



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences économiques commerciales et de gestion  
Département des sciences financières et comptabilité



## Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financière et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

### Thème :

**OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE  
COMME FACTEUR DE CREATION DE VALEUR**

**Cas : Direction de la branche GPL - NAFTAL**

**Alger - Mohammadia**

#### Présenté par :

DJEBALI Maya

KRIRECHE Naila

#### Membres du jury :

M. SAM Hocine      MCA      Président de jury      UMMTO

M. OUSSAID Aziz      MAA      Encadrant      UMMTO

M. HADJOU Abdelaziz      MAA      Examineur      UMMTO

#### Dirigé par :

M<sup>r</sup> OUSSAID Aziz

Promotion 2023 - 2024

## **REMERCIEMENTS.**

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre directeur de recherche, Mr OUSSAID Aziz, pour sa rigueur, sa patience et son aide précieuse qui nous a orientées tout au long de ce projet. Nous lui témoignons ici notre plus grand respect.

Nos sincères remerciements vont également aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de juger ce travail, ainsi que d'animer notre soutenance.

Nous exprimons notre profonde gratitude à Mr Ait Messaoud Moussa, directeur du district GPL de Thala-Athmane, qui nous a accueillies dans son entreprise et qui a mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour un bon déroulement de notre stage. Notre reconnaissance et nos remerciements au personnel de cette unité et à celui de la direction de branche GPL, particulièrement nos correspondants de stage messieurs OTMANI et AMRAOUA, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous orienter durant cette première expérience professionnelle.

Un hommage à tous nos enseignants de l'Université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, qui nous ont accompagnées durant tout notre cursus.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à nos familles respectives pour leur soutien infailible, ainsi qu'à nos fidèles amis.

**MERCI.**

## *Dédicace 01*

**Je dédie ce modeste travail à ma famille :**

**Mes très chers parents sans qui je ne suis rien, je tiens à les remercier pour leur dévouement, leurs encouragements, l'affection qu'ils m'apportent au quotidien, je leur serai éternellement reconnaissante d'avoir fait de moi une personne digne de leur éducation.**

**À mes sœurs, les plus chères à mes yeux**

**Lysa, Celia et Amel.**

**Merci d'être à mes côtés et d'embellir ma vie, je vous aime.**

**A mes chères amies avec qui j'ai parcouru ce long chemin et qui illuminent mon quotidien, je le dédie plus particulièrement à notre amie « Yasmine » qui répond toujours présente et qui n'hésite jamais à nous apporter son aide.**

**Enfin à mon binôme, avec qui j'ai vécu pleinement cette expérience.**

**Mention spéciale à mes neveux que j'aime éperdument :**

**Ahmed, Louise et Rym.**

**Maya DJEBALI.**

## *Dédicace 02.*

### **Je dédie ce travail à ma famille**

**Mes très chers parents, qui m'ont accompagné tout au long de ma vie, depuis mes premiers pas, et mis à ma disposition tous les moyens pour me voir réussir, sans vous je ne serai jamais devenue celle que je suis aujourd'hui. Je ne vous remercierai jamais assez pour toute la force, le courage, la patience, et l'amour inconditionnel et infini que vous m'apportiez et continuez de m'apporter chaque jour. Je vous serai à jamais reconnaissante.**

**Ma chère sœur Maya, et mon frère bien aimé Mohamed Amine, vous avez été là pour moi dans les moments de joie et de pleurs, votre amour et votre compréhension ont été ma source de réconfort. Merci pour la patience dont vous avez fait preuve, je vous aime plus que tout.**

### **Je le dédie aussi à mes amis**

**Mes 2 meilleures amies Céline et Leaticia, je tiens à vous exprimer toute ma gratitude pour votre présence et votre amitié sincère. Vous avez été là pour moi à chaque étape, apportant, joie, amour, réconfort, et une oreille attentive. Merci de toujours m'encourager avec tous les moyens et cela depuis toujours.**

**Ma coéquipière Lyna, celle avec qui j'ai commencé et sans doute avec qui je finirai, mes chers amis que j'ai eu l'occasion de rencontrer lors de ce parcours, Nadine, Melissa, Katia et Yasmine, qui n'a jamais cessé d'apporter son aide à n'importe quel moment, avec vous, j'ai vécu les meilleures des moments et sans vous, ça n'aurait jamais été pareil.**

**Enfin, mon cher binôme, mon amie de la vie qui a toujours été là, travailler à tes côtés fut un véritable plaisir. Ensemble, nous avons surmonté ce défi et célébré la victoire, et c'est avec un cœur plein que je me souviendrai de chaque moment partagé. Je suis fière de ce que nous avons accompli.**

**Naila KRIRCHE.**

## Liste des tableaux

Tableau 1: Tableau récapitulatif des éléments du TFT .....	38
Tableau 2: Tableau des flux de trésorerie.....	40
Tableau 3: Tableau récapitulatif des caractéristiques du bilan financier .....	46
Tableau 4: Présentation simplifiée du bilan financier .....	46
Tableau 5: Série de retraitements du bilan financier .....	47
Tableau 6: L'intégration d'éléments hors bilan. ....	48
Tableau 7: Le bilan financier après les retraitements. ....	49
Tableau 8: Présentation du bilan financier grande masse. ....	50
Tableau 9: liste des ratios financiers. ....	57
Tableau 10: Plan de financement prévisionnel.....	66
Tableau 11: Budget des encaissements.....	69
Tableau 12: Budget des décaissements.....	70
Tableau 13: Budget de TVA.....	71
Tableau 14: Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel global). ....	72
Tableau 15: présentation du bilan financier 2021.....	85
Tableau 16: présentation du bilan en grande masse .....	86
Tableau 17: présentation du bilan financier 2022.....	86
Tableau 18: présentation du bilan en grande masse .....	87
Tableau 19: Le FRN par le bas du bilan .....	90
Tableau 20: Le calcul du BFR.....	90
Tableau 21: calcul du TN à partir de la différence entre FR et BFR.....	91
Tableau 22: Calcul des ratios liés à la trésorerie .....	92
Tableau 23: Tableau des flux de trésorerie (TFT) des deux exercices. ....	96
Tableau 24: Représentation trimestrielle du budget de trésorerie de la branche GPL pour 2022.....	104
Tableau 25: Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie de l'année 2022. ....	107

## Liste des figures

Figure 1: Procédure de réalisation d'une prévision. ....	62
Figure 2: Evolution des indicateurs d'équilibres financiers.....	91
Figure 3: Graphique illustrant l'évolution des ratios de liquidité (Générale, réduite et immédiate) entre 2021 et 2022.....	94
Figure 4: Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie de 2021 et 2022. ....	97

## Liste des abréviations

<b>AC</b>	Actif circulant
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>CP</b>	Capitaux propres
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>PC</b>	Passif courant
<b>FR</b>	Fond de roulement
<b>BFR</b>	Besoin en fond de roulement
<b>TN</b>	Trésorerie nette
<b>RLG</b>	Ratio de liquidité générale
<b>RLI</b>	Ratio de liquidité immédiate
<b>RLR</b>	Ratio de liquidité réduite
<b>VI</b>	Valeurs immobilisées
<b>VE</b>	Valeurs d'exploitation
<b>VR</b>	Valeurs réalisables
<b>VD</b>	Valeurs disponibles
<b>TFT</b>	Tableau des flux de trésorerie
<b>TCR</b>	Tableau des comptes de résultat
<b>FTA</b>	Flux de trésorerie de l'activité
<b>FTE</b>	Flux de trésorerie d'exploitation
<b>FTF</b>	Flux de trésorerie de financement
<b>FTI</b>	Flux de trésorerie d'investissement
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>RN</b>	Résultat net
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>GPL</b>	Gaz et pétrole liquéfié

