouzou).

Les sorties

- Les paiements de tous les chèques bancaires et CCP sont enregistrés sur le compte 5813 (4892) ;
- Les frais de timbres sont enregistrés sur le compte 6260 (6280) ;
- Les rachats de quittances par l'agence sont enregistrés sur le compte 411003 (47003);
- La variation de caisse négative est enregistrée sur le compte 4793 (4695).

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

7.4.1.2. Le journal des encaissements de bureau de poste

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

Les entrées

Les avis de crédits EBP (encaissements des bureaux de poste) désignent les montants collectés par les divers bureaux de poste qui les encaissent.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Les sorties

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

7.4.1.3. La prise en compte des chèques et des mouvements postaux

- Les fonds ont été entrés sur le compte 4861 (compte postal) pour l'avis de virement mais ils ont été attribués à un montant non identifié, nous n'avons pas encore identifié sa source (les clients) sortie sur le compte 57972 ;
- Une entrée d'argent dans le compte 4861 (compte postal) provenant des transferts internes de fonds de Agence/DDTO, car cette somme alimente le compte principal de la DD ;
- Les fonds ont été rentrés sur le compte 4892 (comptes postaux) pour l'avis de versement par les caissiers ou les encaisseurs ;
- Une somme d'argent a été versée dans le compte chèque 48206.

7.4.1.4. Le journal des encaissements à affecter (JEA)

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

En cas de créance ou un client de D.B.K règle sa créance dans le bureau de poste de Tizi-Ouzou, le client n'apparaît pas dans le bureau de poste de Tizi-Ouzou car il n'habite pas à Tizi-Ouzou ; Les remboursements provenant le plus souvent des compagnies d'assurance dans le cas d'accident de véhicule par exemple ; Les appels d'offres fait par SONELGAZ pour des travaux nécessaires à leur installation ; Les opérations de loyer : Ce sont des opérations correspondantes aux employés de SONELGAZ . En effet, les employés ont le choix de d'habiter près du site.

- La gestion des encaissements à affecter

- La régularisation des chèques et effets impayés enregistré sur le compte 48215 ;
- Les encaissements au niveau des bureaux de poste enregistré sur le compte 57972 ;
- La répartition de la zone stockée de la zone enregistrée sur le compte 1711 ;
- Les pénalités encaissées enregistré sur le compte 7989.

7.4.1.5. Le journal des mouvements de factures (JMF)

Ce sont des factures désignant les opérations avec les clients, on peut trouver différentes factures telles que les devis qui peuvent concerner autant l'électricité que le gaz pour les clients de basse et moyenne tension/pression., la comptabilité fait une distinction entre les clients ordinaires des clients hauts niveau, les clients ordinaires comprennent les ménages ayant des consommations (BT/BP) et les clients ayant des consommations moyennes (MT/MP) qui peuvent être des ménages, des écoles ...etc. alors que les hauts clients sont des clients peu courants mais qui consomment énormément, c'est le cas des entreprises.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- La comptabilisation des factures clients

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

7.4.2. La trésorerie fournisseur

Nous avons constaté que la trésorerie était constituée d'une trésorerie d'encaissement (clients) et tout encaissement nécessite un décaissement pour assurer un équilibre financier, Cette création peut être réalisé par une remontée de fonds, cela veut signifie que les différentes directions encaissent des fonds pour alimenter le compte du groupe SONELGAZ.

En réalité, la direction générale va utiliser dans les fonds provenant de son compte client pour finance toutes les dépenses de ses Directions de Distributions (DD), en alimentant leurs comptes principaux, c'est-à-dire la trésorerie fournisseur.

7.4.2.1. Les dépenses liées aux actifs corporelles et incorporelles

- Les immobilisations incorporelles

Il s'agit d'immobilisations de classe 2 qu'il est impossible de toucher, on peut trouver:

- Les programmes informatiques (compte 204) ;
- Les offres concessions (compte 205) ;
- Les brevets (compte 205) ;
- Les marques (compte 205) ;
- Les licences (compte 205) ;
- Les frais de développement des actifs (compte 203).

- Les immobilisations corporelles

Telles que les immobilisations incorporelles ainsi les immobilisations corporelles qui sont des achats à long terme mais ses immobilisations on peut les toucher et les manipuler.

On trouve plusieurs catégories :

- Les terrains ;
- Les locaux ;
- Les immeubles ;
- Les véhicules selon l'activité de l'entreprise ;
- Les agencements et installation comme les réseaux électriques, à titre d'exemple ;
- Les moyens de production.

7.4.2.2. Les couts associés liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ

Il existe des dépenses liées à différentes divisions, on cite :

- Les dépenses liées à la division de relation clientèle ;
- L'attaché/service juridique ;
- La division d'exploitation électrique ;
- La Division d'exploitation de Gaz ;
- La S.A.G ;
- La Division ressource humaine.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

7.4.2.3. La paie des contractuels

Elle rassemble tous les agents en stage et les agents en contrat à durée déterminée. Ce document s'accompagne du :

- Salaire de base, les bénéfices (de la rémunération) ;
- L'ensemble des rémunérations des agents statutaires ;
- Les retenues, qui sont les prélèvements obligatoires effectués par les divers organismes sociaux tels que la retraite, la cotisation patronale et assurances, les impôts ainsi que la CNAS (Caisse National de l'Assurance Social) ;
- Des renseignements sur les divers clients CCP et BNA.

7.4.2.4. Les factures des fournisseurs sont spécifiques à SONELGAZ

C'est une facture nécessite plusieurs étapes :

- Faire des demandes d'offres aux diverses entreprises partenaires ou non partenaires et sélectionner l'offre la moins chère sera choisie ;
- Evaluer la situation de l'entreprise sélectionnée ;
- Le fournisseur a acheté un cahier des charges spécifique à SONELGAZ

Ces factures de fournisseurs incluent un

- Bon pour les sommes compris entre 0 et 5000 DA ;
- Commande pour les sommes compris entre 0 et 10000DA ;
- Commande pour une somme comprise entre 500 000 et 8 000 000DA ;
- Contrat pour une somme supérieur à 800 000DA ;
- Bon d'arrivé ;
- (Prestation de Service) PS.

Une facture qui indique

- Le fournisseur doit indiquer son nom, son numéro d'immatriculation, numéro d'identification fiscale NIF et les modalités de paiements (CCP, BNA, espèces) et le cachet, la signature du fournisseur sur la facture.

Grâce à la présentation générale de l'entreprise SONELGAZ, nous avons pu saisir son fonctionnement et son organisation. Dans ce qui suit nous tenterons d'appliquer les avancées théoriques mentionnées dans les chapitres précédents à l'exemple de «SONELGAZ ».

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDTO SONELGAZ par le bilan

La présente section a pour objectif d'examiner la situation de la trésorerie et son évolution durant les trois années (2020, 2021, 2022) en utilisant différentes méthodes.

1-Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables

Nous allons faire une analyse de la situation de trésorerie de la société de distribution d'électricité et de gaz de TIZI OUZOU, et pour cela nous allons élaborer les bilans financiers des années 2020, 2021, 2022.

1-1-Les bilans financiers des années 2020, 2021, 2022

1.1.1. Bilan financier de l'actif

Tableau N°14 : Bilan financier de l'actif

En (DA)

Actif	2020	2021	2022
Valeur immobilisée	32 793 818 879.47	33 696 079 749.61	34 295 954 720.91
Immobilisation incorporelles	6 158 930.28	4 105 953.52	2 052 976.76
Immobilisation corporelles	28 560 381 829.57	30 576 466 745.17	30 363 785 427.76
Immobilisation financières	4 227 278 119.57	3 115 525 050.92	3 930 116 316.39
Actif circulant	5 353 692 982.21	4 910 099 757.30	4 347 783 586.44
Valeur d'exploitation	35 002 708.05	2 209 932.22	3 340 569.38
-Stocks et en cours	35 002 708.05	2 209 932.22	3 340 569.38
Valeur réalisable	5 040 448 899.1	4 754 387 097.65	4 242 245 081.58
-Clients	4 650 878 477.93	4 422 019 142.46	3 908 468 427.03
-Autres débiteurs	78 656 525.16	166 429 712.08	142 981 037.28
-Impôts	310 913 896.01	165 938 243.11	190 795 617.27
Valeur disponible	278 241 375.06	153 502 727.43	102 197 935.48
-Trésorerie	278 241 375.06	153 502 727.43	102 197 935.48
Total actif	38 147 511 861.68	38 606 197 506.91	38 643 738 307.35

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

1.1.2. Bilan financier du passif

Tableau N°15: Bilan financier de passif

En (DA)

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

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

1-2-Les bilans financiers en grandes masses des années 2020,2021, 2022

Tableau N°16 : L'actif des bilans financiers en grande masse de 2020 et 2021

Actif	2020	%	2021	%
Valeur immobilisé	32 793 818 878,47	85.96%	33 696 096 749,61	87.28%
Valeur d'exploitation	35 002 708,05	0.009%	2 209 932,22	0.005%
Valeur réalisable	5 040 448 899,1	13.21%	4 754 387 097,65	12.31%
Valeur disponible	278 241 375,06	0.72%	153 502 727,43	0.39%
Total Actif	38 147 511 861,68	100%	38 606 197 506,91	100%

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

Tableau N°17 : L'actif du bilan financier en grande masse de 2022

Actif	2022	%
Valeur Immobilisé	34 295 954 720,91	88.74%
Valeur d'exploitation	3 340 569,38	0.008%
Valeur réalisable	4 242 245 081,58	10.97%
Valeur disponible	102 197 935,48	0.26%
Total Actif	38 643 738 307.35	100%

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

Tableau N°18 : Passif des bilans financiers en grande masse de 2020 et 2021

Passif	2020	%	2021	%
Capitaux propres	27 859 533 307,22	73,03%	26 924 424739,53	69,74%
D.L.M.T	6 233 505 139,3	16,34%	6 612 396 767,29	17,12%
D.C.T	4 054 473 415,16	10,62%	5 069 376 000,09	13,13%
Total Passif	38 147 511 861.68	100%	38 606 197 506.91	100%

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

Tableau N°19 : Passif du bilan financier en grande masse de 2022

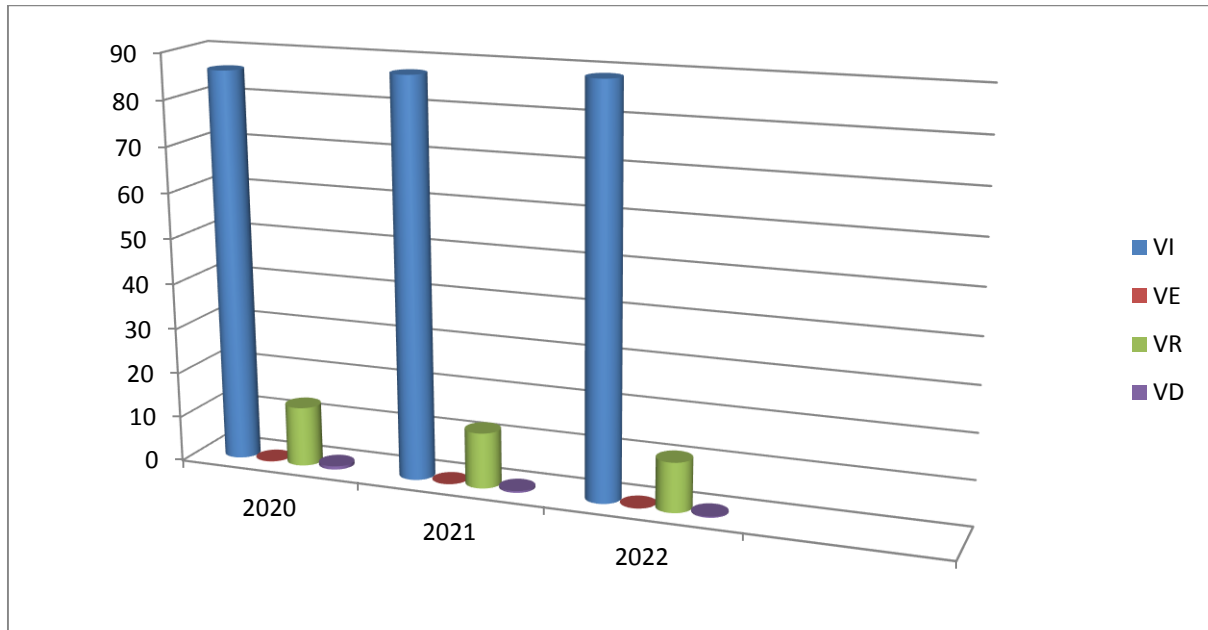
Passif	2022	%
Capitaux propres	26 408 685 629,40	68,33%
D.L.M.T	6 965 807 462,63	18,02%
D.C.T	5 269 245 215,12	13,63%
Total Passif	38 643 738 307.35	100%

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

La présentation graphique des bilans financiers 2020,2021 Et 2022 EN grande masse

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



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

1-3-Interprétation et la comparaison entre les résultats obtenus à partir des bilans en grande masse des trois années

- Les valeurs immobilisées représentent plus de 80 % de l'actif total, soit 85,96 % en 2020, 87,28 % en 2021 et 88,74 % en 2022. Nous constatons une augmentation d'une année à l'autre, qui est due directement à sa forte capacité à investir dans des biens immobiliers.
- Les valeurs d'exploitation représentent 0,09 % pour 2020 et 0,05% en 2021 et enfin 0,008% en 2022. Cette diminution est causée par l'augmentation des ventes réalisées au cours des trois années, ce qui signifie que la DDTO dispose d'une gestion efficace et ne trouve pas aucun problème à écouler ses stocks.
- Les valeurs réalisables représentent 13,21 % en 2020, 12,31 % en 2021 et 10,97 % en 2022. Cette diminution s'explique par la baisse des créances clients.
- Les valeurs disponibles sont inférieures à 5 % soit 0,72 % en 2020, 0,39 % en 2021 et 0,26 % en 2022 de l'actif total. La principale raison de cette diminution est la crise sanitaire de 2021 où les clients ne payent pas leurs factures, ce qui entraîne une diminution du taux de créance de la DDTO.
- Le CP représente 73,03 % en 2020, 69,74 % en 2021 et 68,33 % en 2022 du total passif. Ce taux est supérieur à 50%, cela signifie que l'entreprise est financièrement autonome.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- Les CP ont connu deux diminutions au cours des années, soit 3,28 % entre 2020 et 2021 d'un montant de (9 351 085 967,69) et 1,41 % entre 2021 et 2022 d'un montant de (2 428 355 617 10,13) .
- Les dettes à long et moyen terme représentent 16,34 % en 2020, 17 ,12 % en 2021 et enfin 18,02 % en 2022, Cette augmentation de DLMT d'une année à l'autre indique que l'entreprise compte sur les ressources externes pour financer ses investissements à long terme, ce qui est défavorable pour l'entreprise puisqu'elle devra payer plus d'intérêts au fil du temps.
- Les dettes à court terme représentent 10,62 % en 2020, 13,13 % en 2021 et 13,63 % en 2022 .On constate une augmentation au cours des trois années, ce qui est dû à l'augmentation des montants des fournisseurs et des comptes rattachés.

