



# **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité**

**Département : Finance et Comptabilité**

**Spécialité : Finance de l'entreprise.**

## **Thème :**

**Mesure de l'efficacité des pratiques de la  
gestion de trésorerie d'une entreprise « cas du  
district commercialisation NAFTAL de Tizi-  
Ouzou »**

**Présenté par :**

- **HAMDAD Kenza.**
- **MAHMOUDI Hocine.**

**Encadré par :**

**Mme, FELLAG Dalila**

**Le jury :**

- **Encadrante : Mme FELLAG Dalila, MAA à l'UMMTO.**
- **Président : Mme FERNANE Djamila, MCA à l'UMMTO.**
- **Examineur : Mr REDJOUANI Yacine, MCB à l'UMMTO.**

## **Remerciements :**

Avant tout, nous tenons à rendre grâce au bon dieu, le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la force d'accomplir ce modeste travail.

Nos sincères remerciements vont à Mme FELLAG notre promotrice. Et nous sommes très honorées de la présence des membres du jury, que nous remercions d'ailleurs chaleureusement d'avoir bien voulu accepter d'examiner notre travail. Nos remerciements s'étendent également à tous nos enseignants durant notre cursus universitaire, pour leurs savoirs qu'ils n'ont pas hésité à partager avec nous.

Nos vifs remerciements vont à l'équipe NAFTAL Oued-Aissi, en particulier envers notre formatrice, Madame TAHRAOUI Ouiza, pour son orientation, sa confiance, sa patience, et ses conseils précieux, sa disponibilité et son expertise ainsi que tout le personnel de service trésorerie, coûts et budget pour leur accueil et les informations qu'ils ont bien voulu partager avec nous, qui ont constitué un apport considérable dans la réalisation de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à nos parents pour leur accompagnement, leur soutien constant et leur confiance. Nos remerciements s'adressent également à toute notre famille, dont les encouragements ont toujours été une source de motivation.

Nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## Dédicace

Grâce au bon DIEU qui m'a donné le courage et le bon sens pour terminer ce travail.

### *Je dédie ce modeste mémoire*

À mes très chers et respectueux parents qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont encouragée tout au long de mes études, je remercie particulièrement mon père que dieu le guérisse que dieu, le tout puissant vous garde et vous procure santé et bonheur ;

À mes très chers grands-parents, que dieu leurs accorde une longue vie ;

À mes sœurs Tassadit et Thileli et mes frères Mohamed Tahar et Ghiles pour leur soutien moral ;

À mes tantes et mes oncles ainsi que leurs conjoints ;

À tous mes cousins Said, Mouh, Ali, Mounia, Dyhia, Fatima, Sarah, Anis et Aymen

À mes meilleures amies Kenza et Meriem ;

À tous mes amis et proches qui m'ont aidée à l'accomplissement de ce travail ;

A mon camarade de binôme pour ses efforts et ses encouragements durant la réalisation de ce travail, ainsi qu'à sa famille pour son soutien.

**Merci.**

**KENZA**

# Dédicace

Remerciements à Allah, le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui m'a comblée de bienfaits. Je lui rends grâce de tout cœur ;

C'est avec une profonde gratitude que je dédie ce travail de fin d'études

À la mémoire de ma chère mère que j'aime énormément. J'aurais tant souhaité qu'elle soit présente en ce jour. Son amour, son soutien inconditionnel et sa sagesse continuent de m'inspirer chaque jour ;

À mon père, qui a sacrifié tant de choses pour ma réussite. Que Dieu le protège, lui accorde la santé et une longue vie. Ses précieux conseils ont toujours éclairé mon chemin ;

À mes chères sœurs, qui ont été une véritable source de force pour moi. Leur présence et leurs encouragements m'ont aidée à garder espoir dans les moments difficiles. Que Dieu les protège ;

À mes amis proches, ainsi qu'à mon cousin, pour leur soutien constant tout au long de ce parcours.

À ma camarade de binôme, pour ses encouragements et sa motivation tout au long de la réalisation de ce travail, dans le but d'atteindre notre objectif, ainsi qu'à sa famille pour son soutien et ses encouragements.

**Merci.**

**HOCINE**

## Liste des abréviations :

<b>AC</b>	<b>Actif Circulant</b>
<b>ARI</b>	<b>Avis de Réception d'Immobilisation</b>
<b>AVM</b>	<b>Activités Aviation-Marine</b>
<b>BEA</b>	<b>Banque Extérieure d'Algérie</b>
<b>BFR</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>
<b>BFRE</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation</b>
<b>BFRHE</b>	<b>Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation</b>
<b>BT</b>	<b>Bordereau de Trésorerie</b>
<b>CAF</b>	<b>Capacité d'Auto-Financement</b>
<b>CBT</b>	<b>Concours Bancaire de Trésorerie</b>
<b>CBC</b>	<b>Concours Bancaire Courant</b>
<b>CCP</b>	<b>Compte Chèque Postal</b>
<b>CIB</b>	<b>Carte interbancaire</b>
<b>CMP</b>	<b>Centre Multi Produits</b>
<b>CSD</b>	<b>Centre de Stockage et de Distribution</b>
<b>CT</b>	<b>Court Terme</b>
<b>DCT</b>	<b>Dettes à Court Terme</b>
<b>E</b>	<b>Emplois</b>
<b>EENE</b>	<b>Effet Escompté Non Echu</b>
<b>FR</b>	<b>Fonds de Roulement</b>
<b>FRNG</b>	<b>Fonds de Roulement Nette Global</b>
<b>GD</b>	<b>Gestion Directe</b>
<b>GNL</b>	<b>Gaz Naturel Liquéfié</b>
<b>GPL</b>	<b>Gaz de Pétrole Liquéfié</b>
<b>IAS</b>	<b>International Accounting Standards ou normes comptables internationales</b>
<b>LMT</b>	<b>Long et Moyen Terme</b>
<b>PC</b>	<b>Passif Circulant</b>
<b>PME</b>	<b>Petite Moyenne Entreprise</b>
<b>PNB</b>	<b>Produit National Brut</b>

<b>R</b>	<b>Ressources</b>
<b>SCB</b>	<b>Service Coût et Budget</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Action</b>
<b>SWIFT</b>	<b>Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication</b>
<b>TBD</b>	<b>Tableau de Bord</b>
<b>TFT</b>	<b>Tableau de Flux de Trésorerie</b>
<b>TN</b>	<b>Trésorerie Nette</b>
<b>TVA</b>	<b>Taxe sur la Valeur Ajoutée</b>
<b>TTC</b>	<b>Toutes Taxes Comprises</b>
<b>VE</b>	<b>Valeurs d'Exploitations</b>
<b>VR</b>	<b>Valeurs Réalisables</b>

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1 : tableau de flux de trésorerie par la méthode directe .....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 2 : tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte à partir du résultat net .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 3 : tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte à partir du résultat d'exploitation .....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 4 : plan de financement .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 5 : budget de trésorerie .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 6 : budget des encaissements .....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 7 : budget des décaissements .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 8 : la fiche en valeur .....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 9 : actif de bilan .....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 10 : passif de bilan .....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 11 : actif du bilan en grande masse .....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 12 : passif du bilan en grande masse .....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 13 : FR par le haut du bilan .....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 14 : FR par le bas du bilan .....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 15 : calcul du BFR .....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 16 : TN par les équilibres financiers .....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 17 : TN par TA et TP .....</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 18 : tableau de flux de trésorerie de l'année 2022. ....</b>	<b>93</b>
<b>Tableau 19 : tableau de flux de trésorerie de l'année 2023 .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 20 : tableau de flux de trésorerie de l'année 2024. ....</b>	<b>95</b>

## Liste des figures :

<b>Figure 1: Erreur de contre phase ou d'équilibrage.....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 2: l'erreur de sur-mobilisation de trésorerie.....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 3: Erreur de sous-mobilisation de trésorerie.....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 4: crise de croissance .....</b>	<b>34</b>
<b>Figure 5: mauvaise gestion du BFR .....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 6: réduction conjoncturelle de l'activité.....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 7: Erreur de financement .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 8 : Perte de profitabilité .....</b>	<b>37</b>

## Liste des schémas :

<b>Schéma 1 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL .....</b>	<b>72</b>
<b>Schéma 2 : L'organisme du service de trésorerie .....</b>	<b>75</b>
<b>Schéma 3 : Validation d'une dépense .....</b>	<b>76</b>
<b>Schéma 4 : MY NAFTAL .....</b>	<b>83</b>

## Liste des graphiques :

<b>Graphique 1: FR des années 2022, 2023, 2024. ....</b>	<b>90</b>
<b>Graphique 2 : BFR des années 2022, 2023, 2024. ....</b>	<b>91</b>
<b>Graphique 3: TN des années 2022, 2023, 2024. ....</b>	<b>92</b>

## Liste des annexes :

<b>Annexe 1 : Bon de commande de NAFTAL pour l'appel de fonds .....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe 2 : Situation des consommations.....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe 3 : Procédure de traitement des chèques impayés .....</b>	<b>107</b>
<b>Annexe 4 : Bilan du 2022 de NAFTAL.....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 5 : Bilan 2023 de NAFTAL.....</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 6 : Bilan de 2024 de NAFTAL. ....</b>	<b>111</b>
<b>Annexe 7 : TFT de l'année 2023. ....</b>	<b>112</b>
<b>Annexe 8 : TFT de l'année 2024. ....</b>	<b>113</b>

## **Sommaire :**

### **Introduction générale**

### **Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de trésorerie**

**Section 1 : Concepts fondamentaux de la trésorerie**

**Section 2 : La gestion de la trésorerie**

**Section 3 : Les risques et les problèmes liés à la gestion de trésorerie**

### **Chapitre 2 : Les approches de l'analyse de la trésorerie**

**Section 1 : L'approche statique**

**Section 2 : L'approche dynamique (analyse des flux de trésorerie)**

**Section 3 : L'approche prévisionnelle**

### **Chapitre 3 : Les pratiques de la gestion de trésorerie cas de district NAFTAL**

**Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL**

**Section 2 : Le service de la trésorerie de NAFTAL**

**Section 3 : Analyse de la trésorerie**

### **Conclusion générale**

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

---

Une entreprise, quelle que soit sa taille est une entité économique qui produit et vend des biens ou des services dans le but de réaliser un profit et développer une croissance durable.

Pour fonctionner efficacement et assurer sa pérennité, elle doit gérer ses ressources financières de manière optimale. Parmi ces ressources, la trésorerie joue un rôle central, car elle permet à l'entreprise de couvrir ses dépenses quotidiennes, d'investir dans son développement et de faire face aux imprévus.

La gestion de trésorerie constitue l'élément central de la gestion financière à court terme, car elle garantit la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et la sécurité, tout en permettant d'évaluer l'impact des décisions financières et commerciales. Elle consiste à surveiller, analyser, gérer et optimiser les flux financiers.

La gestion de la trésorerie regroupe un ensemble de procédures et de techniques permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs financiers. Elle dépend également des opérations réalisées entre les agents économiques, qui génèrent des flux financiers ayant un impact à court ou à long terme. Elle repose sur deux enjeux majeurs : le choix des sources de financement (autofinancement, endettement, augmentation de capital), et l'optimisation du solde de trésorerie afin d'assurer la stabilité financière de l'entreprise.

Son principal objectif est d'assurer une disponibilité optimale de liquidités pour couvrir les obligations financières, tout en minimisant les coûts de financement et en maximisant le rendement des excédents de trésorerie. Cela contribue à améliorer la solvabilité, la rentabilité et la performance financière de l'entreprise.

La mise en œuvre efficace des pratiques de la gestion de trésorerie nécessite une analyse financière qui fournit des indicateurs issus des états financiers. Ces données permettent de mieux comprendre les tendances et les cycles de trésorerie, facilitant ainsi une gestion plus efficace.

Les entreprises n'utilisent pas les mêmes pratiques pour gérer leur trésorerie, malgré leurs objectifs communs qui est la disponibilité optimale de liquidité donc la gestion de trésorerie n'est pas uniforme, elle varie selon plusieurs facteurs : le secteur d'activité, le statut juridique, le degré d'autonomie, et la position concurrentielle sur le marché.

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise commerciale NAFTAL, qui est une filiale à caractère monopolistique.

### **Problématique :**

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question principale suivante :

## **Introduction générale**

---

### **Dans quelle mesure les pratiques de gestion de trésorerie permettent-elles d'assurer une gestion financière efficace et optimale de la trésorerie cas de l'entreprise NAFTAL ?**

Les questions secondaires qui découlent de cette problématique sont les suivantes :

- Quels sont les principaux fondements théoriques de la trésorerie ?
- Quelles sont les approches d'analyse de la trésorerie et lesquelles sont utilisées pour évaluer la trésorerie de NAFTAL ?
- Quelles sont les pratiques concrètes de gestion de trésorerie mises en œuvre au sein du district de NAFTAL Oued-Aissi ?

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons formulé trois hypothèses qui peuvent être confirmées ou infirmé :

- **Hypothèse 1** : une bonne gestion de trésorerie est indispensable pour garantir et maintenir une liquidité durable au sein de l'entreprise.
- **Hypothèse 2** : le recours à des outils modernes de gestion comme les logiciels, améliore significativement la qualité du pilotage de la trésorerie.
- **Hypothèse 3** : NAFTAL financerait principalement ses dépenses à partir de ses propres encaissements ou en ayant recours au crédit bancaire.

#### **Objectif du mémoire :**

- ❖ Acquérir une compréhension des principes théoriques et des concepts clés pertinents à la gestion de trésorerie dans un contexte commercial.
- ❖ Comprendre et examiner les méthodes ainsi que les outils utilisés pour la gestion de trésorerie au sein de NAFTAL.
- ❖ Approfondir notre connaissance de la réalité de NAFTAL dans notre région.

#### **Le choix du thème et du lieu de stage :**

Ce choix du thème et du lieu de stage repose sur divers critères, parmi lesquels on peut citer :

- L'importance de la trésorerie, qui est considérée comme le cœur de toute entreprise, c'est un sujet d'actualité.
- Les connaissances acquises au cours de notre formation universitaire et les lectures effectuées dans le domaine de la finance d'entreprise.
- Nous avons choisi NAFTAL Spa Tizi-Ouzou (oued-aissi) comme cas pratique car c'est une entreprise nationale de référence dans le domaine de l'énergie en Algérie, reconnue pour son

## **Introduction générale**

---

innovation, son professionnalisme et la qualité de ses services et la richesse de ses opérations commerciales.

- En raison de sa proximité géographique avec notre lieu de résidence, ce qui a facilité nos démarches sur le terrain.

### **Méthodologie de recherche :**

Afin de confirmer nos hypothèses et de répondre à la problématique précédemment formulées, nous avons adopté une démarche méthodologique combinant deux approches complémentaires.

Dans un premier temps, nous avons effectué une recherche documentaire approfondie pour établir un cadre conceptuel et théorique solide. Cette étape a consisté à :

- ✓ Identifier et analyser des ouvrages spécialisés en gestion financière, trésorerie et contrôle de gestion ;
- ✓ Étudier des articles scientifiques et des mémoires académiques portant sur la gestion de trésorerie dans les entreprises publiques ou semi-publiques ;
- ✓ Consulter des ressources numériques fiables (publications en ligne, rapports d'experts, données du ministère des Finances, etc.).

Cette revue de littérature nous a permis de définir les principaux concepts, d'identifier les outils d'analyse utilisés dans ce domaine (bilan fonctionnel, FR, BFR, TN, flux de trésorerie, outils prévisionnels...) et de situer notre travail dans le contexte théorique existant.

Pour confronter la théorie à la réalité du terrain, nous avons opté pour une étude de cas unique portant sur NAFTAL – District Commercialisation de Tizi-Ouzou. Cette méthode qualitative s'est révélée pertinente pour explorer en profondeur les pratiques de gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise réelle.

La collecte des données a été rendue possible grâce à notre stage effectué au sein du district. Nous avons suivi une procédure bien définie :

- ✓ Demande officielle de stage adressée à la direction de NAFTAL – District de Tizi-Ouzou ;
- ✓ Intégration au service Trésorerie et autres services concernés (coût et budget, comptabilité) ;
- ✓ Observation directe des processus liés à la gestion des flux financiers ;
- ✓ Collecte de documents internes : bilans comptables, tableaux de flux de trésorerie, fiches de dépenses, budgets prévisionnels, rapprochements bancaires, etc. ;

## **Introduction générale**

---

- ✓ Entretiens informels avec les responsables du service (comptable, chef de trésorerie, agent de la section recettes...).

Les données collectées ont fait l'objet d'un classement chronologique (2022, 2023, 2024), puis ont été exploitées selon plusieurs axes :

- ✓ Évaluation de l'utilisation des outils numériques et des outils prévisionnels de trésorerie (NAFT-BUDGET, NAFT-COMPTA, fiches de suivi...).
- ✓ Construction des bilans fonctionnels à partir des bilans comptables pour chaque exercice ;
- ✓ Élaboration des bilans en grandes masses ;
- ✓ Calcul et interprétation des indicateurs financiers ;
- ✓ Reconstitution des tableaux de flux de trésorerie (méthode directe) et leurs interprétations ;

Enfin, les résultats ont été structurés dans le mémoire selon une logique problématique – analyse – interprétation. Une relecture et une validation méthodologique ont été faites en collaboration avec notre encadreur académique.

### **Plan du mémoire :**

Notre projet de recherche est structuré en trois chapitres. Les deux premiers développent le cadre théorique de la gestion de trésorerie, en abordant ses concepts clés, son rôle dans l'entreprise, ses objectifs, ainsi que les risques associés et les outils d'analyse disponibles. Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas pratique du district de commercialisation NAFTAL de Tizi-Ouzou. Il présente l'entreprise, analyse le fonctionnement de son service de trésorerie et évalue la performance de sa gestion à travers des approches statiques et dynamiques, tout en proposant des pistes d'amélioration.

# **Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de la trésorerie**

### Introduction :

La gestion de trésorerie est une fonction essentielle au sein de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, visant à assurer un équilibre financier optimal, en garantissant que l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour financer ses opérations quotidiennes, honorer ses engagements financiers et saisir des opportunités d'investissement.

Afin de mieux comprendre la trésorerie et d'avoir une idée claire sur l'application des règles et procédures au sein de l'entreprise, il est important de garder l'œil sur certains concepts théoriques de base liés à la gestion de trésorerie.

Dans ce premier chapitre, il est essentiel de clarifier les principes généraux de la gestion de trésorerie, qui s'organisent autour de trois sections abordant successivement les aspects fondamentaux de cette discipline : les généralités sur la trésorerie, la gestion de la trésorerie : son rôle, ses enjeux et ses objectifs et pour finir avec et enfin, les risques et les problèmes rencontrés dans la gestion de trésorerie.

## Section 1 : Concepts fondamentaux de la trésorerie

La trésorerie représente l'ensemble des liquidités disponibles d'une entreprise à un instant donné. Elle joue un rôle important dans la pérennité et le développement, d'une organisation en assurant la capacité à faire face aux engagements financiers.

### 1. La trésorerie :

La trésorerie occupe une place centrale dans la vie financière de toute entreprise. Elle reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses besoins de liquidités à court terme.

#### 1.1. Définition de la trésorerie :

Plusieurs experts dans le domaine définissent le concept de la trésorerie comme suit :

Selon Maurin « Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux monétaires, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise...De ce fait, on peut dire la trésorerie est l'aboutissement de tous les processus financiers directs et indirects de l'entreprise, qui sous-tendent l'ensemble des actions économiques, sociales et juridiques de cette dernière. L'importance d'en maîtriser les principes et règles de base propres à la gestion courante d'une trésorerie. »<sup>1</sup>

Selon Delahaye-Duprat et Delahaye « La trésorerie est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banques. Dans un sens plus large, on y ajoute les valeurs mobilières de placement facilement négociables. La trésorerie est très importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MAURIN, Pierre, Gestion de trésorerie, 2 éd, Éditions Ellipses, France, 2021, p 09.

## **Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de trésorerie**

Elle permet de faire face aux différentes échéances qui se présentent. Une trésorerie déséquilibrée peut se traduire par un risque d'insolvabilité important. »<sup>2</sup>

Pour SALL « La trésorerie à un moment donné, est égale à la différence entre les valeurs disponibles (actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif). »<sup>3</sup>

→ La trésorerie est un ensemble de ressources financières immédiatement disponibles dont dispose une entreprise à un moment donné. Cela inclut :

- Les liquidités : argent disponible en caisse ou sur les comptes bancaires ;
- Les équivalents de liquidités : des placements financiers à court terme qui peuvent être facilement convertis en espèces sans subir une perte de valeur significative.

→ La trésorerie résulte des flux monétaires entrants (encaissements) et sortants (décaissements) générés par les activités économiques et commerciales de l'entreprise.

### **1.2. Les types de trésorerie :**

Il existe plusieurs types de trésorerie qui permettent de gérer les liquidités d'une entreprise de manière optimale.

#### **1.2.1. La trésorerie active :**

La trésorerie active correspond à l'ensemble des liquidités effectivement disponibles pour une entreprise. Son utilité principale repose sur la rapidité de mobilisation des liquidités pour financer les besoins d'une société. Ces disponibilités sont inscrites en bas du bilan comptable et comprennent :

- ✓ Les soldes de trésorerie (comptes bancaires et caisse) ;
- ✓ Les avoirs en banque ;
- ✓ Éventuellement, les créances clients et certains stocks, s'ils peuvent être transformés en liquidités à court terme ;
- ✓ Les valeurs mobilières de placement (si facilement convertibles en espèces) ;

#### **1.2.2. La trésorerie passive :**

La trésorerie passive correspond aux soldes créditeurs de banque, concours bancaires courants et effets escomptés non échus, ce sont des dettes à très court terme inscrites dans le passif de bilan comptable, ces dettes ont vocation à financer des besoins à court terme.

---

<sup>2</sup> DELAHAYE-DUPRAT.F, DELAHAYE.J, LE GALLO.N, Finance d'entreprise, 2<sup>e</sup> éd, Éditions Dunod, France, 2021, p 331.

<sup>3</sup> MACKY SALL, La revue des sciences de gestion (La RSG), 2008, p38.

### 1.2.3. La trésorerie zéro :

On peut définir la trésorerie zéro comme une modalité de gestion de la trésorerie dans laquelle, chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques, doivent se rapprocher le plus possible de zéro, les montants excédentaires doivent faire l'objet de placement systématique.<sup>4</sup>

Tout excédent de trésorerie doit être investi aux meilleurs taux d'intérêt pour optimiser les revenus financiers de l'entreprise. Cependant, tout déficit de trésorerie doit bien entendu être financé aux meilleurs taux d'intérêt pour minimiser les charges financières de l'entreprise. La trésorerie résulte de l'égalité entre la trésorerie active et la trésorerie passive ou bien lorsque le Fonds de Roulement couvre exactement le Besoin en Fonds de Roulement.<sup>5</sup>

### 1.2.4. La trésorerie en valeur :

La trésorerie en valeur est un mode de gestion de trésorerie qui repose sur l'enregistrement des opérations. Seuls les intervalles pendant lesquels l'argent est réellement disponible intéressent l'entreprise. Durant cette période, les flux positifs peuvent effectivement être placés ou consommés, les flux négatifs entraînent réellement des frais financiers.<sup>6</sup>

Cette trésorerie en valeur basée sur les enregistrements des transactions non pas le jour où l'entreprise confirme la transaction mais le jour de l'inscription de l'opération sur le relevé bancaire c'est-à-dire le jour auquel son compte bancaire est effectivement débité ou crédité.<sup>7</sup>

Trésorerie en valeur = Créances à court terme - Dettes à court terme

### 1.2.5. La trésorerie potentielle :

La trésorerie potentielle représente la capacité de financement à partir de crédits disponibles ou mobilisables, elle mesure la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à rembourser ses dettes, à investir et à mener une politique de dividendes. Elle correspond à la capacité d'autofinancement (CAF). Cependant la trésorerie réelle mesure la liquidité immédiate de l'entreprise.<sup>8</sup>

La trésorerie potentielle permet d'anticiper et de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières et à ses besoins de liquidité.

Trésorerie potentielle = Recettes encaissables - Dépenses décaissables

---

<sup>4</sup> Roland Gillet et Jean-Pierre, « Finance », 2e édition, édition DALLOZ, 2003, p 310.

<sup>5</sup> DE LA BRUSLERIE.H, ELIEZ.C, Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2017, p 5.

<sup>6</sup> Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », 17e édition, Edition DALLOZ, 2018, p 1074.

<sup>7</sup> DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : « Gestion financière, de l'analyse à la stratégie », édition, EYROLLES, Paris, 2011, P284.

<sup>8</sup> BETTAHAE Hayet et DILEM Nadjat « La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise Cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou » UMMTO 2021/2022.

### 2. Le trésorier :

Le trésorier occupe une fonction essentielle liée à la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.

#### 2.1. Définition du trésorier :

« Le trésorier est une personne, qui s'occupe principalement, au sein d'une structure comme une association ou une société, de gérer les flux monétaires, leur coût ou leur rendement ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises, la fonction de trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voire comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l'élaboration de la politique de financement de l'entreprise ». <sup>9</sup>

Le poste de trésorier existe principalement dans les grandes entreprises. En revanche, dans les PME lorsque la fonction n'est pas présente, c'est généralement le directeur financier qui s'occupe de la gestion des liquidités et de la vérification du fonds de trésorerie. <sup>10</sup>

#### 2.2. La fonction du trésorier :

La fonction de la trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. <sup>11</sup>

##### 2.2.1. Le rôle du trésorier :

La gestion de trésorerie en date de valeur nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines.

##### 2.2.1.1. Les missions du trésorier : <sup>12</sup>

Nous définissons ici les missions et les tâches traditionnelles du trésorier, qui est amené à gérer les flux financiers à CT. Les choix de financement à LMT (emprunts LMT, augmentation de capital) incombent selon nous au directeur financier qui est responsable du haut de bilan.

##### 2.2.1.1.1. 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 fournisseurs celles vis-à-vis des organismes sociaux, du Trésor public, des banques... ;

---

<sup>9</sup> Marc Gaugain & Roselyne Suvéé, « Gestion de la trésorerie » 2ème Ed. ECONOMICA. Septembre 2007p (47-55).