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie. ....</b>	<b>4</b>
Section 01: Gestion de trésorerie, notions de bases et définitions clés.....	5
Section 02 : risques et origines des problèmes de trésorerie. ....	13
Section 03 : Fonctions et objectifs de la gestion de trésorerie. ....	20
<b>CHAPITRE 02 : Stratégies et techniques d’optimisation de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>28</b>
Section 01 : Stratégie d’optimisation des flux par le tableau des flux de trésorerie. ...	29
Section 02 : Stratégie de suivi des indicateurs financiers basée sur bilan financier. ...	41
Section 03 : Stratégie de prévision des flux de trésorerie via le plan de financement et le budget de trésorerie. ....	60
<b>CHAPITRE 03 : Étude analytique de la gestion de trésorerie, Cas de : « La Direction de branche GPL, NAFTAL », pour l’année 2021 et 2022.....</b>	<b>75</b>
Section 01 : Présentation de l’entité « NAFTAL BRANCHE GPL ».....	77
Section 02 : Etude des indicateurs de l’équilibre financier de l’entreprise « NAFTAL » des deux exercices 2021/2022, par le bilan financier. ....	85
Section 03 : étude comparative des flux de trésorerie via le TFT.....	96
Section 04 : Etude prévisionnelle de la trésorerie selon le budget de trésorerie de 2022. .....	103
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>112</b>

# **Introduction générale**

# INTRODUCTION GENERALE

Le monde de la finance connaît une évolution fulgurante, marquée par la globalisation financière des marchés, l'émergence de nouveaux instruments financiers, et l'essor des technologies numériques. Cette complexité croissante impose aux dirigeants d'entreprises de se doter d'outils et de compétences adéquates pour piloter efficacement leurs ressources financières notamment adopter des stratégies de gestion financière optimales, afin de se distinguer de leurs concurrents.

Au cœur de ces mutations, la gestion financière se révèle comme un axe décisif de la performance des entreprises. Elle englobe un ensemble de pratiques fondamentales assurant la viabilité de l'entreprise, en termes d'optimisation de l'allocation des ressources financières, de maximisation de la création de valeur, ainsi que la gestion des risques inhérents à l'activité économique. Parmi ces pratiques nous pouvons citer « la gestion de trésorerie », qui constitue un pilier incontournable de la gestion financière. Elle vise à assurer une maîtrise favorable des flux de liquidités entrants et sortants de l'entreprise. Elle est considérée comme étant une composante essentielle des techniques de contrôle de gestion. Rendant le processus décisionnel proactif et efficace au sein de l'entreprise, du fait qu'elle soit transversale à toutes ses activités. Elle permet de garantir la solvabilité de cette dernière et sa capacité à honorer ses engagements à court terme envers ses différentes parties prenantes.

Au-delà de cet impératif de solvabilité, une trésorerie efficiente représente également un levier stratégique majeur de création de valeur. En effet, elle permet de rationaliser l'utilisation des ressources financières disponibles, de réduire les coûts de financement, de dégager des liquidités pour saisir des opportunités d'investissement et in fine, d'améliorer la rentabilité globale. Par conséquent, elle fait l'objet d'une attention toute particulière au sein de la fonction financière. Elle requiert la mise en œuvre d'outils et de techniques spécifiques tels que les prévisions de trésorerie, la gestion des encaissements/décaissements, l'optimisation du besoin en fonds de roulement, etc.

La trésorerie, désignant tout moyen d'échange immédiatement convertible, est perçue comme l'organe vital de chaque entité, étant donné que les activités de cette dernière génèrent inévitablement des flux de trésorerie, qu'ils soient à court ou à long terme, découlant de ses interactions avec son environnement. Pour ces raisons, les dirigeants sont préoccupés par sa maîtrise, en vue de bien gérer les flux, prévoir les déficits et les excédents, contrôler les encaissements et les paiements, soutenir la croissance, et enfin assurer la stabilité financière de la firme.

Cela devient donc crucial pour nous de présenter la notion de « la gestion de trésorerie » dans un premier temps, ensuite aborder les divers outils et techniques d'optimisation mis en œuvre par les entreprises afin de maintenir un équilibre financier durable.

# Introduction générale

---

## Motif du choix du sujet

Dans l'environnement financier dynamique et concurrentiel d'aujourd'hui, et suite à l'instabilité économique qui règne sur les marchés financiers une gestion financière efficace devient déterminante pour les organisations. Plus particulièrement, celle à court terme, autrement dit « la gestion de trésorerie », qui représente le fondement de la structure financière d'une entité, l'aidant à atteindre ses objectifs et à améliorer la création de valeur globale. Elle englobe un large éventail d'activités, y compris la prévision des flux de trésorerie, la gestion des risques, la gestion du fonds de roulement et les décisions d'investissement. En optimisant ces fonctions, les organisations peuvent réaliser leur performance attendue, et atténuer les risques encourus. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour ce sujet, puisque la gestion de trésorerie est plus qu'une simple démarche, il s'agit d'une stratégie qui permet aux organisations de naviguer dans des paysages financiers complexes, d'anticiper ce qui pourrait entraver son développement et enfin stimuler une croissance pérenne.

## La problématique

Notre travail de recherche s'articulait autour de la problématique suivante :

**« Comment une entreprise peut-elle instaurer une gestion dynamique de la trésorerie, alliant prévision, réactivité et optimisation pour favoriser la création de valeur et assurer leur pérennité sur le long terme ? ».**

De la problématique découle les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les outils et techniques qui permettent de concilier une gestion de trésorerie performante et une création de valeur durable ?
- Quels sont les leviers d'optimisation de la gestion de trésorerie qui permettent de rentabiliser les liquidités disponibles et de réduire les coûts de financement?
- Quels sont les risques potentiels liés à une gestion inadéquate de la trésorerie dans un contexte de volatilité économique et comment les entreprises peuvent-elles se prémunir contre ces risques pour garantir leur pérennité ?

## Hypothèses de recherche

Pour mieux cerner notre problématique de recherche, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse (01) :** La gestion de trésorerie est un facteur clé de la création de valeur pour les entreprises.
- ❖ **Hypothèse (02) :** L'équilibre financier permet de générer une trésorerie passive.

# Introduction générale

---

## Objet du sujet

Notre étude a pour objectif principal d'évaluer et d'examiner les procédures et les techniques de gestion de trésorerie, telles qu'elles sont pratiquées au sein de la direction de la branche GPL / NAFTAL. Il s'agit d'identifier les points faibles auxquels elle est confrontée, mettre en avant ses atouts et proposer des changements pouvant améliorer sa gestion. L'importance de cette recherche réside dans son potentiel à fournir des informations précieuses sur le rôle stratégique de la gestion de trésorerie dans la réussite organisationnelle. Les conclusions de cette étude peuvent éclairer la prise de décisions financières, guider les pratiques de gestion de la trésorerie et contribuer à une compréhension plus large des facteurs qui contribuent à la création de valeur durable.

## Présentation de la méthodologie de travail

Afin d'analyser le lien entre la gestion de trésorerie et la création de valeur de l'entreprise, nous avons appréhendé la problématique en suivant une approche mixte, allant du théorique vers l'empirique.

Dans le cadre de notre étude théorique, nous avons effectué une recherche bibliographique incluant ouvrages, documents, rapports, articles, ainsi que des mémoires soutenus relatifs à notre thématique, afin de définir les concepts fondamentaux de la gestion de trésorerie.

Notre recherche est de nature exploratoire qui consiste à analyser les effets d'une gestion de trésorerie efficace sur la performance financière dans l'entreprise algérienne, l'approche par étude de cas est à notre sens la plus appropriée, permettant la confrontation de l'observation faite sur le terrain avec les différentes sources documentaires traitées, favorisant notamment une meilleure compréhension du phénomène étudié. En matière de collecte de données, nous nous sommes basées sur une combinaison de données secondaires.

## Structure du mémoire

En vue de répondre à notre problématique principale, nous avons subdivisé notre travail de recherche en trois chapitres :

- ✓ Le premier est consacré aux généralités sur la gestion de trésorerie, ainsi que les mouvements de trésorerie.
- ✓ Le deuxième chapitre traite les outils de la gestion de trésorerie, à savoir : le bilan le TCR, le budget de trésorerie, ainsi que le tableau des flux de trésorerie.
- ✓ Un cas pratique qui fera l'objet du troisième et dernier chapitre, dont l'étude est faite au sein de l'entreprise Naftal, direction de branche GPL.

**CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels  
de la gestion de trésorerie.**

# **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

## **Introduction**

L'activité économique d'une entreprise a une influence considérable sur sa trésorerie, de par les décisions financières auxquelles elle procède, principalement les décisions d'investissement et de financement, d'où l'importance de mettre en place des stratégies bien adaptées aux besoins et aux exigences de celle-ci.

La trésorerie faisant partie intégrante du patrimoine de l'entreprise, est passée d'une fonction passive à une entité proactive, en s'impliquant davantage dans la planification et la prise de décision financière, ce qui a rendu sa gestion non-maitrisable au quotidien. Désormais la gestion de trésorerie n'est plus uniquement axée sur le suivi et le contrôle des encaissements et des décaissements, elle s'est muée en une fonction multiforme, anticipant les besoins financiers et mettant en place des stratégies pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Afin de mieux saisir le processus de « la gestion de trésorerie », il est nécessaire d'aborder en premier lieu certains aspects conceptuels relatifs à la trésorerie et sa gestion dans sa globalité, en mettant l'accent sur les diverses définitions apportées par les économistes à son sujet, ses fonction et ses éléments constitutifs, notamment les enjeux de cette dernière et ses raisons de dégradation, en tenant compte également de l'importance de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Ces concepts feront l'objet de ce premier chapitre.

## **Section01 : Gestion de trésorerie, notions de bases et définitions clés.**

La trésorerie est un indicateur financier majeur pour toute entreprise, qui exige une détermination, une analyse, et un suivi rigoureux pour une gestion efficace.

Cette section sera consacrée aux aspects généraux de la trésorerie et sa gestion, à savoir : définitions, typologie, fonctions et objectifs...etc.

### **1. La trésorerie.**

#### **1.1. Définition de la trésorerie.**

La gestion d'entreprise s'articule autour de la trésorerie, élément central et omniprésent. Véritable baromètre financier, elle détermine la santé financière de l'entreprise et sa capacité à affronter les aléas économiques. Elle désigne l'ensemble des liquidités et des actifs facilement convertibles en espèces que détient une entreprise à un moment donné. Ces liquidités se présentent sous forme de fonds en caisse, de soldes bancaires, ou de placements à court terme, elles constituent le moteur de l'activité commerciale. En d'autres termes, il s'agit de l'argent dont dispose une entreprise pour effectuer ses transactions courantes, à savoir : payer ses dettes, financer son activité d'exploitation ... etc.

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

La trésorerie est un terme couramment utilisé en finance pour désigner la gestion des liquidités d'une entreprise. Il fait référence à l'ensemble des ressources financières dont dispose une entreprise pour faire face à ses obligations de paiement à court terme.

Nous allons présenter dans ce qui suit quelques définitions apportées par de grands économistes, que nous avons jugé opportun de souligner dans notre étude afin d'avoir une idée plus précise de ce qu'est la trésorerie selon l'orthodoxie financière.

Selon, Meunier, Debarlot et Boulmer (1970 : 126) : « *La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité* <sup>1</sup> » Pour ces auteurs, ceci revient à dire que les fonds dont dispose l'entreprise à une date donnée doivent représenter la marge des ressources réalisées en fonction des besoins engagés par l'entreprise, plus couramment définie comme la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise et ses besoins de financements permanents.

Selon Pierre MAURIN : « *La trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure des flux financiers, caractérisée par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds, engendrées directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise* ». <sup>2</sup>

Pour (VERNIMMEN 2000, 962), la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoi qu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). <sup>3</sup>

Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement net global (FRNG) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR).

En d'autres termes selon GAUGAIN & al, (2004 : 24) : « *La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.* » <sup>4</sup>

Au regard de ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects. Bien plus

---

<sup>1</sup> Henri MEUNIER, François de BAROLET et P. BOULMER « La trésorerie des entreprises, Volume 1 » Ed DUNOS 1970, p54.

<sup>2</sup> Maurin, P. « *Gestion de trésorerie* ». Ed Dunod. Paris (2002), p36.

<sup>3</sup> Vernimmen, P. (2000). *Finance d'entreprise* (p. 962). Paris : Dalloz.

<sup>4</sup> Gaugain, P., & al. (2004). *Gestion financière de l'entreprise* (p. 24). Paris : Economica.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

qu'une simple réserve d'argent, elle représente la capacité de l'entreprise à générer et à gérer ses flux de trésorerie.

## 1.2. Typologie et éléments constitutifs de la trésorerie.

### 1.2.1. Typologie

Il existe principalement deux types de trésorerie à savoir : la trésorerie active et la trésorerie passive, que nous aborderons par la suite, suivi de leurs éléments constitutifs respectifs.

#### 1.2.1.1. La trésorerie active

Elle recense tous les actifs financiers liquides et les ressources monétaires facilement convertibles en espèces détenus par une entreprise. Elle figure dans le bas du bilan comptable (actif circulant). Ses composantes servent à couvrir les besoins financiers immédiats de l'entreprise, et se présentent sous forme de :

- Avoirs disponibles sur les comptes bancaires.
- Solde de trésorerie.
- Les avoirs en caisse, mobilisables à tout moment.
- Créances clients.
- Stocks.
- Certains placements (ceux qui conservent un certain niveau de liquidité).

Le niveau de la trésorerie active est un indicateur d'une importance cruciale pour assurer la stabilité et la solvabilité d'une entreprise. Permettant de faire face aux dépenses courantes, notamment les paiements des fournisseurs, les salaires des employés, et constitue une marge de sécurité pour les imprévus. Une gestion efficace de cette dernière permet d'éviter de gros problèmes à savoir : l'insuffisance de liquidités, les retards de paiement ainsi que les frais d'emprunt excessifs.

Un niveau de trésorerie active adéquat permet à l'entreprise d'investir dans de nouvelles opportunités, de financer sa croissance et de faire face aux éventuels ralentissements économiques.

#### 1.2.1.2. La trésorerie passive

La trésorerie passive désigne l'ensemble des dettes à court terme que cumule l'entreprise, inscrite dans le passif circulant du bilan comptable, ses dettes ont pour vocation de financer les besoins d'exploitation de l'entreprise et sont :<sup>5</sup>

- Les échéances de prêts à court terme (moins d'un an).
- Les découverts autorisés.
- Les facilités de caisse.

---

<sup>5</sup>Article rédigé par EMMA PERRIN le 02/09/2022. Disponible sur : <https://agicap.com/fr/article/tresorerie-passive-definition-utilisation>

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

- Effets escomptés non échus.

La trésorerie passive permet de financer des besoins de court terme ou des décalages de revenus ; en aucun cas, ces dettes doivent servir à financer des investissements à long terme, étant donné que ces disponibilités n'appartiennent pas réellement à l'entreprise. Et elles doivent être remboursées à un moment donné. Il est à noter que, ces possibilités offertes par cet afflux d'argent ne sont cependant pas sans risque. En effet, une entreprise ne parvenant pas à rembourser sa trésorerie passive ou à honorer ses échéances, peut être déclarée en faillite administrative. D'autant plus que ce type de financement induit généralement des coûts supplémentaires à savoir les intérêts et commissions diverses.

La différence entre ces deux postes correspond à la trésorerie nette, c'est-à-dire les sommes d'argent mobilisables à court terme (on parle d'ailleurs de disponibilités à vue). Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle vérifie l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière.

Il existe aussi ce qu'on appelle « la Trésorerie Structurelle » : elle représente le niveau minimum de liquidités que l'entreprise doit conserver pour garantir le bon fonctionnement de ses activités, même dans des circonstances défavorables. Cela inclut les réserves de liquidités nécessaires pour faire face aux fluctuations saisonnières, aux urgences ou aux éventuelles difficultés financières.

## 1.2.2. Eléments constitutifs de la trésorerie.

Nous allons présenter les composantes de chaque type de trésorerie indépendamment :

### 1.2.2.1. La trésorerie active

Exprimant les moyens de paiement disponibles pour l'entreprise à un moment donné, elle comprend les éléments suivants :

- ✓ **Les fonds sur les comptes bancaires et les fonds en caisse** : Il s'agit de l'argent liquide disponible immédiatement pour l'entreprise. En revanche tous les encaissements et les décaissements issus des opérations d'exploitation, de financement et d'investissement de l'entreprise sont enregistrés dans ces comptes.
- ✓ **Les valeurs mobilières de placement (VMP)** : Ce sont des titres financiers que l'entreprise peut vendre rapidement pour obtenir de l'argent liquide.
- ✓ **Les autres placements de trésorerie** : Il s'agit d'autres placements financiers que l'entreprise peut convertir en espèces à court terme.