2-L'analyse de la trésorerie par les équilibres financiers

L'analyse de l'équilibre financier peut être abordée selon deux approches : Une se base sur les indicateurs de l'équilibre financier et l'autre se base sur les ratios.

2-1-Calcul des indicateurs de l'équilibre financier

Après avoir élaboré le bilan de grande masse on va calculer les différents indicateurs de l'équilibre financiers. Cette étude repose sur l'analyse du fonds de roulement, le besoin de fond roulement et la trésorerie.

2.1.1. Calcul du fonds de roulement (à long terme) pour les années 2020,2021, 2022

- **FR par le haut du bilan**

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

Tableau N°20: Calcul du FR par le haut du bilan

En (DA)

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux permanents	34 093 038 446.52	33 536 821 506.82	33 374 493 092.03
Actif immobilisé	32 793 818 879.47	33 696 097 749.61	34 295 954 720.91
FR	1 299 219 567.05	-159 276 242.79	-921 461 628.88

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

- **FR par le bas du bilan :**

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

Tableau N°21 : Calcul du FR par le bas du bilan

En (DA)

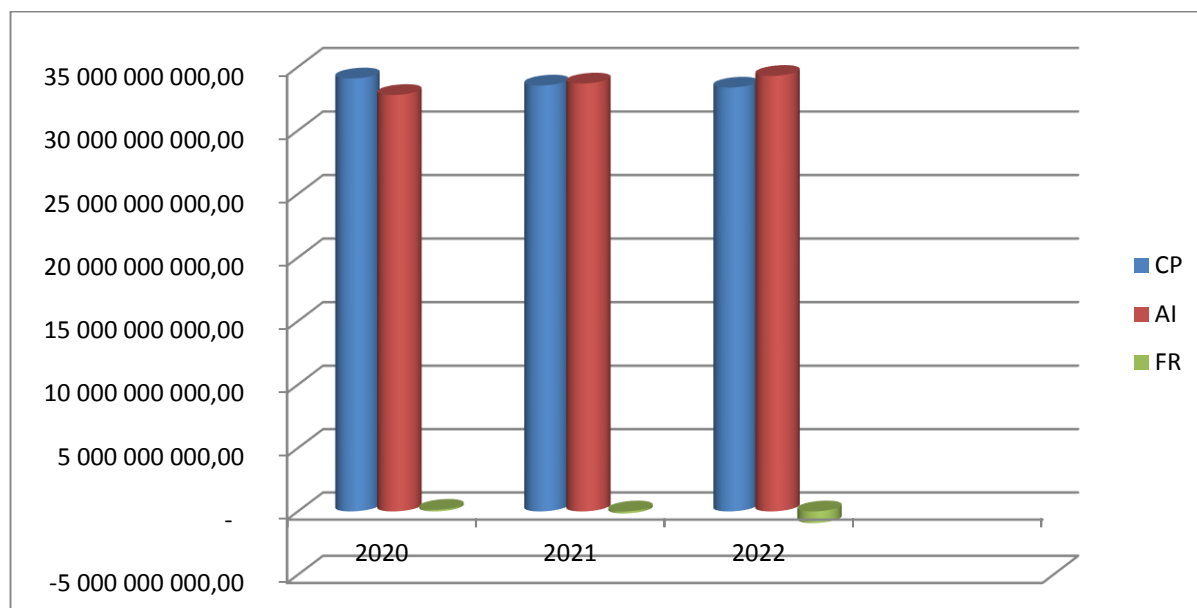
Désignation	2020	2021	2022
Actif circulant	5 353 692 982.21	4 910 099 757.3	4 347 783 586.44
Dettes à court terme	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12
FR	1 299 219 567.05	-159 276 242.79	-921 461 628.88

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

La présentation graphique du FR

Graphique N°03 : Par le haut du bilan



Source: Elaboré par nous même à partir des tableaux précédents

Au cours de l'exercice 2020, le fond de roulement est positif d'une valeur 1 299 219 567,05 DA, ce qui signifie que le financement propre et les dettes financières sont supérieurs à l'actif immobilisé. Cela montre que l'entreprise a suffisamment de fonds pour couvrir ses investissements et ses dépenses à long terme. Cela indique que la DDTO est en bonne santé financière et dispose d'une marge de sécurité en matière de liquidités.

Au cours de l'exercice 2021 et 2022, le fond de roulement est négatif d'une valeur de -1 592 762 427,99 DA et - 9 214 616 288,88 DA respectivement. L'entreprise dans ce cas, n'a pas de ressources financières nécessaires pour couvrir ses dépenses stables. Dans cette situation, l'entreprise est sous-capitalisée, car elle finance ses immobilisations grâce ses dettes a court terme.

2.1.2. Calcul du besoin en fonds de roulement (à court terme) pour les années 2020,2021, 2022

$$\text{BFR} = (\text{V. Exploitation} + \text{V. Réalisable}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Trésorerie passif})$$

Tableau N° 22: Calcul du BFR

En (DA)

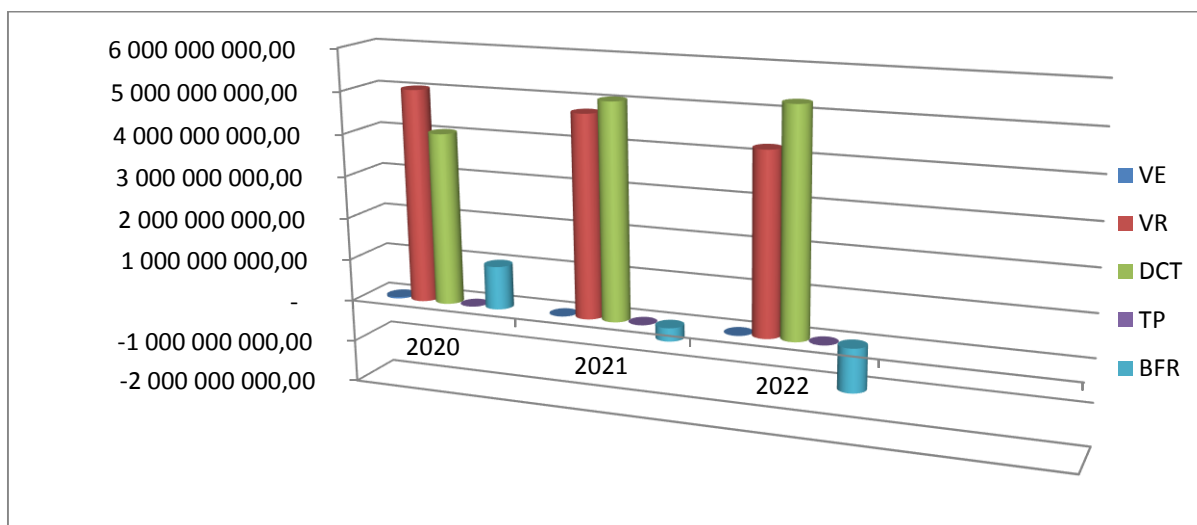
Désignation	2020	2021	2022
Valeur d'exploitation	35 002 708.05	2 209 932.22	3 340 569.38
Valeur réalisable	5 040 448 899.1	4 754 387 097.65	4 242 245 081.58
DCT	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12
Trésorerie passif	412 534.36	00	00
BFR	1 021 390 726.35	-312 778 970.22	-1 023 659 564.16

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

La présentation graphique de BFR

Graphique N °05 : Le BFR



Source: Elaboré par nous même à partir des tableaux précédents

Le besoin en fonds de roulement est positif durant l'année 2020. Cela signifie que les fonds nécessaires pour financer l'exploitation de l'entreprise dépassent les ressources d'exploitation dont elle dispose. Aussi, indique que les ressources à court terme ne sont pas suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme.

Dans les années 2020 et 2021, on observe que le besoin en fonds de roulement est négatif, ce qui indique que la DDTO est en bonne santé financière et dispose assez d'argent pour rembourser ces dettes à court terme. En d'autres termes, les fonds disponibles à l'entreprise lui offrent la possibilité de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois à court terme.

2.1.3. Calcul de la TN (équilibre immédiat) pour les années 2020, 2021, 2022

Le niveau de trésorerie nette est étroitement lié à deux concepts essentiels : le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement.

- TN à partir du FR et BFR

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

Tableau N°23 : Calcul de la TN à partir du FR et BFR

En (DA)

Désignation	2020	2021	2022
FR	1 299 219 567.05	-159 276 242.79	-921 461 628.88
BFR	1 021 390 726.35	-312 778 970.22	-1 023 659 564.16
TN	277 828 840.7	153 502 727.43	102 197 935.28

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- TN à partir des bilans

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

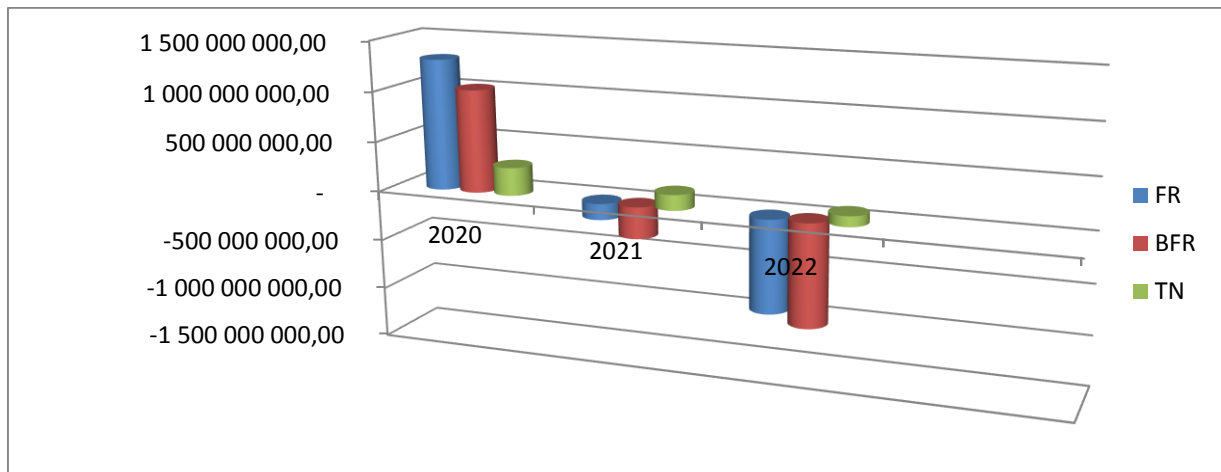
Tableau N°24 : Calcul de la TN à partir du bilan

Désignation	2020	2021	2022
Trésorerie actif	278 241 375.06	1 535 027 227.43	102 197 935.48
Trésorerie passif	412 534.36	00	00
TN	277 828 840.7	153 502 727.43	102 197 935.28

Source: Elaboré par nous même à partir des bilans financiers de la DDTO.

La présentation graphique de la TN

Graphiques N°06 : TN à partir du FR et BFR



Source: Elaboré par nous même à partir des tableaux précédents

La trésorerie nette de la DDTO est positive. Cela montre qu'elle est en situation d'équilibre financier et qu'elle a un excédent de trésorerie. En d'autres termes, la DDTO peut financer ses besoins avec ses propres ressources, elle dispose de liquidités qu'elle peut utiliser à court terme.

3-Analyse de la trésorerie par les ratios

L'analyse par les ratios est un outil d'évaluer la situation financière d'une entreprise.

Les ratios financiers offrent la possibilité de comparer les diverses mesures financières.