<sup>10</sup> LESPARE, Josée, Trésorier / Trésorière (en ligne), (2024), Disponible sur [www.cidj.com/metiers/tresoriertrésorière](http://www.cidj.com/metiers/tresoriertrésorière)

<sup>11</sup> Annie BELLIER DELIENNE ET Sarun KHATH « gestion de trésorerie » ed economica paris, 2000.

<sup>12</sup> Michel SION gérer la trésorerie et la relation bancaire 6ème ed DUNOD, PARIS 2015, p28 29 30.

- 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 ;
- Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à CT de l'entreprise sur l'année suivante ;
- Une fois que le besoin de financement est estimé, le trésorier consultera les établissements bancaires pour négocier les lignes de crédit correspondantes ;
- 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 6 mois.

### **2.2.1.1.2. Réduire le coût des services bancaires :**

Pour réduire les coûts bancaires, il est courant de penser à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

- Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le tableau 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 ;
- Ensuite il contrôlera quotidiennement leur application ;
- Les trésoriers de groupe exploitent aujourd'hui Internet et les réseaux SWIFT pour centraliser les paiements émis par les filiales afin de réduire les coûts.

### **2.2.1.1.3. Améliorer le résultat financier :**

Cela signifie moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie donc le trésorier négociera les conditions de financement.

- 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 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes ;
- Placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence pour le faire ;
- Il mettra en place une procédure de gestion des flux selon la date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

### 2.2.1.1.4. Gérer les risques spécifiques à la fonction :

Il s'agit essentiellement du risque de change, parfois du risque de taux ainsi que du risque de fraude.

- Le trésorier suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées ;
- 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 ;
- Pour diminuer les risques de fraudes, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

### 2.2.1.2. Les qualités du trésorier :<sup>13</sup>

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences.

#### 2.2.1.2.1. Organisateur :

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif ; nul n'ignore que « le temps, c'est de l'argent ». Bien organiser son service signifie faire gagner du temps. Naturellement, le trésorier commence son travail très tôt le matin. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement.

#### 2.2.1.2.2. Communicateur et un diplomate :

Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité de « communicateur » est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. De la direction commerciale au service de paie, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorerie prévisionnelle.

#### 2.2.1.2.3. Conseiller :

Le trésorier doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

---

<sup>13</sup> Annie BELLIER DELIENNE ET Sarun KHATH « gestion de trésorerie » ed economica paris, 2000 p 16, 17, 18.

Par ailleurs, le trésorier de groupe est un conseiller auprès des filiales en matière de gestion de taux de change, de conditions bancaires, d'évolution du logiciel de gestion de trésorerie...

### **2.2.1.2.4. Anticipateur :**

Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.

### **2.2.1.2.5. Technicien :**

En plus de la formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs et doit avoir le goût des technologies de l'information. L'outil informatique facilite la maîtrise et la gestion des flux financiers, apporte des gains de temps et supprime les travaux administratifs rébarbatifs et sans valeur ajoutée.

### **2.2.1.2.6. Négociateur :**

Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

## **3. Rôle, objectif et utilité de la trésorerie :**

La trésorerie ne se limite pas à un simple suivi des flux financiers. Elle joue un rôle stratégique en assurant l'équilibre financier de l'entreprise et en facilitant la prise de décision.

### **3.1. Rôle de la trésorerie :**

Selon Marc GAUGAIN et Pierre PONCET: « La trésorerie est chargée de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir, la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec d'autres services de société il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques ». <sup>14</sup>

### **3.2. Objectifs de la trésorerie : <sup>15</sup>**

La trésorerie doit :

- ✓ Assurer la liquidité de l'entreprise : le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances ;

---

<sup>14</sup> Marc GAUGAIN et Pierre PONCET, op, cite, p 47.

<sup>15</sup> BETTAHAR Hayet et DILEM Nadjat « La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise Cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou » UMMTO, 2021-2022.

- ✓ Obtenir de meilleures conditions de financement : bien gérer la trésorerie permet de réduire ses dépenses et d'augmenter sa rentabilité ;
- ✓ Bien utiliser son excédent de trésorerie : bien gérer votre trésorerie, de gagner plus d'argent en optimisant le placement des excédents de cette dernière. Le choix du placement de votre excédent dépend principalement de sa durée, de sa rémunération et de son régime fiscal.

## Section 2 : La gestion de la trésorerie

Une gestion efficace de la trésorerie permet d'optimiser l'équilibre entre les entrées et les sorties de fonds, afin d'assurer la stabilité financière et de maximiser la rentabilité.

### 1. Définition de la gestion de trésorerie :

#### 1.1. La gestion :

La gestion peut être définie comme « l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs visés, et ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles... ».

#### 1.2. La gestion de la trésorerie :

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

**D'après Poizat et Cavaliero :** la gestion de trésorerie comme « l'ensemble des produits et services permettant aux entreprises de payer et d'encaisser tout en optimisant la gestion de leur trésorerie, elle est devenue un enjeu de compétitivité majeur pour les entreprises ».<sup>17</sup>

La gestion de la trésorerie constitue un pilier fondamental de la gestion d'entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle consiste à surveiller les flux d'entrées et de sorties de fonds afin de garantir un équilibre financier optimal. Elle vise aussi à anticiper les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change. Une gestion rigoureuse permet non seulement de prévenir les tensions financières, mais également d'optimiser les excédents en les plaçant de manière rentable. En assurant en permanence la disponibilité des fonds nécessaires, elle contribue à la solvabilité, à la pérennité et au développement durable de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) : « Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2017, P4.

<sup>17</sup> POIZAT.F, CAVALIERO.J, Cash mangement fondamentaux & offres bancaire, Éditions Eyrolles, France, 2015, p 9.

### 2. Objectifs et enjeux de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie constitue une fonction essentielle au sein de l'entreprise. Elle répond à des objectifs précis et soulève des enjeux importants.

#### 2.1.Objectifs <sup>18</sup>

Maximiser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement : la gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise.

Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information) : gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie.

La gestion de trésorerie a pour but principal d'établir un diagnostic financier de l'entreprise qui va permettre aux différents acteurs au sein de l'organisation de prendre leurs précautions et leurs prévisions concernant par exemple le délai de paiement des fournisseurs (ils ont de quoi payer lorsque le temps est exigible). Elle constitue un véritable outil d'aide à la décision.

D'où les différents objectifs secondaires suivant :

- Prévenir le risque de cessation de paiement.
- Optimiser le résultat de trésorerie zéro, autrement dit, l'objectif est de laisser à tout moment dans l'entreprise une situation de disponibilité nulle ou faiblement négative.
- Assurer l'équilibre entre les emplois et les ressources ;
- Financer son activité c'est-à-dire de payer ses dettes compte tenu des délais de paiement qu'elle accorde à ses clients ;
- Assurer sa pérennité, sa survie en évitant les cas de faillites ;
- Assurer son développement par le financement de nouveaux investissements.<sup>19</sup>

L'objectif de la gestion de trésorerie au jour le jour est de parvenir à une « trésorerie zéro ». Il s'agit d'optimiser le coût de la gestion financière à court terme en minimisant les charges financières et en maximisant les revenus de placements.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> POLONIAT Bruno, « La nouvelle gestion de trésorerie », 2ème éd, 1997, P19.

<sup>19</sup> MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015.

<sup>20</sup> BETTAHAR Hayet et DILEM Nadjat « La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise Cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou » UMMTO, 2021-2022

### 2.2. Les enjeux de gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie ne se limite pas à un simple suivi des entrées et sorties de fonds. Elle représente un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise, car elle conditionne sa solvabilité, sa stabilité financière et sa capacité à faire face à ses engagements.

#### 2.2.1. Réduction des frais financiers :

Les trésoriers cherchent à réduire ou à ne pas faire croître les frais financiers facturés du fait de l'octroi de concours bancaires. L'idéal en gestion de trésorerie est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu productifs, ni soldes débiteurs coûteux.

#### 2.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers :

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. Les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la surmobilisation de financements coûteux, sans pour autant être affectées à des emplois productifs. Ce coût d'opportunité correspond au coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Un compte débiteur entraîne un coût réel de financement (découvert, escompte, etc.).

Le trésorier arbitre entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Cet arbitrage dépend des taux d'intérêt en vigueur et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources.

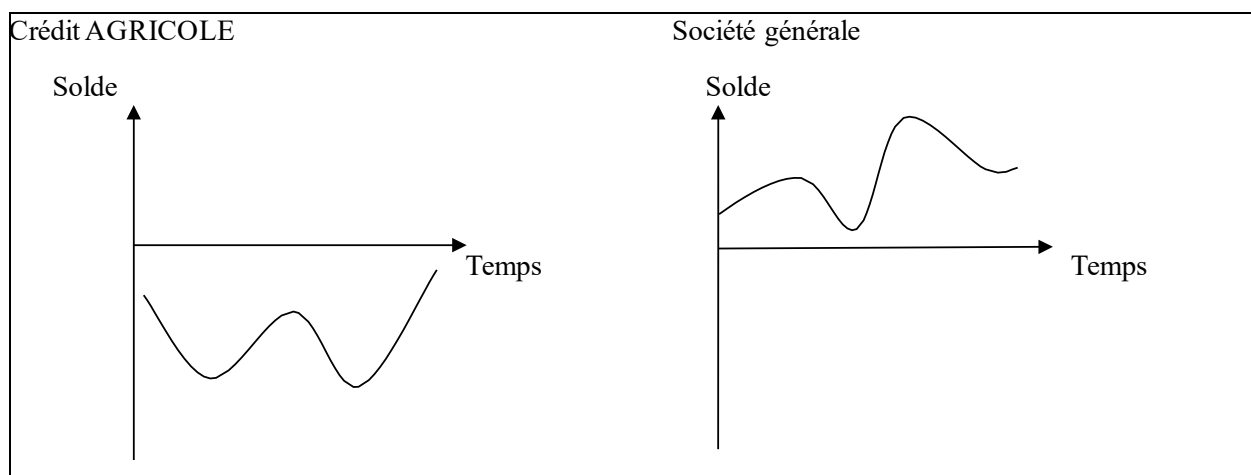
#### 2.2.3. Minimisation des erreurs :

La gestion efficace de la trésorerie vise également à réduire les erreurs pouvant affecter la fiabilité des opérations financières.

##### 2.2.3.1. Erreur d'équilibrage :

*Figure 1: Erreur de contre phase ou d'équilibrage*

Cette figure illustre une erreur classique de gestion de trésorerie appelée erreur de contre-phase ou d'équilibrage



*Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, p89*

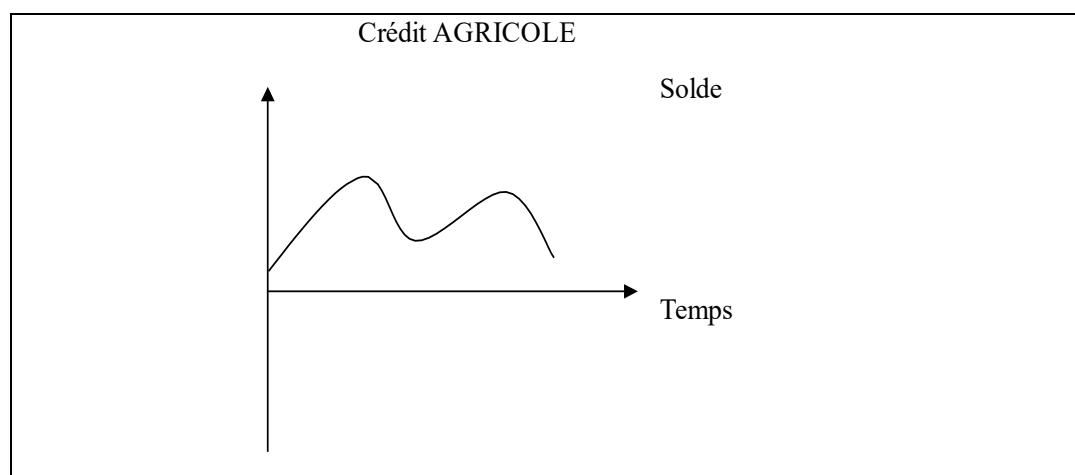
Elle provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres.

Cette erreur est très coûteuse, car les soldes créditeurs sont peu rémunérés, tandis que les soldes débiteurs font supporter des intérêts débiteurs plus importants. Le coût de l'erreur d'équilibrage peut être calculé par référence à une banque fictive (ou banque cumul), dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.

### 2.2.3.2. Erreur de sur mobilisation :

*Figure 2: Erreur de sur-mobilisation de trésorerie*

La figure suivante illustre une erreur fréquente dans la gestion des excédents de liquidités, appelée erreur de sur-mobilisation de trésorerie

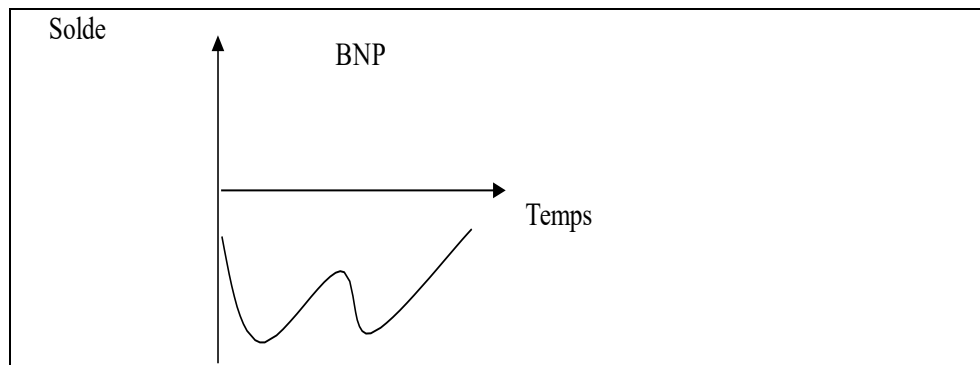


*Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, p90*

Elle 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 une absence de placement rentable. Cette erreur est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement et le taux de rémunération appliqué au compte courant.

### 2.2.3.3. Erreur de sous-mobilisation :

*Figure 3: Erreur de sous-mobilisation de trésorerie*



*Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P) :« Gestion de trésorerie », 2eme édition EMS, 2015, p93*

Elle provient de l'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 du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert.

### 2.2.4. Complexité accrue avec plusieurs comptes bancaires :

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.

Le trésorier peut demander la fusion des échelles d'intérêts trimestrielles dans une même banque pour compenser les soldes de différents comptes et annuler le risque d'équilibrage. Cependant, cette solution est partielle si l'entreprise est cliente dans plusieurs établissements bancaires.

### 2.2.5. Contrôle et optimisation :

La décomposition des erreurs permet un contrôle a posteriori de la gestion de trésorerie. Cette approche permet d'attribuer les écarts à chaque type d'erreur, d'orienter les actions correctrices et, finalement, de réduire les frais financiers.

Elle favorise également la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en dates de valeur pour mesurer a priori l'ampleur des gains ou des économies réalisables.

## 3. Pratiques de Gestion de Trésorerie :

### 3.1. Suivi et Prévisions des Flux de Trésorerie

#### 3.1.1. Suivi quotidien :

Effectuer un suivi rigoureux des entrées et sorties. Cette pratique offre une visibilité complète sur la situation financière et permet d'anticiper les besoins en liquidité aussi, il aide également à détecter rapidement les éventuels impayés et à mettre en place des actions de recouvrement appropriées. Il est important de centraliser les informations en rassemblant les relevés bancaires, factures et paiements. Chaque jour, les flux financiers doivent être enregistrés avec précision. Ensuite, la mise à jour du solde

## **Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de trésorerie**

---

bancaire permet de comparer les prévisions financières avec la réalité, afin d'identifier d'éventuels écarts. Ces écarts doivent être analysés pour détecter les retards de paiement ou anticiper d'éventuelles tensions de trésorerie.

### **3.1.2. Prévisions précises :**

Établir des prévisions budgétaires précises est essentiel pour anticiper les besoins futurs, et d'identifier à l'avance les périodes où l'entreprise pourrait connaître des déficits ou des excédents de trésorerie et prendre des décisions financières éclairées. Cela nécessite une analyse minutieuse des flux financiers et une mise à jour régulière des prévisions pour refléter les changements dans l'environnement économique.

### **3.2. Gestion des Délais de Paiement et de Recouvrement :**

La maîtrise des délais de paiement et de recouvrement est essentielle pour préserver l'équilibre de trésorerie.

#### **3.2.1. Établir des relations de confiance par :**

- ✦ Une communication transparente et honnête avec les fournisseurs favorise des négociations fructueuses ;
- ✦ Négocier des termes de paiement favorables avec les fournisseurs pour allonger les délais de paiement ce que peut permettre à l'entreprise de conserver une trésorerie plus confortable ;
- ✦ Négocier des remises pour les achats en volume ou pour des paiements anticipés peut également améliorer la trésorerie.

#### **3.2.2. Accélérer le recouvrement de créances**

- ✦ Il est recommandé de réduire les délais de paiement en fixant des échéances plus courtes ;
- ✦ Il est important de surveiller régulièrement les comptes clients pour identifier rapidement les retards de paiement et prendre des mesures correctives ;
- ✦ Utiliser des techniques de recouvrement efficaces, comme des relances automatisées ou des acomptes, pour accélérer les rentrées d'argent ;
- ✦ Il est important de faciliter le processus de paiement en proposant plusieurs options telles que le virement bancaire ;
- ✦ Mettre en place des politiques de crédit strictes pour minimiser les risques d'impayés.

### **3.3. Utilisation d'outils digitaux et logiciels de la trésorerie :**

À l'ère de la digitalisation, l'entreprise dispose désormais d'une large gamme d'outils technologiques pour faciliter, accélérer et optimiser la gestion de sa trésorerie.

L'utilisation de logiciels de gestion de trésorerie permet d'automatiser les processus financiers et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Ces logiciels sont de véritables plateformes offrant une vue complète de la situation financière d'une entreprise. Ils permettent un suivi en temps réel des créances et contribuent non seulement à améliorer le recouvrement, mais aussi à prévenir retards de paiement ou les impayés

### **3.4.Établir une relation de confiance avec les banques :**

Il est essentiel d'adopter une communication transparente et proactive. Les entreprises doivent anticiper les attentes des banques en fournissant régulièrement des informations financières claires et en évitant les surprises, Voici quelques pratiques recommandées qui contribueront à renforcer la relation bancaire :

#### **3.4.1. Transmettre et commenter les documents comptables de l'entreprise :**

Le banquier exige la communication annuelle des documents comptables, s'il ne reçoit pas ces documents, il peut craindre un risque de défaillance. Si la trésorerie s'est dégradée, le banquier cherchera à déterminer si le dirigeant en est conscient et s'il a pris les mesures pour y remédier. Dans ce cas, il appréciera un court rapport reprenant les points clés du diagnostic et le plan d'actions correctives.

#### **3.4.2. Négociation :**

Négocier les lignes de crédit CT avec un budget de trésorerie à l'appui et communiquer les hypothèses retenues pour l'établir. Cela rassure le banquier. Les prévisions lui montrent que les nouvelles lignes de crédit ne visent pas à compenser des pertes ou à pallier une mauvaise gestion des flux d'exploitation.

En adoptant ces pratiques, une entreprise améliore son image auprès des banques, facilitant ainsi l'obtention de financements en cas de besoin.

Pour optimiser les coûts financiers et améliorer la gestion de trésorerie, il est essentiel de renégocier les conditions bancaires existantes. L'entreprise peut notamment :

- ✦ Négocier les taux d'intérêt sur les prêts existants peut réduire les coûts de financement.
- ✦ Négocier des lignes de crédit avec des limites plus élevées et des conditions plus flexibles pour gérer efficacement les flux de trésorerie
- ✦ Réduire ou éliminer certains frais bancaires, comme les commissions de mouvement ou les frais de tenue de compte, peut entraîner des économies significatives.

## **Section 3 : Les risques et les problèmes liés à la gestion de trésorerie**

Cette dernière section mettra en évidence les principaux risques auxquels les entreprises doivent faire face, ainsi que les problèmes récurrents qui peuvent compromettre leur stabilité financière.

### **1. Les risques de gestion de trésorerie :**

Dans le monde dynamique des affaires, l'entreprise quel que ce soit son secteur d'activité et à tout moment, peut faire face à des problèmes de trésorerie, qui peuvent fragiliser les équilibres financiers et compromettre le cours normal de ses activités.

Dans le cas du district commercial de NAFTAL, deux types de risques majeurs peuvent être identifiés :

- Risque opérationnel ;
- Risque spécifique.

#### **1.1. Le risque opérationnel :**

Ce type de risque peut résulter d'erreurs de saisie, d'actes de malveillance interne ou externe (vols, cyberattaques), ou encore de pannes informatiques susceptibles d'entraver le suivi des flux financiers.

#### **1.2. Le risque spécifique :**

Il existe trois grands types de risques spécifiques qui peuvent affecter la trésorerie d'une entreprise :

- Risque de crédit ;
- Risque de taux d'intérêt ;
- Risque de change.

##### **1.2.1. Le risque de crédit :**

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit.

Le risque de crédit désigne le risque de non-paiement auquel une entreprise est exposée lorsqu'un client, un fournisseur ou un partenaire financier ne respecte pas ses engagements de paiement. Ce risque peut entraîner des difficultés de trésorerie, affecter la liquidité de l'entreprise et compromettre sa solvabilité.

Selon GAUGAIN Marc et PONCET Pierre : « Selon la taille de l'entreprise et son organisation, la gestion du crédit client est assurée par le trésorier ou par un responsable crédit « crédit manager » ; dans les petites structures, cette fonction peut être assurée par le chef comptable ou par le directeur

administratif et financier. Les uns et les autres ont préoccupations communes : déterminer le coût du crédit client, apprécier et prévenir le risque client, gérer les incidences du risque client. »<sup>21</sup>

### 1.2.2. Le risque du taux d'intérêt :

Le risque du taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable.

Selon Roland Gillet et Jean-Pierre Jobard : « Le risque de taux d'intérêt comme le risque que fait courir à tous porteur d'une dette ou d'une créance, présente, future ou conditionnelle, à taux fixe ou à taux variable, l'évolution ultérieure des taux, résultats d'une variation à la hausse ou à la baisse, de la volatilité autour d'une tendance, ou de la déformation de la structure des taux.

### 1.2.3. Le risque de change :

Le risque de change devrait être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise.

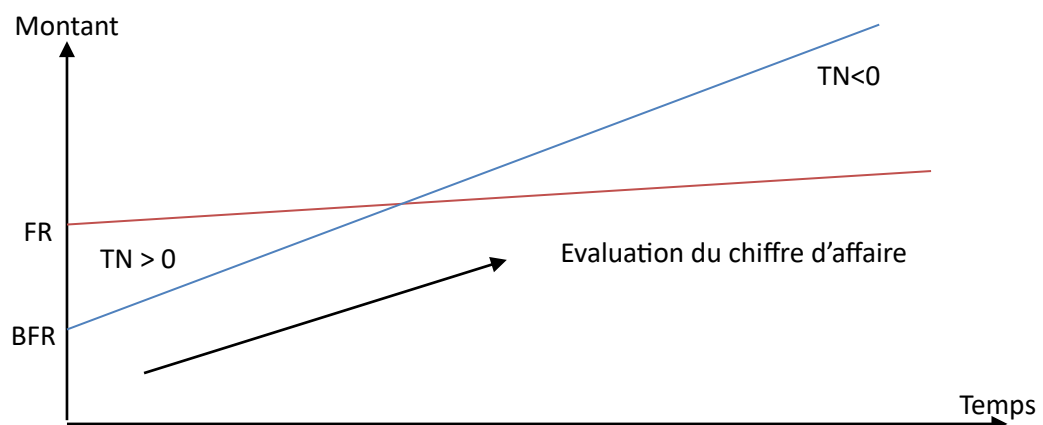
L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises ».<sup>22</sup>

## 2. Les problèmes liés à la gestion de trésorerie : <sup>23</sup>

La gestion de trésorerie peut rencontrer plusieurs obstacles qui perturbent l'équilibre financier de l'entreprise. Ces problèmes, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent nuire à sa solvabilité et à sa pérennité.

### 2.1. Crise de croissance :

*Figure 4: Crise de croissance*



*Source : M. SION : « gérer la trésorerie et la relation bancaire », édition DUNOD, paris, 2006, p20.*

Une forte augmentation des ventes entraîne un accroissement du besoin en fonds de roulement. Ainsi, une croissance rapide de l'activité, non accompagnée d'une adaptation des ressources humaines

<sup>21</sup> Marc GAUGAIN, « gestion de la trésorerie », Ed ECONOMICA, paris, 2004, p177.

<sup>22</sup> MARC GAUGAIN, op, cite, p197

<sup>23</sup> M, Sion, Op.cit., p16-23.

et matérielles, peut déséquilibrer la situation financière de l'entreprise et provoquer des tensions de trésorerie.

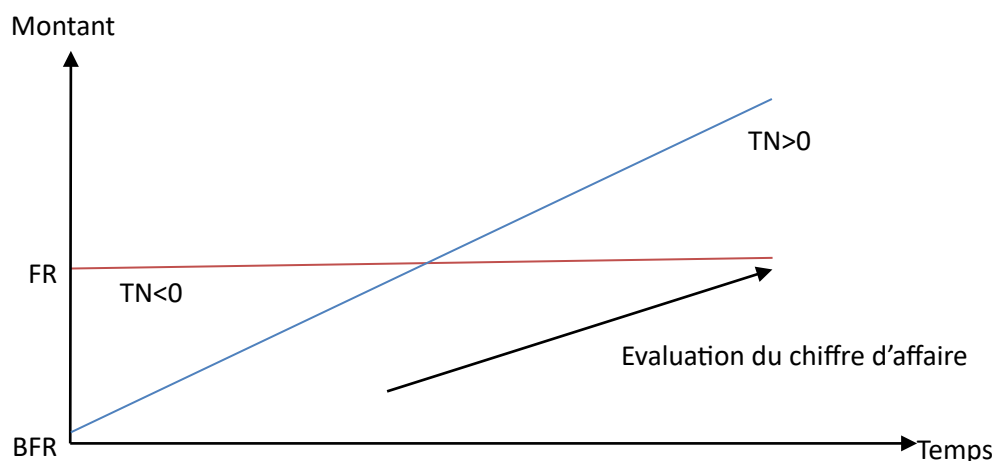
Ce type de déséquilibre peut conduire à une incapacité à financer l'exploitation courante, voire à une cessation de paiements. Une croissance mal maîtrisée est d'ailleurs une cause fréquente des difficultés rencontrées par les jeunes entreprises.