### 1.2.2.2. La trésorerie passive

Contenant les dettes à court terme de l'entreprise. Elle comprend les éléments suivants :

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

- ✓ **Les concours bancaires** : il s'agit des prêts à court terme que l'entreprise a obtenu auprès des banques.
- ✓ **Les effets à payer** : sont des titres négociables que l'entreprise a émis pour payer ses dettes.

### 1.3. Modes de calcul de la trésorerie.

Pour calculer la trésorerie de l'entreprise, plusieurs méthodes sont possibles. La plus courante consiste à utiliser la formule par le haut du bilan :<sup>6</sup>

Trésorerie Nette (TN) = le fonds de roulement net global (FRNG) - besoin en fond de roulement (BFR)

Le FR représente les ressources stables de l'entreprise, tandis que le BFR correspond aux ressources nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise.

Une autre méthode de calcul est basée sur le bas du bilan comptable :

Trésorerie nette (TN) = Disponibilités - Dettes financières à court terme (DCT)

Les disponibilités comprennent les avoirs bancaires, la caisse, et les placements, tandis que les dettes financières à court terme englobent les découverts bancaires et les comptes courants.

L'analyse de ces calculs permet d'obtenir une vision précise de la trésorerie nette de l'entreprise, un indicateur clé de sa santé financière.

Après avoir exploré la notion de "trésorerie", nous allons à présent immerger dans le domaine de la gestion de trésorerie et découvrir ses multiples facettes.

## 2. La gestion de trésorerie.

### 2.1. Définition de la gestion de trésorerie.

La simple possession de liquidités ne suffit pas à garantir la prospérité d'une entreprise. C'est dans ce contexte que la gestion de trésorerie intervient et s'avère indispensable pour les faire fructifier, et s'en servir à bon escient. Revêtant ainsi une importance capitale dans le fonctionnement et le développement de toute organisation. La gestion de trésorerie peut être définie comme l'ensemble des activités, des processus et des décisions visant à superviser, contrôler et optimiser les mouvements des flux financiers de l'entreprise, ainsi que certains indicateurs financiers pour assurer la rentabilité de la société, comme :

- la trésorerie nette
- le fonds de roulement net global

<sup>6</sup> Rédigé par l'expert-comptable « Xavier de Labarrière », le 02/10/2023. Disponible sur : <https://www.legalplace.fr/guides/trésorerie-nette/>

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

### ➤ le besoin en fonds de roulement

Elle consiste à envisager la trésorerie de façon dynamique. D'une part, en planifiant les recettes et les dépenses de manière à disposer d'une visibilité sur l'évolution du solde de trésorerie. D'autre part, en anticipant les points hauts, de façon à placer l'argent excédentaire, et les passages plus périlleux, afin de négocier le plus en amont possible les conditions de financement les plus favorables, contribuant de ce fait à la santé financière globale de l'entreprise, par la maximisation de son rendement.

Toutefois, une gestion de trésorerie efficace conditionne l'équilibre financier de l'entreprise, lorsqu'elle est pratiquée convenablement, elle permet d'optimiser le solde dans une perspective de rentabilité et de sécurité. A contrario, une mauvaise gestion de trésorerie met en péril le fonctionnement de la firme, et ce quel que soit sa rentabilité.

Telle que définie par le site internet les echos.fr, la gestion de la trésorerie est une activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change qui pèsent sur la firme ; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque ; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de la société en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaire.<sup>7</sup>

DUPLAT (2004 : 181) quant à lui, considère que la gestion de liquidité est une technique visant à assurer la solvabilité de l'entreprise, par une réduction des besoins de trésorerie et par le placement des éventuels excédents de cash. Cette gestion doit être suivie au jour le jour pour être efficace. Elle implique une prévision de trésorerie à court terme (sur un ou quelques mois).<sup>8</sup>

Forget (2005 :11), estime que « *a l'instar du nombre de dilemmes en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre : la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et l'équilibre* ». <sup>9</sup>

La revue de toutes ces définitions nous permet d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation ; qu'elle soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privée ou publique, toutes peuvent l'appliquer, pour naviguer sereinement dans un environnement financier parfois incertain. Nous pouvons à priori, démontrer son importance dans la vie de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Site : LesEchos.fr

<sup>8</sup> Duplat, J. (2004). *Gestion de trésorerie et des liquidités* (p. 181). Paris : Dunod.

<sup>9</sup> Jack Forget, (2005). *La gestion de trésorerie : enjeux et défis*. Éditions XYZ, p. 11.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

## 2.2. Raisons de détention de la trésorerie, et l'importance d'une bonne gestion au sein de l'entreprise.

### 2.2.1. Raisons de détention de la trésorerie.

D'après KEYNES (1936), Toute entreprise doit conserver par devers elle un certain « stock de monnaie », pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si l'on pouvait prévoir parfaitement l'avenir, et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyen d'échange. En effet, on distingue trois (03) motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie :<sup>10</sup>

- Un motif de précaution.
- Un motif de transaction.
- Un motif de spéculation.

#### 2.2.1.1. Motif de précaution

Ce motif se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux dépenses imprévisibles telles que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.

#### 2.2.1.2. Motif de transaction

Il répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation). Il est également là pour parer au paiement des charges financières, des impôts et des dividendes. Mais aussi peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits à l'entreprise.

#### 2.2.1.3. Motif de spéculation

Ce motif répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier (investissement avantageux, conditions du marché, information, etc...). La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une rémunération supplémentaire, qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité. Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds.

---

<sup>10</sup> John MAYNAR KEYNES, *théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 1936.

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

Il est vrai que, le maintien d'une réserve de trésorerie est essentiel pour toute entreprise, en revanche il ne suffit pas de détenir des liquidités pour assurer sa pérennité à long terme. Une gestion efficace des flux de trésorerie est la pierre angulaire de la santé financière, permettant aux entreprises non seulement de disposer de fonds nécessaires pour leur financement, mais aussi de les contrôler et de les mobiliser de manière rationnelle et réfléchie, afin d'atteindre leurs visées stratégiques.

Compte tenu de ce qui précède, nous allons mettre en avant dans le passage qui suit l'importance d'avoir une bonne gestion de trésorerie au sein de l'entreprise :

### **2.2.2. Importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise**

La trésorerie est essentielle car aucune entreprise ne peut opérer si elle ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour subvenir à ses diverses dépenses : charges salariales, crédits fournisseurs, charges sociales et fiscales, c'est pourquoi elle demande aux dirigeants d'y accorder une grande attention. Cependant avoir une trésorerie équilibrée implique d'avoir la capacité de concevoir une vision stratégique à moyen et long terme. Il s'agit d'être constamment en surveillance des flux financiers de son entreprise, qu'ils soient réels ou prévisionnels et de s'assurer également de pouvoir prendre les bonnes décisions, en toute connaissance de cause.<sup>11</sup>

Toutefois, la gestion de trésorerie revêt une importance capitale dans la vie de l'entreprise. Elle tache de mettre à disposition le montant précis de ressources financières au bon endroit et dans la bonne devise. Elle cherche à maintenir sa liquidité à un niveau optimal, assurant ainsi sa capacité à répondre rapidement et efficacement à ses obligations financières, elle offre notamment la possibilité d'anticiper et de gérer les fluctuations des flux de trésorerie, réduisant ainsi les risques de défaut de paiement ou de crise de liquidité, elle contribue également à la prise de décisions d'investissement, en identifiant les opportunités qui optimisent le rendement des excédents de trésorerie tout en préservant leur sécurité, parallèlement, elle veille à améliorer la communication avec ses différentes parties prenantes en véhiculant une image solvable et positive de l'entreprise. Elle procure au trésorier les renseignements dont il a besoin pour négocier auprès de ses partenaires, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement disponibles.