La trésorerie est influencée par différents indicateurs tels que le ratio de liquidité générale, immédiate et réduite, le délai de rotation du crédit clients et fournisseurs, la solvabilité générale et la rentabilité.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

3-1- Ratio de liquidité

Grâce à la détermination de ces ratios, nous pourrions évaluer la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations à court terme.

3.1.1. Ratio de liquidité générale

Il indique la capacité de l'entreprise à couvrir les dettes à court terme par l'actif circulant. Il se calcule comme suit :

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

Tableau N°25 : Calcul des ratios de liquidité générale

Désignation	2020	2021	2022
Actif circulant	5 353 692 982.21	4 910 009 757.3	4 347 783 586.44
DCT	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12
Ratio de liquidité générale	1.32	0.96	0.82

Source: Elaboré par nous même à partir des bilans financiers

Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 durant l'année 2020. Cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant. Tandis que pour 2021 et 2022, le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 ce qui signifie que l'actif circulant ne couvre pas les dettes à CT.

3.1.2. Le ratio de la liquidité réduite

Ce ratio est un indicateur mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de la liquidité réduite} = \text{Valeur réalisable} + \text{Valeur disponible} / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°26 : Calcul des ratios de liquidité réduite

Désignation	2020	2021	2022
Valeur réalisable	5 040 448 899.1	4 754 387 097.65	4 242 245 081.58
Valeur disponible	278 241 375.06	153 502 727.43	102 197 935.48
DCT	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12
Ratio de liquidité réduite	1.31	0.96	0.82

Source: Elaboré par nous même à partir des bilans financiers en grande masse.

Le ratio de liquidité réduite de l'entreprise en 2020 était de 1.31, ce qui signifie que les dettes à court terme sont couvertes 1.31 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. Cela indique que l'entreprise avait la capacité de payer ses dettes à temps cette année-là. Cependant, en 2021 et 2022, ce ratio est tombé à 0,96 et 0,82 respectivement. Cela

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

signifie que les créances clients et les disponibilités ne pourront couvrir que 96 % des dettes à court terme en 2021 et 82 % en 2022. En d'autres termes, l'entreprise ne pourra pas payer intégralement ses dettes à court terme uniquement avec ses créances clients et ses disponibilités ces deux années-là.

3.1.3. Ratio de liquidité immédiate

C'est un indicateur qui permet de déterminer si l'entreprise dispose des ressources suffisantes pour faire face à ses paiements immédiats. Il est calculé comme suit :

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

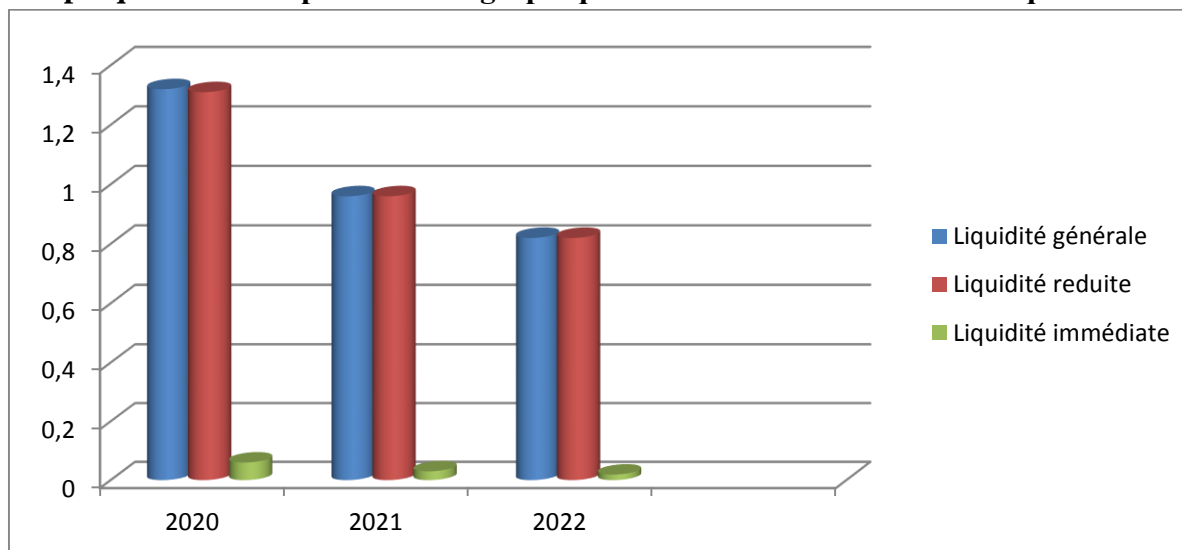
Tableau N°27 : Calcul des ratios de liquidité immédiate

Désignation	2020	2021	2022
Valeur disponible	278 241 375.06	153 502 727.43	102 197 935.48
DCT	4 054 473 415.16	5 069 376 000.09	5 269 245 215.12
Ratio de liquidité immédiate	0.06	0.03	0.019

Source: Elaboré par nous même à partir des bilans financiers

Ce ratio offre la possibilité de comparer les fonds disponibles avec les dettes à court terme. Pendant la période examinée, le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme immédiatement et les rembourser uniquement à partir des valeurs disponibles, ce qui limite sa solvabilité immédiate.

Graphique N°08 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités.



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

3-2- Ratio de solvabilité

3.2.1. Ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale mesure la capacité d'une entreprise à s'acquitter des dettes à court terme.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

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

Tableau N°28 : Ratio de solvabilité générale

Désignation	2020	2021	2022
Total actif	38 147 511 861.68	38 606 197 506.91	38 643 738 307.35
Total dettes	10 287 978 554.46	11 681 772 767.38	12 235 052 677.75
Ratio de solvabilité générale	3.70	3.30	3.15

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

Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 durant la période étudiée, cela signifie que l'entreprise DDTO est en mesure de rembourser rapidement ses dettes.

3.2.2. Ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis ses prêteurs, il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{CP} / \text{DLMT}$$

Tableau N°29 : Ratio d'autonomie financière

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux propres	27 859 533 307.22	26 924 424 739.53	26 408 685 629.40
DLMT	6 233 505 139.3	6 612 396 767.29	6 965 807 462.63
Ratio d'autonomie financière	4.46	4.07	3.79

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

Durant les années 2020, 2021 et 2022, nous constatons que la DDTO est financièrement autonome vu que le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, donc l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

3.2.3. Ratio de l'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière est pour évaluer le degré de dépendance d'une entreprise envers les financements extérieurs, en particulier les prêts bancaires. Plus ce pourcentage est élevé, plus une entreprise est autonome par rapport aux banques.

$$\text{Ratio de l'indépendance financière} = \text{Capitaux permanents} / \text{Capitaux propres}$$

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Tableau N°30: Ratio de l'indépendance financière

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux permanents	34 093 038 446.52	33 536 821 506.82	33 374 493 092.03
Capitaux propres	27 859 533 307.22	26 924 424 7393.53	26 408 685 629.40
Ratio d'indépendance financière	1.22	1.24	1.26

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

Pour les trois années (2020, 2021,2022), le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0,5, et ce grâce à la valeur élevée des capitaux propres par rapport à ses dettes. Cela indique que l'entreprise possède d'une autonomie financière et peut prendre de nouveaux emprunts sans avoir à craindre.

3-3- Les ratios d'activité

Tableau N°31 : Ratios d'activité de 2020

Désignation	Formule	2020
Délais de paiement Clients	$(\text{Créances clients/ CA TTC}) \times 360j$	6 469 612 880.77/ 9 725 819 140.21 $\times 360 = \mathbf{239 \text{ jours}}$
Délais de paiement Fournisseurs	$(\text{Dettes Fournisseurs/ Consommation en provenance des tiers TTC}) \times 360j$	1 284 128 266.32 / 2 595 713 366.80 $\times 360 = \mathbf{178 \text{ jours}}$

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

Tableau N°32 : Ratio d'activité de 2021

Désignation	Formule	2021
Délais de paiement Clients	$(\text{Créances clients/ CA TTC}) \times 360j$	6 991 405 069,77/10 149 608 622.71 $\times 360 = \mathbf{248 \text{ jours}}$
Délais de paiement Fournisseurs	$(\text{Dettes Fournisseurs/ Consommation en provenance des tiers TTC}) \times 360j$	1 507 975 731,49 / 8 576 416 592.39 $\times 360 = \mathbf{63 \text{ jours}}$

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

Tableau N°33 : Ratio d'activité de 2022

Désignation	Formule	2022
Délais de paiement Clients	$(\text{Créances clients/ CA TTC}) \times 360j$	4 594 897 985,78 /11942 731 029.09 $\times 360 = \mathbf{138 \text{ jours}}$
Délais de paiement Fournisseurs	$(\text{Dettes Fournisseurs/ Consommation en provenance des tiers TTC}) \times 360j$	1 336 355 213,52 /9666 946 862.85 $\times 360 = \mathbf{50 \text{ jours}}$

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

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

À partir des résultats obtenus, nous remarquons que les délais de paiement des clients des exercices 2020, 2021, 2022 sont supérieurs aux délais de paiement des fournisseurs. Cela est un mauvais signe de gestion des créances.

4-Analyse de tableau de compte de résultat (TCR)

Le compte de résultat est un outil essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Il permet de mettre en évidence les flux de produits et de charges liés à son activité.

En analysant le compte de résultat, on peut calculer des indicateurs clés comme les soldes intermédiaires de gestion (SIG) pour mieux comprendre l'activité de l'entreprise. C'est une approche complémentaire à l'analyse du bilan pour comprendre la situation financière de l'entreprise sur les années 2020, 2021, 2022

4-1-Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2020, 2021, 2022

Tableau N°34 : Tableau des SIG pour les années 2020, 2021, 2022

En (DA)

Désignation	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	8 172 957 260.68	8 529 082 876.23	10 035 908 427.81
Production immobilisée	00	00	331 188.72
Prestations fournies production énergie et matériel	1 121 041.11	189 540 235.35	460 138 369.09
Prestations reçues production énergie et matériel	-4 542 189 297.63	-5 000 105 425.48	-6 245 340 012.39
I . Production de l'exercice	3 631 889 004.16	3 718 517 686.10	4 251 037 973.23
Achats consommés	-71 522 464.05	-158 034 913.82	-214 282 583.58
Services extérieurs et autres consommations	-557 824 938.39	-598 988 325.93	-585 623 290.72
Prestations fournies services	00	-18 364 586.00	00
Prestations reçues services	-1 551 924 334.37	-1 621 119 750.84	-1 538 377 241.10
II .Consommation de l'exercice	-2 181 271 736.8	-2 396 507 576.5	-2 338 283 115.4
III. Valeur Ajoutée d'exploitation (I - II)	1 450 617 267.36	1 322 010 109.6	-19 112 754 857.83
Charges de personnel	-1 680 899 606.68	-2 060 303 889.32	-2 258 446 862.39
Impôts, Taxes et versements assimilés	-171 961 754.29	-179 750 587.49	-133 287 353.51
IV.Excédent Brut D'Exploitation	-402 244 093.61	-917 044 367.21	-478 979 358.07
Autres produits opérationnels	216 754 313.89	276 936 325.82	473 122 106.38
Autres charges opérationnels	-20 451 805.09	-31 803 835.21	-138 731 049.74
Dotations aux amortissements, provisions et	-3274 750 390.45	-3 208 776 278.95	-2 374 659 711.38

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

perte de valeur			
Reprise sur pertes de valeur et provisions	243 154 006.74	6 876 102.13	2 163 655 225.06
V. Résultat Opérationnel	-3 237 537 968.5	-3 873 812 053.4	-355 592 787.75
Charges financières	-18.44	-21 866.46	-22.17
VI. Résultat Financier	-18.44	-21 866.46	-22.17
VII. Résultat Ordinaire Avant Impôts (V + VI)	-3 237 537 986.9	-3 873 833 919.8	-35 559 280.9
IX. Résultat Extraordinaire	00	00	00
X. Résultat Net de L'exercice	-3 237 537 986.9	-3 873 833 919.8	-35 559 280.9

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du TCR de la DDTO.