### 2.2. Mauvaise gestion du BFR :

Le BFR représente les besoins de financement du cycle d'exploitation. Il y'a trois paramètres qui influencent sa variation :

- Les délais de vente des stocks ;
- Les délais de règlement des créances clients ;
- Les délais de règlement des dettes fournisseurs ;

**Figure 5: Mauvaise gestion du BFR**



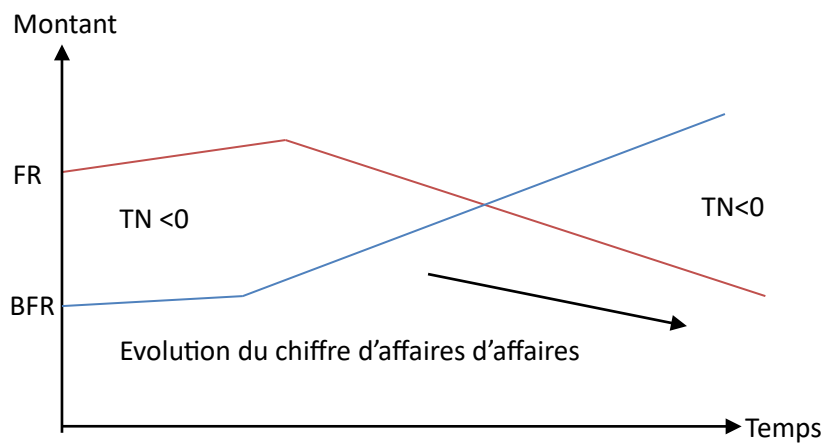
*Source : M. SION « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » Edition Dunod, BELGIQUE, 2006, p21*

Lorsque les différents délais se déséquilibrent, notamment en allongeant les encaissements ou en réduisant les décaissements, le BFR augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires, ce qui engendre une pression supplémentaire sur la trésorerie.

### 2.3. Réduction conjoncturelle de l'activité :

C'est l'un des plus importantes crises que peut rencontrer.

*Figure 6: réduction conjoncturelle de l'activité*

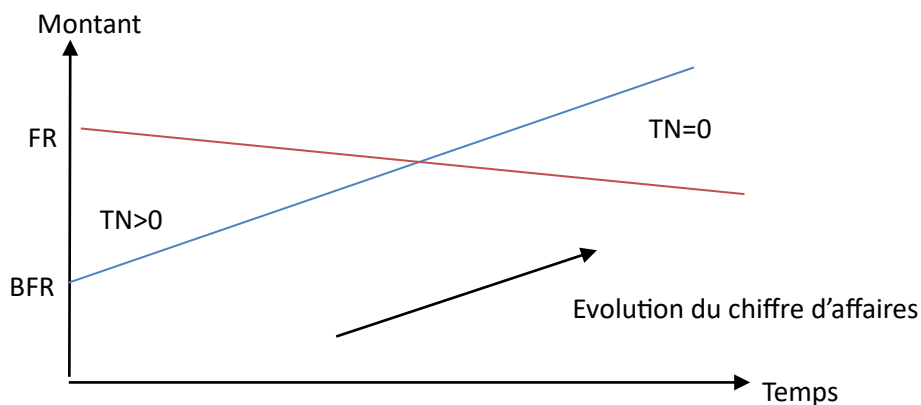


*Source : SION.M : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition, BELGIQUE, 2006, p 24.*

Lorsqu'une entreprise subit une baisse conjoncturelle de ses ventes, elle peut tarder à ajuster ses achats et sa production. Cela provoque une accumulation des stocks et une dégradation de la trésorerie. Dans ce contexte, le niveau d'activité ne permet plus de couvrir les charges fixes, ce qui entraîne des pertes.

### 2.4. Erreur de financement :

*Figure 7: Erreur de financement*



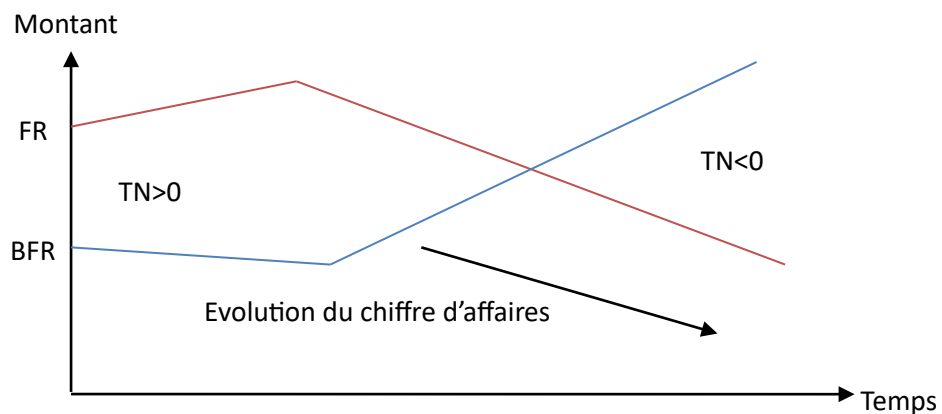
*Source : SION.M GÉRER la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, Paris, 2003, p 21*

Ce problème survient lorsqu'une entreprise finance ses investissements sans mobiliser de ressources stables comme les emprunts à long terme ou les augmentations de capital.

Par exemple, si le directeur financier compte uniquement sur la capacité d'autofinancement (CAF) pour couvrir des investissements lourds, mais que cette CAF s'avère insuffisante, cela dégrade le fonds de roulement. De même, financer un investissement à long terme avec un emprunt à moyen ou court terme peut entraîner une pression excessive sur la trésorerie.

### 2.5. Perte de profitabilité :

Figure 8 : Perte de profitabilité



*Source : M. SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Belgique, 2006, p23.*

La profitabilité c'est le fait de générer un profit ou un bénéfice. L'entreprise réalise des pertes quand les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'accumulation de ses pertes diminue les capitaux propres et par conséquent le fonds de roulement se dégrade, donc une dégradation de la trésorerie.

### 3. L'origine des problèmes de la trésorerie :

Les problèmes de trésorerie auxquels une entreprise peut être confrontée trouvent leur origine dans des facteurs structurels ou conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des difficultés. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.

#### 3.1. 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 difficultés de trésorerie. Si on pouvait trouver les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de 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 ;
  - 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 financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

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

### **3.2. 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 des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables 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 du jouet, de l'industrie 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.

#### **3.2.1. Les solutions des problèmes conjoncturels :**

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

### Conclusion :

La gestion de la trésorerie constitue un pilier fondamental du bon fonctionnement et de la pérennité d'une entreprise. Elle désigne l'ensemble des actions visant à assurer la disponibilité permanente de liquidités nécessaires pour couvrir les dépenses courantes, honorer les engagements financiers et faire face aux imprévus. Une trésorerie bien gérée permet d'éviter les ruptures de paiement, de préserver la solvabilité de l'entreprise et de maintenir sa crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers, des fournisseurs et des employés. En ce sens, elle représente bien plus qu'une simple fonction comptable : elle est un élément stratégique au service de la continuité d'exploitation.

Au-delà de cette fonction vitale, la gestion de trésorerie constitue également un levier d'optimisation et de croissance. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières, par exemple en plaçant les excédents de trésorerie à court terme ou en réduisant les charges financières liées à l'endettement. Elle contribue aussi à la capacité de l'entreprise à investir dans de nouveaux projets, à innover ou à se développer, sans fragiliser son équilibre financier. Ainsi, une gestion rigoureuse de la trésorerie favorise la prise de décision stratégique et soutient la performance globale de l'organisation.

L'analyse des concepts fondamentaux liés à la gestion de trésorerie permet de mieux comprendre les enjeux et les objectifs qui y sont associés. Elle met en évidence la nécessité d'un suivi constant des flux de trésorerie, c'est-à-dire des encaissements et des décaissements, afin d'anticiper les besoins futurs et d'éviter les déséquilibres. Parmi les principaux défis figurent le manque de liquidités, les erreurs d'équilibrage entre recettes et dépenses, les retards de paiement des clients, ou encore l'impact de la conjoncture économique sur les entrées de fonds. Ces difficultés peuvent compromettre la stabilité financière de l'entreprise si elles ne sont pas anticipées.

En somme, une gestion efficace de la trésorerie repose sur la rigueur, l'anticipation et la réactivité. Elle contribue à renforcer la compétitivité de l'entreprise, à garantir sa sécurité financière et à soutenir ses ambitions de développement. Dans un environnement économique incertain et concurrentiel, la trésorerie devient un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise et un facteur déterminant de sa réussite à long terme.

# **Chapitre 2 : Les approches de l'analyse de la trésorerie**

### Introduction :

Pour assurer une gestion financière rigoureuse et évaluer avec précision la santé financière de l'entreprise, le responsable de la trésorerie doit maîtriser les outils et méthodes adaptés. Cela lui permettra de juger de leur pertinence et de les utiliser efficacement pour suivre, analyser et maîtriser la situation financière.

L'analyse de la trésorerie est essentielle pour en évaluer la solidité et anticiper les éventuelles difficultés, afin de mieux la piloter et en optimiser le fonctionnement.

Dans ce chapitre, on va étudier la trésorerie à travers deux approches complémentaires, une approche statique, qui examine les stocks à un moment donné, et une approche dynamique, qui analyse les flux sur une période donnée. Enfin on va aborder les outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie.

### Section 1 : L'approche statique

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement du bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant, mais surtout de le justifier et le comprendre. L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisante. « Les analystes financiers, les trésoriers d'entreprise préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité soit selon une analyse dite patrimoniale, soit selon une approche qualifiée de fonctionnelle ».<sup>24</sup>

#### 1. L'approche patrimoniale (bilan) :

La méthode patrimoniale est une méthode d'évaluation qui consiste à estimer séparément les différents actifs et engagements de l'entreprise et à en faire la somme algébrique. On parle également d'Actif net réévalué ou de somme des parties. Enfin, la valeur patrimoniale n'a de sens que si elle intègre les actifs incorporels de l'entreprise, qui sont particulièrement difficiles à estimer.<sup>25</sup>

Pour déterminer la trésorerie d'une entreprise, cette méthode repose sur l'analyse de son patrimoine net établi à partir du bilan financier.

#### 1.1. Le bilan financier :

Selon Denis et al, « le bilan est présenté en valeur actuelle (et non en valeur historique comme le bilan comptable) dans lequel les actifs sont jugés en fonction de leur liquidité (capacité à être transformé en monnaie) et les passifs en fonction de leur exigibilité (durées écoulant jusqu'à leur échéance). Ainsi, les dettes comprennent les dettes à long terme (dont l'échéance est supérieure à un

---

<sup>24</sup> Marc GAUGAIN, SAUVEE R. « gestion de la trésorerie », éd ECONOMICA, paris, 2004, p 5.

<sup>25</sup> <https://www.vernimmen.net/Pratique/Glossaire/definition>. Consulté le 07/04/2025.

an) et les dettes à court terme (dont l'échéance est inférieure à un an). De même, les actifs sont scindés en actifs à plus d'un an et actifs à moins d'un an. Le bilan patrimonial également appelé bilan financier ou bilan liquidité/exigibilité. Essentiellement utilisé en analyse financière, il permet une bonne mesure de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise. »<sup>26</sup>

Le bilan financier est créé à partir du bilan comptable et il convient pour l'analyste financier de procéder à certains retraitements et reclassements des créances et des dettes en fonction de leur échéance pour améliorer la qualité de l'information du bilan. Ces retraitements interviennent l'affectation du résultat.

### 1.1.1. Les éléments constitutifs du bilan financier :<sup>27</sup>

Le passif retrace les différentes ressources dont dispose l'entreprise à un moment donné :

- Le capital social apporté par les actionnaires à la constitution ou en cours de vie de l'entreprise ;
- Les bénéfices des années précédentes mis en réserve ;
- Le capital social et les réserves constituent les capitaux propres de l'entreprise, c'est-à-dire son assise financière, non remboursable ;
- Des emprunts à long et moyen terme (LMT) – échéance à l'origine supérieure à un an – souscrits pour financer tout ou une partie des investissements ;
- Les ressources que l'entreprise tire de son exploitation quotidienne ;
- Les dettes fournisseurs correspondent aux achats de matières premières, de prestations... dont l'entreprise a déjà bénéficié sans les avoir payés. Les acomptes reçus des clients sur certaines activités à cycle de production long.

L'actif retrace les emplois, autrement dit les différentes utilisations qui ont été faites des ressources :

- Des emplois durables en immobilisations qui constituent l'investissement dans l'outil de production : terrain, bâtiment, matériel de production, moyens informatiques, véhicules de transport ; Les immobilisations sont également constituées d'investissements financiers dans le capital de sociétés liées (titres de participation) ;
- Des emplois à court terme se rattachant au cycle d'exploitation, principalement le stock et les créances clients. Ces emplois à court terme acquièrent toutefois un caractère de permanence car ils se renouvellent quotidiennement avec l'activité.

À l'égalité comptable actif = passif, correspond une traduction financière : emplois = ressources

---

<sup>26</sup> DENIS.J-P, MARTINET.A-C, SILEM.A, Lexique de gestion et de management, 9<sup>ème</sup> éd, Éditions Dunod, France, 2016, p 72.

<sup>27</sup> Michel SION, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris, 2015, p 2.

## **Chapitre 2 : les approches de l'analyses de la trésorerie**

À toute ressource correspond une utilisation. Par ailleurs, il n'est pas possible d'utiliser plus d'argent que celui dont on a la disposition. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources (avant crédits court terme), l'entreprise doit emprunter à CT pour financer la totalité de ses emplois. Si au contraire les ressources excèdent les emplois (en dehors des excédents de trésorerie), l'actif laisse apparaître des excédents de trésorerie (disponibilités, placements à court terme)

C'est la trésorerie qui permet par conséquent d'égaliser les deux colonnes du bilan en termes d'emplois et de ressources.

### **1.1.2. Objectifs du bilan financier :**

Le bilan financier permet de :

- ▶ faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise ;
- ▶ Evaluer le risque de non-liquidité de l'entreprise ;
- ▶ Déterminer l'équilibre financier, évaluer la liquidité du bilan ;
- ▶ Estimer la solvabilité de l'entreprise ;
- ▶ Calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- ▶ Estimer les risques courus par les créanciers et les associés ;
- ▶ Renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise ;
- ▶ Déterminer la capacité d'endettement de l'entreprise ;
- ▶ Porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise.

### **1.2. Le calcul de la trésorerie :**

L'analyse du bilan financier permet de déterminer la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins de liquidité à court terme, et ce, en calculant la trésorerie nette à partir des éléments figurant dans le bas du bilan. La trésorerie nette est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

La trésorerie active correspond à la somme des disponibilités et des équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placements).

La trésorerie passive correspond aux concours bancaires courants, les soldes créditeurs de banque et les effets escomptés non échus.

#### **1.2.1. Formule :**

La trésorerie active = disponibilité + valeurs mobilières de placements.
--

La trésorerie passive = concours bancaire courant (CBT et CBC) + soldes créditeurs de banque +  
**EENE.**

**La trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive.**

→ L'absence de la trésorerie passive ne signifie pas l'absence de la trésorerie nette, au contraire. Dans ce cas, la trésorerie nette est égale à la trésorerie active. Donc l'entreprise finance son activité uniquement avec ses propres liquidités.

### 1.2.2. Interprétation :

Après avoir calculé la trésorerie nette, on peut distinguer 3 cas différents :

- $TN > 0$  (TN positive) : Cela signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidités après avoir couvert l'ensemble de ses dettes bancaires à court terme. L'usage de l'escompte comme outil de gestion témoigne d'une stratégie financière active. Grâce à cette marge de sécurité, l'entreprise peut envisager des investissements ou procéder au remboursement de certaines dettes. En résumé, sa trésorerie est saine et bien gérée.
- $TN < 0$  (TN négative) : Cela signifie que les dettes bancaires à court terme dépassent les liquidités disponibles, ce qui provoque un risque de difficulté de paiement de ses dettes fournisseurs, des charges et des salaires. L'entreprise dépend du règlement futur de ses clients. Elle est en situation de tension de sa trésorerie.
- $TN = 0$  (TN nulle) : Cela signifie que les liquidités disponibles couvrent exactement le montant de dettes bancaires à court terme sans aucun excédent ni insuffisance de trésorerie. Cette situation reste fragile car le moindre décalage de paiement peut faire basculer vers un déficit de trésorerie.

## 2. L'approche fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle est plus récente et date des années soixante-dix. Elle repose sur une analyse financière privilégiant le fonctionnement économique de l'entreprise et en les opérations effectuées par l'entreprise. Après avoir étudié cette approche, nous examinerons les notions fondamentales de BFR, (besoin en fonds de roulement) et de trésorerie qui la distinguent de l'approche patrimoniale.<sup>28</sup>

La trésorerie nette est liée à deux notions fondamentales : le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Ces indicateurs se calculent à partir d'un état financier particulier qui est le bilan fonctionnel.

<sup>28</sup> Marc GAUGAIN, SAUVee R. « gestion de la trésorerie », éd ECONOMICA, paris,2004, p 16.

### 2.1. Le bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est un instrument qui permet l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en évidence les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie nette à partir desquelles la situation financière de l'entreprise peut être appréciée. L'utilisation de ratios permettra de compléter cette appréciation et de proposer des solutions en cas de déséquilibre financier.<sup>29</sup>

« Le bilan fonctionnel est défini comme un ensemble de stocks d'emplois et de ressources. L'activité de l'entreprise est analysée selon trois cycles principaux : le cycle d'investissement, le cycle de financement et le cycle d'exploitation. Les éléments de l'actifs sont évalués à leur valeur d'origine. L'analyse fonctionnelle est surtout orientée vers une analyse endogène de la situation économique et financière de l'entreprise. »<sup>30</sup>

Le bilan fonctionnel est un tableau qui utilise des données extraites du bilan comptable pour une relecture financière notamment en réorganisant les actifs et les passifs selon leur utilisation et leur fonction dans l'entreprise. Il se divise en trois parties :<sup>31</sup>

- Le cycle d'exploitation : les activités courantes de l'entreprise, comme l'achat de matières premières, la production et la vente de produits et services, en mesurant la durée entre l'acquisition des ressources et la réalisation des ventes ;
- Le cycle d'investissement : l'acquisition et la cession d'actifs à long terme, tels que les équipements, les bâtiments ou les innovations technologiques, reflétant la stratégie de développement de l'entreprise ;
- Le cycle de financement : englobe les ressources utilisées pour financer les opérations et les investissements, notamment les prêts ou le réinvestissement des bénéfices.

Le bilan fonctionnel offre une vision dynamique des ressources de l'entreprise. Il permet de calculer la trésorerie nette à partir des indicateurs de l'équilibre financier par le haut du bilan. Il est indispensable pour une gestion proactive et stratégique des finances, car il aide à comprendre comment l'entreprise finance ses investissements à long terme, gère son activité au quotidien et met en lumière son modèle économique.

#### 2.1.1. La structure de bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel se divise en deux parties, les emplois et les ressources

---

<sup>29</sup> DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et al, Comptabilité et Gestion des Organisations, 6ème éd, Éditions Dunod, France, 2008, p 135.

<sup>30</sup> CHIHA Khemici, Finance d'entreprise, Ed HOUMA, Alger, 2009, P.55.

<sup>31</sup> <https://www.legalstart.fr/fichepratique/comptabilite/bilanfonctionnel/> (consulté le 08/04/2025).

### 2.1.1.1. Détermination de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre :

On détermine la trésorerie nette par le haut du bilan en faisant la différence entre le fonds de roulement net global (vision moyenne et long terme) et le besoin en fonds de roulement (vision à court terme).

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

#### 2.1.1.1.1. Fonds de roulement net global :

Le fonds de roulement (FRNG) est un indicateur financier à long terme utile pour piloter l'activité de l'entreprise. Il mesure la capacité de celle-ci à financer ses dépenses courantes d'exploitation en attendant les encaissements de ses clients. L'existence d'un fonds de roulement est une nécessité pour la quasi-totalité des entreprises. L'excédent représente une marge de sécurité permettant de financer une partie de l'actif d'exploitation non couverte par les ressources courante.

Il se calcule par le haut du bilan en faisant la différence entre les ressources stables (les capitaux permanents) et les emplois stables (l'actif immobilisé). Cette méthode montre les ressources stables non utilisées pour financer les immobilisations.

Comme il peut être également évalué par le bas du bilan, en calculant la différence entre l'actif circulant (d'exploitation, hors exploitation, trésorerie active) et le passif courant (d'exploitation, hors exploitation, trésorerie passive). Ce calcul mesure l'excédent ou l'insuffisance de ressources à court terme pour couvrir les dettes exigibles.

##### 2.1.1.1.1.1. Formule de calcul :

###### ➤ Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS STABLE}$$

###### ➤ Par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{PASSIF COURANT}$$

##### 2.1.1.1.1.2. Interprétation :

###### ➤ $\text{FRNG} > 0$ (FRNG positif) :

Dans ce cas, l'entreprise est en équilibre financier à long terme qui signifie que les capitaux permanents financent la totalité de l'actif immobilisé (investissements). Ces investissements contribueront à générer des bénéfices supplémentaires pour le financement de dépenses futures. Elle dispose d'une marge de sécurité lui permettant de financer une partie de l'actif d'exploitation. Elle peut ainsi faire face aux imprévus ou aux retards de paiement des clients sans mettre en péril son équilibre.

###### ➤ $\text{FRNG} < 0$ (FRNG négatif) :

## Chapitre 2 : les approches de l'analyses de la trésorerie

L'entreprise est en déséquilibre financier à long terme ce qui signifie qu'elle a une insuffisance en fonds de roulement, donc il s'agit d'une IFR. Les capitaux permanents sont insuffisants pour couvrir les besoins permanents et ne dispose pas de marge de sécurité.

### ➤ **FRNG = 0 (FRNG nul) :**

L'entreprise réalise un équilibre minimum, ou elle couvre uniquement ses besoins permanents avec ses capitaux permanents, sans dégager de marge de sécurité. Il est impératif de trouver d'autres sources de financement.

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

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente la somme d'argent nécessaire à l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation, c'est-à-dire l'ensemble de ses opérations courantes (achats, production, ventes, encaissements, décaissements).

Il résulte des décalages dans le temps entre les encaissements liés aux ventes et les décaissements liés aux achats et aux charges. Autrement dit, c'est l'argent temporairement immobilisé dans les stocks et les créances sur clients, en attente d'être récupéré.

Il est divisé en deux catégories principales : le BFR d'exploitation et le BFR hors exploitation :

→ **BFRE** : Il permet d'évaluer les besoins en trésorerie liés à l'activité courante et de comprendre la structure financière de l'entreprise. Il offre une vision plus précise des besoins en trésorerie liés à la production, aux ventes et à la gestion quotidienne de l'entreprise.

$$\mathbf{BFRE = AC\ d'exploitation - PC\ d'exploitation}$$

→ **BFRHE** : Prends en compte les ressources mises à la disposition de l'entreprise qui ne sont pas directement liées à son exploitation.

On le calcule pour mieux comprendre l'ensemble des besoins de financement à court terme de l'entreprise. Il influence la trésorerie de l'entreprise donc il faut le prendre en compte pour avoir une vue globale

$$\mathbf{BFRHE = AC\ Hors\ exploitation - PC\ Hors\ exploitation}$$

#### **2.1.1.1.2.1. Formule de calcul :**

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

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

### 2.1.1.1.2.2. Interprétation du BFR :

#### ➤ **BFR > 0 (BFR positif) :**

L'entreprise est en équilibre financier à court terme ce qui signifie :

–Il y a des besoins de financement qui proviennent de l'importance des stocks et des créances comparées aux dettes à court terme.

–Ce besoin représente la part de l'exploitation qui n'est pas financée par les DCT ce qui indique une bonne activité à court terme.

Le BFR doit trouver son financement dans le fonds de roulement voire dans la marge de sécurité.

#### ➤ **BFR < 0 : (BFR négatif) :**

–L'entreprise dispose de ressources d'exploitation à court terme qui sont importantes comparées aux besoins de financement à court terme.

–Il s'agit d'une ressource d'exploitation non utilisée ou sous exploitée.

Cette situation s'explique par le fait qu'à court terme, l'entreprise peut faire face à ses engagements.

#### ➤ **BFR = 0 : (BFR nul) :**

L'entreprise est en juste équilibre financier à court terme, elle finance la totalité de ses besoins d'exploitation par ses ressources d'exploitation (DCT).

### 2.1.1.1.3. La trésorerie nette:

La trésorerie nette est un indicateur d'équilibre financier immédiat, utilisé à tout moment dans la vie de l'entreprise, il mesure la somme d'argent mobilisable à court terme. Elle correspond au cash que l'entreprise peut mobiliser en cas de besoin.

La notion de trésorerie nette est étroitement liée à celle du besoin du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, elle reflète l'excédent ou le déficit une fois les besoins en fonds de roulement financés.

#### 2.1.1.1.3.1. Interprétation de TN :

##### ➤ **TN > 0 (TN positive) :**

Le résultat de la trésorerie positive peut être en raison de :

- \* FRNG positif, BFR positive mais  $FRNG > BFR$  ;
- \* FRNG positif, BFR négatif ;
- \* FRNG négatif, BFR négatif mais  $FRNG < BFR$ .

–Le fonds de roulement ou les ressources financières couvrent entièrement le besoin en fonds de roulement.

Le surplus représente la trésorerie positive qui a un impact significatif sur la gestion de trésorerie de l'entreprise.