En substance, investir dans une gestion efficace des flux de trésorerie est indispensable à la viabilité et au succès à long terme d'une entreprise. Elle permet à l'entité de stimuler sa croissance et de créer de la valeur, de part toutes les pratiques auxquelles elle œuvre quotidiennement. Négliger cet aspect crucial de la gestion financière expose les entreprises à des risques multiples et compromet leur capacité à prospérer et à atteindre leurs objectifs à long terme.

---

<sup>11</sup>Rédigé par : Jennifer Montéréal, Editorial Manager, sur Appvizer. Disponible sur : <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/tresorerie/gestion-de-tresorerie>.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

En fin de compte, la gestion de trésorerie incarne la boussole financière qui guide les décisions opérationnelles et stratégiques, assurant une navigation prudente à travers les incertitudes économiques.

## Section 02 : Risques et origines des problèmes de trésorerie.

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

<sup>12</sup>

### 1. Problèmes structurels de trésorerie

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

- ✓ Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- ✓ Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de société, achats de titres de participation, etc.)
- ✓ Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
- ✓ A la faiblesse du capital social de la société.
- ✓ Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise.
- ✓ A la faiblesse des bénéfices mis en réserve.
- ✓ A 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 (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

---

<sup>12</sup> Philippe ROUSSELOT- Jean-François VERDIE, « GESTION DE TRESORERIE » 2ème édition, P25.

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Il s'agira notamment de mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou à renégocier les délais de paiements auprès des clients et/ou des fournisseurs, ou bien encore d'adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

### **2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.**

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

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- ✓ Les variations saisonnières de l'activité de l'entreprise qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agroalimentaires, de l'industrie des matériels de ski, etc.
- ✓ Le gonflement accidentel des stocks par suite par exemple, 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.
- ✓ Une crise économique survenue sur le marché sectoriel.

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

### **3. Les risques de la trésorerie.**

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise ». Cela dit, Les risques financiers liés à la trésorerie désignent les dangers éventuels auxquels une entreprise est confrontée en raison d'une gestion inefficace de ses flux financiers. Il existe différents types de risques : les risques stratégiques, risques opérationnels ou des risques plus spécifiques, à savoir : (le risque de crédit, risque de taux d'intérêt et risque de change). Leurs conséquences peuvent être désastreuses pour la stabilité financière et la pérennité de l'entreprise, nous allons énumérer juste après les différentes catégories de risques de trésorerie:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rédigé par : EMMA PERRIN le 23/11/2023. Consultable sur : <https://agicap.com/fr/article/gestion-risques-financiers/>

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

### 3.1. Le risque de crédit ou le risque de contrepartie.

Est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit, Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'arrive pas à financer ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement de leurs contreparties. Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs. En revanche, Cela peut entraîner des pertes directes sur créances irrécouvrables et une augmentation des provisions pour mauvaises créances, pour une entreprise qui fait face à des clients douteux.

### 3.2. Risque de liquidité

Incapacité à honorer ses obligations financières à court terme, telles que les factures, les salaires et les dettes à court terme. Cela peut entraîner des pénalités de retard de paiement, des dommages à la réputation et même une faillite.

### 3.3. Risque de taux d'intérêt

Fluctuations des taux d'intérêt qui affectent le coût des emprunts et les revenus des placements de trésorerie. Cela peut avoir un impact négatif sur la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

### 3.4. Risque de change

Fluctuations des taux de change qui affectent la valeur des transactions internationales et des avoirs en devises étrangères. Cela peut entraîner des pertes financières importantes pour les entreprises qui opèrent à l'international.

### 3.5. Risque opérationnel

Erreurs humaines, défaillances de systèmes informatiques ou événements externes (catastrophes naturelles, perturbations géopolitiques) qui perturbent les flux de trésorerie. Cela peut engendrer des pertes financières et des interruptions d'activité.

Il est à préciser que les entreprises sont confrontées majoritairement à deux risques spécifiques, que sont :

- ✓ **Les risques de taux**, quand la variation des taux d'intérêt peut impacter la valeur des placements ou des dettes de trésorerie.
- ✓ **Les risques de change**, quand la société a de la trésorerie dans plusieurs monnaies. La variation des taux de change peut avoir un impact sur la trésorerie du groupe.

Nous pouvons constater par ailleurs, qu'une mauvaise gestion de la trésorerie fait courir de sérieux risques à une entreprise, qu'il est nécessaire de connaître davantage afin de pouvoir mettre en place des mécanismes de prévention. En dehors du risque de variation des taux

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

souvent encouru, il s'agit la plupart du temps d'une insuffisance de trésorerie qui conduit l'entreprise à des découverts bancaires, qui sont à leur tour coûteux en termes d'intérêts et de frais, et qui induit notamment à des difficultés de paiement de charges, à savoir : des retards de règlements, des pénalités et parfois même des litiges.

En somme, les problèmes d'ordre structurel à savoir : une mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) et le mauvais choix de modes de financements et donc un fond de roulement net global défavorable (FRNG), accompagnés des problèmes conjoncturels, y compris tous les risques cités au préalable, qu'endurent les entreprises au cours de leur activité, sont à l'origine de la défaillance de leur trésorerie, affectant ainsi grandement leur solvabilité, leur crédibilité auprès des banques, et également leur capacité à obtenir des financements. Et toutes ces tensions réunies freinent la croissance de l'entreprise.

### **4. Les solutions aux problèmes de trésorerie.**

Nous avons constaté que l'entreprise est soumise à des risques multiples aux conséquences variables. Certains peuvent entraîner un déséquilibre passager, d'autres menacer sa survie. C'est pour cela, qu'elle doit tâcher de trouver des solutions pouvant les atténuer.<sup>14</sup>

#### **4.1. S'appuyer sur un bon outil de gestion de trésorerie.**

Face à des difficultés de trésorerie, l'enjeu est de comprendre immédiatement quelle est l'origine du problème afin de le résoudre le plus rapidement possible. Un bon outil de gestion de trésorerie permettra de suivre en temps réel la trésorerie et de réaliser des prévisions afin d'anticiper les difficultés et de pouvoir rapidement trouver des solutions de financement du BFR. Outre les fonctions et les outils classiques qu'adoptent les trésoriers, il existe des « logiciels de gestion de trésorerie » qui proposent des tableaux de bord présentant différents indicateurs de suivi et d'alerte, ce qui permet à l'entrepreneur d'anticiper certains problèmes financiers, et d'être plus réactifs et efficaces dans les prises de décisions, que le solde de trésorerie soit positif ou négatif.

Entre outre, les plus sophistiqués d'entre eux proposent des modules de simulation, afin de tester certains scénarios de prévisions de flux de trésorerie et d'en étudier avec précision les impacts financiers possibles sur le développement et la pérennité de l'entreprise

#### **4.2. Améliorer la rentabilité.**

La rentabilité est la clé de la pérennité d'une entreprise. Il existe plusieurs options favorisant son accroissement :

---

<sup>14</sup> Disponible sur : <https://www.dimpl.io/guide-categorie/probleme-tresorerie>

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

- ✓ **Augmenter les marges** : en supprimant par exemple de la vente les produits à faible marge ou en revoyant les tarifs à la hausse, sans perdre de vue les prix du marché et ceux des concurrents.
- ✓ **Diminuer les frais généraux** : par le biais de la renégociation des contrats, l'arbitrage des dépenses et l'élimination de toutes dépenses non-essentiels.
- ✓ **Optimiser la productivité** : revoir son organisation de manière à améliorer sa productivité dès que cela est possible.
- ✓ Réduire les délais de paiement et prolonger ceux des fournisseurs.

Il faut tenter de renégocier les délais de paiement avec les fournisseurs afin d'étaler les dépenses tout en respectant les obligations légales. Optimiser le Days Sales Outstanding (DSO<sup>15</sup>) en négociant les conditions de paiement avant le démarrage de la prestation afin de s'assurer qu'elles soient alignées avec le BFR.