4-2-Interprétation des résultats du TCR

- **Production de l'exercice** : Les trois années étudiées ont été marquées par une augmentation constante de la DDTO, avec une augmentation de (3631889004,16) en 2020, (37185176686,10) en 2021 et (10036239616,53) en 2022. La hausse est due à l'augmentation de la production immobilisée et de la production vendue.
- **La valeur ajoutée** : Le DDTO a généré une valeur ajoutée positive de (1450617267,35) en 2020 et de (1322010109,51) en 2021 et une valeur ajoutée négative de (-19 122 754 857.83) en 2022. Il est évident que le taux de croissance a diminué de (-9 %) entre 2020 et 2021, puis a augmenté jusqu'à (44 %) en 2021 et 2022. Cela s'explique par l'augmentation de la production de l'exercice et la baisse de la consommation de l'exercice.
- **L'excédent brut de l'exploitation** : Pendant les trois années, l'EBE est en baisse, passant de (-402244093,52) en 2020 à (-7917044367,30) en 2021 et (-478977358,07) en 2022. Dans cette situation, l'activité économique est limitée et le chiffre d'affaires généré ne suffit pas à couvrir toutes les dépenses de l'entreprise. Cette absence totale d'activité est le signe de problèmes ou d'une mauvaise gestion de l'entreprise.
- **Le résultat opérationnel** : Le résultat opérationnel négatif de la DD a connu une diminution constante au cours des trois années, avec des chiffres de (-32375379168,53) en 2020, (-3873812053,51) en 2021 et (-355592787,75) en 2022. La dernière année (2022), le résultat opérationnel a connu une forte baisse, atteignant un taux de (-90%), ce qui a entraîné des pertes pour la structure.
- **Le résultat financier** : Les résultats financiers de la DDTO ont été négatifs pendant les trois années, avec des taux respectivement de (-18,44), (-21866,46) et (-22,17), ce qui indique une perte pour l'entreprise. C'est une représentation de son niveau d'emprunt.
- **Le résultat extraordinaire** : Les résultats restent inchangés pendant les trois années, car SONELGAZ ne réalise aucune activité remarquable.
- **Résultat net de l'exercice** : Le bénéfice net de l'exercice En 2020, la DDTO a subi des pertes de (-3237537986,97), en 2021, de (3873833919,87) et en 2022, de (355592809,92). Dans cette situation, la société reflète un état d'appauvrissement et démontre clairement que les charges sont supérieures aux produits. Le gouvernement subventionne et régule les prix de l'électricité et du gaz.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

5-Analyse par les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des mesures de performance qui permettent de repérer les améliorations et les points faibles d'une entreprise. Il est donc important de sélectionner les indicateurs appropriés pour corriger la situation actuelle et envisager l'avenir. Les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenus pour évaluer la performance de l'entreprise, tels que la valeur ajoutée, la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et l'endettement.

5-1-Ratio de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée correspond à la richesse produite par une organisation lors du processus de production. Elle permet de mesurer la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de fonds et à renouveler le capital investi.

Elle se calcule de cette manière :

$$\text{Ratio de la VA} = (\text{Valeur Ajoutée} / \text{Production de l'exercice}) \times 100$$

Tableau N°35 : Ratio de la valeur ajoutée

Désignation	2020	2021	2022
Valeur ajoutée	1 450 617 267.36	1 322 010 109.6	19 112 754 857.83
Production de l'exercice	3 631 889 004.16	3 718 517 686.10	4 251 037 973.23
Ratio de la VA	39.94%	35.55%	49.96%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO

Interprétation du ratio de la valeur ajoutée

Le ratio de la valeur ajoutée correspond à la valeur supplémentaire générée par l'entreprise qui permet de rémunérer les différents acteurs de l'entreprise.

5-2- La rentabilité

Elle se fait par le calcul des ratios suivants :

5.2.1. Ratio de la rentabilité économique

Ce ratio évalue les résultats économiques de l'entreprise en utilisant l'ensemble de son capital employé. Le résultat d'exploitation est un indicateur financier qui mesure le revenu généré sur le total des actifs.

$$\text{RE} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux Permanents}) \times 100$$

Tableau N°36 : Calcul du ratio de la rentabilité économique

Désignation	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation	-402 244 093.61	-917 044 367.21	-478 979 358.07
Capitaux permanents	34 093 038 446.52	33 536 821 506.82	33 374 493 092.03
RE	-1.17%	- 2.73%	-1.43%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

La rentabilité économique de l'entreprise est négative au cours des trois dernières années. Cela signifie que l'entreprise n'a pas été en mesure de générer suffisamment de bénéfices par rapport à ses actifs et à ses coûts d'exploitation.

5.2.2. Ratio de la rentabilité financière

La rentabilité financière met en évidence l'impact des dettes financières sur la rentabilité des actionnaires et de l'entreprise dans son ensemble.

$$\text{RF} = (\text{Résultat net} / \text{Capitaux Propres}) \times 100$$

Tableau N°37 : Calcul du ratio de la rentabilité financière

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net	-3 237 537 986.9	-3 873 833 919.8	-35 559 280.9
Capitaux propres	27 859 533 307.22	26 924 424 739.53	26 408 685 629.40
RF	- 11.62%	-14.38%	- 0.13%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO.

La rentabilité financière évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses fonds étrangers et à rémunérer les investisseurs. Selon cette illustration, le ratio de rentabilité financière de la DDTO est négatif durant les trois ans, cela indique que l'entreprise génère des bénéfices insuffisants par rapport à ses investissements, ce qui peut être préoccupant pour sa performance financière globale.

5-3-L'effet de levier financier

Le levier financier est utilisé pour évaluer la charge financière de l'entreprise. Son évaluation repose sur la rentabilité financière et économique.

$$\text{Effet de Levier} = \text{Rentabilité financière} - \text{Rentabilité économique}$$

Tableau N°38 : Calcul de l'effet de levier

Désignation	2020	2021	2022
Rentabilité financière	- 11.62%	-14.38%	- 0.13%
Rentabilité économique	-1.17%	- 2.73%	-1.43%
Effet de Levier	-10.45%	-11.65%	1.3%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO

La DDTO a obtenu un effet de levier négatif pour les exercices 2020 et 2021, ce qui implique que l'endettement a un effet négatif sur la rentabilité financière de cette entreprise. Par contre, en 2022 l'entreprise a réalisé un effet de levier positif, ce qui permet de maximiser ses profits en utilisant les fonds empruntés pour financer ses activités.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

5-4-Ratio de la profitabilité

L'importance du bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires est évaluée par ce ratio, ce qui permettra de définir l'aptitude de l'entreprise et de sa gestion à générer des profits. Le calcul est le suivant :

$$\text{Ratio de profitabilité} = (\text{Résultat de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaire}) \times 100$$

Tableau N°39: Calcul du ratio de la profitabilité

Désignation	2020	2021	2022
Résultat de l'exercice	-3 237 537 986.9	-3 873 833 919.8	-35 559 280.9
Chiffre d'affaire	8 172 957 260.68	8 529 082 876.23	10 035 908 427.81
Ratio de profitabilité	-39.61%	-45.41%	-0.35%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO.

Interprétation du ratio de la profitabilité

Selon les résultats obtenus, la profitabilité est négative pendant la période étudiée. Cela implique que l'activité de l'entreprise n'a pas été rentable, au contraire, elle a subi une perte de capital.

5-5-Analyse de la capacité d'autofinancement

La CAF constitue une ressource financière interne qui constitue le solde restant de la trésorerie générée après les opérations d'exploitation et de gestion. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Autofinancement net} = \text{CAF} - \text{Dividendes}$$

Tableau N°40 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE)

Désignation	2020	2021	2022
EBE	-402 244 093.62	-917 044 367.30	-478 979 358.07
(+) Autre produit opérationnel	216 754 313.89	276 936 325.82	473 122 106.38
(-) Autre charge opérationnel	20 451 805.09	-31 803 835.21	-138 731 049.74
(+) Produit financier	00	00	00
(-) Charge financier	18.44	-21 866.46	-22.17
(+) Produit exceptionnel	00	00	00
(-) Charge exceptionnel	00	00	00
(-) IBS	00	00	00
CAF	-205 941 603.26	-671 93 3743.2	-144 588 323.6

Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau du SIG de la DDTO.

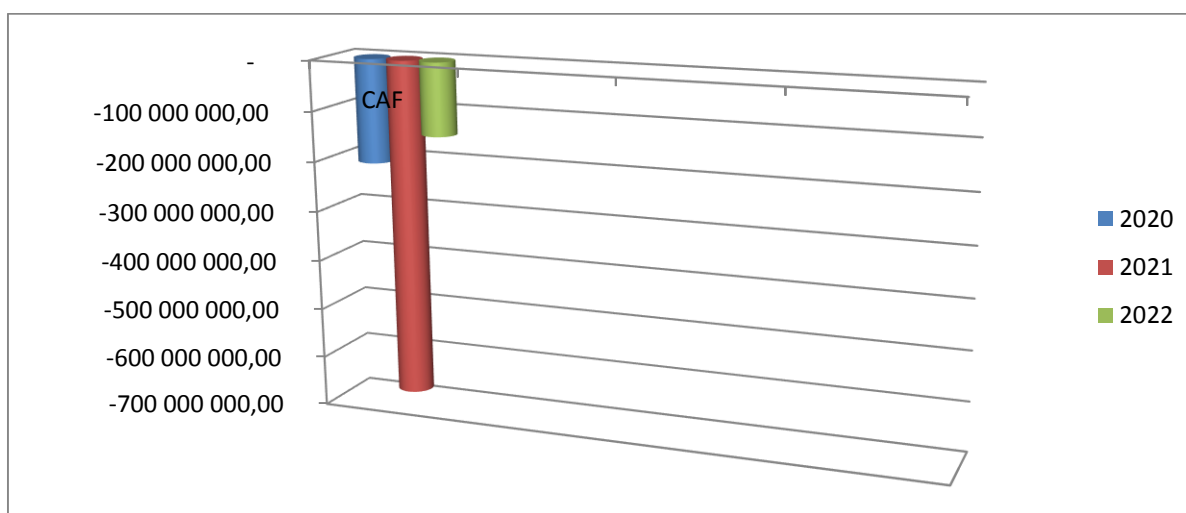
Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Tableau N°41 : Calcul de la CAF par la méthode additive (RN)

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net de l'exercice	-3 237 537 986.97	-3 873 833 919.97	-355 592 809.92
(+) Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	3 274 750 390.45	3 208 776 278.95	2 374 659 711.38
(-)Reprise sur pertes de valeur et provisions	243 154 006.74	6 876 102.13	2 163 655 225.06
(-)Charges d'amortissement et autres provisions reçues	00	00	00
CAF	-205 941 603.26	-671 933 743.2	-144 588 323.6

Source : élaboré par nous-mêmes à partir du tableau du SIG de la DDTO.

Graphique N°09 : Représentation graphique de la CAF



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

On a observé que la DDTO a enregistré une capacité d'autofinancement négative durant les trois ans d'activité ,principalement en raison des résultats déficitaires et de l'insuffisance du résultat brut d'exploitation pendant la période étudiée. Ainsi, elle ne peut pas se financer elle-même par ses propres ressources.

Dans ce cas là, l'entreprise va recourir aux financements externes tels que des emprunts ou des apports au capital.

Dans ce qui suit, on va calculer l'autofinancement et le ratio d'autofinancement :

$$\text{Ratio d'autofinancement} = \text{Autofinancement net} / \text{Fonds Propres}$$

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Tableau N°42: Calcul du ratio de l'autofinancement

Désignation	2020	2021	2022
CAF	-205 941 603.26	-671 933 743.2	-144 588 323.6
Dividendes	00	00	00
Autofinancement net	-205 941 603.26	-671 933 743.2	-144 588 323.6
Fonds propres	27 859 533 307.22	26 924 424 739.53	26 408 685 629.40
Ratio d'autofinancement	-0.00739	-0.02495	-0.00547

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO.

En faisant recours à l'emprunt, cela signifie que l'entreprise a des dettes financières à rembourser. La charge de l'impôt et les risques financiers sont surmontés par elle seule, ce qui fait souvent de l'emprunt la meilleure option en tenant compte des taux d'intérêt.

5-6-L'endettement

Le ratio d'endettement permet d'évaluer le niveau d'endettement d'une entreprise et sa capacité à rembourser ses dettes.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\Sigma \text{Dettes}}{\Sigma \text{Actif}}$$

Tableau N°43 : Calcul du ratio d'endettement

Désignation	2020	2021	2022
Σ Dettes	10 287 566 020.1	11 681 772 767.38	12 261 155 962.05
Σ Actif	38 147 511 861.68	38 606 197 506.91	38 643 738 307.35
Ratio d'endettement	0.269	0.302	0.317

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de la DDTO.

L'entreprise a un niveau d'endettement inférieur à 1, ce qui suggère que l'endettement de cette entreprise est faible, ce qui est bénéfique pour sa performance.

Pour évaluer les performances d'une entreprise et comprendre son évolution dans le temps, il est nécessaire de compléter l'analyse par le bilan par une analyse dynamique (les flux de trésorerie et le budget de trésorerie).

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Section 3: Analyse du tableau des flux de trésorerie et budget de trésorerie de la DDTO

L'objectif du budget de trésorerie ainsi que du tableau des flux de trésorerie est de préciser les besoins et les excédents de trésorerie en termes de montant et de durée. Ils consignent l'ensemble des recettes et des dépenses que l'entreprise prévoit de recevoir ou d'investir. Ils permettent d'analyser l'activité de l'entreprise pour mettre en lumière la trésorerie nette de celle-ci, ainsi que de gérer la gestion de trésorerie et anticiper toute diminution de l'activité.