Une trésorerie positive est un indice de bonne santé financière et de bonne gestion, les ressources de l'entreprise lui permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins sans mode de financement externe. Elle offre une sécurité et une stabilité financière en assurant la disponibilité de liquidités suffisantes pour honorer les obligations financières à court terme.

➤ **TN < 0 (TN négative) :**

- \* FRNG positif, BFR positive mais  $FRNG < BFR$  ;
- \* FRNG négatif, BFR positif ;
- \* FRNG négatif, BFR négatif mais  $FRNG > BFR$ .

L'entreprise génère un FRNG négatif et son cycle en BFR est positif, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement et d'exploitation.

Une trésorerie négative est un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

➤ **TN = 0 (TN nulle) :**

Les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins, le fonds de roulement finance l'intégralité du besoin en fonds de roulement.

Il n'y a pas d'excédent ni de déficit.

Toute variation au niveau du fonds de roulement ou du BFR pourrait mener à une trésorerie nette négative.

### **2.1.1.2. Détermination de la trésorerie par la méthode des ratios :**

L'analyse par la méthode des ratios est une analyse statique. Un ratio facilite la compréhension de la capacité d'une organisation à réaliser une action spécifique ou à analyser les relations entre les différents éléments de gestion.

#### **2.1.1.2.1. Définition :**

Selon GÉRARD MELYON : « Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise ».

## Chapitre 2 : les approches de l'analyses de la trésorerie

Un ratio est une mesure comparative entre deux grandeurs, généralement présentée sous forme de fraction, de proportion ou de pourcentage

### 2.1.1.2.2. Les ratios liés à la trésorerie :

La comparaison entre les différents postes du bilan d'une entreprise permet de calculer les ratios liés à la trésorerie qui permettent de mieux l'analyser.

#### 2.1.1.2.2.1. Le ratio de liquidité :

Le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs en argent pour faire face à ses dettes à court terme. La liquidité permet de savoir dans quelle mesure une entreprise peut faire face à ses obligations de paiement en trois degrés :

##### 2.1.1.2.2.1.1. Le ratio de liquidité générale :

Le ratio de liquidité générale est le plus global. Il prend en compte tous les actifs circulants (comme les stocks, les créances clients, la trésorerie, etc.) pour mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

##### 2.1.1.2.2.2. Le ratio de liquidité réduite :

Ce ratio exclut les stocks du calcul pour se concentrer sur les actifs plus liquides (VR et VD). Le but est de calculer la capacité d'une entreprise à régler ses dettes sans vendre ses stocks.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{actif circulant} - \text{valeurs d'exploitation (stocks)}}{\text{dettes à court terme}}$$

Un ratio supérieur à 1 montre que l'entreprise peut régler ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks.

Un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise pourrait devoir liquider ses stocks pour faire face à ses obligations financières.

##### 2.1.1.2.2.3. Le ratio de liquidité immédiate :

Il prend en compte les liquidités immédiatement disponibles seulement, il indique si l'entreprise peut régler ses dettes instantanément sans devoir encaisser des créances ou vendre des actifs.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court terme}}$$

## **Section 2 : L'approche dynamique (analyse des flux de trésorerie)**

L'analyse dynamique a constitué une innovation majeure et a généré des développements importants tant en matière de diagnostic financier que de mesure de la performance globale de l'entreprise.

L'ensemble des actions menées par l'entreprise avec son environnement se concrétise tôt ou tard par des flux de trésorerie ; ceux-ci doivent être identifiés et regroupés en rubriques afin de définir des soldes économiques pertinents.

### **1. Présentation du tableau de flux de trésorerie :**

Le tableau de flux de trésorerie est un outil d'analyse financière qui retrace l'ensemble des encaissements et décaissements d'une entreprise sur une période donnée. Il permet de comprendre l'origine et l'utilisation des flux de trésorerie et d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités.

#### **1.1. Définition du TFT :**

Le tableau des flux de trésorerie est un document comptable. Il retrace l'ensemble des flux de trésorerie, encaissements et décaissements, d'une période liée aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il regroupe les flux de trésorerie passés et permet d'établir des prévisions de trésorerie à venir. Il est considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, ce tableau présente la variation annuelle de trésorerie.

Le Conseil National de la Comptabilité a intégré le tableau des flux de trésorerie dans la méthodologie des comptes consolidés et a émis une recommandation (n° 2009-R-03) relative au format des états financiers des entreprises appliquant le référentiel comptable international.<sup>32</sup>

La norme IAS 7 impose à toutes les entités de présenter un tableau des flux de trésorerie comme partie intégrante de leurs états financiers. Ce tableau doit classer les flux de trésorerie selon trois catégories : les activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

#### **1.2. Les objectifs du tableau de flux de trésorerie :<sup>33</sup>**

- Rendre compte de la façon dont l'entreprise dégage et utilise des liquidités dans le cadre de ses activités d'exploitation, de financement et d'investissement ;
- Répondre à diverses questions que les utilisateurs des états financiers se posent relativement à la gestion financière de l'entreprise ;

---

<sup>32</sup> Pascale REVAULT, « Focus sur le tableau des flux de trésorerie », juin 2012 – CREG, p 2.

<sup>33</sup> ANNE FORTINE, « ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE », Presses de l'université du Québec, 1998, p (1-2).

- Mettre en relief les activités d'exploitation, d'investissement et de financement importantes de l'entreprise, permettant d'étudier l'incidence de ces activités de façon globale et d'évaluer leurs interrelations. ;
- Fournir un complément aux autres états financiers tout en fournissant certains renseignements différents ;
- Permettre aux utilisateurs de connaître la provenance et l'utilisation des liquidités et les aider à évaluer la liquidité de l'entreprise, sa flexibilité financière, sa profitabilité et son risque ;
- Fournir une information historique concernant les flux de trésorerie passés, utile dans le processus de prévision des montants des encaissements et décaissements futurs, incluant l'estimation de la probabilité de leur réalisation ;
- Permettre d'évaluer l'exactitude des prévisions effectuées par le passé concernant les encaissements et les décaissements à venir ;
- Permettre aux utilisateurs des états financiers d'analyser les relations entre la profitabilité des opérations de l'entreprise et ses rentrées nettes de fonds ;

### 2. Structure du TFT :

Une entreprise présente ses flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement de la façon la plus appropriée à son activité

#### 2.1. Les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles :

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation également appelés flux de trésorerie opérationnels, représentent les entrées et sorties de liquidités générées par les activités principales et récurrentes de l'entreprise, telles que la vente de biens ou de services. Ils constituent un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à générer des liquidités suffisantes pour financer ses opérations courantes, rembourser ses dettes, verser des dividendes et investir dans sa croissance.

Les flux de trésorerie liés à l'exploitation sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie sous la rubrique activités d'exploitation. Ils peuvent être présentés de deux façons :

- La méthode indirecte ;
- La méthode directe.

Il existe deux méthodes pour calculer ces flux d'exploitation.<sup>34</sup>

#### 2.2. Les flux de trésorerie issus des activités d'investissement :

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement représentent les mouvements de liquidités associés à l'acquisition et à la cession d'actifs à long terme, ainsi qu'à d'autres

---

<sup>34</sup> MARC GAUGAIN et ROSELYNE, « gestion de la trésorerie », éd ECONOMICA, 2004, Paris, p 38.

investissements non inclus dans les équivalents de trésorerie. Ces flux reflètent les dépenses engagées pour acquérir des ressources destinées à générer des produits et des flux de trésorerie futurs.

Il est important de noter que seules les dépenses qui donnent lieu à la comptabilisation d'un actif dans l'état de la situation financière peuvent être classées en tant qu'activités d'investissement.<sup>35</sup>

L'analyse des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement permet d'évaluer comment une entreprise utilise ses liquidités pour soutenir sa croissance future. Des investissements significatifs peuvent indiquer une stratégie de développement, tandis que des désinvestissements peuvent signaler une restructuration ou un besoin de liquidités.

### **2.3. Les flux de trésorerie issus des activités de financement :**

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement représentent les mouvements de liquidités entre une entreprise et ses sources de financement, tels que les actionnaires et les créanciers. Ces flux incluent les opérations qui modifient la structure du capital et les emprunts de l'entité.

L'analyse de ces flux est essentielle pour comprendre comment une entreprise finance ses activités et ses investissements, ainsi que pour évaluer sa capacité à honorer ses obligations financières futures. Elle permet également d'apprécier la stratégie financière de l'entreprise, notamment son recours à l'endettement ou au financement par capitaux propres, et de fournir aux investisseurs et aux créanciers des informations sur les distributions de trésorerie.

### **3. Elaboration du TFT :**

Afin de construire le tableau des flux de trésorerie d'une entreprise, deux méthodes sont privilégiées : la méthode directe et la méthode indirecte.

#### **3.1. Méthode directe :**

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brute liées à l'activité d'exploitation. Cela inclut, par exemple, les encaissements des clients, les sommes versées aux fournisseurs et au personnel, ainsi que les paiements d'impôts. En soustrayant les sorties de fonds des entrées, on obtient le flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

Cette méthode offre une vision claire et précise des mouvements de liquidités opérationnelles, facilitant ainsi l'analyse de la performance financière de l'entreprise sur la période considérée. Cependant, elle est moins fréquemment utilisée en pratique en raison de la complexité liée à la collecte des données nécessaires.

Pour appliquer la méthode directe, il est nécessaire de collecter les données comptables détaillées relatives aux encaissements et décaissements de l'entreprise. Cela peut impliquer un

---

<sup>35</sup> Ayachi FELA, TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises », Université d'Oran 2, p 149.

## Chapitre 2 : les approches de l'analyse de la trésorerie

retraitement des charges et produits pour exclure les transactions sans effet sur la trésorerie, telles que les amortissements. Une fois ces données collectées, elles sont regroupées en catégories pour présenter un tableau des flux de trésorerie clair et informatif.

*Tableau 1 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode directe.*

Éléments	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients			
(-) somme versée aux fournisseurs et au personnel			
(=) Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
(-) intérêts payés			
(-) impôt sur les résultats payés			
(=) flux de trésorerie avant élément extraordinaire			
(-) Eléments extraordinaires			
<b>= Flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
(-) Acquisition de filiale sous déduction de la trésorerie acquise			
(+) Cession de filiale			
(-) Acquisition d'immobilisation (corporelles, incorporelles financières)			
(+) Cession d'immobilisation (corporelles, incorporelles, financières)			
(-) Acquisition de titres de placement			
(+) Cession de titres de placement			
(+) Intérêts encaissés			
(+) Dividendes reçus			
<b>= Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
(+) Augmentation de capital			

(-) Réduction de capital			
(-) Remboursement des emprunts			
(+) Augmentation des emprunts			
(-) Remboursement des dettes provenant des contrats de location financement			
(-) Dividendes versés			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>			
<b>Variation nette de trésorerie et équivalent de trésorerie (A+B+C)</b>			
<b>(+) Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>			
<b>(=) Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>			

*Source : Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, n°19, 25 mars 2009, p 32.*

### 3.2. Méthode indirecte :

La méthode indirecte est une approche comptable utilisée pour déterminer les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation d'une entreprise. Contrairement à la méthode directe, la méthode indirecte ne se base pas sur les encaissements et décaissements réels.<sup>36</sup>

Pour l'établissement du tableau des flux de trésorerie dans cette méthode indirecte, deux approches distinctes permettent de calculer les flux liés aux activités d'exploitation :

- L'approche qui débute avec le résultat net comptable de l'entreprise. Des ajustements sont ensuite effectués pour éliminer les éléments sans impact sur la trésorerie. Elle est largement utilisée, car elle s'appuie sur des données facilement disponibles dans les états financiers ;
- L'approche qui commence par le résultat d'exploitation, qui représente le résultat avant les éléments financiers et les impôts. Les ajustements sont similaires à ceux de l'approche précédente. Elle peut offrir une vision plus centrée sur les performances opérationnelles de l'entreprise, en excluant les effets des décisions financières et fiscales.

La différence entre la méthode directe et indirecte : La méthode directe raisonne en flux monétaires, qu'elle regroupe en différentes catégories d'encaissements et de décaissements. En revanche, la méthode indirecte part du résultat net pour arriver à la variation de la trésorerie provenant des activités d'exploitation.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> <https://agicap.com/fr/article/tableau-de-flux-de-tresorerie-ce-quil-faut-savoir> (consulté le 16/04/2025).

<sup>37</sup> Ayachi FELA, TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE « Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises », Université d'Oran 2, p 155.

*Tableau 2 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte à partir du résultat net*

Désignation	Exercice N	Exercice N-1
<p><b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b></p> <p>Résultant net</p> <p>Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liées à l'activité</p> <p>-Amortissement et provisions</p> <p>-Transferts de charges au compte de charges à répartir</p> <p>-Plus-value de cession, nettes d'impôts</p> <p>-Quottes parts de subventions d'investissements virées au résultant</p> <p><b>=Marge brute d'autofinancement</b> -Variation des stocks</p> <p>-Variation des créances d'exploitation</p> <p>+Variation des dettes d'exploitation</p> <p>-Variation des autres créances liées à l'activité</p> <p>+Variation des autres dettes liées à l'activité (y compris les intérêts courus)</p> <p>-Variation du BFR liées à l'activité</p>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>		
<p><b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b></p> <p>-Acquisition d'immobilisation</p> <p>+Cession d'immobilisations, nette d'impôt</p> <p>+Réductions d'immobilisations financières</p> <p>+Variation des autres postes (dettes et créances) relatives aux immobilisations</p>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
<p>+Augmentation de capital en numéraire</p> <p>-Réduction du capital</p> <p>-Dividendes versés</p> <p>+Émissions d'emprunts</p> <p>-Remboursement d'emprunts</p> <p>+Subventions d'investissement reçus</p>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période(A)+(B)+(C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

*Source : GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2014-2015), Op cit, p127.*

**Tableau 3 : Tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte à partir du résultat d'exploitation**

Désignation	Exercice N	Exercice N+1
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat d'exploitation (des sociétés intégrées (1))		
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
- amortissement et provisions		
Résultat brut d'exploitation		
Variation du besoin en fonds d'exploitation		
Flux nets de trésorerie d'exploitation		
Autres encaissements et décaissements liés à l'activité		
- Frais financière		
- Produit financière		
- Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		
- Impôt sur les sociétés hors impôt sur la plus-value de cession		
- Charges et produit exceptionnelles à l'activité - Autre charges		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités Opérationnelles (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b>		
Acquisition d'immobilisations		
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt		
Incidence des variations de périmètre		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère)		
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées		
Augmentation de capital en numéraire		
Émissions d'emprunts		
Remboursements d'emprunts		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période (A)+(B)+(C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

**Source :** GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2014/2015), *Op cit*, p128.

Le choix de la méthode dépend des préférences de l'entreprise et des informations disponibles.

### 4. Le lien entre les ressources et les emplois :

Dans le cadre de la gestion financière, le lien entre les emplois et les ressources reflète le cycle de financement et d'investissement de l'entreprise.

**4.1. Les ressources :** représentent tous les capitaux propres ou étrangers apportés par le ou les propriétaires, les capitaux propres sont des fonds et les capitaux étrangers sont tous les emprunts et les crédits qui contribuent à mettre des fonds et des emplois à la disposition de l'entreprise

**4.2. Les emplois :** sont constitués par les utilisations des ressources de l'entreprise, toutes les ressources sont affectées à des emplois, ce qui signifie que chaque ressource a un emploi (ou plusieurs emplois) et chaque emploi a une ressource (ou plusieurs ressources). Donc l'égalité suivante est toujours vérifiée.<sup>38</sup>

Dans la gestion de trésorerie l'équilibre entre les emplois et les ressources garantit et maintient les liquidités nécessaires et suffisantes pour honorer les engagements de l'entreprise à court terme, tout en optimisant l'utilisation des excédents de trésorerie.

Le lien entre ressources et emplois repose sur un principe fondamental : une entreprise ne peut utiliser plus d'argent (E) qu'elle n'en possède (R). Il faut donc toujours équilibrer les ressources et les emplois, afin de ne pas se retrouver en difficulté financière.

Un déséquilibre entre les ressources et les emplois peut entraîner des tensions de trésorerie et des problèmes qui peuvent se présenter en deux cas :

- Trop de ressources pour peu d'emplois, c'est le surplus de ressources par rapport aux emplois disponibles, ce qui constitue un cas de gaspillage ;
- Pas assez de ressources pour les emplois nécessaires signifie une insuffisance de financement, ce qui constitue un cas d'inefficacité. Par exemple, des investissements importants non couverts par des ressources adéquates peuvent conduire à un déficit de liquidités, ce qui peut entraîner des retards de paiement, des frais bancaires, ou même une cessation d'activité.

## Section 3 : L'approche prévisionnelle

La gestion prévisionnelle de trésorerie est essentielle pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Dans cette section, nous allons explorer les divers niveaux de prévisions de trésorerie, y compris le plan de financement, le budget de trésorerie et la trésorerie en date de valeur.

---

<sup>38</sup> Cours de comptabilité générale I CHAPITRE II : Les principaux états financiers, 1ère Année LMD FSECG, p1.

### 1. Définition de la gestion prévisionnelle :

Selon Solnik, la gestion prévisionnelle de la trésorerie représente l'une des responsabilités clés du professionnel financier au sein de l'entreprise. Son objectif est de garantir un approvisionnement adéquat en liquidités. Cette pratique consiste à anticiper les montants nécessaires et la sélection de la modalité de financement la mieux adaptée aux exigences de l'entreprise.<sup>39</sup>

La gestion prévisionnelle de la trésorerie est un processus stratégique qui englobe l'organisation, les outils, les méthodes et le suivi nécessaires pour anticiper, planifier et piloter les flux financiers d'une entreprise sur une période donnée, généralement à court ou moyen terme

La gestion prévisionnelle de la trésorerie se matérialise par l'identification et la prise en compte des événements prévisibles et réguliers. Ces activités sont généralement documentées dans des tableaux Excel ou à l'aide de logiciels spécialisés.

La prévision de trésorerie est l'acte de prévoir les entrées et sorties d'argent de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle aura toujours les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations sur une période donnée. Elle consiste alors à définir les opérations financières à venir, plus précisément les gains et les dépenses.

### 2. Importance et objectifs de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :

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

- La prévision de trésorerie permet à l'entreprise d'identifier ses besoins de financement et de préparer des stratégies pour les couvrir efficacement ;
- Permet d'identifier à l'avance les périodes de déficit ce qui facilite une réaction rapide et adaptée face aux imprévus ;
- La gestion prévisionnelle de trésorerie aide les dirigeants à prendre des décisions stratégiques éclairées en fournissant les informations essentielles, notamment en ce qui concerne les investissements, les acquisitions et le développement de l'activité ;
- Il s'agit d'un outil de pilotage qui permet d'anticiper l'évolution de la trésorerie, facilitant ainsi une meilleure gestion des liquidités par l'entreprise ;
- Établir un équilibre de trésorerie en s'appuyant sur des méthodes quantitatives, notamment des outils informatiques, afin d'optimiser la gestion des liquidités ;
- L'entreprise peut mieux gérer ses ressources financières et éviter les dépenses inutiles ;
- Analyser les écarts entre les résultats réels et les données prévisionnelles permet d'ajuster les actions en conséquence par le biais de décisions correctives adaptées ;

---

<sup>39</sup> Solnik, Bruno, « Gestion financière », 6ème édition, Dunod, Paris, 2005, p.117.

- Permet de prévenir les risques financiers liés aux découverts bancaires et aux pénalités, en assurant une planification adéquate des flux de liquidités et en évitant les soldes négatifs.

### 3. Outils de la gestion prévisionnelle :

Pour réaliser des prévisions de trésorerie les plus fiables possibles, le trésorier doit s'appuyer sur différents outils adaptés aux horizons temporels de la prévision ; long terme par le biais du plan de financement, moyen terme par le biais du budget de trésorerie et court terme on peut utiliser l'analyse en date de valeur. Ces outils permettent d'optimiser la planification et la prise de décision en fonction des objectifs stratégiques et des contraintes du contexte.

#### 3.1. Le plan de financement :

##### 3.1.1. Définition :

« Le plan de financement est un document prévisionnel regroupant les emplois et les ressources durables pour chaque année d'une période généralement de 3 à 5 ans. Il permet d'assurer la cohérence entre emplois et ressources à moyen terme »<sup>40</sup>

Le plan de financement est un état financier prévisionnel (tableau de gestion prévisionnelle) fait partie des tableaux et constitue la première étape du prévisionnel financier. Il fait partie des prévisions financières d'une entreprise qui permet d'analyser l'impact des investissements sur la situation trésorerie dans les années à venir.

##### 3.1.2. Objectifs de plan de financement :

Le plan de financement remplit plusieurs fonctions essentielles que l'on peut résumer de la manière suivante :

- Permet de comprendre comment les ressources mobilisées au début de la période ont été utilisées et comment elles influencent la situation financière en fin d'exercice ;
- Identifier les ressources nouvelles mobilisées au cours de l'exercice en mettant en évidence l'origine des financements obtenus et la manière dont ces ressources ont été affectées ;
- Analyser l'évolution de la structure financière, lorsqu'il est élaboré sur plusieurs années, il permet de suivre la capacité de remboursement de l'entreprise, la solidité de ses fonds propres et plus généralement, l'équilibre de ses financements ;
- Il permet aux dirigeants et aux partenaires financiers, comme les banquiers, d'anticiper les besoins de financement à venir et de planifier les actions nécessaires pour assurer la stabilité de la trésorerie ;
- Il aide à s'assurer que les investissements décidés sont compatibles avec la capacité financière de l'entreprise et ne génèrent pas de déséquilibres majeurs ;

---

<sup>40</sup> DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P, et al, Comptabilité et gestion des organisations, 6<sup>ème</sup> éd, Éditions Dunod, France, 2008, p 243.

- Il permet de comparer les besoins en financement (emplois) avec les ressources mobilisables, et donc d'identifier d'éventuelles tensions de trésorerie à venir ;
- Prévenir les déséquilibres financiers en mettant en lumière les périodes où les besoins excèdent les ressources disponibles, il devient possible d'anticiper les problèmes de liquidité et d'y apporter des solutions adaptées, avant qu'ils ne deviennent critiques.

### 3.1.3. Elaboration du plan de financement :

Le plan de financement s'effectue en deux grandes étapes :

#### 3.1.3.1. Première étape : Le plan initial (ou ébauche)

Une première version est élaborée en listant :

- Les emplois (les différents emplois prévisionnels (investissements, achats, etc.).
- Les ressources (les ressources financières disponibles ou mobilisables).

À ce stade, les dépenses sont souvent supérieures aux ressources.

Il en résulte un déséquilibre qu'il convient d'ajuster :

- En réduisant les investissements ;
- En étalant les investissements sur plusieurs années ;
- Ou encore par la mobilisation de nouveaux financements (prêts, subventions, nouveaux actionnaires...).

#### 3.1.3.2. Deuxième étape : Ajustement et vérification de l'équilibre

Après avoir fait les ajustements, il convient de :

Vérifier comment ces nouveaux financements influenceront la situation financière :

- Emprunts → il faudra rembourser et payer des intérêts → ceci engendre une pression sur les résultats futurs et la trésorerie ;
- Augmentation du capital → les nouveaux actionnaires pourront exiger un retour sur investissement (dividendes) ;
- Crédits → une augmentation de l'endettement implique des remboursements et charges d'intérêts supplémentaires, ce qui réduit les bénéfices ;
- Subventions → à comptabiliser progressivement dans les produits futurs.

*Tableau 4 : Plan de financement*

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4

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

*Source : DELIENNE (A-B), et KHATH(S) : « La gestion de trésorerie », édition, Economica, Paris, 2005, P28.*

### **3.2. Le budget de trésorerie :**

#### **3.2.1. Définition :**

« Un ensemble de tableaux de prévision financière et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui expose mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que les périodes de besoins en trésorerie ou de l'excédent disponible afin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ». <sup>41</sup>

<sup>41</sup> POLONIAT Bruno, « la nouvelle gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> éd, 1997, P.102.

### 3.2.2. Objectifs :

- Prévoir les excès ou insuffisances de trésorerie pour optimiser les décisions financières et réduire les frais ;
- Vérifier la cohérence entre un fonds de roulement insuffisant et un budget déficitaire ;
- Assurer que l'entreprise peut supporter ses décaissements (investissements, remboursements, dividendes, etc.) ;
- Développer des canaux de communication efficaces avec les partenaires financiers.

### 3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie :

L'élaboration du budget de trésorerie se fait par la détermination des encaissements et des décaissements, puis en construisant un tableau de ces derniers appelé budget de trésorerie.

*Tableau 5 : Budget de trésorerie*

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissement						
Trésorerie initiale						
Client						
Ventes						
Autres encaissements						
Total						
Décaissement						

*Source : OGIEN, (D) : « Gestion financière de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2018, P125*

#### 3.2.3.1. Détermination des encaissements :

Les encaissements se divisent en deux catégories : les encaissements d'exploitation et les encaissements hors exploitation.

##### 3.2.3.1.1. Les encaissements d'exploitation,

Les encaissements d'exploitation représentent les sommes perçues dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, principalement grâce à ses ventes. Les ventes ne sont pas toujours encaissées immédiatement, car l'entreprise peut accorder un délai de paiement aux clients. De plus, le montant reçu inclut souvent de la TVA, que l'entreprise doit ensuite reverser à l'État.

### 3.2.3.1.2. Les encaissements hors exploitation :

Les encaissements hors exploitation représentent tout l'argent que l'entreprise reçoit, mais qui ne vient pas directement de son activité normale, ils comprennent notamment :

- Les financements stables, tels que les emprunts bancaires, les apports en capital par les associés ;
- Les rentrées liées à l'investissement, par exemple quand l'entreprise vend une machine, un véhicule ou un bâtiment qu'elle n'utilise plus ;
- Toute autre opération exceptionnelle générant une entrée de fonds pour l'entreprise.