### 4.3. Optimiser la gestion des stocks

Un stock important immobilise les liquidités et met en danger la trésorerie. Il engendre par ailleurs des frais de stockage qui pèsent sur les dépenses. Des inventaires réguliers et un bon outil de gestion des stocks peuvent permettre d'assurer un suivi au jour le jour et d'être réactif. Envisager toutes les solutions afin de réduire les stocks au minimum telles que : Suppression des produits qui resteraient entreposés trop longtemps, ventes à flux tendu en prêtant attention aux ruptures de stock, etc.

### 4.4. Bien gérer l'encours clients

S'assurer de la solvabilité des clients avant de traiter avec eux pour éviter au maximum d'avoir à subir des défauts de paiement. De ce fait l'entreprise peut mettre en place une politique de recouvrement de créances pour protéger sa trésorerie. Le recours à « l'affacturage »<sup>16</sup> est aussi une bonne solution de financement du besoin en fond de roulement et un bon moyen de sécuriser la trésorerie en garantissant le paiement rapide de ses créances.

### 4.5. Obtenir des financements

Il existe plusieurs solutions de financement de trésorerie. Si l'entreprise dispose de fonds propres, ils permettront le financement interne de sa trésorerie sans alourdir ses charges. Elle peut également solliciter sa banque pour négocier son autorisation de découvert ou obtenir un prêt bancaire. L'affacturage est une autre solution de financement à court terme de trésorerie.

Une trésorerie positive et bien gérée reste la meilleure précaution pour faire face aux besoins, sans faire appel à des moyens de financements d'urgence, pour secourir à ses problèmes de toutes natures, tels que :

---

<sup>15</sup> "Délai moyen de recouvrement des créances clients"

<sup>16</sup> « L'affacturage » : est une opération de cession de créances à une société d'affacturage (ou factor) en contrepartie d'un versement immédiat du montant des factures, qui permet de renforcer la trésorerie de l'entreprise

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

- L'escompte : une forme de crédit professionnel à court terme permettant d'obtenir le paiement immédiat d'un effet de commerce, avec l'accord préalable de la banque.
- L'assurance-crédit : en amont et en prévention du risque d'impayé.
- Le recouvrement bancaire : il s'agit de céder l'effet d'un client à la banque qui avance son impayé et se charge du recouvrement à l'échéance.
- L'augmentation du fonds de roulement : par crédit bancaire, levés de fonds, subventions ou autofinancement.
- La diminution des charges pour réduire le besoin en fonds de roulement.
- L'affacturage : l'établissement d'affacturage se charge de l'encaissement immédiat des créances clients (ex : revente de la facture de l'entreprise à un tiers) et délivre les paiements manquants

Ces diverses solutions offrent la possibilité de mettre un terme aux divers problèmes de trésorerie et peuvent s'avérer nécessaires en cas de d'impasse.

### **5. Erreurs à éviter en gestion de trésorerie.**

Pour atteindre l'objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprise cherche à éviter trois erreurs fondamentales qui sont <sup>17</sup>:

- L'erreur d'équilibrage ou de contre phase.
- L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie.
- L'erreur de sous-mobilisation de trésorerie.

#### **5.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre phase.**

Consiste à laisser simultanément des soldes excédents non rémunérés sur une banque et des soldes débiteurs sur une même banque. L'existence de cette situation a un impact important sur la gestion de trésorerie. Cette erreur est la plus coûteuse dans la mesure où elle génère un coût d'opportunité sur les comptes créditeurs et une génération d'agios coûteux sur les comptes débiteurs. Afin d'éviter cette erreur il reste au trésorier à assurer le virement banque à banque quotidien des soldes créditeurs sur les soldes débiteurs.

#### **5.2. L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie.**

Une fois les erreurs de contre phase éliminées. Cette erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un défaut de placement, soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme. Si elle n'est pas gérée, cette erreur revient donc à se priver de produits financiers éventuels ou à supporter des charges financières (superflues). La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise pour la rémunération des

---

<sup>17</sup> ROUSSELOT. P, Verdie. J-F, *La gestion de trésorerie*, 2ème Edition Dunod, paris, P89.

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

soldes créditeurs soit le coût moyen de financement à court terme par défaut pour les soldes débiteurs.

### **5.3. L'erreur de sous-mobilisation de trésorerie.**

Cette erreur est la moins coûteuse pour la trésorerie de l'entreprise. Elle provient d'une utilisation de découvert qui est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. On peut éviter cette erreur de sous-mobilisation par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit.

Enfin, il y a d'autres erreurs classiques commises par les chefs d'entreprise qui plombent littéralement la trésorerie.

Par exemple, on ne finance jamais un investissement avec de la trésorerie. C'est un principe de gestion de trésorerie de base : toute acquisition d'un bien produisant du profit à long terme doit être financée sur le moyen ou long terme. En clair : un investissement doit toujours être financé par l'emprunt ! Contrairement à ce que pensent de nombreux chefs d'entreprise, l'emprunt n'est pas une mauvaise chose, au contraire. Car même s'il représente un coût, il permet de conserver de la trésorerie. Et si les banques prêteront volontiers pour financer un investissement, elles refuseront le plus souvent de financer la trésorerie !

Enfin, il faut se méfier des entrées d'argent subites : ce n'est pas parce que l'entreprise récupère un gros contrat et a un bel encaissement, qu'elle doit perdre de vue la gestion à moyen et long terme de sa trésorerie.

### **6. Les pièges à éviter.**

Selon Pierre MAURIN, Bien souvent, une rupture de trésorerie trouve sa véritable origine dans une ou plusieurs erreurs de jugement dues à la méconnaissance de certains principes de base :

Ces derniers sont :

- Ne pas confondre décaissements ou dépenses et charges.
- Ne pas confondre encaissements ou recettes et chiffre d'affaires (et autres produits comptables : subventions reçues, intérêts perçus, etc.)
- Prendre conscience de la différence fondamentale entre date de valeur et date d'opération.
- Eviter de payer en retard une échéance fiscale ou sociale, afin de ne pas avoir d'intérêts de retard ou d'amendes à payer en plus.
- Réagir rapidement à tout retard de paiement des clients.
- Surveiller l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise.
- Ne prendre en compte que les véritables flux de l'entreprise, donc exclure les charges dites « calculées », car non représentatives de vrais flux financiers (provisions, amortissements, production stockée, variation de stocks, etc.)

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

D'autres pratiques sont à proscrire, Pour éviter des situations irrémédiables, telles que :<sup>18</sup>

- Réaliser des scénarios irréalistes,
- Avoir peu de visibilité sur l'avenir,
- Proposer des délais de paiement inadaptés (trop longs),
- Avoir une mauvaise gestion des stocks,
- Ne pas anticiper précisément ses dépenses et notamment celles en lien avec ses fournisseurs,
- Ne pas avoir de réserves de trésorerie,
- Ne pas anticiper les tendances de son marché

La gestion de trésorerie est très complexe, car le coût lié à la mauvaise gestion de celle-ci peut être tel qu'il compromette ou du moins affecte fortement la rentabilité.

### Section 03 : Fonctions et objectifs de la gestion de trésorerie.

Au cours des dernières années, la gestion de trésorerie en entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité. Elle a souvent été ignorée dans les enseignements de gestion. Cependant, dans un contexte de complexité croissante et de renforcement de la réglementation en terme de : (évolution parfois « discutée » des normes comptables, la loi de sécurité financière, développement de la globalisation économique et financière, développement des techniques et des normes de communication bancaire et financière, complexification des marchés financiers, montée des risques de taux, de change et de cours ...), la gestion de trésorerie est désormais au carrefour de quatre domaines de la gestion. En revanche, il n'y a pas de gestion optimale de trésorerie possible sans :

- ✓ Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise qui influence sa liquidité à partir de laquelle l'entreprise pourra construire des outils de prévision permettant d'anticiper le planning des événements ayant une incidence sur sa trésorerie.
- ✓ Une bonne connaissance des mécanismes qui sous-tendent la gestion des comptes courants de leurs clients par les banques (float bancaire, taux des crédits de trésorerie, commissions) seules à même de recevoir leur trésorerie.
- ✓ Une bonne culture du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire (dans un contexte croissant de « Marchéisation <sup>19</sup>» de l'économie, de « titrisation » et de « désintermédiation »).