1-La présentation des tableaux de flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022

Tableau N°44: Tableau des flux de trésorerie

En (DA)

Désignation	2020	2021	2022
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelle			
Encaissements reçus des clients	5970604307,34	7024339974,48	7 512 808 777,61
Autres encaissements	339844436,57	189001196,26	48 242 835,95
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	539390220,58	672805300,29	658 959 200,41
Autres décaissements	619053573,14	769596433,16	651 260 401,45
Intérêts et autres frais financiers payés	1498505,46	1816022,38	2 248 973,19
Autres impôts payés	126261112,91	242035846	286 182 542
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	5024245331,82	5527087568,91	5 962 400 496,51
Eléments extraordinaires	00	00	00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	00	00	00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	5024245331,82	5527087568,91	5 962 400 496,51
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3 054 928 758,8	2 649 448 650,2	2 961 133 201,54
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou	00	00	00

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00	00	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00	00	00
Flux de trésorerie net liés à des activités d'investissements	-3 054 928 758,8	-2 649 448650,20	-2 961 133 201,54
Flux de trésorerie net liés à des activités de financement			
Encaissements provenant d'emprunts	00	00	3 953 145,23
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00	00	00
inter-unité encaissements	5 311 968 163,49	5 387 578 308,36	6 261 772 928,31
inter-unité décaissements	10980 258243,76	12042 233 973,19	13 704 78948,17
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	-5668 290 080,27	-6654 655 664,83	-7 439 061874,63
Ecarts dû à des erreurs de comptabilisation	00	00	00
Variation de trésorerie de la période	-3698 973 507,25	-3777 016 746,12	-4 437 794579,66
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 009 477 179,23	-2 689 496 328,02	-6 466 513 074,14
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-2 689 496 328,02	-6 466 513 074,14	-10 904 307 653,8
Variation de trésorerie de la période	-3 698 973 507,25	-3 777 016 746,12	-4 437 794 579,66

Source : élaboré par nous même à partir des tableaux de flux de trésorerie 2020,2021 et 2022 de la DDTO.

1-1-Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022

- **Les flux de trésorerie liés à des activités opérationnelles** : Les flux provenant de l'activité opérationnelle dans la première rubrique ont affecté positivement la trésorerie durant les trois années par l'enregistrement d'un montant de (5 02 424 53 31,82 ,5 27 087 568,91, 5 962 400 496,51) respectivement en 2020, 2021,2022, Ces résultats influencent positivement la trésorerie et dû principalement en raison des encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- **Les flux de trésorerie issus des activités d'investissement** : Les flux provenant de l'investissement dans la deuxième rubrique ont affecté négativement la trésorerie au cours des trois années, d'une valeur de (-3 054 928 758,80), (-2 649 448 650,20) et (-2961 133 201 ,54) respectivement en 2020,2021 et 2022. Ces sommes correspondent aux montants

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

des décaissements liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles, puisqu' aucun paiement n'a été effectué pour ces flux.

- **Les flux de trésorerie issus des activités de financement** : Les activités de financement ont affecté la trésorerie négativement, avec des valeurs de (- 5 668 290 080,27), (-6 654 655 664,83) et (-7 439 061 874 ,63) respectivement en 2020, 2021, 2022, Car l'inter-unité de dépôt dépasse considérablement l'inter-unité d'encaissement.
- **Les flux de trésorerie de la période** : La variation de la trésorerie durant les trois périodes est négative d'une valeur de (-3 698 973 57,25), (-3 777 016 746 ,12) et (-4 437 794 579,66) pour les trois exercices 2020,2021 et 2022.

2-Élaboration et analyse du budget de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ :

La méthode des encaissements et des décaissements est l'une des différentes approches pour élaborer le budget de trésorerie. Elle consiste à regrouper dans un même document les entrées et sorties de liquidités prévues ainsi que le solde de trésorerie de l'année précédente. Dans cette partie, nous allons d'abord présenter le plan de trésorerie prévisionnel pour chaque trimestre de l'année 2017, car nous n'avons pas d'informations disponibles. Ensuite, nous allons examiner les différences entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de l'année 2017, à savoir les mois de janvier, février et mars.

2-1-Présentation du plan de trésorerie 2017 par trimestre :

La différence entre les encaissements et les décaissements est utilisé pour calculer les soldes de trésorerie de fin de période, en prenant en compte le montant de la trésorerie initiale (rapport précédent).

Tableau N°45: La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017

(En KDA)

Désignation	Trimestre1	Trimestre2	Trimestre3	Timestre4
Solde début de période(1)	1 668 173.69	2 958 712.69	4 355 858.94	5 333 173.44
Total encaissement (2)	1 937 734,85	1 929 189.15	1 678 179.7	2 121 362.03
Total décaissement(3)	647 195.85	532 042.9	700 865.2	506 885.3
Ecart (4=2-3)	1 290 539	1 397 146.25	977 314.5	1 614 475.73
Solde finale (5=4+1)	2 958 712.69	4 355 858.94	5 333 173.44	6 947 649.17

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

- **1er trimestre** : La société prévoit une trésorerie positive d'une valeur de 2 958 712.69 KDA. Cela est principalement attribuable à la différence positive entre les encaissements et les décaissements de 1 278 116,70 KDA, ainsi qu'à la trésorerie positive de début de période de 1 668 173.69 KDA.
- **2ème trimestre** : L'entreprise anticipe une trésorerie positive d'une valeur de 4 355 858.94 KDA. Cela est principalement attribuable à la différence positive entre les encaissements et les décaissements de 1 397 146,25 KDA, ainsi qu'à la trésorerie positive de début de période de 2 958 712.69 KDA.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- **3^{ème} trimestre** : La trésorerie prévue positive de l'entreprise est de 5 333 173.44 KDA, principalement en raison de l'écart positif entre les encaissements et les décaissements de 977 314.5KDA, ainsi que du solde début de période positif de 4 355 858,94KDA.
- **4^{ème} trimestre** : La société prévoit une trésorerie positive d'une valeur de 6 947 649.17 KDA. Cela est principalement attribuable à la différence positive entre les encaissements et les dépôts de 1 614 475,73 KDA, ainsi qu'à la trésorerie positive de début période de 5 333 173.44 KDA.

2-2-L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1er trimestre (Janvier, Février et Mars).

La différence entre les recettes et les dépenses est utilisée pour calculer les soldes de trésorerie de fin de période, en prenant en compte le montant de la trésorerie initiale (rapport précédent).

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

Le tableau suivant expose les prévisions et les résultats de la trésorerie pour le mois de janvier :

Tableau N°46: 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.

La différence entre la trésorerie de fin de période prévisionnelle et celle réalisée est de 26 504,78 KDA, principalement due à l'écart observé entre le solde de début de période prévisionnel et celui réalisé.

Ce déficit de trésorerie correspond également aux paiements effectués d'un montant supérieur à ce qui était prévu, soit une différence de 11 737,8 KDA.

Le taux de réalisation du solde de trésorerie à la fin de la période est assez proche de la prévision, avec un taux de 96,88 %, proche de 100 %. Cela est dû à l'écart positif remarquable entre les encaissements prévisionnels et les encaissements réalisés, qui s'élève à 121 125.24 KDA, ce qui indique 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 suivant expose les prévisions et les résultats de la trésorerie pour le mois de Février:

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Tableau N°47 : 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.

Les deux trésoreries de fin de période, celle prévisionnelle et celle réalisée, présentent un écart positif, avec un montant de 1 512 389 KDA. Cela est dû aux deux écarts positifs des encaissements et des décaissements, ce qui indique que l'entreprise a décaissé moins que prévu et encaissé plus que prévu. Non seulement l'entreprise a réussi à compenser l'écart négatif entre le solde début de période réalisé et celui prévu, qui était de 26 504,78K DA, mais elle a également réussi à atteindre un taux de réalisation de 123,87 %.

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

Le tableau suivant expose les prévisions et les résultats de la trésorerie pour le mois de Mars:

Tableau N°48: 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.

Les deux trésoreries de fin de période, celle prévisionnelle et celle réalisée, présentent un écart positif, avec un montant de 431 056.08KDA. Cela est dû aux deux écarts positifs des encaissements et des décaissements, ce qui indique que l'entreprise a décaissé moins que prévu et encaissé plus que prévu. Non seulement l'entreprise a réussi à compenser l'écart négatif entre le solde début de période réalisé et celui prévu, qui était de 291 466 K DA, mais elle a également réussi à atteindre un taux de réalisation de 123,87 %.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

3-L'impact de la trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Pour étudier l'influence de la trésorerie sur la performance financière de la DDTO, nous avons utilisé différentes méthodes. Cependant, afin de répondre à la question principale, il est essentiel de souligner que l'étude financière au sein de cette entreprise est presque inexistante, ce qui entraîne plusieurs lacunes qui ont un impact direct sur la performance de l'entreprise, à savoir :

- **Analyse par l'équilibre financier** : la DDTO est en équilibre financier à long terme en 2020, tandis qu'en 2021 et 2022 l'entreprise dispose d'un FR négatif, ce qui signifie que la DDTO n'a pas les ressources financières nécessaires pour couvrir ses dépenses et donc elle ne dispose pas de marge de sécurité.

La DDTO est en déséquilibre financier à court terme caractérisé par un BFR positif en 2020, et cela signifie que les besoins à court terme sont supérieurs aux ressources à court terme. Contrairement à 2021 et 2022 où l'entreprise a réussi à optimiser sa gestion du FR et à générer des ressources financières excédentaires par rapport à ses besoins opérationnels à court terme.

Les trois exercices présentent une trésorerie nette positive. Cela est principalement attribuable au fonds de roulement considérable que l'entreprise génère, qui est adéquat pour répondre aux besoins découlant du cycle d'exploitation.

On peut conclure à partir de ces résultats obtenus qu'une trésorerie positive indique que la situation financière de la DDTO est solide et qu'elle est capable de financer des dépenses supplémentaires sans avoir recours à emprunter.

- Analyse par les ratios

Les ratios de liquidités

Le ratio de liquidité générale est élevé pour l'année 2020. Cela implique que la valeur de l'actif à court terme est plus élevée que celle des dettes. La DDTO est en capacité de payer ses dettes à court terme. Cependant, en 2021 et 2022, le ratio est inférieur à 1, il est évident que l'actif en cours ne permet pas de rembourser l'intégralité des dettes à court terme.

Le ratio de liquidité réduite pour l'année 2020 est de 1,31, les DCT sont comprises à 1,31 fois par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. Les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour rembourser 96% des dettes à court terme pour l'année 2021 et 82% pour l'année 2022. Par conséquent, la DDTO ne pourra pas garantir le paiement complet de ses dettes à court terme uniquement à partir de ses créances et disponibilités.

Le ratio de la liquidité immédiate des années 2020,2021 et 2022 est inférieur à 1, cela montre que la DDTO est incapable de payer ses dettes immédiatement.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

- **Ratio de la solvabilité générale** : D'après les résultats obtenus, on constate que le ratio de la solvabilité est supérieur à 1 pour les trois ans étudiés. Cela signifie que la DDTO peut payer ses dettes grâce à ses actifs à court terme.
 - **Ratio d'autonomie financière** : selon le ratio d'autonomie financière supérieur à 1 au cours des trois années 2020,2021et 2022, la DDTO a la possibilité de rembourser ses emprunts bancaires en utilisant ses propres fonds.
 - **Ratio d'indépendance financière** : D'après les résultats obtenus, l'entreprise possède une autonomie financière, ce qui lui permet de prendre de nouveaux emprunts sans avoir à craindre.
- **Analyse par les tableaux des flux de trésorerie**

A travers le tableau des flux de trésorerie qui est le troisième outil de gestion de trésorerie, il est évident que les soldes ont un impact, que ce soit positif ou négatif sur la trésorerie de l'entreprise. Durant les années étudiées, l'entreprise enregistre des soldes négatifs, car les bénéfices provenant du niveau d'investissement et de financement sont négatifs. C'est pour cela que la trésorerie de l'entreprise présente un solde négatif.

La gestion prévisionnelle de la DDTO est efficace, comme nous l'avons montré précédemment, car ses encaissements sont généralement supérieurs à ceux prévus, en plus de ses décaissements inférieurs à ceux prévus.

En résumé, le budget de trésorerie offre la possibilité de prévoir et les entrées et les sorties d'argent, tandis que le tableau des flux de trésorerie permet d'analyser et de rendre compte des changements réels de trésorerie. L'importance de ces deux outils est primordiale afin de garantir une gestion financière solide et de prendre des décisions éclairées.

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Conclusion

La Direction de distribution de Tizi-Ouzou gère deux trésoreries, une pour les encaissements qui inclut les paiements des clients et l'autre pour les décaissements qui inclut les dépenses d'investissement et d'exploitation.

En analysant la santé financière de l'entreprise SONELGAZ sur trois ans (2020, 2021 et 2022), cette analyse se base sur l'interaction entre le fond de roulement et la trésorerie calculée à partir du bilan financier. On utilise des ratios pour analyser la trésorerie et tableau de compte de résultat pour résumer les résultats nets et également évaluer la capacité d'autofinancement de l'entreprise et analyser la trésorerie par les équilibres financiers.

Selon l'analyse, le ratio de liquidité, démontre que la DDTO a assez de ressources pour rembourser ses dettes à court et à long terme sans s'endetter. Cela signifie qu'elle est solvable. Cependant, elle ne peut pas rembourser ses dettes immédiatement, car ses disponibilités ne suffisent pas, ce qui la rend insolvable pour ses dettes à court terme. La DDTO a un équilibre financier qui lui permet de générer la trésorerie et cela montre que l'entreprise a une politique financière efficace.

Conclusion générale

À l'issue de notre étude sur la gestion de trésorerie et son impact sur la performance de l'entreprise « SONELGAZ de Tizi-Ouzou » terminée, nous avons remarqué que le domaine de la gestion de trésorerie a connu de nombreuses évolutions au fil du temps. Il est essentiel de maîtriser cette compétence afin d'améliorer la santé financière de l'entreprise, car la plupart des systèmes de gestion de trésorerie visent à prévenir les imprévus liés à la trésorerie en répondant aux besoins quotidiens de trésorerie au prix le plus abordable.