**Tableau 6 : Budget des encaissements**

Désignation	Janvier	Février	Etc
<b>Encaissements d'exploitation TTC</b>			
Vente au comptant			
Ventes à crédit			
Créance client au bilan d'ouverture			
<b>Encaissement hors exploitation</b>			
Nouvel emprunt			
Cession d'immobilisation. Autres produits encaissés			
Total encaissements			

**SOURCE :** ABDMEZIEM, (A) : « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise », Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019, P49

### 3.2.3.2. Détermination des décaissements :

Comme les encaissements, les décaissements sont composés de deux catégories :

#### 3.2.3.2.1. Les décaissements d'exploitation :

Les décaissements d'exploitation correspondent aux paiements liés aux charges courantes de l'activité de l'entreprise. Ils sont établis à partir du budget des approvisionnements qui recense les achats prévisionnels de biens et services nécessaires à l'activité. Le délai de règlement des fournisseurs est pris en compte et les montants sont exprimés en TTC.

#### 3.2.3.2.2. Les décaissements hors exploitation :

Les décaissements hors exploitation correspondent aux sorties de trésorerie non directement liées à l'activité opérationnelle de l'entreprise (achat/vente de biens ou services). Ils concernent des

## Chapitre 2 : les approches de l'analyse de la trésorerie

opérations exceptionnelles ou financières, telles que les investissements à long terme, le remboursement de dettes, les paiements de dividendes et les obligations fiscales.

*Tableau 7 : Budget des décaissements*

Désignation	Janvier	Février	Etc
<b>Décaissement d'exploitation</b>			
Dette du bilan d'ouverture			
Dettes fournisseurs			
Achat TTC au comptant			
Achat TTC à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Dettes diverses			
<b>Décaissement hors exploitation</b>			
Impôt sur les sociétés			
Investissement TTC			
Frais financier sur emprunt			
Remboursement d'emprunt			
Autres décaissements			
<b>Total des décaissements</b>			

*Source : ABDMEZIEM, (A) : « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise », Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD, Boumerdès, 2019, P50*

### 3.3. La gestion des liquidités au quotidien : la fiche en date de valeur

La fiche en date de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.<sup>42</sup>

Elle revêt une importance pour atteindre le principe de trésorerie zéro. Elle permet au trésorier de réaliser plusieurs objectifs essentiels :

- ✓ Assurer une meilleure synchronisation entre les flux d'entrées et de sorties de fonds, en ajustant volontairement certaines échéances, par exemple, anticiper ou retarder les paiements aux

<sup>42</sup> ROUSSELOT.PH, VERDIE J-F « la gestion de trésorerie », Ed 2 Dunod 2017, Paris p73

## Chapitre 2 : les approches de l'analyses de la trésorerie

fournisseurs en fonction de la situation de trésorerie globale de l'entreprise, que celle-ci soit excédentaire ou déficitaire ;

- ✓ Réaliser des virements internes entre les différents comptes bancaires afin d'équilibrer les soldes, en évitant les découverts sur certains comptes et en réduisant les frais ;
- ✓ Optimiser la durée, le montant et les taux des décisions de placement de liquidités, afin de tirer le meilleur rendement possible.

**Tableau 8 : La fiche en date de valeur**

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial					
Mouvements créditeurs Remise chèque sur place Remise chèque hors place Remis d'espèces Effets à l'encaissement Effets à l'escompte Virement reçue Autre					
<b>Total recettes</b>					
Mouvement débiteurs Chèque émis Effets domiciliés Virement émis impayés Autres					
<b>Total dépenses</b>					
<b>Solde avant décision</b>					
<b>Décisions :</b> Escompte Placement Agios Virement banque à banque					
<b>Recettes :</b> Charge recettes Virement banque à banque					
<b>Dépense :</b> Charge dépenses					
<b>Solde après décisions</b>					

*Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, P55*

### Conclusion :

La gestion de la trésorerie constitue un levier fondamental pour assurer l'équilibre financier et la stabilité de l'entreprise. Elle permet de garantir la capacité de l'organisation à faire face à ses obligations financières à court terme, tout en soutenant ses projets de développement à moyen et long terme.

En effet, une trésorerie bien gérée évite les ruptures de liquidités, sécurise les relations avec les partenaires économiques et renforce la crédibilité financière de l'entreprise.

Dans ce cadre, il est essentiel de distinguer deux approches complémentaires : l'approche statique et l'approche dynamique. L'approche statique consiste à dresser un état des lieux de la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Elle s'appuie sur l'analyse du bilan fonctionnel, qui permet de calculer des indicateurs clés tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Ces indicateurs donnent une photographie de l'équilibre entre les ressources stables de l'entreprise et ses besoins de financement à court terme.

C'est une méthode essentielle pour évaluer la solidité financière et identifier d'éventuelles tensions structurelles.

En revanche, l'approche dynamique offre une vision plus fluide et plus concrète de la gestion de trésorerie, en analysant les flux réels d'encaissements et de décaissements sur une période déterminée. Cette méthode repose sur l'élaboration de tableaux de flux de trésorerie, qui permettent de suivre les mouvements financiers de l'entreprise selon leur origine (exploitation, investissement, financement). Elle met en lumière la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, à financer ses investissements et à rembourser ses dettes. C'est un outil puissant d'analyse de la performance et de la gestion à court terme.

Pour renforcer l'efficacité de ces approches, les entreprises ont recours à des outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie. Ces outils, tels que le budget de trésorerie, le plan de financement ou encore la fiche en date de valeur, permettent d'anticiper les mouvements futurs de liquidités, de simuler différents scénarios financiers, et de préparer les décisions stratégiques. Ils offrent une vision prospective indispensable pour éviter les déséquilibres, planifier les besoins de financement ou d'investissement, et optimiser l'usage des ressources disponibles.

Ainsi, la combinaison de l'approche statique, de l'approche dynamique et des outils prévisionnels constitue une démarche complète et cohérente de gestion de la trésorerie. Elle permet au responsable financier de disposer d'une vision globale de la situation, de réagir rapidement face aux

## **Chapitre 2 : les approches de l'analyse de la trésorerie**

---

imprévis, et de garantir une prise de décision éclairée et responsable. La maîtrise de ces instruments n'est donc pas simplement technique : elle est stratégique, car elle conditionne la pérennité et la performance durable de l'entreprise.

**Chapitre 3 : Les  
pratiques de la  
gestion de la  
trésorerie cas du  
district NAFTAL**

### **Introduction :**

Pour mieux comprendre notre sujet, il est essentiel de présenter l'entreprise NAFTAL comme centre de notre étude. Cette entreprise occupe une place importante dans le secteur énergétique en Algérie, notamment à travers la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

Ce chapitre vise à analyser les pratiques de gestion de trésorerie de NAFTAL et à évaluer sa situation. Cette partie se compose de trois sections : la première présente de manière générale le district commercial NAFTAL de Tizi-Ouzou (Oued Aissi), la deuxième est consacrée au service de la trésorerie et à ses pratiques, et la troisième section porte sur l'analyse de la trésorerie par le bilan et les tableaux de flux de trésorerie.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL**

Cette section offre une présentation générale de NAFTAL, en abordant son historique, ses principales missions, ainsi que l'organisation de ses différents départements.

#### **1. Présentation générale du District Commercial NAFTAL :**

##### **1.1. Historique de l'organisme d'accueil :**

À la suite de l'indépendance de l'Algérie, les autorités ont créé SONATRACH, entreprise nationale des hydrocarbures, par le décret n°66-292 du 22 septembre 1966. Elle est chargée de la recherche, l'exploitation, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Au fil du temps, SONATRACH est devenue un acteur majeur à l'échelle internationale. Elle contribue à hauteur de 30 % au produit national brut (PNB) de l'Algérie.

En 1981, SONATRACH crée l'ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) par le décret n°80-101. Celle-ci commence ses activités le 1er janvier 1982, sous le nom de NAFTAL. En 1987, une réorganisation sépare le raffinage de la distribution, et NAFTAL devient responsable exclusivement de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. Elle prend alors le statut de société par actions (SPA) en 1988, avec SONATRACH comme actionnaire unique.

Le décret n°87-189 du 25 avril 1987 confirme la création officielle de NAFTAL, son nom étant dérivé de "NAFT" (pétrole) et "AL" (Algérie). En 1998, NAFTAL devient une SPA avec un capital social de 6650 millions de dinars réparti en 665 actions détenues entièrement par SONATRACH.

NAFTAL a connu plusieurs restructurations importantes :

1989 : décentralisation des activités sociales et culturelles.

## **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

1990 : décentralisation des opérations de stockage, vente et gestion clients.

2000 : création d'un centre de traitement informatique et réorganisation des affaires sociales.

2002-2003 : création de laboratoires de contrôle pour le GPL, réorganisation des activités Aviation-Marine (AVM), et restructuration en divisions selon les produits (CLP, GPL, AVM, Bitumes).

Le 1er janvier 2006 marque une nouvelle organisation interne face aux mutations du marché international. NAFTAL entreprend des réformes majeures pour se moderniser et adopter un fonctionnement conforme aux normes économiques internationales. Dans cette optique, elle conclut un accord avec le cabinet ACCENTURE le 29 mai 2005 pour redéfinir son modèle organisationnel selon les standards mondiaux en matière de stockage et de distribution des hydrocarbures.

Enfin, la loi n°05-07 du 28 avril 2005 et la création des agences ALNAFT et ARH viennent limiter les privilèges étatiques de SONATRACH, l'obligeant à fonctionner comme une entreprise commerciale. Cela renforce encore le rôle de NAFTAL comme acteur principal de la distribution pétrolière en Algérie.

### **1.2.Présentation du district Commercial Tizi-Ouzou :**

Le district de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi (À environ 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockage : le CSD (centre de stockage et de distribution) et CMP (centre multi produits) ainsi qu'un réseau de dix-sept (17) stations en gestion directe (GD). En général, il veille à la gestion, à l'organisation, à la promotion et au développement de l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques.

Il s'assure également de la commercialisation des produits et de la modernisation du réseau des stations-services. Pour se faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents

### **1.3.Missions et activités de l'organisme d'accueil :**

NAFTAL s'occupe principalement de la distribution et de la vente des produits pétroliers sur le marché national.

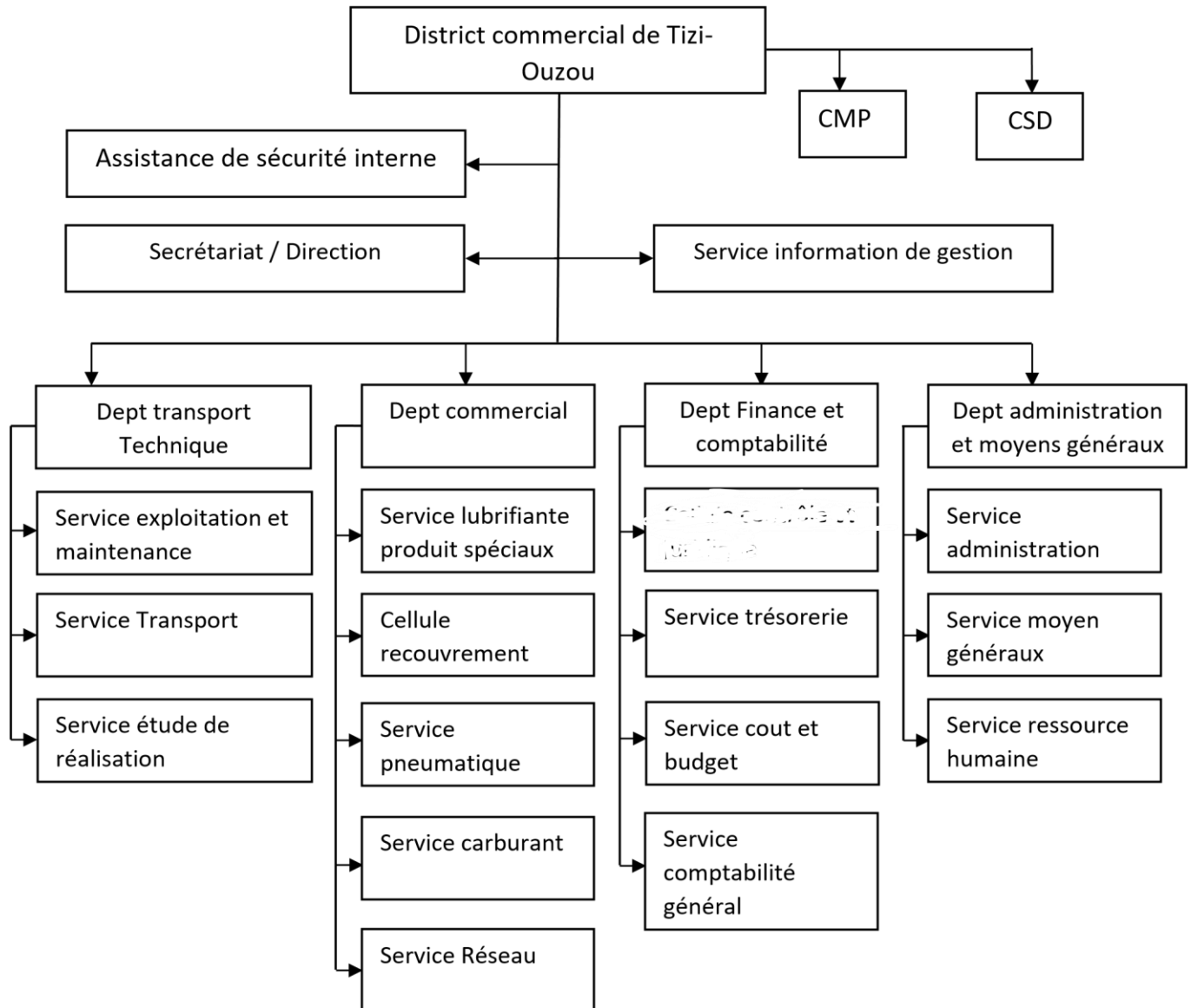
Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL ;
- De la formulation de bitume ;
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant spéciaux ;

- Du transport des produits pétroliers.

### 1.4.Présentation de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL :

*Schéma 1 : Organigramme de l'entreprise NAFTAL*



*Source : District commercial NAFTAL Tizi-Ouzou*

#### 1.4.1. Présentation des différents départements :

##### 1.4.1.1.Le département commercial :

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de centres de stockage et de distribution de lubrifiants, d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins), le département commercial assure :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- La conformité aux règlements dans les stations privées de NAFTAL.

## **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

**1.4.1.1.1. La cellule de recouvrement :** C'est une cellule rattachée directement au département.

Elle a pour missions principales :

- La surveillance et la vérification des paiements des clients à terme ;
- La récupération des créances sur les clients.

**1.4.1.1.2. Le service pneumatique s'occupe de :**

- Suivi et analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes.

**1.4.1.1.3. Le service réseau est chargé de :**

- Superviser les réseaux des stations-service, tels que les gestions libres (GL), les points de vente agréés (PVA) et les gestions directes (GD).

**1.4.1.1.4. Le service carburant est chargé de :**

- La commercialisation des carburants ;
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la Conformité de produit.

**1.4.1.1.5. Le service lubrifiant et produits spéciaux s'occupe de :**

- Contrôle et surveillance des ventes des produits vendus par le centre multiproduit ;
- Elaboration des plans d'approvisionnement.

**1.4.1.2. Le département administration et moyens généraux :**

A pour objectif, de garantir et d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département se charge essentiellement du facteur humain, son épanouissement et sa formation.

**1.4.1.2.1. Le service des moyens généraux s'assure d'une manière générale :**

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et Approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et la réception des courriers, leurs enregistrements et leurs répartitions.

**1.4.1.2.2. Le service administration est chargé de :**

- Gérer les déclarations aux assurances sociales de personnel ;
- L'élaboration de paie mensuelle et des différentes primes.

**1.4.1.2.3. Service ressources humaines :** Sa fonction principale est de :

- Observer le développement de l'effectif et du personnel en fonction des exigences du district ;
- Mise en place du plan de formation annuel et la planification des départs à la retraite.

## **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

### **1.4.1.3. Le département finance et comptabilité :**

Ce département transforme principalement les flux financiers en écritures comptables, qu'il traduit ensuite en bilans à la fin de chaque période comptable. Il supervise toutes les tâches liées à la comptabilité, à la trésorerie, au budget et au patrimoine. Il comprend plusieurs cellules qu'on peut présenter comme suit :

#### **1.4.1.3.1. Le service de trésorerie :** Sa tâche principale est de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district ;
- Enregistrement de toutes les opérations d'entrée et de sortie dans le brouillard. Faire le rapprochement bancaire et contacter la banque en cas de divergences constatées ;
- Traiter les dossiers de paiement, et procéder aux règlements des paiements ;
- Assurer la gestion des impayés.

#### **1.4.1.3.2. Le service de la comptabilité générale :** il gère :

- La présentation des documents en termes comptables ;
- Le suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marge par point de vente ou par client ;
- Le suivi de la circulation des stocks, de leur réception et de leur paiement ;
- La comptabilisation des charges salariales de la déclaration fiscale.

#### **1.4.1.3.3. Le service coût et budget :** ce dernier est chargé seulement de :

- Le service Coût et Budget est chargé d'effectuer les appels de fonds ainsi que de vérifier le respect des seuils définis ;
- La vérification des pièces justificatives des besoins exprimés par l'ensemble des structures.

### **1.4.2. La présentation du centre multi produit (CMP)**

Le centre multiproduit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir, les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée. Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est une raffinerie située aux environs d'Arzew. Le CMP est situé sur la route nationale N°12 à 500 m du centre-ville de Tizi Ouzou.

### **1.4.3. La présentation du centre stockage et distribution (CSD)**

Le centre stockage et distribution de Tizi-Ouzou se situe à 10 km à l'est du centre-ville, chef-lieu de la wilaya. Dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, déployé sur une surface de dix (10) hectares. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il a été mis en marche le 02 février 2001. Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatique et lubrifiant.

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

La capacité de stockage du CDS est de 3000 m de carburant et de 500 m d'huile usagée. Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de Caroubier et d'El Harrach.

Cette présentation générale permet de mieux saisir le contexte dans lequel elle opère et constitue une base nécessaire pour l'analyse approfondie que nous mènerons dans les sections suivantes.

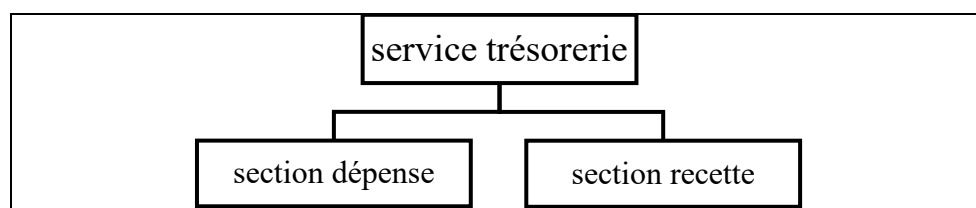
## Section 2 : Le service de la trésorerie de NAFTAL

Afin de conduire avec succès notre travail sur le terrain, notamment dans le service de la trésorerie, nous avons retenu une démarche basée sur la collecte d'informations auprès des responsables du service.

### 1. Présentation du service de la trésorerie :

Le service de la trésorerie fait partie du département finance et comptabilité et joue un rôle important au sein de l'organisation en assurant une gestion rigoureuse des flux financiers. Ce service se répartit en deux sections : recettes et dépenses.

*Schéma 2 : L'organisme du service de trésorerie*



*Source : Etablie par nous- même*

### 1.1. Section des dépenses :

Le poste des dépenses s'occupe des décaissements, c'est-à-dire de toutes les sorties d'argent et des paiements effectués par le district. Ces dépenses peuvent être regroupées en plusieurs catégories :

#### 1.1.1. Les dépenses :

##### 1.1.1.1. Des charges comme :

- Les charges de télécommunication (téléphone fixe, Internet, messagerie...);
- Charges personnelles (Salaires, cotisations ...);
- Charges de consommations, comme achats de pièces détachées (PDR) généralement pour la flotte de transport carburants et pour les véhicules de service, l'électricité, le gaz et l'eau...

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- Charges de services extérieurs comme les prestations de transport de carburants. Pour les marchés de moins 1million, NAFTAL procède au paiement de ces prestations, pour répondre à la demande de l'ensemble de ses clients) ;

- Autres charges.

### 1.1.1.2. Dépenses d'investissement :

- Les investissements inférieurs à trente mille dinars, liés généralement au matériel informatique ou de mobilier ;

### 1.1.1.3. La caisse de régie pour les stations :

C'est une petite somme d'argent liquide mise à disposition dans une station pour payer rapidement des petites dépenses courantes.

### 1.1.1.4. Dépenses des frais bancaires :

- Frais bancaire comme intérêt et autres frais financiers payés...

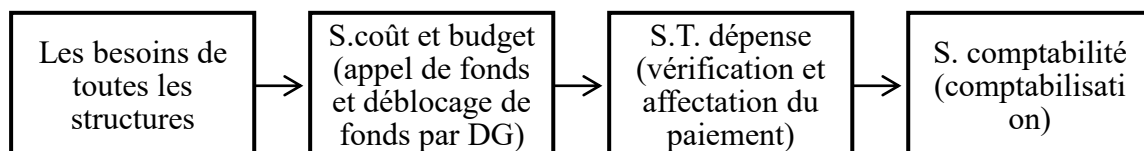
### 1.1.1.5. La validation d'une dépense :

Pour obtenir l'autorisation du responsable des dépenses en vue de réaliser une dépense, il est nécessaire de constituer un dossier comprenant les documents suivants :

- Demande de paiement ;
- Facture pro forma ;
- Bon de commande ; (**voir annexe 1**)
- Facture définitive ;
- Accusé de réception, d'un service ou d'une marchandise ;
- Avis de réception d'immobilisation ARI il s'agit d'investissement ;
- Un chèque correctement rédigé selon les règles en vigueur.

### 1.1.2. Les procédures pour effectuer une dépense :

*Schéma 3 : Validation d'une dépense*



Source : Réalisé par nous-même.

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

### 1.1.2.1. Au service coût et budget :

Le service coût et budget est chargé de faire les demandes de fonds à la direction générale sachant qu'il y a trois seuils ou trois enveloppes annuelle différentes à ne pas dépasser à savoir une pour les fournitures et consommable, une pour les fournitures d'équipement/d'investissement et une dernière pour les travaux et prestation de service (**voir annexe 2**) à l'exception des dépenses relatives à SONELGAZ, l'ADE et la PTT qui ne rentrent pas dans ces enveloppes et ne sont pas soumises à ces plafonds.

- a. **L'identification des besoins** : Chaque mois, toutes les structures de NAFTAL rassemblent leurs besoins financiers et les transmettent au SCB par mail ou par une lettre antérieure avec une facture pro-forma de chaque besoin ;
- b. **La centralisation des données** : il regroupe toutes les factures en instance pour préparer un état global destiné à l'appel de fonds avant le 10 de chaque mois ;
- c. **Le suivi** : ensuite il suit de près les dépenses de chaque mois pour éviter de dépasser le plafond de 600 000da pour un fournisseur par an ;
- d. **L'appel de fonds** : Après avoir préparé l'état il sera envoyé à la direction générale avec la dernière page du brouillard pour l'analyser. Celle-ci examine :
  - Les dépenses prévues pour le mois en cours ;
  - L'utilisation réelle du budget du mois précédent.
- e. **Déblocage des fonds** : Une fois l'analyse est validée, la Direction Générale autorise le décaissement des fonds nécessaires pour couvrir les besoins du mois et constater la charge.

### 1.1.2.2. Au service de la trésorerie (dépenses) :

- a. **Contrôle de conformité des dossiers** : vérifier la présence de toutes les pièces justificatives et le respect des conditions nécessaires pour le paiement après avoir constaté la charge ;
- b. **Préparation du moyen de paiement** : Si les dossiers sont conformes, le service Dépenses prépare le paiement soit par ordre virement bancaire ou par chèque bancaire ;
- c. **Exécution du paiement** : une fois le paiement est effectué, chaque dossier payé est enregistré dans le brouillard interne ;
- d. **Rapprochement bancaire** : consiste à essayer d'avoir l'égalité entre le solde de NAFTAL et le solde de la banque. Cela se fait en comparant le brouillard interne et le relevé bancaire officiel, pour s'assurer que toutes les opérations sont cohérentes.

### 1.1.2.3. Traitement comptable :

- a. **Constatation de la charge** : le service Comptabilité Générale comptabilise la charge dans les comptes et ce après la validation ;

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

- b. Comptabilisation après paiement :** Dès qu'un paiement est effectué, il est comptabilisé dans un logiciel de comptabilité appelé Bordereau de Trésorerie ;
- c. Etablissement d'une planche d'écritures comptables :** chaque dossier est établi en deux parties, les achats de marchandises et les prestations de services qui sont enregistrées séparément ;
- d. Génération du Grand Livre :** Le logiciel comptable utilise les enregistrements pour créer automatiquement le Grand Livre (c'est un document qui regroupe toutes les opérations comptables de l'entreprise).

**Remarque :** Il existe des dépenses exceptionnelles, qui doivent être engagées sans attendre l'ouverture d'un appel de fonds comme l'électricité, l'eau et charges de télécommunication. Et des urgences tel qu'une panne imprévue du moyen de transport ou un moyen nécessaire au bon fonctionnement du service mais ces dépenses déjà engagée sont incluses dans l'appel de fonds pour le remboursement.

### 1.2. La section recette :

La section recette est le service opérationnel responsable qui contrôle et collecte toutes les recettes journalières de l'entreprise qu'elles proviennent de vente ou d'autres sources de revenus. Elle assure que les fonds sont réellement encaissés et que la trésorerie reste équilibrée.

#### 1.2.1. La collecte d'argent par la vente :

##### 1.2.1.1. Vente au comptant :

Le paiement par le client doit intervenir dans un délai maximum de 5 jours. La section recette doit encaisser l'argent dans le délai. NAFTAL généralement utilise ce type de vente pour la vente du carburant.

##### 1.2.1.2. La vente à terme :

Le paiement de ces ventes sont prévus pour une date future, pour un délai de 45 jours à crédit ce type de vente est généralement pour les lubrifiants, et elle est destiné aux entreprises étatique (les établissements de santé, les travaux publics...) qui sont des entreprises à budget et certaines entreprises privés elles prennent du temps pour justifier et pour payer.