---

<sup>18</sup> Article rédigé par : Sébastien BEYET, le 30/06/2022. Emis sur : <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/>

<sup>19</sup> Marchéisation : définit le recours des agents économiques aux marchés financiers pour financer leurs besoins de financement et/ou placer leurs excédents de capitaux.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

- ✓ Un savoir-faire en matière de gestion quotidienne des risques financiers de marché (taux, change, cours) auxquels la pratique de la gestion de trésorerie, notamment en milieu international ne manquera pas de contraindre le trésorier.

Une fois que toutes ces conditions réunies sont maîtrisées, la gestion de trésorerie pourra exercer enfin ses fonctions sans restrictions.

Toutefois, les entreprises doivent veiller, au quotidien, à remédier à tout dysfonctionnement interne inhérent au développement de leurs activités, dans une économie libérale où la concurrence devient de plus en plus rude, et cela à travers ses fonctions quotidiennes, que nous allons évoquer juste après.

## 1. Fonctions de la gestion de trésorerie.

La trésorerie, et plus précisément la gestion de trésorerie, fait partie des différentes missions qui assurent la santé financière d'une société. Elle est donc incluse dans sa gestion financière globale. Une entreprise n'est pas forcément fructueuse par sa trésorerie à date, mais surtout par la gestion de celle-ci à terme.

Son rôle dépasse largement celui d'une simple comptabilité des flux financiers ; elle constitue le pilier fondamental sur lequel repose la stabilité financière et la croissance stratégique de l'entreprise. Sa mission principale est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers, par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement. Elle concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part, le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme.

Elle participe enfin à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée, en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

### 1.1. Fonctions de la trésorerie selon BRUSLERIE

Il assigne cinq (05) rôles à la trésorerie :

- La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie).
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût.
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

## 1.2. Fonctions de la trésorerie selon SION

A ces cinq rôles, SION (2003 :27) intègre trois (03) nouveaux rôles comme étant essentiels :<sup>20</sup>

- Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise.
- Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie.
- Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

En d'autres termes, la gestion de trésorerie est le processus stratégique de planification, d'organisation et de contrôle des flux financiers d'une entreprise, visant à optimiser sa liquidité, minimiser son risque financier et assurer sa viabilité à long terme. En d'autres termes, la gestion de trésorerie implique des missions qui vont au-delà du simple contrôle des relevés bancaires et du cash-flow. Elle comprend d'autres fonctions, comme :

## 1.3. Établir des prévisions de trésorerie et budgétaires

La prévision de trésorerie permet de planifier ses dépenses, gérer ses ressources et ainsi faire les choix stratégiques adaptés à la situation de l'entreprise dans le but de faire face aux imprévus et/ou d'envisager des investissements afin d'œuvrer pour sa croissance, intervenant plutôt dans le cadre d'un projet précis. Le trésorier doit réaliser ses prévisions de trésorerie à différents horizons :

- Il prévoit les fonds propres disponibles de l'entreprise à court terme,
- Il définit et suit le plan de trésorerie prévisionnel à moyen et long terme,
- Il élabore le budget de trésorerie avec les éléments fournis par le contrôle de gestion et le directeur financier.
- Le trésorier veille aussi à la couverture des besoins financiers en contrôlant les mouvements des flux financiers, tels que les créances et les dettes. Il élabore des reportings <sup>21</sup> pour suivre les indicateurs clés tels que le besoin en fonds de roulement (BFR) et le fonds de roulement net global (FRNG).
- Analyser les écarts entre le budget de trésorerie et les flux réels constatés.

<sup>20</sup> Michel SION « gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3<sup>ème</sup> édition Dunod. P28.

<sup>21</sup> Le Reporting : est un rapport qui communique des informations claires et pertinentes à toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion, l'investissement ou l'évaluation des performances d'une entreprise.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

## 1.4. Investir les excédents de trésorerie

Une trésorerie bien suivie permettra à l'entreprise de constater ses excès de liquidités et de les réinvestir afin de développer son activité. L'excédent de trésorerie peut servir au financement d'un prochain investissement mais également, à couvrir le paiement long de certains clients ou simplement comme une réserve de sécurité en cas de coup dur.

## 1.5. Limiter les risques financiers

Le trésorier doit anticiper et atténuer les risques financiers liés aux fluctuations des taux de change, à l'évolution des taux d'intérêts, aux retards de paiement, aux dérivés de matières premières, et aux variations de flux de trésorerie. Il veille à la stabilité financière de l'entreprise en mettant en place des stratégies pour minimiser ces risques.

La gestion de la trésorerie offre aux dirigeants une perspective précise sur la santé financière de l'entreprise. Elle permet d'avoir une vision réaliste de l'état des finances, d'assurer la fluidité des opérations et la sécurité des transactions. En bénéficiant de données précises et actualisées, les responsables financiers ont toutes les cartes en main pour ajuster leur stratégie globale et prendre des décisions adaptées et des mesures correctives si besoin.

## 2. Objectifs de la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie s'articule autour de plusieurs objectifs clés qui visent à sécuriser la pérennité financière de l'entreprise, en cherchant toujours à assurer les équilibres instantanés de l'organisation tout en tenant compte de la minimisation des coûts, c'est-à-dire avoir des recettes supérieures aux dépenses.

L'un des premiers objectifs est d'assurer la solvabilité de l'entreprise. En gérant efficacement les flux de trésorerie, l'entreprise peut éviter les défauts de paiement et maintenir sa crédibilité auprès de ses partenaires financiers.

Le deuxième objectif est d'optimiser la liquidité de l'entreprise. Cela passe par une gestion rigoureuse des encaissements et des décaissements, ainsi que par une prévision de trésorerie précise et régulièrement mise à jour.

Enfin, la gestion stratégique des excédents de trésorerie constitue un troisième objectif. Ces excédents, s'ils sont correctement gérés, peuvent être investis dans des projets rentables, contribuant ainsi à la croissance de l'entreprise.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Article rédigé par : Hugo Andrianjatovo, Expert en Finance. Disponible sur : <https://www.pennylane.com/fr/fiches-pratiques/tresorerie/role-de-la-tresorerie-son-importance-pour-votre-entreprise/>.

## CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

Selon Philippe ROUSSELOT, l'objectif fondamental de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre dans la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment « théorique » car tous les flux des recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.<sup>23</sup>

Pourquoi rechercher la trésorerie zéro ? La réponse est liée à la transformation même de la gestion de trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit à part entière. A très court terme, c'est-à-dire d'un jour à quelques jours, le trésorier contribue par sa gestion à accroître les profits financiers de l'entreprise, en plaçant au mieux les éventuels excédents ou bien encore à diminuer ses charges financières en finançant au mieux ses éventuels déficits de trésorerie. En agissant de cette manière, la gestion de trésorerie aura maximisé le résultat financier de l'entreprise et amélioré sa rentabilité.

En supplément, nous allons aborder d'autres objectifs plus explicites pour une meilleure compréhension, l'entreprise de par ses diverses fonctions envisage de :

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

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

### ❖ **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. En revanche, si l'entreprise arrive à prouver qu'elle maîtrise son cash (en particulier à l'aide d'indicateurs fiables), et qu'elle est capable de réagir en cas de problème, alors les relations et les négociations seront plus fructueuses.

### ❖ **Assurer la liquidité de l'entreprise et éviter les ruptures de trésorerie**

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

### ❖ **Construire un partenariat bancaire équilibré**

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

---

<sup>23</sup> Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE, « gestion de trésorerie », 2ème édition, P88.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

## ❖ Réduire le coût des services bancaires

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

- ✓ Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs.
- ✓ Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
- ✓ La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois.
- ✓ Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération.
- ✓ La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.<sup>24</sup>

## ❖ Obtenir de la visibilité sur sa trésorerie

Le but de toute entreprise est de gagner de l'argent, et par conséquent d'éviter au mieux les problèmes financiers, même si l'organisation engrange des revenus, il reste indispensable de surveiller de près le cash disponible. C'est ainsi qu'elle saura si elle a atteint l'équilibre.