La trésorerie de l'entreprise joue un rôle essentiel, car elle doit prévoir les besoins de financement pour une période courte et sélectionner le mode de financement le plus approprié. L'objectif de cette étude est de décrire les diverses méthodes de gestion de la trésorerie ainsi que les principales techniques utilisées pour la gérer. Elle cherche également à identifier les problèmes auxquels elle peut faire face et à fournir des solutions aux aléas mentionnés précédemment. Pour évaluer la performance d'une entreprise, le trésorier utilise des indicateurs de mesure qui lui permettent d'évaluer sa solvabilité.

Durant notre étude pratique qui s'est déroulée au sein de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou, nous avons essayé d'étudier sa situation financière, sa disponibilité de liquidités et la rentabilité de ses activités. Les résultats obtenus sont les suivants :

En matière d'équilibre financier : on a remarqué que l'entreprise est équilibrée à long terme durant l'année 2020, contrairement à 2021 et 2022, puisque le FR est négatif. Concernant l'équilibre financier à court terme, l'entreprise est en déséquilibre financier en 2020 et en équilibre financier durant 2021 et 2022. A travers les ratios de liquidités, on a constaté que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en 2020, cependant, en 2021 et 2022, la DDTO n'arrive pas à couvrir ses dettes en utilisant ses actifs à court terme.

En analysant les ratios de trésorerie, nous avons également remarqué que l'entreprise est solvable, rentable et autonome financièrement.

En examinant la situation financière de l'entreprise SONELGAZ en utilisant le tableau des flux de trésorerie, nous avons pu obtenir une analyse approfondie des activités opérationnelles, de financement et d'investissement liées aux encaissements et aux décaissements de l'entreprise. Il est évident que les soldes ont un impact positif ou négatif sur la trésorerie de l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu recueillir un ensemble d'informations qui nous permettent de faire le point sur les hypothèses de notre recherche, ce qui nous a conduits aux résultats suivants :

L'hypothèse selon laquelle la trésorerie se trouve au bas du bilan et son fonctionnement est à court terme, ceci dit que sa gestion n'a pas d'effet **significatif** sur la performance de l'entreprise est **à infirmer**.

La gestion de la trésorerie a un impact significatif sur la performance globale d'une entreprise. Bien que la trésorerie soit généralement située en bas du bilan et qu'elle soit axée sur des opérations à court terme, sa gestion efficace est essentielle pour assurer la stabilité financière et la croissance de l'entreprise.

Une gestion efficace de la trésorerie permet à une entreprise de répondre à ses obligations financières, de payer ses fournisseurs à temps, de gérer les fluctuations des flux de

trésorerie et de saisir les opportunités d'investissement. Elle permet également de réduire les coûts liés au financement et aux frais bancaires.

L'hypothèse selon laquelle on met en pratique l'analyse des méthodes de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, il sera **possible** d'améliorer la gestion des liquidités et de faire évoluer les résultats, est **confirmée**.

L'analyse des méthodes d'analyse financière peut aider à améliorer la gestion des liquidités de l'entreprise. Par exemple, en utilisant des ratios financiers tels que le ratio de liquidité, le ratio de rotation des stocks et le ratio de rotation des créances clients, on peut évaluer la santé financière de l'entreprise et identifier les domaines qui nécessitent une amélioration.

En optimisant la gestion de la trésorerie, une entreprise peut améliorer sa rentabilité, sa stabilité financière et sa capacité à faire face aux défis économiques. Cela permet également de libérer des ressources financières pour investir dans des projets de croissance et de développement.

La gestion financière joue un rôle majeur pour le bien être l'entreprise, car elle est au centre de toutes les opérations effectuées par cette dernière, qu'elles soient liées à l'activité commerciale ou autre. Ainsi, les trésoriers doivent tirer des conclusions concernant les répercussions financières.

Grâce à la réalisation de ce travail, qui nous a permis d'approfondir nos connaissances acquises pendant notre cursus universitaire, qui nous permettra d'intégrer la vie professionnelle. Cette expérience a été très enrichissante concernant le domaine financier.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Ouvrages

- 1- ANNE (B-D), SARUN (KH), « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.
- 2- ANTHONY (R.N), « Planning and control systems, A framework for analysis, Boston, Division of Research, Harvard Business School», 1965.
- 3- BANGALA.A, « Les fondements de la gestion financière », édition l'université de Liégé, Belgique, 2007.
- 4- BELLIER (D-A) et KATH.S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.
- 5- BOUQUIN.H, « Le contrôle de gestion », 8ème édition, Paris, 2008.
- 6- COHEN .E, « analyse financière », 4ème éditions, Economica, Paris, 1997.
- 7- COILLE .J et ROGER. A, « Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change», Lyon, 2014.
- 8- DE LA BRUSLERIE.H, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2014.
- 9- DELIENNE (A-B) et KHATH.S, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.
- 10- DESBRIERES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2ème édition, Ems management et société, 2015.
- 11- DOV.O, « Gestion financière de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2008.
- 12- FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord», édition d'organisations, Paris, 2015.
- 13- FORGET.J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion de la trésorerie financière de l'entreprise à CT », édition Economica, Paris, 2001.
- 14- GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-C), « Gestion de la trésorerie », 2ème édition, Economica, Paris.
- 15- GAUGAIN.M et ROSELYNE (S-G), « Gestion de la trésorerie », 6ème édition, Economica, Paris, 2007.
- 16- GAUTHIER N.et CAUSSE.G, « La gestion dans l'entreprise », édition Union, Paris, 1981.
- 17- GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « Gestion et analyse financière », édition Dunod, Paris, 1994.
- 18- GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 11ème édition, Gualino, Paris, 2001.
- 19- GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21ème édition, Gualino, Paris, 2017.
- 20- GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, «L'analyse financière», 21ème édition, Gualino, Paris, 2017.
- 21- GRANSTED.M, « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
- 22- HOARAU.C, « Maitriser le diagnostique financier », 2ème édition, Paris, 2001.
- 23- JEROME. C et JACKY. K, « analyse financière », édition e- Node& Pearson éducation, France, 2003.
- 24- KALIKA M. « Structure d'entreprises, réalités, déterminants et performances », 2ème édition, Economica, Paris, 1998.
- 25- KALIKA .M, « Structures d'Entreprises, réalités, déterminants et performances », édition Economica, Paris, 1995.

Bibliographie

- 26- KAMEL. H, « Le diagnostic financier », édition Salem Cheraga, Alger, 2001.
- 27- KAPLAN (R-S) et NORTON (D-N), « le tableau de bord prospectif », édition D'organisation, 1998.
- 28- LORINO.P : « Méthode et pratique de la performance », édition D'organisation, Paris, 2003.
- 29- PASCAL. B, « normes IAS/IFRS application aux états financiers », édition Dunod, Paris, 2004.
- 30- PIERRE .V, « Finance d'entreprise », édition Dunod, 2012.
- 31- PIGET. P, « Gestion financière de l'entreprise », édition Economica, Paris, 1998.
- 32- PLANCHE. V, « Mesure et amélioration des performances industrielles », tome 2 UPMF, France, 2006.
- 33- ROUSSELOT P. et VERDIE (J-F), « gestion de la trésorerie », édition Dunod, Paris, 2003.
- 34- ROUSSELOT.P et VERDIE (J-F), « La gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 2004.
- 35- ROUSSELOT.P et VERDIE (J-F), «Gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999.
- 36- SERGE. E, « Analyse et diagnostic financiers ». 2ème édition, Eyrolles, Paris, 1992.
- 37- SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Dunod, Paris ,2003.
- 38- STEPHANY. E, « Gestion financière », 2ème édition, Economica, Paris, 2000.
- 39- Système comptable financier, édition pages Bleues, Algérie, 2010.
- 40- TAYEB.Z, « Analyse Financière », édition Berti, Alger, 2003.
- 41- VIZZAVONA. P, « Gestion financière », 6ème édition, Atol, 1988.
- 42- VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », Presse de l'université du Québec, Québec, 1999.

➤ Thèses & Mémoires

- 1- AIT ABDELMALEK .T, « La gestion de trésorerie et son impact sur l'amélioration de la performance d'une entreprise », cas SARL SOFICLEF, mémoire Master, UMMTO, 2020.
- 2- BELMOKHTAR. I; Procédures et techniques de la gestion de trésorerie « Cas : SONELGAZ de Tizi-Ouzou » Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Finance d'Entreprises, 2020.
- 3- BOUMESSEHEL .R, «La gestion de trésorerie dans une entreprise », Mémoire de master, Université de Bejaia, 2016-2017.
- 4- SAOU .O, « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB », mémoire Master, université de Bejaia, 2017.
- 5- TOUNSI. F, « La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise ENIEM de TIZI OUZOU », mémoire Master, UMMTO, 2016.

Bibliographie

➤ Cours magistraux, dictionnaires et revues

- 1- BEKOUR F. « cours d'analyse financières », UMMTO
- 2- KOUDACHE L. « cours de gestion de la trésorerie », UMMTO.
- 3- GUERMAH H. « cours de contrôle de gestion », UMMTO.
- 4- DE BOISLANDELLE.H-M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998.
- 5- BOURGUIGNON.A : « Peut-on définir la performance ? ». Revue française de comptabilité, 1995.
- 6- TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013.P24.

➤ Sites internet

- 1- <https://WWW.ics-begue.com>metier>.
- 2- <http://libeo.io>gestion-de-trésorerie>.
- 3- <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-de-gestion/>.
- 4- <https://www.axiocap.com/blog/performance-entreprise#:~:text=Autrement%20dit%2C%20c'est%20la,organisation%20C3%A0%20assurer%20sa%20croissance>
- 5- <http://book.opeedition.org>.
- 6- <https://hal.science/hal-03616136>
- 7- <https://www.cairn.info/diagnostic-de-la-performance-de-l-entreprise--9782100576197-page->.
- 8- <https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>.
- 9- Agicap<https://agicap.com> > ... > Glossaire Définition de la performance financière – Glossaire.
- 10- <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale#>.
- 11- LES EXPERTS OOREKA. Taux de profitabilité. Organiser sa comptabilité, juin 2018.sur <https://comptabilite.ooreka.f>.
- 12- Petite-Entreprise .net « *Définition de l'autofinancement*» Disponible sur le site : <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html> www.petiteentreprise.net. Consulté le 20/04/2024.
- 13- www.petiteentreprise.net.
- 14- <https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/charge/>.
- 15- <https://infonet.fr/lexique/definitions/produit/>.
- 16- <https://valoxy.org/blog/lanalyse-du-bilan-fonctionnel/>.
- 17- <https://valoxy.org/blog/lanalyse-du-bilan-fonctionnel/>.
- 18- <https://www.leboncomptable.com/guides/comptabilite/tableau-financement/>.
- 19- https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_flux_de_tr%C3%A9sorerie.
- 20- <https://www.cairn.info/gerer-la-tresorerie-et-la-relation-bancaire->.
<https://creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>

*Liste des Tableaux, Figures et
Graphes*

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphe

Liste des Tableaux

Tableau N°01 : Présentation du bilan fonctionnel après retraitement	41
Tableau N°02 : Présentation du bilan financier après retraitement.....	49
Tableau N°03 :Le tableau emplois et ressources	57
Tableau N°04 : Tableau de variation du FRNG.....	58
Tableau N°05 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode directe	60
Tableau N°06 : Tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte.....	61
Tableau N°07 : Tableau Pluriannuel des Flux Financiers	63
Tableau N°08 : Plan de financement prévisionnel.....	66
Tableau N°09 : Le budget des encaissements.....	68
Tableau N°10 : Le budget des décaissements	69
Tableau N°11 : Le budget de TVA.....	69
Tableau N°12 : Le budget de trésorerie	70
Tableau N°13 : La fiche de valeur... ..	71
Tableau n°14 : Bilan financier de l'actif	85
Tableau N°15 : Bilan financier de passif	85
Tableau N°16 : L'actif des bilans financiers en grande masse de 2020 et 2021	86
Tableau N° 17 : L'actif du bilan financier en grande masse de 2022.....	86
Tableau N°18 : Passif des bilans financiers en grande masse de 2020 et 2021	86
Tableau N°19 : Passif de bilan financier en grande masse de 2022	86
Tableau N°20 :Calcul du FR par le haut du bilan.....	88
Tableau N°21 : Calcul du FR par le bas du bilan	88
Tableau N°22 : Calcul du BFR	89

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphe

Tableau N° 23: Calcul de la TN à partir du FR et BFR	90
Tableau N°24 : Calcul de la TN à partir du bilan	91
Tableau N°25 : Calcul des ratios de liquidité générale.....	92
Tableau N°26 : Calcul des ratios de liquidité réduite	92
Tableau N°27 : Calcul des ratios de liquidité immédiate... ..	93
Tableau N°28 : Ratio de solvabilité générale... ..	94
Tableau N°29 : Ratio d'autonomie financière	94
Tableau N°30 : Ratio de l'indépendance financière.....	95
Tableau N°31: Ratios d'activité de 2020	95
Tableau N°32: Ratios d'activité de 2021	95
Tableau N°33: Ratios d'activité de 2022	95
Tableau N°34 : Tableau des SIG pour les années 2020, 2021, 2022.....	96
Tableau N°35 : Ratio de la valeur ajoutée	98
Tableau N°36 : Calcul du ratio de la rentabilité économique.....	98
Tableau N°37 : Calcul du ratio de la rentabilité financière	99
Tableau N°38 : Calcul de l'effet de levier	99
Tableau N°39 : Calcul du ratio de la profitabilité	100
Tableau N°40 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive (EBE)	100
Tableau N°41 : Calcul de la CAF par la méthode additive (RN)	101
Tableau N°42: Calcul du ratio de l'autofinancement	102
Tableau N°43: Calcul du ratio d'endettement	102
Tableau N°44 : Tableau des flux de trésorerie 2020, 2021,2022.....	103
Tableau N°45 : La représentation trimestrielle du plan de trésorerie de l'année 2017.....	105