#### 1.2.2. Les chèques impayés :

Dans le cadre du recouvrement des recettes, les paiements sont souvent effectués par chèque. La section recette doit suivre de près l'encaissement de ces chèques. Toutefois, certains peuvent être rejetés par la banque, on parle alors de chèques impayés.

##### 1.2.2.1. Motifs de rejet d'un chèque :

Dans le cas où le chèque n'est pas encaissé pour plusieurs raisons comme :

## **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

**Provision insuffisante** → le solde du client est inférieur au montant du chèque présenté, ou bien il n'a carrément pas d'argent dans son compte ;

**Raison technique liée à la banque** → problème au niveau du système de compensation de la banque ;

**Non-conformité des coordonnées numériques** → une différence entre le montant en chiffre et celui écrit en lettre.

Dans ces cas, la banque donne une attestation dans laquelle elle explique la raison de rejet, comme une certification appelée attestation de non-paiement

### **1.2.2.2. Procédure à suivre pour la prise en charge des chèques impayés : (voir annexe 3)**

L'entreprise NAFTAAL reçoit un chèque d'un client pour le paiement d'une commande, cependant, lors de son dépôt à la banque le chèque est retourné avec la mention provision insuffisante.

Si cette situation n'est pas gérée rapidement elle peut engendrer des conséquences négatives :

- Déséquilibre dans la trésorerie prévue ;
- Perte de confiance avec le client.

#### **1.2.2.2.1. La structure Finance et Comptabilité :**

Demande à la banque l'attestation de non-paiement du chèque, ou de l'effet retourné impayé, dans le cas où celle-ci n'est pas jointe. Ensuite elle procède à l'établissement du BECI (bordereau d'effet ou chèque impayé) comportant le montant et les frais de rejet. Enfin elle prépare un bon d'envoi pour le département commercial afin de les alerter sur le chèque impayé ou l'effet impayé du client ;

#### **1.2.2.2.2. La structure commerciale :**

Bloque le client par le système S-DCOM pour 48h s'il est du nord et pour 72h pour les régions du sud et lui demande de régulariser sa situation par la présentation du chèque certifié à la banque ;

#### **1.2.2.2.3. Chez le client :**

Le client demande à sa banque un chèque certifié, qui consiste de bloquer la somme destinée à NAFTAAL dès que l'argent est disponible, et cela dans le délai prévu. Puis il remet le chèque certifié à la structure finance et comptabilité pour le ressaisir. Et cette dernière demande à la structure commerciale de débloquent le client.

→ Si le client ne régularise pas sa situation il s'expose à un déclenchement systématique du stop livraison, soit à une suspension de l'ensemble de ses activités ;

→ En cas de persistance dans la non-régularisation de la situation, ils vont l'effectuer dans la liste noire, et son dossier sera transmis à la structure judiciaire par la SFC.

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

### 1.2.2.2.4. Structure juridique :

Engagement des poursuites judiciaires soit par voie pénale ou par voie civile.

#### **EXEMPLE :**

Un chèque impayé arrive à la section recette du service trésorerie du district d'un montant de 176 614,21DA établi et signé par le client le 20/05 de l'année N. Le client se présente à l'entreprise le 12/06 de la même année. Dans ce cas le responsable procède ainsi :

- **Pénalité de retard :** le client doit payer 10% du montant initial du chèque impayé pour chaque jour où il ne se présente pas pour régler sa situation.
- **TVA applicable :** Le client doit payer 19% de TVA sur le montant de la pénalité.
- **Frais bancaires :** Il doit également rembourser les frais liés à la prestation d'un chèque impayé fixé 119,00DA.

#### **SOLUTION :**

##### 1) Les frais de pénalité :

$$\text{pénalité} = \frac{\text{montant initial} \times \text{frais de pénalité} \times \text{nombre de jours de retard}}{\text{nombre de jours de l'année fiscale}}$$

$$\text{pénalité} = \frac{176\,614,12 \times 0,10 \times 24}{360} = 1\,177,43$$

$$\boxed{\text{Pénalité} = 1\,177,43\text{DA (HT)}}$$

##### 2) La TVA applicable:

$$\text{TVA} = \text{Montant de pénalité} \times \text{taux de TVA}$$

$$\text{TVA} = 1\,177,43 \times 0,19$$

$$\boxed{\text{TVA} = 223,71\text{DA (TTC)}}$$

##### 3) Le nouveau montant à payer :

$$\text{M à payer} = \text{M. initial} + \text{M. de pénalité} + \text{TVA} + \text{Frais bancaire}$$

$$\text{M à payer} = 176\,614,12 + 1\,177,43 + 223,71 + 119,00$$

$$\boxed{\text{M à payer} = 178\,134,26\text{DA}}$$

### 2. Les principaux compte de NAFTAL :

#### 2.1. Compte CCP :

Compte Chèque Postal, il s'agit d'un compte courant ouvert auprès d'un établissement postal.

- NAFTAL fournit un numéro de compte CCP vers lequel le client peut transférer le montant dû ;
- La remontée d'argent auprès de la direction générale se fait chaque jour afin d'éviter le risque de vol.

#### 2.2. Compte BEA :

Un compte BEA fait référence à un compte bancaire ouvert à la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), est une institution financière publique algérienne créée en 1967, spécialisée dans les services bancaires.

- Le compte recette de NAFTAL ouvert à la BEA est un compte bancaire dédié à la réception et à la gestion des recettes, facilitant le suivi et le contrôle des flux financiers entrants ;
- Un compte Dépenses de NAFTAL ouvert à la BEA est un compte bancaire dédié à l'exécution des paiements. Ce compte est utilisé exclusivement pour les règlements, et le contrôle des flux financiers sortants ;
- Ces opérations se faites par :

• **Chèque bancaire** : Le chèque bancaire est un moyen de paiement papier par lequel un titulaire de compte donne l'ordre à sa banque de payer une somme déterminée à un bénéficiaire. Le chèque est valide et ne perd pas sa valeur pendant 3ans et 10 jours. Si le fournisseur dépasse cette durée il peut plus avoir son argent ;

• **Virement bancaire** : Le virement bancaire est un ordre donné par le titulaire d'un compte à sa banque de transférer une somme d'argent directement d'un compte à un autre, sans passer par un support papier. Il est mieux d'utiliser ce mode de paiement car la sortie d'argent est immédiate et assurer contrairement aux chèques ;

- La remonté de fonds à la direction générale se fait chaque lundi.

#### 2.3. Compte CIB :

Dans le cadre de la Loi de Finances Complémentaire (LFC) pour l'année 2022, un décret présidentiel a instauré l'obligation pour tous les commerçants algériens de se doter de Terminaux de Paiement Électronique :

- NAFTAL a lancé ça en début d'année 2024 et elle a annoncé via un communiqué que tous les clients peuvent payer les services NAFTAL à travers les cartes interbancaires, via les TPE fournis par son partenaire la BEA ;

- Les recettes encaissées sont remontées chaque mois à la direction générale ;
- Ainsi l'objectif de la mise à disposition de cette solution est de « faciliter et d'améliorer la qualité des services offerts par NAFTAL à ses clients et d'assurer, par la même occasion, la sécurité des transactions monétaires ». A noter aussi, que cela s'inscrit dans la volonté du gouvernement de généraliser l'utilisation de la solution de paiement électronique et la promotion de la digitalisation dans les moyens de gestion.<sup>43</sup>

### 3. Les outils d'analyse et de pilotage :

NAFTAL s'appuie sur plusieurs outils d'analyse et de pilotage. Ces outils permettent de garantir le suivi optimal de la trésorerie et de faciliter leurs pratiques de tous niveaux.

#### 3.1. Outils numériques :

Les outils numériques sont des logiciels informatiques, des plateformes et des applications mobiles conçus pour aider les entreprises à surveiller, prévoir et optimiser leurs flux de trésorerie. Ils permettent d'automatiser la collecte des données financières, de suivre les encaissements et les décaissements, de gérer les soldes bancaires, et de produire des rapports de trésorerie en temps réel.

NAFTAL propose quelques outils numériques pour accéder à diverses informations, et pour l'objectif de faciliter les tâches administratives et opérationnelles, à travers la plateforme « MY NAFTAL », et d'accroître le niveau de satisfaction des clients du grand public à travers l'application mobile « NAFTAL Khadamet ».

##### 3.1.1. MY NAFTAL :

MYNAFTAL est une plateforme de collaboration sécurisée exclusivement réservée aux partenaires de NAFTAL. Il s'agit d'un espace privilégié permettant des échanges entre NAFTAL et ses partenaires, accessible via un navigateur web ou une application mobile.<sup>44</sup>

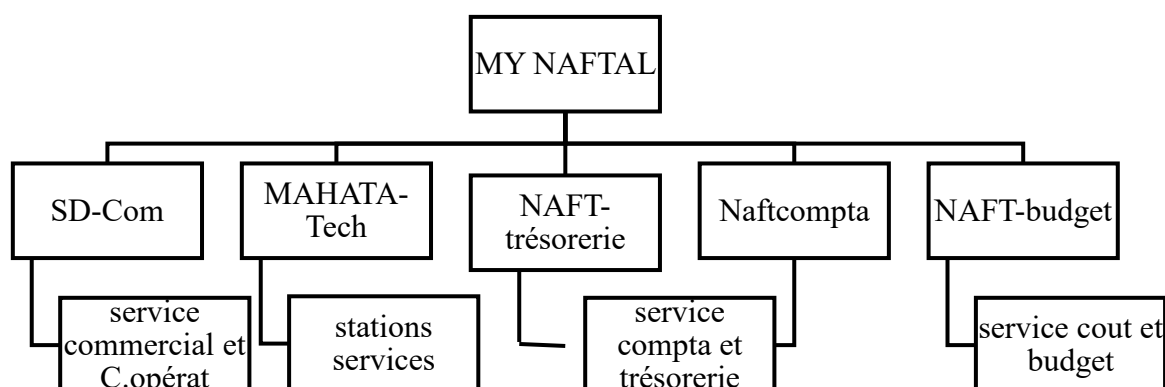
MAY NAFTAL est une plateforme qui regroupe l'ensemble des logiciels, chacun étant accessible uniquement aux utilisateurs en fonction des tâches qui leur sont attribuées. Et qu'on peut citer comme suit :

---

<sup>43</sup> [https://mobilealgerie.com/paiement-electronique-naftal-annonce-la-generation-des-tpe-en-algerie/?utm\\_source=chatgpt.com](https://mobilealgerie.com/paiement-electronique-naftal-annonce-la-generation-des-tpe-en-algerie/?utm_source=chatgpt.com) consulté (16/05/2025).

<sup>44</sup> <https://mynaftal.naftal.dz/#/> consulté le (10/05/2025).

*Schéma 4 : MYNAFTAL*



*Source : Réalisé par nous-même.*

### 3.1.1.1. MAHATA-Tech :

Dans le cadre des orientations stratégiques des pouvoirs publics pour la numérisation et la transformation digitale, NAFTAL, représentée par sa Branche Commercialisation en collaboration avec la Direction Centrale des Systèmes d'Information, lance un programme de modernisation des systèmes d'informations, à travers la nouvelle solution de gestion des stations-service nommée « MAHATA-tech », qui remplacera officiellement l'actuel système NAFT-GD à partir de l'année 2025. L'application MAHATA-tech est une plateforme WEB sécurisée, évolutive et accessible en permanence pour les utilisateurs à tous les niveaux de responsabilité, permettant la prise de décision au moment convenable.

### 3.1.1.2. SD-COM :

SD-COM est un logiciel utilisé par les centres opérationnels de l'entreprise NAFTAL. Chaque centre est identifié par un code interne spécifique et dispose d'un accès personnalisé à ce logiciel

- Le Centre 215C est dédié à la vente de carburants ;
- Le Centre 215G se spécialise dans la vente de lubrifiants ;
- Le Centre 2615 commercial gère la vente de cartes NAFTAL ainsi que des tickets carburants ;
- Le Centre 215K est chargé de la commercialisation du Sirigaz (GPLc).

### 3.1.1.3. NAFT- Trésorerie :

NAFT-Trésorerie est un logiciel conçu pour centraliser toutes les données et les écritures comptables provenant des différentes applications utilisées par NAFTAL. Il intègre également les relevés bancaires des quatre principaux comptes suivants :

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

- CIB ;
- CCP ;
- BEA Recettes ;
- BEA Dépenses.

Cet outil permet de suivre, contrôler et s'assurer que les fonds collectés par les centres opérationnels sont bien déposés dans les comptes bancaires et ce, dans les délais prévus.

### 3.1.1.4. NAFT-COMPTA :

Au sein du département Finance et Comptabilité, le logiciel NAFT Compta est utilisé pour assurer la gestion de la comptabilité et de la trésorerie. Chaque service y accède via un profil personnalisé, avec des droits d'utilisation restreints aux fonctions correspondant à ses attributions spécifiques.

### 3.1.1.5. NAFT-BUDGET :

NAFT-BUDGET est un logiciel interne utilisé par NAFTAL pour la gestion et le suivi budgétaire au service cout et budget avec un accès à ses prévisions budgétaires, c'est-à-dire aux montants alloués pour une période donnée. Cela permet de connaître ses ressources financières planifiées. Et s'assurer du respect des limites fixées.

### 3.1.2. NAFTAL KHADAMAT :

NAFTAL KHADAMAT est une application gratuite qui aide les utilisateurs de la route à localiser les points de service NAFTAL les plus proches donc c'est dans le cadre de la stratégie de modernisation et de digitalisation, des moyens de communication avec les clients et en vue d'améliorer la qualité de service au niveau de ses points de vente, qu'ils ont procédé au lancement de cette première application mobile baptisée « NAFTAL KHADAMAT ».

Les services proposés par l'application NAFTAL KHADAMAT :

#### 3.1.2.1. Stations-service à proximité :

Ce service permet de localiser les stations-service NAFTAL les plus proches grâce à la géolocalisation, d'obtenir l'itinéraire pour s'y rendre, ainsi que de consulter les produits et services disponibles sur place (Terminal de Paiement Électronique, vidange, vulcanisation, lavage, etc.).

#### 3.1.2.2. Catégories :

Ce service offre la possibilité de filtrer la recherche selon différents critères, notamment les stations-service, les centres de conversion Sirghaz (GPL/carburant), les points de vente directs ou encore les

## **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

points de vente de pneus, tout en permettant de visualiser leur emplacement et l'itinéraire pour les atteindre.

### **3.1.2.3. Produits :**

Ce service fournit des informations détaillées sur les produits et services proposés par les centres NAFTAL, incluant leur prix, leurs caractéristiques techniques, ainsi que les sites où ils sont disponibles.

### **3.1.2.4. Offres :**

Ce service permet de consulter les promotions en cours et les offres commerciales sur les produits et services proposés par NAFTAL.

## **3.2. Tableau de bord :**

Un tableau de bord est un outil qui permet à NAFTAL le pilotage financier. Il présente de manière synthétique, les principales informations relatives à ses entrées et à ses sorties de cash, ainsi que sa situation de trésorerie disponible. Chaque service fournit les données spécifiques à ses missions afin d'offrir une vision globale et précise.

Le tableau de bord est mis à jour de manière hebdomadaire. Il inclut :

- Les encaissements ;
- Les décaissements ;
- La situation des soldes bancaires (CIB, CCP, BEAR, BEAD) ;
- La situation des créances qui résultent des ventes à crédit.

NAFTAL scanne le TDB ensuite il le transmet via le net à la direction générale, afin d'analyser l'ensemble des flux entrées et sorties.

## **4. Relation bancaire avec NAFTAL :**

NAFTAL entretient une relation bancaire privilégiée avec la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), qui joue un rôle important dans la gestion de ses flux financiers et le bon déroulement de ses opérations bancaires. Cette collaboration a été formalisée par une convention signée entre la direction générale de NAFTAL et la BEA, mise à jour pour la dernière fois en 2018.

La BEA est actuellement la seule banque avec laquelle NAFTAL dispose d'un accord conventionnel. Cet accord comprend plusieurs avantages, parmi lesquels :

- ✓ La réduction des frais de commission à 58,50 DZD pour chaque chèque traité vu le nombre énorme de chèques ;

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

- ✓ La garantie que les délais de traitement des transactions ne dépassent pas 5 jours, ce qui correspond à la durée de compensation bancaire ;
- ✓ Une procédure précise en cas de rejet de chèque, nécessitant un dossier complet (comprenant l'original du chèque, une attestation de non-paiement, un avis de débit, etc.), signé par le directeur de la banque ;
- ✓ L'exonération de frais lors de la demande d'édition de relevés bancaires ;
- ✓ La réduction des frais liés aux virements et aux commissions associées.

NAFTAL bénéficie donc d'une double relation avec la BEA : une relation conventionnelle, régie par l'accord officiel, et une relation directe, fondée sur la confiance entre les deux parties. Cette relation étroite permet à NAFTAL de bénéficier de plusieurs facilités pratiques, comme :

- Le traitement rapide de problèmes liés aux opérations bancaires : par exemple en cas d'erreur sur un virement, NAFTAL peut contacter directement les responsables concernés, parfois même sur leurs numéros personnels, pour une résolution immédiate ;
- Le traitement accéléré des chèques : grâce à la confiance mutuelle, certains chèques de NAFTAL sont parfois compensés dès le jour même.

Cette relation renforcée entre NAFTAL et la BEA offre à l'entreprise des avantages importants en termes de coût, de rapidité et de réactivité dans la gestion de ses opérations.

### Section 3 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL

Même si la filiale ne gère pas directement sa trésorerie, il est indispensable d'analyser sa situation financière locale et il est toujours possible de réaliser une analyse de la trésorerie de la filiale NAFTAL. Cette analyse est appelée déconsolidée. Dans cette section on va analyser la trésorerie de district NAFTAL de TIZI-OUZOU par les indicateurs d'équilibre et les tableaux de flux de trésorerie des trois années 2022, 2023 et 2024.

#### 1. L'élaboration des bilans fonctionnel :

L'analyse de la trésorerie à partir du bilan s'appuie essentiellement sur l'examen des grands équilibres financiers de NAFTAL, et ce en calculant le FR, BFR et TN en s'appuyant sur les bilans de 2022, 2023, 2024.

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

### 1.1. Présentation des actifs des bilans :

*Tableau 9 : Actif de bilan*

Désignation	2022	2023	2024
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>600 233 242,01</b>	<b>506 201 041,22</b>	<b>498 644 547,29</b>
Valeur immobilisé (VI)	600 233 242,01	506 201 041,22	498 644 547,29
Immobilisations corporelles	570 512 147,30	475 657 847,30	468 826 360,71
Immobilisation en cours	9 228 993,11	9 228 993,11	9 228 993,11
Immobilisations financières	20 492 101, 60	20 492101,60	20 589 193,47
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>1 218 341 455,19</b>	<b>1 239 931 355,06</b>	<b>1 049 641 928,25</b>
Valeur d'Exploitation (VE)	346 055 234,22	312 255 007,81	364 971 718,62
Stocks et en cours	346 055 234,22	312 255 007,81	364 971 718,62
<b>Valeur Réalisable (VR)</b>	<b>257 535 302,42</b>	<b>196 134 698,70</b>	<b>237 180 464,45</b>
Clients	198 510 555,15	142 426 685,59	173 921 556,83
Autres débiteurs	25 735 907,80	26 857 570,77	24 764 036,14
Impôts et assimilés	33 288 839,47	26 850 442,36	38 494 871,48
<b>Valeurs disponibles (VD)</b>	<b>614 750 918,55</b>	<b>731 541 648,53</b>	<b>447 489 745,18</b>
Trésorerie	614 750 918,55	731 541 648,53	447 489 745,18
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 818 574 697,20</b>	<b>1 746 132 396,28</b>	<b>1 548 286 475,54</b>

*Source : Fait par nous-mêmes sur la base des documents fournis par NAFTAL.*

### 1.2. Présentation des passifs des bilans :

*Tableau 10 : Passif de bilan*

Désignation	2022	2023	2024
<b>TOTAL CAPITAUX PERMANENTS (KP)</b>	<b>2 432 181 524,22</b>	<b>2 367 416 047,39</b>	<b>2 216 564 737,59</b>
Compte de liaison des établissements	2 324 645 629,75	2 466 203 835,75	2 298 551 321,27
Résultat Net	107 535 894,47	-98 787 788,39	-81 986 583,68
<b>PASSIFS NON-COURANTS (DLMT)</b>	<b>4 597 245,51</b>	<b>40 491 716,59</b>	<b>4 028 787,21</b>
Autres dettes non courantes	3 894 683,51	3 851 716,59	4 028 787,21
Provisions et produits comptabilisés	702 562,00	36 640 000,00	00
<b>PASSIFS COURANTS (DCT)</b>	<b>-618 204 072,5</b>	<b>-661 775 367,7</b>	<b>-672 307 049,26</b>
Fournisseur et compte rattaché	66 364 670,09	30 291 612,81	38 468 385,46
Autres dettes	-684 568 742,62	-692 066 980,48	-710 775 434,72

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 818 574 697,20</b>	<b>1 746 132 396,28</b>	<b>1 548 286 475,54</b>
---------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Source : Fait par nous-même sur la base des documents fournis par NAFTAL.*

## 2. Elaboration des bilans en grande masse :

### 2.1. Actif du bilan en grande masse :

*Tableau 11 : Actif du bilan en grande masse*

ACTIF	2022	%	2023	%	2024	%
VI	600 233 242,01	<b>33,01%</b>	506 201 041,22	<b>28,99%</b>	498 644 547,29	<b>32,21%</b>
VE	346 055 234,22	<b>19,03%</b>	312 255 007,81	<b>17,88%</b>	364 971 718,62	<b>23,57%</b>
VR	257 535 302,42	<b>14,16%</b>	196 134 698,70	<b>11,23%</b>	237 180 464,45	<b>15,32%</b>
VD	614 750 918,55	<b>33,8%</b>	731 541 648,53	<b>41,90%</b>	447 489 745,18	<b>28,90%</b>
<b>Total</b>	<b>1 818 574 697,20</b>	<b>100%</b>	<b>1 746 132 396,28</b>	<b>100%</b>	<b>1 548 286 475,54</b>	<b>100%</b>

*Source : Fait par nous-même par le tableau d'actif financier*

- ❑ **Valeurs immobilisées :** Les valeurs immobilisées de NAFTAL représentent respectivement 33,01 % en 2022, 28,99 % en 2023 et 32,21 % en 2024 du total de l'actif. Les trois proportions sont inférieures à 50 % ce qui indique que NAFTAL est à caractère commercial. Le taux des immobilisations de l'année 2023 a diminué de 4,02 % par rapport à l'année 2022 et cette diminution est due à la baisse des immobilisations corporelles et une augmentation pour l'année 2024 de 4,22 % par rapport à l'année 2023.
- ❑ **Valeurs d'exploitation :** Les parts des années 2022, 2023 et 2024 sont respectivement 19,03%, 17,88 % et 23,57 % du total actif. Les valeurs d'exploitation de l'année 2023 ont diminués de 1,15 % ce qui peut être à cause de la baisse des ventes de l'année. Et on voit une augmentation dans l'année 2024 d'un taux de 5,69 % qui signifie qu'il y a eu une augmentation des ventes dans cette année.
- ❑ **Valeurs réalisables :** Sont respectivement comme suit 14,16%, 11,23%, 15,32%, donc elles ont diminué en 2023 du côté des créances clients et des impôts à récupérer, mais elles sont remontées en 2024, cette évolution peut traduire une activité plus soutenue.
- ❑ **Valeurs disponibles :** Les parts des valeurs disponibles sont respectivement de 33,80% en 2022, 41,90% en 2023 et 28,90% en 2024 on remarque une augmentation de la trésorerie en 2023 par rapport à l'année 2022 d'une valeur de 8,1% dû à une baisse de dépenses et une augmentation des recettes. Et en 2024 on voit une baisse de 13% dû à l'augmentation des dépenses et la diminution des recettes.

## Chapitre 3 : Etude de cas pratique

### 2.2. Passif du bilan en grande masse :

*Tableau 12 : Passif du bilan en grande masse*

PASSIF	2022	%	2023	%	2024	%
FP	2 432 181 524,22	133,74%	2 367 416 047,39	135,58%	2 216 564 737,59	143,16 %
DLMT	4 597 245,51	0,25 %	40 491 716,59	2,32%	4 028 787,21	0,26 %
DCT	-618 204 072,5	-33,99%	-661 775 367,7	-37,90%	-672 307 049,26	-43,42 %
<b>Total</b>	<b>1 818 574 697,20</b>	<b>100 %</b>	<b>1 746 132 396,28</b>	<b>100 %</b>	<b>1 548 286 475,54</b>	<b>100 %</b>

*Source : Fait par nous-même sur la base du tableau du passif financier*

□ **Fonds propres** : les parts sont respectivement comme suit 133,74%, 135,58% et 143,16%, comme on voit il y a eu une augmentation des fonds propres sur les trois années cela est dû au compte des établissements remonté des dettes à court terme.

□ **Dettes à long moyen terme** : augmentation puis diminution des proportions des trois années en passant de 0,25% à 2,32% à 0,26%. Cette situation s'explique comme suit en 2022 et 2024 présentent une situation financièrement saine, avec un niveau de dettes non courantes très bas, l'augmentation de l'année 2023 est liée à une provision ponctuelle, non à un endettement externe ce qui montre que NAFTAL a voulu couvrir un risque ou une dépense spécifique cette année-là.

□ **Dettes à court terme** : un pourcentage négatif des dettes à court terme dans les trois années qui signifie que NAFTAL n'a pas eu besoin de recourir à un financement à court terme.