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphe

Tableau N°46 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de Janvier
2017..... **106**

Tableau N°47 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Février
2017 **107**

Tableau N°48 : Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois Mars
2017... .. **107**

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphe

Liste des figures

Figure N°01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise	10
Figure N° 02 : La place du trésorier dans la grande entreprise	10
Figure N°03 : La place du trésorier dans les groupes multinationaux.	11
Figure N°04 : La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance	12
Figure N°05 : La trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR.....	12
Figure N°06 : La trésorerie en situation de mauvais choix de financement	13
Figure N°07 : La trésorerie en situation de perte de rentabilité	14
Figure N°08 : Le triangle de la performance.	26
Figure N°09 : Les différentes charges du TSIG.....	34
Figure N°10 : Les différents produits du TSIG.....	35
Figure N°11 :Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan	42
Figure N°12 :Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan	43
Figure N°13 : Besoin en fond de roulement d'exploitation	44
Figure N°14 :Besoin en fond de roulement hors exploitation.....	45
Figure N°15 :Représentation schématique du tableau de financement.....	55
Figure N°16 :Synthèse des prévisions de la trésorerie.....	65
Figure N°17 : Organigramme de la SONELGAZ.....	76
Figure N°18 : Structuration de la division finance et comptabilité.....	79

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphe

Liste des graphes

Graphique N°01 : L'actif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse.....	87
Graphique N°02 : Passif des bilans financiers 2020,2021et 2022 en grande masse	87
Graphique N°03 : Par le haut du bilan	89
Graphique N°04 : Par le bas du bilan.....	90
Graphique N°05 : le BFR	91
Graphique N°06 : TN à partir du FR et BFR.	92
Graphique N°07 : TN à partir du bilan.....	92
Graphique N°08 : l'évolution des ratios de liquidités.....	95
Graphique N°09 : La CAF	103

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28	2 052 976,76	4 105 953,52	6 158 930,28
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	20 007 655,10	2 624 763,76	2 969 532,38
Constructions (Batiments et ouvrages)		735 001 977,15	180 351 818,60	554 650 158,55	535 738 293,96
Installations techniques, matériel et outillage		45 939 797 048,99	18 753 020 957,62	27 186 776 091,37	25 282 986 064,97
Autres immobilisations corporelles		5 104 338 548,79	2 286 659 817,70	2 817 678 731,09	2 723 950 937,91
Immobilisations en cours		3 115 525 050,92		3 115 525 050,92	4 227 278 119,57
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		54 938 190 975,39	21 242 093 225,78	33 696 097 749,61	32 793 818 879,47
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 209 932,22		2 209 932,22	35 002 708,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 991 405 069,77	2 569 385 927,31	4 422 019 142,46	4 650 878 477,93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		171 803 380,69	5 373 668,61	166 429 712,08	78 656 525,16
Impôts		165 938 243,11		165 938 243,11	310 913 896,01
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		155 651 830,22	2 149 102,79	153 502 727,43	278 241 375,06
TOTAL ACTIF COURANT		7 487 008 456,01	2 576 908 698,71	4 910 099 757,30	5 353 692 982,21
TOTAL GENERAL ACTIF		62 425 199 431,40	23 819 001 924,49	38 606 197 506,91	38 147 511 861,68

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 158 930,28	4 105 953,52	2 052 976,76	4 105 953,52
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	20 352 423,70	2 279 995,16	2 624 763,76
Constructions (Batiments et ouvrages)		870 450 307,83	200 445 967,81	670 004 340,02	554 650 158,55
Installations techniques, matériel et outillage		47 471 171 791,85	20 488 177 268,79	26 982 994 523,06	27 186 776 091,37
Autres immobilisations corporelles		4 874 843 900,83	2 181 074 331,71	2 693 769 569,12	2 817 678 731,09
Immobilisations en cours		3 930 116 316,39		3 930 116 316,39	3 115 525 050,92
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		57 190 110 666,44	22 894 155 945,53	34 295 954 720,91	33 696 097 749,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 340 569,38		3 340 569,38	2 209 932,22
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 594 897 985,78	686 429 558,75	3 908 468 427,03	4 422 019 142,46
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		145 882 600,69	2 901 563,41	142 981 037,28	166 429 712,08
Impôts		190 795 617,27		190 795 617,27	165 938 243,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		102 727 685,42	529 749,94	102 197 935,48	153 502 727,43
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		5 037 644 458,54	689 860 872,10	4 347 783 586,44	4 910 099 757,30
TOTAL GENERAL ACTIF		62 227 755 124,98	23 584 016 817,63	38 643 738 307,35	38 606 197 506,91

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	5 748 450,63
compte de liaison**		26 421 555 391,64	27 356 663 959,33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26 924 424 739,53	27 859 533 307,22
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		170 020 314,04	159 034 519,11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 442 376 453,25	6 074 470 620,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 612 396 767,29	6 233 505 139,30
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 507 975 731,49	1 284 128 266,32
Impôts		404 496 287,51	353 970 551,93
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 156 903 981,09	2 415 962 062,55
Trésorerie passif		0,00	412 534,36
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 069 376 000,09	4 054 473 415,16
TOTAL GENERAL PASSIF		38 606 197 506,91	38 147 511 861,68

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	497 120 897,26
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	5 748 450,63
compte de liaison**		26 408 685 629,60	26 421 555 391,64
TOTAL CAPITAUX PROPRES		26 408 685 629,60	26 924 424 739,53
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		184 673 852,87	170 020 314,04
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 781 133 609,76	6 442 376 453,25
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 965 807 462,63	6 612 396 767,29
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 336 355 213,52	1 507 975 731,49
Impôts		443 450 399,39	404 496 287,51
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 463 336 317,91	3 156 903 981,09
Trésorerie passif		26 103 284,30	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 269 245 215,12	5 069 376 000,09
TOTAL GENERAL PASSIF		38 643 738 307,35	38 606 197 506,91

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	8 172 957 260,68
Prestations fournies production energie et matériel		189 540 235,35	1 121 041,11
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 4 542 189 297,63
I - Production de l'exercice		3 718 517 686,10	3 631 889 004,16
Achats consommés		- 158 034 913,82	- 71 522 464,05
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	- 557 824 938,39
Prestations fournies services		- 18 364 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 119 750,84	- 1 551 924 334,37
II - Consommation de l'exercice		- 2 396 507 576,59	- 2 181 271 736,81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 322 010 109,51	1 450 617 267,35
Charges de personnel		- 2 060 303 889,32	- 1 680 899 606,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 750 587,49	- 171 961 754,29
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917 044 367,30	- 402 244 093,62
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	216 754 313,89
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 208 776 278,95	- 3 274 750 390,45
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	243 154 006,74
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 873 812 053,51	- 3 237 537 968,53
Charges financières		- 21 866,46	- 18,44
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21 866,46	- 18,44
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 984 070 953,53	8 633 986 622,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12 857 904 873,50	- 11 871 524 609,39
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97

**COMPTE DE RESULTAT PAR
NATURE**

	note	2021	2022
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	10 035 908 427,81
Production immobilisée		0,00	331 188,72
Subvention d'exploitation			0,00
I - Production de l'exercice		8 529 082 876,23	10 036 239 616,53
Achats consommés		- 158 034 913,82	- 214 282 583,58
Prestations reçues production energie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 6 245 340 012,39
Prestations fournies production energie et matériel		189 540 235,35	460 138 369,09
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	- 585 623 290,72
Prestations fournies services		- 18 364 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 119 750,84	- 1 538 377 241,10
II - Consommation de l'exercice		- 7 207 072 766,72	- 8 123 484 758,70
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 322 010 109,51	1 912 754 857,83
Charges de personnel		- 2 060 303 889,32	- 2 258 446 862,39
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 750 587,49	- 133 287 353,51
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 917 044 367,30	- 478 979 358,07
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	473 122 106,38
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 138 731 049,74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 208 776 278,95	- 2 374 659 711,38
Charges d'amortissement et autres provisions reçues			0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	2 163 655 225,06
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies			0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 873 812 053,51	- 355 592 787,75
Charges financières		- 21 866,46	- 22,17
VI - RESULTAT FINANCIER		- 21 866,46	- 22,17
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 873 833 919,97	- 355 592 809,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 984 070 953,53	13 133 155 317,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12 857 904 873,50	- 13 488 748 126,98
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 873 833 919,97	- 355 592 809,92
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies			0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 873 833 919,97	- 355 592 809,92

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		7 024 339 974,48	5 970 604 307,34
Autres encaissements		189 001 196,26	339 844 436,57
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		672 805 300,29	539 390 220,58
Autres décaissements		769 596 433,16	619 053 573,14
Intérêts et autres frais financiers payés		1 816 022,38	1 498 505,46
Autres impôts payés		242 035 846,00	126 261 112,91
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
Éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 649 448 650,20	3 054 928 758,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 649 448 650,20	- 3 054 928 758,80
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		5 387 578 308,36	5 311 968 163,49
inter-unité décaissements		12 042 233 973,19	10 980 258 243,76
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 6 654 655 664,83	- 5 668 290 080,27
Ecart dû à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 777 016 746,12	- 3 698 973 507,25
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		278 450 836,86	1 009 477 179,23
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		155 651 830,22	278 450 836,86
Variation de trésorerie de la période		- 122 799 006,64	- 731 026 342,37

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2022	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles				
Encaissements reçus des clients		7 512 808 777,61	7 024 339 974,48	5 970 604 307,34
Autres encaissements		48 242 835,95	189 001 196,26	339 844 436,57
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		658 959 200,41	672 805 300,29	539 390 220,58
Autres décaissements		651 260 401,45	769 596 433,16	619 053 573,14
Intérêts et autres frais financiers payés		2 248 973,19	1 816 022,38	1 498 505,46
Autres impôts payés		286 182 542,00	242 035 846,00	126 261 112,91
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 962 400 496,51	5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
Éléments extraordinaires		0,00	0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 962 400 496,51	5 527 087 568,91	5 024 245 331,82
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 961 133 201,54	2 649 448 650,20	3 054 928 758,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00	0,00
Subventions d'investissement encaissées				
Dividendes et quote-part de résultats reçus				
Autres produits financiers encaissés				
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 961 133 201,54	- 2 649 448 650,20	- 3 054 928 758,80
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement				
Encaissements suite à l'émission d'actions				
Dividendes et autres distributions effectués				
Encaissements provenant d'emprunts		3 953 145,23	0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées				
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe				
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe				
inter-unité encaissements		6 261 772 928,31	5 387 578 308,36	5 311 968 163,49
inter-unité décaissements		13 704 787 948,17	12 042 233 973,19	10 980 258 243,76
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 7 439 061 874,63	- 6 654 655 664,83	- 5 668 290 080,27
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 4 437 794 579,66	- 3 777 016 746,12	- 3 698 973 507,25
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		155 651 830,22	278 450 836,86	1 009 477 179,23
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		76 624 401,12	155 651 830,22	278 450 836,86
Variation de trésorerie de la période		- 79 027 429,10	- 122 799 006,64	- 731 026 342,37

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1

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

Introduction	3
Section1 : Notions générale sur la trésorerie	4
1-Définition de la trésorerie.....	4
2-Les éléments constitutifs de la trésorerie	4
2-1-La caisse.....	4
2.1.1. Les recettes	5
2.1.1.1. Les recettes de l'activité principale de l'entreprise	5
2.1.1.2. Les recettes dites « hors activité principale »	5
2.1.1.3. Les produits financiers	5
2.1.1.4. Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu)	5
2.1.2. Les dépenses	5
2.1.2.1. Les salaires et les pensions des retraités	5
2.1.2.2. L'alimentation des caisses	5
2.1.2.3. Les règlements en relation directe avec l'activité principale	6
2.1.2.4. Les impôts et taxes	6
2-2-La banque	6
2.2.1. Le rapprochement bancaire	6
2.2.2. Les comptes bancaires	6
3-Le trésorier	6
3-1-Définition du trésorier.....	6
3-2-Les missions du trésorier	7
3.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise.....	7
3.2.2. Réduire le coût des services bancaires	7
3.2.3. Améliorer le résultat financier	8
3.2.4. Gérer les risques financiers CT	8
3-3-Les qualités requises	8
3-4-Compétences techniques du trésorier.....	9
3-5-La place du trésorier dans l'entreprise	9
4-Les causes de crises de trésorerie	11
4-1-La crise de croissance	11
4-2-La mauvaise gestion de BFR	12
4-3-Le mauvais choix de financement	13
4-4-La perte de rentabilité	13
Section2 : Comprendre la gestion de la trésorerie dans l'entreprise	15