### 3. Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier :

#### 3.1. L'équilibre à long terme (fonds de roulement) :

- Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES (CP + DLMT)} - \text{EMPLOIS STABLE (VI)}$$

*Tableau 13 : FR par le haut du bilan*

Désignation	2022	2023	2024
CP (1)	2 432 181 524,22	2 367 416 047,39	2 216 564 737,59
DLMT (2)	4 597 245,51	40 491 716,59	4 028 787,21
VI (3)	600 233 242,01	506 201 041,22	498 644 547,29
<b>FR = (1 + 2) - (3)</b>	<b>1 836 545 528</b>	<b>1 901 709 723</b>	<b>1 721 948 977,51</b>

*Source : Elaboré par nous-mêmes.*

- Par le bas du bilan :

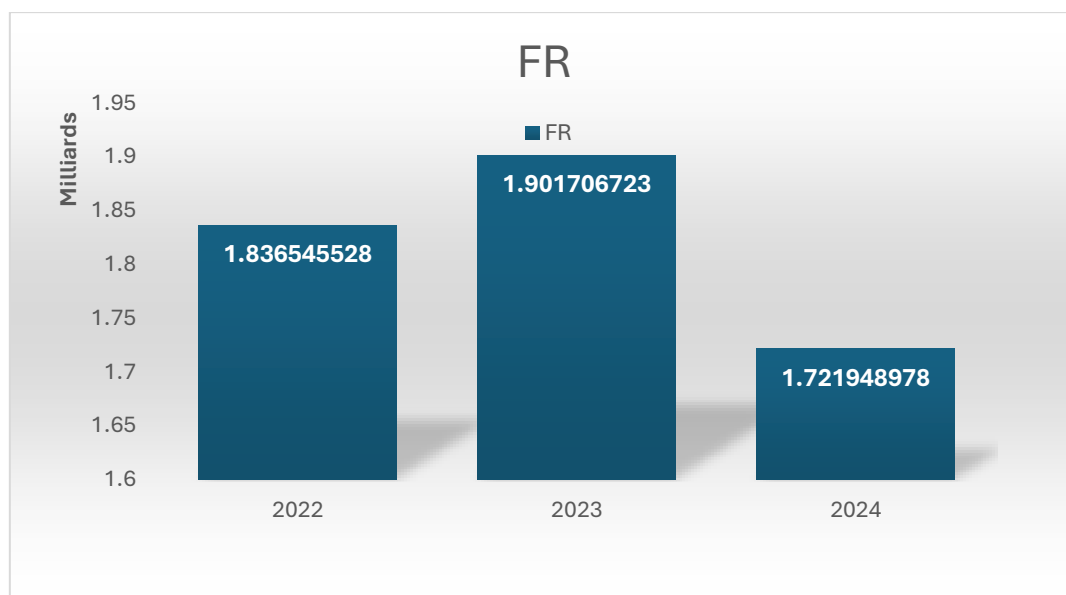
$$\text{FRNG} = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{PASSIF COURANT}$$

Tableau 14 : FR par le bas du bilan

Désignation	2022	2023	2024
AC (1)	1 218 341 455,19	1 239 931 355,06	1 049 641 928,25
PC (2)	-618 204 072,5	-661 775 367,7	-672 307 049,26
<b>FR = (1) - (2)</b>	<b>1 836 545 528</b>	<b>1 901 706 723</b>	<b>1 721 948 977,51</b>

Source : Fait par nous-mêmes.

Graphique 1: FR des années 2022, 2023, 2024.



Source : Etablie par nous-mêmes à partir des résultats du tableau du FR

### Interprétation du FR :

D'après les résultats obtenus nous constatons un FRNG positif durant les trois années 2022, 2023, 2024, ce qui signifie que le district NAFTAL est en équilibre financier à long terme cela s'explique comme suit ; les capitaux permanents arrivent à couvrir la totalité de ses actifs immobilisés.

### 3.2. L'équilibre financier à court terme (besoin en fonds de roulement) :

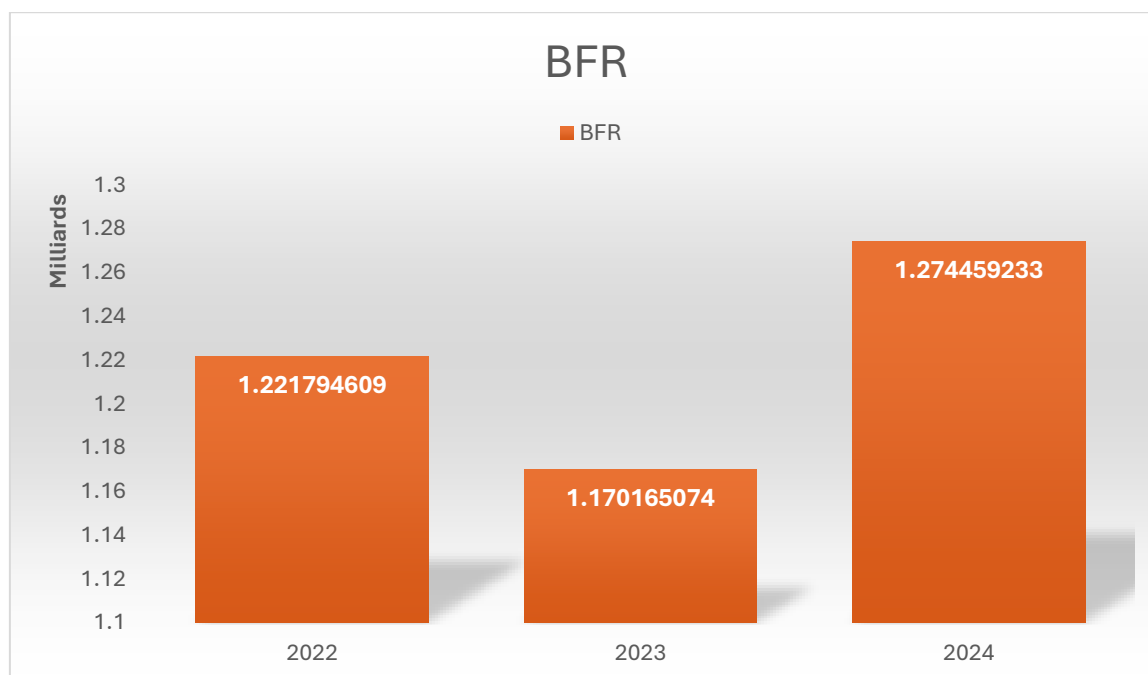
$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Tableau 15 : calcul du BFR

Désignation	2022	2023	2024
VE (1)	346 055 234,22	312 255 007,81	364 971 718,62
VR (2)	257 535 302,42	196 134 698,70	237 180 464,45
DCT (3)	-618 204 072,5	-661 775 367,7	-672 307 049,26
<b>BFR = (1 + 2) - (3)</b>	<b>1 221 794 609</b>	<b>1 170 165 074</b>	<b>1 274 459 232,33</b>

*Source : Réalisé par nous-mêmes.*

**Graphique 2 : BFR des années 2022, 2023, 2024.**



*Source :*

*Etablie par nous-mêmes à partir des résultats du BFR.*

### Interprétation du BFR :

Nous constatons que le BFR est positif durant les trois années 2022, 2023, 2024. Ce qui signifie que NAFTAL est en équilibre financier à court terme que l'actif courant est couvert par les ressources d'exploitations.

### 3.3. L'équilibre financier immédiat (la trésorerie nette) :

- Par les équilibres financiers :

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

**Tableau 16 : TN par les équilibres financiers**

Désignation	2022	2023	2024
FR	1 836 545 528	1 901 706 723	1 721 948 977,51
BFR	1 221 794 609	1 170 165 074	1 274 459 232,33
TN	614 750 919	731 541 649	447 489 745,18

*Source : Réalisé par nous-même*

- Deuxième méthode :

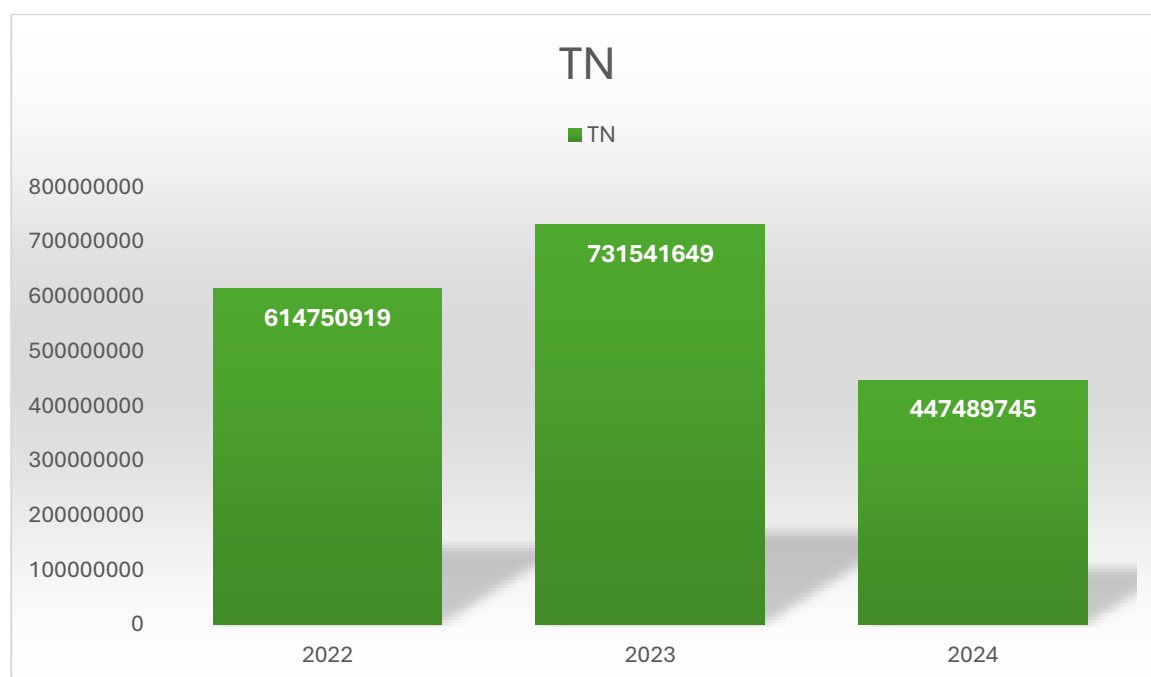
$$\text{La trésorerie nette} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive.}$$

*Tableau 17 : TN par TA et TP*

Désignation	2022	2023	2024
T. ACTIVE	614 750 918,55	731 541 648,53	447 489 745,18
T. PASSIVE	0,00	0,00	0,00
<b>TN</b>	<b>614 750 918,55</b>	<b>731 541 648,53</b>	<b>447 489 745,18</b>

*Source : Réalisé par nous-mêmes.*

**Graphique 3: TN des années 2022, 2023, 2024.**



*Source :*

*établie par nous-mêmes par les résultats du TN.*

#### **Interprétation de la TN :**

Durant les trois années 2022, 2023, 2024 la trésorerie nette est positive ce qui traduit une situation financière saine pour le district à la clôture de l'exercice. Donc NAFTAL dispose d'un excédent de liquidité cela reflète une bonne gestion de la trésorerie.

#### **4. Présentation des tableaux de flux de trésorerie (méthode directe) :**

Le choix de la méthode directe adoptée dans cette étude permet de présenter de façon claire et transparente les flux de trésorerie qui présente les mouvements réels de liquidités au sein de l'entreprise. Le district NAFTAL ne prend pas en charge les opérations de financement, celles-ci étant exclusivement gérées par la direction générale.

*Tableau 18 : Tableau de flux de trésorerie de l'année 2022.*

Libellé	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçu des clients	18 970 847 903,52
Sommes versées aux fournisseurs	-230 651 507,39
Intérêt et autres frais financiers payés	-13 119 319,24
Appel de fond reçu	1 055 345 067,00
Sommes versées aux personnels	-788 324 246,59
Remonté de fonds émis	-18 913 464 080,74
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-3 504 666,00
Valeur à l'encaissement	-98 124 277,55
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>-20 995 126,99</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	- 1 084 166,00
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	-14 143 509,24
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-15 227 675,24</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>00,00</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-36 222 802,23</b>
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	651 041 220,78
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	614 818 418,55
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-36 222 802,23</b>

*Source : Etablie par nous même à la base du TFT de NAFTAL (2022).*

- **Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** : Nous constatons que le flux de trésorerie opérationnelles de NAFTAL pour l'exercice 2022 est négatif **20 995 126,99 DA**. Cette situation s'explique par une seule raison qui est le montant négatif de valeurs à l'encaissement qui s'élève à **98 124 277,55 DA**, En effet, malgré l'application du système de centralisation financière, NAFTAL transfère la quasi-totalité de ses encaissements à la maison mère, soit un montant de **18 913 464 080,74 DA** sur un total encaissé de **18 970 847 903,52 DA**. Par ailleurs elle supporte d'importantes charges opérationnelles d'une somme de **1 035 599 739,22 DA** qui sont financées par un appel de fonds émis de **1 055 345 067 DA**, donc malgré ces indicateurs positifs la valeur à l'encaissement négative a suffi à entraîner un flux de trésorerie d'exploitation globalement négatif.
- **Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement** : NAFTAL a investi **15 227 675,24 DA** en immobilisations corporelles en 2022, ce qui traduit une sortie de liquidités. La raison du solde négatif est la politique qu'utilise NAFTAL qui explique qu'elle investit sur le développement et la mise à niveau des équipements sans recours à la cession d'actif.

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Variation de trésorerie de la période** : En 2022, NAFTAL a enregistré une variation de trésorerie négative de **36 222 802,23 DA** car les deux flux sont négatifs et la combinaison de ces deux éléments a entraîné une baisse de la trésorerie, mais cette situation ne signifie pas qu'elle est en déficit réel en raison de la centralisation, NAFTAL n'est pas autonome sur le plan financier.

*Tableau 19 : Tableau de flux de trésorerie de l'année 2023*

Libellé	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçu des clients	19 190 442 134,52
Sommes versées aux fournisseurs	-288 650 420,55
Intérêt et autres frais financiers payés	-11 424 931,69
Appel de fond reçu	1 171 254 594,00
Sommes versées aux personnels	-877 867 696,41
Remonté de fonds émis	-19 139 383 984,74
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-4 348 094,00
Valeur à l'encaissement	81 368 100,61
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>121 389 701,82</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	-108 885,00
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	-4 490 086,84
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-4 598 971,84</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>00</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>116 790 729,98</b>
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	614 818 418,55
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	731 609 148,53
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>116 790 729,98</b>

*Source : Etablie par nous même à la base du TFT de NAFTAL (2023).*

- **Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** : En 2023, NAFTAL a généré une trésorerie positive d'exploitation de **121 389 701,82 DA** contrairement à l'année précédente où elle enregistre un flux négatif. La première raison est le montant **19 190 442 134,52 DA** encaissés, **19 139 383 984,74 DA** a été remontés à la maison mère, laissant un solde chez NAFTAL. Une autre variation positive a été enregistrée après le paiement des charges **1 182 291 142,65 DA**, financées par un appel de fonds d'un montant de **1 171 254 594,00 DA**. La deuxième raison est liée à la valeur à l'encaissement **81 368 100,61 DA**, dont le montant positif a renforcé le flux de trésorerie d'exploitation.

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

- **Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement** : pour l'année 2023 NAFTAL a investi **4 598 971,84 DA** en immobilisation corporelle ce montant est inférieur à celui de l'année 2022 ce qui explique moins de décaissement. La raison du solde négatif est la politique qu'utilise NAFTAL qui explique qu'elle investit sur le développement et la mise à niveau des équipements sans recours à la cession d'actif.
- **Variation de trésorerie de la période** : En 2023, NAFTAL a enregistré une variation de trésorerie positive de **116 790 29,98 DA** car le flux d'exploitation est positif et il est supérieur au flux de l'investissement et la combinaison de ces deux éléments a entraîné une trésorerie positive.

*Tableau 20 : Tableau de flux de trésorerie de l'année 2024.*

Libellé	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçu des clients	19 157 740 463,86
Sommes versées aux fournisseurs	-275 220 430,77
Intérêt et autres frais financiers payés	-12 696 991,43
Appel de fond reçu	1 293 164 640,00
Sommes versées aux personnels	-987 916 384,21
Remonté de fonds émis	-19 375 040 790,21
Etas, collectivités publiques, organismes internat	-7 530 699,00
Valeur à l'encaissement	-64 528 433,80
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>-272 028 625,56</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	-2 737 577,47
Décaissement sur acquisition d'immobilisation corporelle ou incorporelle	-9 285 700,32
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-12 023 277,79</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>00</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-284 051 903,35</b>
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>731 609 148,53</b>
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>447 557 245,18</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-284 051 903,35</b>

*Source : Etablie par nous même à la base du TFT de NAFTAL (2024).*

- **Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** : le résultat du flux opérationnel de l'exercice 2024 affiche un solde négatif de **272 028 625,56 DA** ce qui montre une diminution de la trésorerie opérationnelle par rapport à l'année 2023. Cette situation s'explique par les mêmes raisons de l'année 2022, la première qui concerne la centralisation donc une remontée d'argent de **19 375 040 790,21 DA**. Malgré qu'elle génère une liquidité de **19 157 740 463,86 DA**, mais elle

### Chapitre 3 : Etude de cas pratique

---

décaisse un montant de **1 283 364 505,41 DA** de charges opérationnelle qui sont financées par un appel de fonds émis de **1 293 164 640,00 DA** Et la deuxième raison qui concerne le montant négatif de valeurs à l'encaissement **64 528 433,80 DA**, sachant qu'il est supérieur au résultat avant de soustraire cette valeur à l'encaissement ce qui signifie qu'elles ont un impact négatif sur la trésorerie.

- **Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement** : pour l'année 2024 NAFTAL a investi **12 023 277,79 DA** en immobilisation corporelle ce montant est supérieur à celui de l'année 2023 ce qui explique une augmentation de décaissement de l'année. La raison du solde négatif est la politique qu'utilise NAFTAL qui explique qu'elle investit sur le développement et la mise à niveau des équipements sans recours à la cession d'actif.
- **Variation de trésorerie de la période** : En 2024, NAFTAL a enregistré une variation de trésorerie négative de **284 051 903,35 DA** car les deux flux sont négatifs et la combinaison des deux éléments ont entraîné une baisse de la trésorerie, mais cette situation ne signifie pas qu'elle est en déficit réel en raison de la centralisation, NAFTAL n'est pas autonome sur le plan financier.

### Conclusion :

L'étude pratique menée au sein du district commercial NAFTAL de Tizi-Ouzou nous a permis d'explorer de manière concrète la gestion de trésorerie dans un environnement professionnel structuré et exigeant. Cette immersion nous a offert une compréhension approfondie des méthodes de suivi et de contrôle appliquées au sein du service trésorerie, qui joue un rôle central dans la stabilité financière de l'entreprise.

Nous avons pu analyser l'organisation interne du service, les processus mis en œuvre pour gérer les flux financiers quotidiens, ainsi que la manière dont les différentes sections – en charge des recettes et des dépenses – collaborent de manière efficace. Les pratiques observées témoignent d'une gestion encadrée par des procédures précises, visant à sécuriser les mouvements de trésorerie et à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles.

Sur le plan analytique, nous avons traité les données réelles de trois exercices successifs (2022 à 2024), ce qui nous a permis d'évaluer la situation financière du district à travers plusieurs méthodes. L'étude des bilans fonctionnels, des équilibres financiers (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette), des bilans en grandes masses, ainsi que des flux de trésorerie selon la méthode directe, nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la gestion de trésorerie au sein de NAFTAL.

### **Chapitre 3 : Etude de cas pratique**

---

En somme, ce travail nous a permis de lier efficacement la théorie à la pratique, de mieux cerner les enjeux de la trésorerie dans un grand groupe, et d'acquérir une vision claire des mécanismes de gestion financière au sein d'une entreprise publique. Cette expérience nous a aussi permis de développer notre sens de l'analyse, notre rigueur professionnelle, et notre compréhension du rôle essentiel que joue la trésorerie dans la continuité et la performance de toute organisation.

# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

---

Pour conclure, cette étude montre que la gestion de trésorerie joue un rôle très important dans la bonne santé financière d'une entreprise. Elle ne consiste pas seulement à suivre les flux monétaires, mais elle permet surtout de garantir que l'entreprise dispose toujours des fonds nécessaires pour fonctionner. Une bonne gestion de trésorerie demande donc des méthodes bien organisées, des outils adaptés et des règles claires. Elle aide à mieux prévoir les besoins futurs, à éviter les problèmes de paiement et à prendre des décisions plus sûres. Ainsi, la gestion de trésorerie participe au dégagement de bons résultats lorsqu'elle est bien maîtrisée, ces résultats permettront l'amélioration de la rentabilité.

Ce mémoire nous a permis d'analyser les pratiques de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise NAFTAL Oued-Aissi, à travers les données des exercices 2022, 2023 et 2024. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur deux outils financiers essentiels : le bilan et le tableau des flux de trésorerie. Cette démarche nous a offert une meilleure compréhension des mécanismes financiers de l'entreprise, tout en nous permettant d'étudier concrètement l'organisation de ses structures et l'évolution de son fonctionnement et nous avons pu mieux comprendre les principaux outils et notions de la gestion de trésorerie, ainsi que les différentes pratiques mises en œuvre dans un cadre réel.

Une bonne gestion de la trésorerie repose sur plusieurs pratiques essentielles au sein de district NAFTAL. Elle inclut notamment un suivi rigoureux des encaissements et des décaissements à travers un rapprochement bancaire régulier. Il est impératif de saisir chaque chèque remis ou effectué dans le brouillard de caisse afin d'avoir une vision claire de la situation financière et d'assurer un contrôle strict des flux monétaires.

Par ailleurs, la mise en place de procédures strictes de recouvrement est indispensable pour une gestion efficace des impayés. Cela permet d'éviter les retards d'encaissement et de garantir l'entrée des fonds dans les délais prévus. Il est également essentiel de vérifier la conformité des dossiers de paiement ainsi que les montants des factures, afin de s'assurer que seuls les paiements justifiés et valides sont effectués.

Maintenir un contact régulier avec la banque, à travers des appels téléphoniques ou des courriers, est aussi nécessaire, notamment pour résoudre rapidement tout problème lié aux encaissements.

L'ensemble de ces pratiques contribue à une gestion efficace de la trésorerie, en maximisant les entrées d'argent et en assurant une rentabilité optimale, en particulier dans une entreprise en situation de monopole, où les encaissements peuvent être particulièrement importants.

L'analyse du bilan nous a permis de nous concentrer sur trois indicateurs essentiels à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Ces trois indicateurs

## **Conclusion générale**

---

combinés offrent ainsi une vision globale de l'équilibre financier de NAFTAL, aussi bien sur le court et le long terme.

Le fonds de roulement nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à financer durablement son cycle d'exploitation grâce à ses ressources stables, ce qui reflète sa solidité financière à long terme. En revanche, le BFR et la trésorerie nette sont des indicateurs plus orientés vers le court terme, ils permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins liés à l'exploitation et à faire face à ses engagements immédiats.

Le tableau de flux de trésorerie nous a permis de suivre l'évolution de la trésorerie et de comprendre comment les ressources de l'entreprise ont été utilisées d'une année à l'autre, et qu'elles en ont été les conséquences sur la trésorerie.

### **Vérification des hypothèses :**

Les éléments étudiés nous permettent à présent de valider ou de remettre en question les hypothèses initialement avancées.

- H1 : La bonne gestion de la trésorerie est indispensable pour garantir et maintenir une liquidité durable au sein de l'entreprise.

Cette hypothèse a été vérifiée à travers l'analyse des pratiques quotidiennes de gestion de trésorerie observées au sein du service concerné. En effet, lors de notre stage, nous avons pu consulter les rapports de suivi journalier des encaissements, les relevés de rapprochements bancaires ainsi que les procédures internes de traitement des chèques impayés. Ces documents montrent que NAFTAL suit les entrées de fonds, vérifie la régularité des chèques clients et refuse tout décaissement sans dossier complet (facture, bon de commande, validation hiérarchique). Aussi elle a été confirmée par les échanges informels avec les agents de la section recettes et de la comptabilité. L'ensemble de ces éléments justifie que la gestion quotidienne de la trésorerie repose sur des règles strictes, ce qui soutient la première hypothèse

- H2 : Le recours à des outils modernes de gestion (comme les logiciels) améliore significativement la qualité du pilotage de la trésorerie.

Cette hypothèse a été confirmée grâce à l'étude des logiciels utilisés par l'entreprise, notamment MYNAFTAL ;NAFT-trésorerie, NAFT-BUDGET, NAFT-COMPTA, MAHATA-TECH et NAFTAL-KHADAMAT. Ces outils numériques permettent une gestion intégrée et en temps réel des opérations financières. Lors des observations sur le terrain, nous avons constaté que les agents utilisent ces plateformes pour la saisie et la consultation des opérations de trésorerie, ce qui réduit les erreurs de saisie manuelle et facilite le rapprochement des données.

## **Conclusion générale**

---

- Contrairement à l'hypothèse trois, selon laquelle NAFTAL financer principalement ses dépenses à partir de ses propres encaissements ou par recours au crédit bancaire en cas de besoin, l'analyse a montré que NAFTAL en tant qu'une filiale de SONTRACH finance ses dépenses grâce à un appel de fonds adressé chaque mois à la société mère pour l'examiner et le valider, dans le respect des limites budgétaires préalablement définies. Cette demande de trésorerie a pour but de couvrir les besoins de l'ensemble des structures de l'entreprise.

### **Limites :**

- ◆ L'une des principales limites rencontrées dans cette étude concerne le manque d'informations fournies par l'entreprise sur l'analyse de la trésorerie, notamment en ce qui concerne les indicateurs d'équilibre et les tableaux de flux. Cela s'explique par le fait que l'analyse détaillée de ces éléments est réalisée au niveau de la société mère, ce qui réduit la visibilité au niveau local.
- ◆ L'accès limité à certains documents internes, considérés comme confidentiels par l'entreprise, a également représenté un frein à notre étude. Cette restriction a empêché d'avoir une vision complète et détaillée des pratiques réelles de gestion de la trésorerie.

### **Points forts :**

- ❖ L'entreprise n'a pas recours aux prêts bancaires, ce qui lui permet d'éviter les charges financières.
- ❖ Le district NAFTAL détient le monopole de la distribution et de commercialisation des produits pétroliers à l'échelle nationale.
- ❖ Elle utilise des méthodes efficaces pour récupérer ses créances, notamment en fixant des délais de paiement appropriés.
- ❖ Son relationnel avec la banque.

### **Points faibles :**

- ✦ Une part importante des encaissements est transférée à la maison mère, ce qui limite l'autonomie du district pour financer ses propres besoins.
- ✦ Les décisions stratégiques sont souvent prises au niveau central, ce qui ralentit la réactivité du district face à des situations locales spécifiques.
- ✦ Le district supporte une charge salariale significative, ce qui pèse sur la trésorerie, notamment en période de faible activité.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

- BELLIER DELIENNE, A. & KHATH, S., Gestion de trésorerie, Éditions ECONOMICA, Paris, 2000, p. 16–18.
- CHIHA, K., Finance d'entreprise, Éditions HOUMA, Alger, 2009, p. 55.
- DE LA BRUSLERIE, H. & ELIEZ, C., Trésorerie d'entreprise, Éditions Dunod, France, 2017, p. 5.
- DEGOS, J.-G. & GRIFFITHS, S., Gestion financière, de l'analyse à la stratégie, Éditions Eyrolles, Paris, 2011, p. 284.
- DELAHAYE-DUPRAT, F., DELAHAYE, J. & LE GALLO, N., Finance d'entreprise, 2e éd., Éditions Dunod, France, 2021, p. 331.
- DENIS, J.-P., MARTINET, A.-C. & SILEM, A., Lexique de gestion et de management, 9e éd., Éditions Dunod, France, 2016, p. 72.
- DORIATH, B., LOZATO, M. & MENDES, P., Comptabilité et Gestion des Organisations, 6e éd., Éditions Dunod, France, 2008, p. 135, 243.
- FORTINE, A., État des flux de trésorerie, Presses de l'université du Québec, 1998, p. 1–2.
- GAUGAIN, M., Gestion de la trésorerie, Éd. ECONOMICA, Paris, 2004, p. 5, 16, 177, 197.
- GAUGAIN, M. & SUVÉE, R., Gestion de la trésorerie, Éd. ECONOMICA, 2e éd., Paris, 2007, p. 47–55.
- GILLET, R. & VERNIMMEN, J.-P., Finance, 2e éd., Éditions Dalloz, 2003, p. 310.
- HUBERT, B. & ELIEZ, C., Trésorerie d'entreprise : Gestion des liquidités et des risques, 4e éd., DUNOD, 2017, p. 4.
- MAURIN, P., Gestion de trésorerie, 2e éd., Éditions Ellipses, France, 2021, p. 9.
- POLONIAT, B., La nouvelle gestion de trésorerie, 2e éd., 1997, p. 19, 102.
- POIZAT, F. & CAVALIERO, J., Cash Management : Fondamentaux & Offres Bancaires, Éditions Eyrolles, France, 2015, p. 9.
- ROUSSELOT, P.-H. & VERDIÉ, J.-F., La gestion de trésorerie, 2e éd., Dunod, Paris, 2017, p. 73.
- SION, M., Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 6e éd., DUNOD, Paris, 2015, p. 2, 28–30.
- SOLNIK, B., Gestion financière, 6e éd., DUNOD, Paris, 2005, p. 117.
- VERNIMMEN, P., Finance d'entreprise, 17e éd., Éditions Dalloz, 2018, p. 1074.

### Article :

- AYACHI, F., Tableaux de flux de trésorerie : Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises, Université d'Oran 2, p. 149, 155.
- REVAULT, P., Focus sur le tableau des flux de trésorerie, CREG, juin 2012, p. 2.

## Bibliographie

---

- SALL, M., La revue des sciences de gestion (La RSG), 2008, p. 38.

### Mémoire :

- BETTAHAR, H. & DILEM, N., La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise – Cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou, UMMTO, 2021–2022.

### Site web :

- agicap.com – Tableau de flux de trésorerie : Ce qu'il faut savoir, <https://agicap.com/fr/article/tableau-de-flux-de-tresorerie-ce-quit-faut-savoir>, consulté le 16/04/2025.
- cidj.com – LEPARRE, J., Trésorier / Trésorière, <https://www.cidj.com/metiers/tresoriertrésorière>, consulté en 2024.
- legalstart.fr – Bilan fonctionnel, <https://www.legalstart.fr/fichepratique/comptabilite/bilanfonctionnel>, consulté le 08/04/2025.
- mynaftal.naftal.dz – <https://mynaftal.naftal.dz/#/>, consulté le 10/05/2025.
- mobilealgerie.com – Paiement électronique NAFTAL, <https://mobilealgerie.com/paiement-electronique-naftal-annonce-la-generation-des-tpe-en-algerie>, consulté le 16/05/2025.
- vernimmen.net – Glossaire de finance, <https://www.vernimmen.net/Pratique/Glossaire/definition>, consulté le 07/04/2025.

# **Les annexes**



**SITUATION DES CONSOMMATIONS**

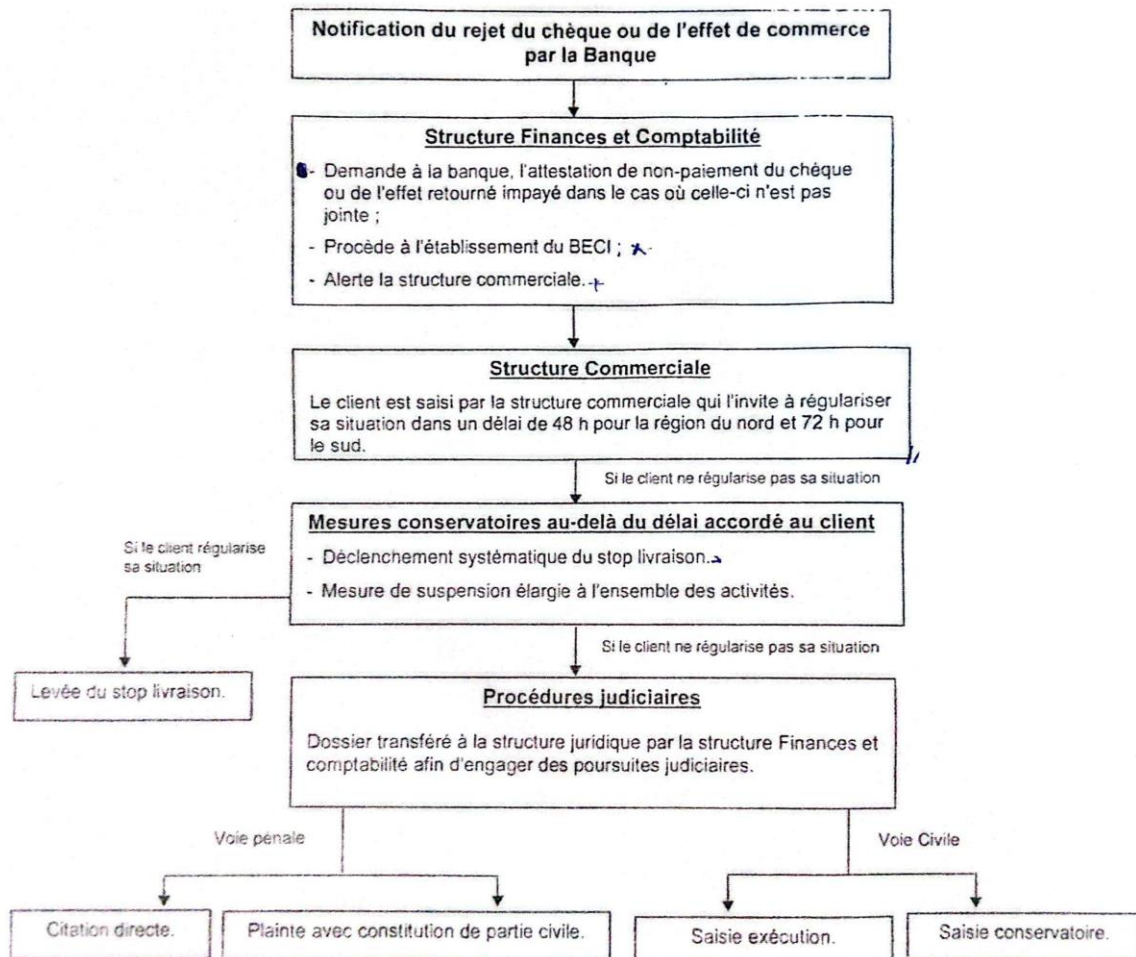
MOIS: MAI / 2025

**DISTRICT COM TIZI OUZOU**

ITEM	SITUATION DES DECAISEMENTS AU 31/05/2025					solde (5)=(1)-(4)	%
	enveloppe allouée (1)	depenses anterieures (2)	depenses du mois (3)	Depenses cumulees (4)=(2)+(3)			
Fourniture et consommable	25 000 000,00	8 001 788,77	1 367 620,43	9 369 409,20	15 630 590,80	37%	
Fourniture d'equipements/Investissements	10 000 000,00	0,00	596 047,20	596 047,20	9 403 952,80	6%	
Travaux et prestations de Services	20 000 000,00	4 027 424,57	945 749,85	4 973 174,42	15 026 825,58	25%	



**Démarche de traitement d'un chèque ou d'effet de commerce impayé**



# BILAN STRUCTURE

Au 31 décembre 2022

Période 13/2022

ACTIF						PASSIF			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURRANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Exart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de rattachement)			
Immobilisations incorporelles		295 138,00	295 138,00			Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		2 087 694 602,52	1 517 182 455,22	570 512 147,30	465 332 079,63	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours		9 228 993,11		9 228 993,11	91 114 896,99	Résultat net	107 535 894,47		-31 375 425,49
Immobilisations Financières		20 492 101,60		20 492 101,60	24 894 537,61	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I	107 535 894,47		-31 375 425,49
TOTAL ACTIF NON COURRANT		2 117 710 835,23	1 517 477 593,22	600 233 242,01	581 291 514,23				
### ACTIFS COURRANTS ###						### PASSIFS NON COURRANTS			
Stocks et en cours		346 055 234,22		346 055 234,22	421 298 386,05	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		201 179 618,83	2 669 063,68	198 510 555,15	190 987 405,44	Autres dettes non courantes	3 894 683,51		3 894 683,51
Autres débiteurs		31 603 580,11	5 867 672,31	25 735 907,80	22 512 020,61	Provisions et produits comptabilisés	702 562,00		344 016,50
Impôts et assimilés		33 288 839,47		33 288 839,47	46 670 436,06	TOTAL PASSIFS NON COURRANTS II	4 597 245,51		4 238 700,41
Autres actifs courants						### PASSIFS COURRANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés	66 364 670,09		39 649 838,36
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		614 818 418,55	67 500,00	614 750 918,55	650 973 720,78	Autres dettes	1 640 076 887,13		1 901 020 371,87
TOTAL ACTIF COURRANT		1 226 945 691,18	8 604 235,99	1 218 341 455,19	1 332 441 868,94	Trésorerie Passif	1 706 441 557,22		1 940 670 208,25
TOTAL GENERAL ACTIF		3 344 656 526,41	1 526 081 829,21	1 818 574 697,20	1 913 733 483,17	TOTAL PASSIFS COURRANTS III	1 706 441 557,22		1 940 670 208,25
						TOTAL GENERAL PASSIF	1 818 574 697,20		1 913 733 483,17

Annexe 5 : Bilan 2023 de NAFTAL.

**BILAN UNITE**  
Au 31 décembre 2023

ACTIF					PASSIF				
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exécution)	✓		
Immobilisations incorporelles		295 138,00	295 138,00			Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		2 107 309 662,34	1 631 651 814,42	475 657 847,92	570 512 147,30	Ecart de réévaluation		-98 787 788,39	107 535 854,47
Immobilisations en cours		9 238 993,11		9 238 993,11	9 238 993,11	Résultat net			
Immobilisations Financières		21 629 200,19	315 000,00	21 314 200,19	20 492 101,60	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-98 787 788,39	107 535 854,47
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 138 462 993,64	1 632 261 952,42	506 201 041,22	600 233 242,01				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		312 235 007,81		312 235 007,81	346 055 234,22	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		145 152 028,65	2 725 344,06	142 426 684,59	198 510 555,15	Autres dettes non courantes		3 851 716,59	3 894 683,51
Autres débiteurs		32 934 017,69	6 076 446,92	26 857 570,77	25 735 907,60	Provisions et produits comptabilisés		36 640 000,00	702 562,00
Impôts et assimilés		26 850 442,36		26 850 442,36	33 288 839,47	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		40 491 716,59	4 597 245,51
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		30 291 612,81	66 364 670,09
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		731 609 148,53	67 500,00	731 541 648,53	614 750 918,55	Autres dettes		1 774 136 855,27	1 640 076 887,13
TOTAL ACTIF COURANT		1 248 800 646,04	8 869 290,98	1 239 931 355,06	1 218 341 455,19	Trésorerie Passif			
						TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 804 428 468,08	1 706 441 557,22
TOTAL GENERAL ACTIF		3 387 263 639,68	1 641 131 243,40	1 746 132 396,28	1 818 574 697,20	TOTAL GENERAL PASSIF		1 746 132 396,28	1 818 574 697,20





## TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU  
999

( Méthode directe) 13-2023

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
<b>A1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>121 389 701.82</b>	<b>-20 995 126.99</b>
000000	Virements de Fonds (UNITE) ( Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		19 190 442 134.60	18 970 847 903.52
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-288 650 420.55	-230 651 507.39
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-11 424 931.69	-13 119 319.24
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		1 171 254 594.00	1 055 345 067.00
100007	Sommes versées aux personnels		-877 867 696.41	-788 324 246.59
100008	Remontés de fonds Emis		-19 139 383 984.74	-18 913 464 080.74
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-4 348 094.00	-3 504 666.00
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		81 368 100.61	-98 124 277.55
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
<b>A2</b>	<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>TOTAL A</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>121 389 701.82</b>	<b>-20 995 126.99</b>
<b>B1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>-4 598 971.84</b>	<b>-15 227 675.24</b>
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-108 885.00	-1 084 166.00
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-4 490 086.84	-14 143 509.24
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>TOTAL B</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>-4 598 971.84</b>	<b>-15 227 675.24</b>
<b>C1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>TOTAL C</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
<b>T=A+B+C</b>	<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)</b>		<b>116 790 729.98</b>	<b>-36 222 802.23</b>
<b>E</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>		<b>614 818 418.55</b>	<b>651 041 220.78</b>
<b>F</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>731 609 148.53</b>	<b>614 818 418.55</b>
<b>V=F-E</b>	<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>116 790 729.98</b>	<b>-36 222 802.23</b>
<b>R=V-T</b>	<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			



## TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU  
999

( Méthode directe) 13-2024

Code	Libellé	N	Exercice N	Exercice N-1
<b>A1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>-272 028 625.56</b>	<b>121 389 701.82</b>
000000	Virements de Fonds (UNITE) ( Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		19 157 740 463.86	19 190 442 134.60
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-275 220 430.77	-288 650 420.55
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-12 696 991.43	-11 424 931.69
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis			
100006	Appel de Fonds Reçu		1 293 164 640.00	1 171 254 594.00
100007	Sommes versées aux personnels		-987 916 384.21	-877 867 696.41
100008	Remontés de fonds Emis		-19 375 040 790.21	-19 139 383 984.74
100009	Remontés de Fonds Reçus			
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-7 530 699.00	-4 348 094.00
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		-64 528 433.80	81 368 100.61
100014	Mouvement financier Inter-Structure (Bitume &DASC)			
<b>A2</b>	<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>			
200001	flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>TOTAL A</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-272 028 625.56</b>	<b>121 389 701.82</b>
<b>B1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>-12 023 277.79</b>	<b>-4 598 971.84</b>
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA		-2 737 577.47	-108 885.00
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-9 285 700.32	-4 490 086.84
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
300003	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
300004	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
300005	Intérêts encaissés sur placements financiers			
300006	dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>TOTAL B</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>-12 023 277.79</b>	<b>-4 598 971.84</b>
<b>C1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
400001	Encaissements suite à l'émission d'actions			
400002	Dividendes et autres distributions effectués			
400004	Encaissements provenant d'emprunts			
400005	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>TOTAL C</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités (D)			
<b>T=A+B+C</b>	<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)</b>		<b>-284 051 903.35</b>	<b>116 790 729.98</b>
<b>E</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>		<b>731 609 148.53</b>	<b>614 818 418.55</b>
<b>F</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>447 557 245.18</b>	<b>731 609 148.53</b>
<b>V=F-E</b>	<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-284 051 903.35</b>	<b>116 790 729.98</b>
<b>R=V-T</b>	<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

# Table des matières

**Introduction générale** .....Erreur ! Signet non défini.

**Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de trésorerie.....** Erreur ! Signet non défini.

<b>Section 1 : Concepts fondamentaux de la trésorerie .....</b>	<b>19</b>
<b>1. La trésorerie : .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. Définition de la trésorerie :.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. Les types de trésorerie : .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1. La trésorerie active : .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2. La trésorerie passive : .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.3. La trésorerie zéro : .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.4. La trésorerie en valeur :.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.5. La trésorerie potentielle :.....</b>	<b>21</b>
<b>2. Le trésorier :.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Définition du trésorier :.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. La fonction du trésorier :.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1. Le rôle du trésorier :.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.1. Les missions du trésorerie : .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.2. Les qualités du trésorerie : .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Rôle, objectif et utilité de la trésorerie : .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Rôle de la trésorerie :.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Objectifs de la trésorerie :.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : La gestion de la trésorerie .....</b>	<b>26</b>
<b>1. Définition de la gestion de trésorerie :.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1. La gestion : .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2. La gestion de la trésorerie : .....</b>	<b>26</b>
<b>2. Objectifs et enjeux de la gestion de trésorerie :.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Objectifs .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Les enjeux de gestion de trésorerie :.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. Réduction des frais financiers :.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers :.....</b>	<b>28</b>

2.2.3. Minimisation des erreurs :.....	28
2.2.4. Complexité accrue avec plusieurs comptes bancaires : .....	30
2.2.5. Contrôle et optimisation : .....	30
3. Pratiques de Gestion de Trésorerie : .....	30
3.1. Suivi et Prévisions des Flux de Trésorerie.....	30
3.2. Gestion des Délais de Paiement et de Recouvrement : .....	31
3.3. Utilisation d'outils digitaux et logiciels de la trésorerie : .....	31
3.4. Établir une relation de confiance avec les banques : .....	32
Section 3 : Les risques et les problèmes liés à la gestion de trésorerie .....	33
1. Les risques de gestion de trésorerie :.....	33
1.1. Le risque opérationnel : .....	33
1.2. Le risque spécifique : .....	33
1.2.1. Le risque de crédit :.....	33
1.2.2. Le risque du taux d'intérêt :.....	34
1.2.3. Le risque de change :.....	34
2. Les problèmes liés à la gestion de trésorerie : .....	34
2.1. Crise de croissance :.....	34
2.2. Mauvaise gestion du BFR :.....	35
2.3. Réduction conjoncturelle de l'activité :.....	35
2.4. Erreur de financement :.....	36
2.5. Perte de profitabilité : .....	37
3. L'origine des problèmes de la trésorerie :.....	37
3.1. Problèmes structurels de trésorerie :.....	37
3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie :.....	38
Conclusion : .....	39
Chapitre 2 : Les approches de l'analyse de la trésorerie .....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : L'approche statique .....	41
1. L'approche patrimoniale (bilan) : .....	41
1.1. Le bilan financier : .....	41

1.1.1. Les éléments constitutifs du bilan financier : .....	42
1.1.2. Objectifs du bilan financier :.....	43
1.2. Le calcul de la trésorerie : .....	43
2. L'approche fonctionnelle :.....	44
2.1. Le bilan fonctionnel : .....	45
2.1.1. La structure de bilan fonctionnel : .....	45
2.1.1.1. Détermination de la trésorerie par les indicateurs d'équilibre : .....	46
2.1.1.2. Détermination de la trésorerie par la méthode des ratios : 49	
<b>Section 2 : L'approche dynamique (analyse des flux de trésorerie) .....</b>	<b>51</b>
1. Présentation du tableau de flux de trésorerie.....	51
1.1. Définition du TFT : .....	51
1.2. Les objectifs du tableau de flux de trésorerie :.....	51
2. Structure du TFT :.....	52
2.1. Les flux de trésorerie issus des activités opérationnelles : .....	52
2.2. Les flux de trésorerie issu des activités d'investissement :.....	52
2.3. Les flux de trésorerie issus des activités de financement : .....	53
3. Elaboration du TFT :.....	53
3.1. Méthode directe :.....	53
3.2. Méthode indirecte : .....	55
4. Lien entre les ressources et les emplois :.....	58
<b>Section 3 : L'approche prévisionnelle.....</b>	<b>58</b>
1. Définition de la gestion prévisionnelle : .....	59
2. Importance et objectifs de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :	59
3. Outils de la gestion prévisionnelle :.....	60
3.1. Le plan de financement : .....	60
3.1.1. Définition :.....	60
3.1.2. Objectifs de plan de financement : .....	60

3.1.3. Elaboration du plan de financement :.....	61
3.2. Le budget de trésorerie :.....	62
3.2.1. Définition :.....	62
3.2.2. Objectifs :.....	63
3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie : .....	63
3.2.3.1. Détermination des encaissements :.....	63
3.2.3.2. Détermination des décaissements :.....	64
3.3. La gestion des liquidités au quotidien : la fiche en date de valeur .....	65
Conclusion : .....	67
<b>Chapitre 3 : Les pratiques de la gestion de trésorerie cas de district NAFTAL.....</b> Erreur ! Signet non défini.	
Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	70
1. Présentation générale du District Commercial NAFTAL :.....	70
1.1. Historique de l'organisme d'accueil :.....	70
1.2. Présentation du district Commercial Tizi-Ouzou :.....	71
1.3. Missions et activités de l'organisme d'accueil :.....	71
1.4. Présentation de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL : ...	72
1.4.1. Présentation des différents départements :.....	72
1.4.1.1. Le département commercial :.....	72
1.4.1.2. Le département administration et moyens généraux :...	73
1.4.1.3. Le département finance et comptabilité :.....	74
Section 2 : Le service de la trésorerie de NAFTAL .....	75
1. Présentation du service de la trésorerie :.....	75
1.1. Section des dépenses : .....	75
1.1.1. La validation d'une dépense :.....	76
1.1.2. Les procédures pour effectuer une dépense :.....	76
1.2. La section recette :.....	78
1.2.1. La collecte d'argent par la vente :.....	78
1.2.2. Les chèques impayés : .....	78

1.2.2.1. Motifs de rejet d'un chèque : .....	78
1.2.2.2. Procédure à suivre pour la prise en charge des chèques impayés : (voir annexe 3).....	79
2. Les principaux compte de NAFTAL : .....	81
2.1. Compte CCP :.....	81
2.2. Compte BEA :.....	81
2.3. Compte CIB :.....	81
3. Les outils d'analyse et de pilotage : .....	82
3.1. Outils numériques :.....	82
3.1.1. MY NAFTAL : .....	82
3.1.2. NAFTAL KHADAMAT :.....	84
3.2. Tableau de bord :.....	85
4. Relation bancaire avec NAFTAL : .....	85
<b>Section 3 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise NAFTAL .....</b>	<b>86</b>
1. L'élaboration des bilans fonctionnel : .....	86
1.1. Présentation des actifs des bilans : .....	87
1.2. Présentation des passifs des bilans : .....	87
2. Elaboration des bilans en grande masse :.....	88
2.1. Actif du bilan en grande masse :.....	88
2.2. Passif du bilan en grande masse : .....	89
3. Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier :.....	89
3.1. L'équilibre à long terme (fonds de roulement) :.....	89
3.2. L'équilibre financier à court terme (besoin en fonds de roulement) : .....	90
3.3. L'équilibre financier immédiat (la trésorerie nette) : .....	91
4. Présentation des tableaux de flux de trésorerie (méthode directe) :	92
<b>Conclusion : .....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

---

## Résumé :

Ce mémoire met en évidence l'importance des bonnes pratiques de la gestion de trésorerie dans est importante la performance financière d'une entreprise. Quelle que soit sa taille, une entreprise doit assurer une disponibilité optimale de liquidités pour couvrir ses besoins quotidiens, investir et faire face aux imprévus. La gestion de trésorerie comprend un ensemble de pratiques et techniques financières visant à surveiller, analyser, optimiser et anticiper les flux de trésorerie. Elle repose sur des outils d'analyse financière et varie selon plusieurs facteurs : secteur d'activité, statut juridique, autonomie financière, et position concurrentielle. Une bonne gestion de trésorerie améliore la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et la sécurité financière de l'entreprise.

### Mots clés :

Gestion de trésorerie, liquidité, solvabilité, rentabilité, performance, pratiques financières, analyse financière, flux financiers, outils de gestion.

### English :

This research highlights the key role of cash management in ensuring a company's financial health. Regardless of size, a company must ensure an optimal level of liquidity to meet daily expenses, invest, and face unexpected events. Cash management includes a set of practices and financial techniques to monitor, analyze, forecast, and optimize cash flows. It relies on financial analysis tools and varies depending on sector, legal status, financial autonomy, and market position. Effective cash management improves liquidity, solvency, profitability, and financial stability.

### Keywords:

Cash management, liquidity, solvency, profitability, performance, financial practices, financial analysis, cash flows, management tools.

### Arabe (العربية) :

يسلط هذا البحث الضوء على الأهمية الكبيرة لتسيير الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة. فيغض النظر عن حجمها، يجب على المؤسسة ضمان توفر السيولة بشكل كافٍ لتغطية النفقات اليومية، الاستثمار، ومواجهة الطوارئ. يشمل تسيير الخزينة مجموعة من الممارسات والتقنيات المالية التي تهدف إلى مراقبة وتحليل وتوقع وتحسين التدفقات النقدية. ويعتمد على أدوات التحليل المالي، كما يختلف حسب القطاع والنظام القانوني ودرجة الاستقلالية والوضع التنافسي. إن التسيير الجيد للخزينة يُحسّن من السيولة، والملاءة المالية، والربحية، والأمن المالي للمؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

تسيير الخزينة، السيولة، الملاءة المالية، الربحية، الأداء، الممارسات المالية، التحليل المالي، التدفقات النقدية، أدوات التسيير.