Table des matières

1- Définition de la gestion de la trésorerie	15
2- Les objectifs de la gestion de trésorerie	15
3- Les bienfaits de la gestion de trésorerie optimisée.....	16
3-1- Amélioration de la liquidité	16
3-2- Augmentation des profits	16
3-3- Réductions des coûts.....	16
3-4- Autres bienfaits	16
4- Processus de la gestion de trésorerie	16
5- Origine des problèmes de trésorerie.....	17
5-1- Problèmes structurels de trésorerie	17
5-2- Problèmes conjoncturels de trésorerie	18
6- Les enjeux de la gestion de trésorerie	19
6-1- L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	19
6-2- L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers.....	19
6-3- Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie	19
6.3.1. L'erreur d'équilibrage	20
6.3.2. L'erreur de sur-mobilisation.....	20
6.3.3. L'erreur de sous-mobilisation	20
Section3 : Performance : Notion clé du contrôle de gestion	21
1- Généralités sur le contrôle de gestion	21
1-1- Définition du contrôle de gestion.....	21
1-2- Les outils du contrôle de gestion	21
1.2.1. Les outils classiques	21
1.2.2. Les outils contemporains	22
1-3- Tableau de bord.....	23
1-4- Les types d'indicateurs	23
2- La performance	24
2-1- Définition de la performance.....	24
2-2- Les principaux critères de la performance	25
2.2.1. L'efficacité.....	25
2.2.2. L'efficience.....	25
2.2.3. La pertinence	26
2-3- Les types de la performance	27
2.3.1. La performance stratégique	27
2.3.2. La performance concurrentielle.....	27
2.3.3. La performance socio-économique	27
2.3.3.1. La performance organisationnelle	27
2.3.3.2. La performance sociale.....	28
2.3.3.3. La performance économique	28
2.3.3.4. La performance financière.....	28
2.3.3.5. La performance commerciale	28
2-4- Les indicateurs de mesure de la performance (KPI)	28
2.4.1. Définition d'un indicateur de performance	28
2.4.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	29

Table des matières

2.4.3. Catégories des indicateurs de mesure de la performance	29
2.4.3.1. Les indicateurs financiers	29
2.4.3.2. Les indicateurs non financiers	33
3-Le solde intermédiaire de gestion (TSIG)	33
3-1-Définition du tableau de solde intermédiaire de gestion (TSIG)	33
3.1.1. Les charges	34
3.1.2. Les produits	34
3.1.3. Les résultats.....	35
Conclusion.....	36

Chapitre II : Analyse financière et la trésorerie

Introduction	37
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)	38
1- Bilan fonctionnel.....	38
1-1-Définition de bilan fonctionnel.....	38
1-2-Le rôle du bilan fonctionnel	38
1-3-Elaboration du bilan fonctionnel	38
1.3.1. Les emplois stables	39
1.3.1.1. L'actif circulant d'exploitation brut	39
1.3.1.2. L'actif circulant hors exploitation brut.....	39
1.3.1.3. L'actif de trésorerie	39
1.3.2. Les ressources stables.....	39
1.3.2.1. Les dettes d'exploitation	39
1.3.2.2. Les dettes hors exploitation	40
1.3.2.3. Le passif de trésorerie.....	40
1-4- Structure du bilan fonctionnel.....	40
1-5-Détermination de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financier.....	42
1.5.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)	42
1.5.2. Le besoin en fonds de roulement.....	43
1.5.3. La trésorerie nette (TN)	45
2- Bilan financier.....	47
2-1-Définition du bilan financier	47
2-2-Le rôle du bilan financier	47
2-3-Elaboration du bilan financier	47
2.3.1. L'actif du bilan financier	47
2.3.1.1. L'actif immobilisé	47
2.3.1.2. L'actif circulant	48
2.3.2. Les retraitements au passif du bilan	48
2.3.2.1. Les capitaux propres	48
2.3.2.2. Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)	48
2.3.2.3. Les dettes à court terme (moins d'un an)	49
2-4- Structure du bilan financier.....	49
2-5-Les indicateurs de l'équilibre financier relatifs au bilan financier	50
2.5.1. Fonds de roulement	50
2.5.2. Le besoin en fonds de roulement.....	51

Table des matières

2.5.3. La trésorerie nette	51
2.5.4. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie	52
3- L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité	53
3-1-Ratios de liquidité	53
3.1.1. Le ratio de liquidité générale	53
3.1.2. Le ratio de liquidité réduite	53
3.1.3. Le ratio de liquidité immédiate.....	54
3-2-Ratios de rotation	54
3.2.1. Le délai de rotation des stocks.....	54
3.2.2. Le délai de rotation du crédit clients	54
3.2.3. Le délai de rotation du crédit fournisseurs	54
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)	55
1-Tableau de financement	55
1-1-Définition de tableau de financement	55
1-2-Objectif du tableau de financement	56
1-3-L'utilité de tableau de financement.....	56
1-4-La constitution du tableau de financement	56
1.4.1. Le tableau emplois et ressources.....	56
1-5- Tableau de variation du FRNG	57
1.5.1. Structure du tableau du FRNG	58
2-Tableau des flux de trésorerie	58
2-1-Définition de tableau des flux de trésorerie	58
2-2-Objectif du tableau des flux de trésorerie	59
2-3-La constitution du tableau des flux de trésorerie	59
2.3.1. Flux de trésorerie généré par l'activité	59
2.3.2. Flux de trésorerie sur opérations d'investissement.....	59
2.3.3. Flux de trésorerie des opérations de financement	59
2-4-Structure du tableau des flux de trésorerie.....	60
3-Tableau pluriannuel des flux financiers	62
3-1-Définition de tableau pluriannuel des flux financiers	62
3-2-Objectif de tableau pluriannuel des flux financiers	62
3-3-Présentation de tableau pluriannuel des flux financiers.....	62
3.3.1. L'exploitation, croissance et résultat	62
3.3.2. Le financement de la croissance par le résultat	62
3.3.3. L'endettement net et ses contreparties	63
3.3.4. Les autres flux financiers.....	63
3-4-Structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	63
Section 03 : Analyse prévisionnelle de la trésorerie	64
1-Définition de plan de financement	64
1-1-L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie	64
1-2-Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie	64
2- Plan de financement	65
2-1-Définition du plan de financement.....	65
2-2- Utilité du plan de financement.....	65

Table des matières

2-3-Elaboration du plan de financement	65
2-4-Les étapes d'élaboration du plan de financement.....	66
2-5-Structure du plan de financement	66
2.5.1. La méthode additive	67
2.5.2. La méthode soustractive :	67
3-Budget de trésorerie (Démarche mensuelle)	67
3-1-Définition du budget de trésorerie	67
3-2-Utilité du budget de trésorerie.....	68
3-3-Elaboration du budget de trésorerie	68
3-4-Analyse du budget de trésorerie.....	70
4-Fiche en valeur (Démarche journalière)	70
4-1- Définition de la fiche en valeur.....	70
4-2-Utilité de la fiche en valeur.....	71
4-3-Structure de la fiche en valeur	71
Conclusion	72

Chapitre III : L'impact de la gestion de la trésorerie sur la performance de l'entreprise : illustration par la DFC de SONELGAZ

Introduction	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	74
1- Historique de l'organisme.....	74
2-Les objectifs du groupe SONELGAZ	75
3-Présentation de la DDTO	75
4-L'organisation de la direction de distribution de Tizi Ouzou	76
5-La présentation des différentes divisions de la Direction de Tizi Ouzou.....	77
5-1-La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)	77
5-2-La Division Administrative du Marché (D.A.M)	77
5-3-Division Relations Commerciales (D.R.C)	77
5-4-La Division Ressource Humaine (D.R.H)	77
5-5-La division Technique d'électricité(D.T.E)	77
5-6-La division technique de gaz	78
5-7-La division des affaires générales :	78
5-8-La division finance et Comptabilité (D.F.C)	78
5.8.1. Les missions de la division des finances et comptabilité	79
5.8.1.1. La mission financière.....	79
5.8.1.2. La mission comptable	79
6-Structuration de la division finance et comptabilité.....	79
7- Les services de la DFC (Division finance et comptabilité)	79
7-1-Le service exploitation comptable, liaison et synthèse	79
7-2- Le service de budget et de contrôle de gestion	80
7-3-Le service contrôle et inspection	80
7-4-Le service finance	80
7.4.1. La trésorerie client	80

Table des matières

7.4.1.1. Le Journal de Caisse	80
7.4.1.2. Le journal des encaissements de bureau de poste.....	81
7.4.1.3. La prise en compte des chèques et des mouvements postaux.....	82
7.4.1.4. Le journal des encaissements à affecter (JEA)	82
7.4.1.5Le journal des mouvements de factures (JMF)	82
7.4.2. La trésorerie fournisseur	83
7.4.2.1. Les dépenses liées aux actifs corporelles et incorporelles.....	83
7.4.2.2. Les couts associés liées aux charges des différentes divisions de la SONELGAZ.....	83
7.4.2.3. La paie des contractuels.....	84
7.4.2.4. Les factures des fournisseurs sont spécifiques à SONELGAZ	84
Section 02 : Analyse de la trésorerie de la DDTO SONELGAZ par le bilan	85
1-Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables	85
1-1-Les bilans financiers des années 2020, 2021, 2022.....	85
1.1.1. Bilan financier de l'actif.....	85
1.1.2. Bilan financier du passif.....	85
1-2- Les bilans financiers en grandes masses des années 2020,2021, 2022.....	86
1-3-Interprétation et la comparaison entre les résultats obtenus à partir des bilans en grande masse des trois années	87
2-L'analyse de la trésorerie par les équilibres financiers.....	88
2-1-Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.....	88
2.1.1. Calcul du fonds de roulement (à long terme) pour les années 2020,2021, 2022.....	88
2.1.2. Calcul du besoin en fonds de roulement (à court terme) pour les années 2020,2021, 2022.....	89
2.1.3. Calcul de la TN (équilibre immédiat) pour les années 2020, 2021, 2022	90
3-Analyse de la trésorerie par les ratios.....	91
3-1-Ratio de liquidité.....	92
3.1.1. Ratio de liquidité générale	92
3.1.2. Le ratio de la liquidité réduite.....	92
3.1.3 Ratio de liquidité immédiate.....	93
3-2-Ratio de solvabilité	93
3.2.1. Ratio de solvabilité générale	93
3.2.2. Ratio d'autonomie financière	94
3.2.3. Ratio de l'indépendance financière	94
3-3-Les ratios d'activité.....	95
4- Analyse de tableau de compte de résultat (TCR)	96
4-1-Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2020, 2021, 2022.....	96
4-2- Interprétation des résultats du TCR.....	97
5-Analyse par les indicateurs de performance.....	98
5-1- Ratio de la valeur ajoutée	98
5-2- La rentabilité	98
5.2.1. Ratio de la rentabilité économique	98
5.2.2. Ratio de la rentabilité financière	99

Table des matières

5-3- L'effet de levier financier.....	99
5-4- Ratio de la profitabilité	100
5-5- Analyse de la capacité d'autofinancement	100
5-6- L'endettement	102

Section 3: Analyse du tableau des flux de trésorerie et budget de trésorerie de la DDTO.....103

1-La présentation des tableaux de flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022	103
1-1-Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2020, 2021 et 2022	104
2-Élaboration et analyse du budget de trésorerie de l'entreprise SONELGAZ.....	105
2-1-Présentation du plan de trésorerie 2017 par trimestre.....	105
2-2-L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1er trimestre (Janvier, Février et Mars).....	106
2.2.1. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Janvier 2017.....	106
2.2.2. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Février 2017.....	106
2.2.3. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois Mars 2017.....	107
3. L'impact de la trésorerie sur la performance de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	108
Conclusion.....	110

Conclusion générale.....111

Bibliographie

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphes

Annexes

Table des matières

Résumé

La gestion de trésorerie est devenue une question centrale dans la gestion et la performance financière de l'entreprise.

Dans le cadre de cette présente étude, nous nous sommes interrogées dans un premier temps, sur l'existence d'un impact de la gestion de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise, nous avons cherché en second lieu, sur rôle que pourraient jouer les opérations basées sur le bas du bilan sur celle-ci. Nous avons pu dégager qu'une gestion efficace de la trésorerie assurera simultanément la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise, ce qui garantira sa performance financière. Une conclusion qui confirme l'hypothèse selon laquelle l'analyse des méthodes de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise permet d'améliorer la gestion des liquidités et de faire évoluer les résultats, avec une illustration par une étude pratique réalisée au sein de l'entreprise SONALGAZ de TIZI OUZOU.

Mots clés : Trésorerie, Performance, Gestion Financière, Court Terme.

Abstract

Cash management has become a central issue in the management and financial performance of the company.

As part of this study, we first asked ourselves, on the existence of an impact of cash management on the financial performance of the company, we looked secondly, on what role could play the operations based on the bottom of the balance sheet on the company. We have been able to show that efficient cash management will simultaneously ensure the liquidity, solvency and profitability of the company, which will guarantee its financial performance. A conclusion that confirms the assumption that the analysis of cash management methods within the company can improve liquidity management and change results, illustrated by a practical study conducted within TIZI OUZOU's company SONALGAZ.

Keywords: Treasury, Performance, Financial Management, Short-Term.