Par ailleurs, une bonne gestion de trésorerie offre une meilleure visibilité sur le futur, en anticipant au maximum les mouvements à venir, pour cela, l'entreprise :

- ✓ Préviend les aléas et les décalages qui mettraient à mal sa santé financière
- ✓ Se préserve davantage, car elle a déjà une idée des moyens à déployer pour y répondre efficacement.

## ❖ Gagner davantage

Grâce à un suivi optimal de la trésorerie, l'entreprise réalise des économies en évitant certains frais dus à une mauvaise gestion : agios, frais d'intervention, etc.<sup>25</sup>

En parallèle, elle devient plus à même d'opérer des choix judicieux en matière de placements financiers, en prévoyant les excédents de trésorerie afin d'en faire bon usage pour faire fructifier la société :

- ✓ Constituer une réserve de sécurité,
- ✓ Recourir à des placements,
- ✓ Investir,
- ✓ Négocier un escompte fournisseur, etc.

---

<sup>24</sup> POLONIATO Bruno, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème éd, Dunod 1997, P19.

<sup>25</sup>Rédigé par : Jennifer MONTEREMAL. Sur : <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/tresorerie/gestion-de-tresorerie>

## **CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie**

---

De surcroît, une politique de gestion de trésorerie optimale a pour objectif majeur le maintien de la liquidité du patrimoine de la firme au moindre coût. Et ainsi atteindre l'équilibre financier de l'entreprise. Toutefois Trouver un équilibre financier n'est pas une tâche facile.

Il est donc crucial de mettre en place de bonnes pratiques de gestion et de pilotage. Cet équilibre implique en effet de maintenir à minima la balance recettes/dépenses à 0 et idéalement positive.

En revanche, gérer les flux de trésorerie avérés et prévisionnels, calculer le besoin en fonds de roulement, confier ce suivi à un expert, la combinaison de toutes ces actions constituent la solution idéale pour parvenir à cet équilibre.

En résumé, l'entreprise à travers ses fonctions de gestion de trésorerie, que nous avons traité précédemment, aspire à atteindre divers objectifs essentiels à son bon fonctionnement, que sont : liquidité, rentabilité, prévision, et gestion des risques. Ce qui doit faire l'objet d'un suivi continu et attentif.

Pour conclure, nous allons présenter les (03) leviers stratégiques de la gestion de trésorerie, autrement dit, le processus de la gestion de trésorerie que les entreprises exécutent pour arriver à leurs fins et atteindre leurs objectifs.

### **3. Leviers de la gestion de trésorerie.**

#### **3.1. La planification.**

Le plan de trésorerie prévisionnel anticipe, par périodes de temps courtes, l'évolution des disponibilités de trésorerie. Cela afin de garantir dans le temps l'équilibre financier de l'entreprise. Le prévisionnel de trésorerie est notamment stratégique pour une activité saisonnière. En effet, il permet de supporter les périodes creuses, mais également pour allouer les ressources nécessaires au développement de l'entreprise.

#### **3.2. La mesure et le contrôle.**

Le tableau de suivi de trésorerie compare le réalisé au prévisionnel et permet d'actualiser le prévisionnel de trésorerie pour tenir compte des mouvements réels (changements dans les dates d'encaissement ou de décaissement, évolution à la hausse ou à la baisse des montants, imprévus...). Le contrôle permet de valider la réalité des informations. Un solde de trésorerie supérieur au prévisionnel peut indiquer un excédent de rentrées mais également un décalage de décaissement.

# CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie

---

## 3.3. L'action et la réaction.

Pour pallier une insuffisance passagère, l'entreprise peut bénéficier d'une avance de trésorerie de la part de son partenaire bancaire, prêt à court terme qui l'aide à franchir l'obstacle sans devoir couper dans son programme d'investissement. Si l'entreprise dispose de plusieurs comptes en banque, l'ajustement de trésorerie pour un compte peut se faire via un transfert d'argent depuis un autre compte. On parle alors de virement de trésorerie.

## Conclusion.

La trésorerie occupe une place prépondérante dans le domaine de la finance d'entreprise. En tant que levier de gestion, elle permet de maîtriser les flux financiers et de garantir la solvabilité de l'entreprise. Sa mission principale est de s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour faire face à ses obligations financières.

L'optimisation de cette dernière est également un enjeu majeur, qui permet de minimiser les risques financiers et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ceci implique une gestion rigoureuse des encaissements et des décaissements, l'élaboration de prévisions de trésorerie et le suivi régulier du solde de trésorerie. De plus, elle favorise la création de valeur, en orientant les excédents de trésorerie vers le financement du développement de la firme

En outre, contrairement aux idées reçues, le rôle du trésorier est plus complexe que ce qu'on laisse entendre, puisqu'il va au-delà du contrôle financier, il peut être assimilé à un gestionnaire de compte. De manière générale, il est chargé du contrôle de l'aspect financier, il lui revient également de formuler des propositions pour la gestion de l'entreprise. Sa fonction consiste également à définir les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme d'activité. Un suivi régulier lui est donc indispensable pour aviser en temps et en heure. Autrement dit, ses décisions impactent pleinement la stratégie de l'entreprise.

De ce fait, le chapitre suivant sera consacré à l'analyse de la trésorerie de l'entreprise par divers outils.

## **CHAPITRE 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie**

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### Introduction

Véritable gage de sécurité financière pour l'entreprise, la trésorerie est un puissant levier entre les mains de l'entrepreneur. La maîtrise de la gestion de trésorerie est plus que jamais indispensable pour toute entreprise qui se veut rentable et efficiente. Pratiquer la gestion de trésorerie requiert de la part des responsables financiers de l'entreprise, une bonne connaissance des mécanismes régissant les opérations de trésorerie et une méthodologie d'évaluation permanente des enjeux, en matière de politique de financement. Une bonne gestion de la trésorerie recommande un suivi méticuleux de tous les flux financiers significatifs, d'analyser leurs incidences sur la trésorerie afin de mieux les manipuler dans l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire développer les flux financiers ayant un impact positif sur la trésorerie et réduire ou éviter ceux qui ont un impact négatif, dans le but d'assurer la rentabilité durable de l'entreprise.

Ce chapitre fournit une vue d'ensemble complète et détaillée sur les approches stratégiques d'optimisation de la gestion de trésorerie, ainsi que les outils d'analyse permettant leur réalisation, pour enfin démontrer l'impact de ces diverses approches de gestion sur la performance financière globale de l'entreprise.

Qu'il s'agisse d'une PME dynamique ou d'une grande entreprise solidement implantée, contrôler ses dépenses et exploiter intelligemment ses recettes constitue une pierre angulaire de sa croissance. Dans cette quête stratégique, établir de bonnes pratiques de gestion est propice au développement économique de la firme. Nous allons à cet effet présenter ces pratiques en question.

### Section 01 : Stratégie d'optimisation des flux par le tableau des flux de trésorerie.

Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux financiers, caractérisée par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.<sup>26</sup>

Techniquement, les sorties de fonds ou dépenses sont appelées les décaissements (versements des salaires, paiements des fournisseurs, charges sociales, impôts et taxes, etc.).

Cela par opposition aux encaissements, qui sont les flux financiers entrants ou recettes (règlements-clients, subventions reçues, intérêts perçus, etc.)

---

<sup>26</sup> Alice BLED, publié le 01/03/2021. Disponible sur : <https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/comment-optimiser-la-gestion-de-tresorerie>.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

De ce fait, on peut dire sans se tromper que la trésorerie est l'aboutissement de tous les processus financiers directs et indirects de l'entreprise. D'où l'importance d'en maîtriser les principes et règles de base propres à la gestion courante d'une trésorerie.

Cependant, optimiser la trésorerie ne signifie pas avoir une trésorerie importante sur un compte en permanence, mais plutôt avoir une trésorerie en moyenne la plus proche de zéro (0). Et pour arriver à l'avoir, nous allons d'abord présenter les techniques qu'il faut maîtriser et utiliser de manière efficace pour optimiser la trésorerie d'une entreprise, qui préoccupent les dirigeants, étant donné que chaque entreprise met en place des stratégies d'optimisation spécifiques en fonction de ses besoins.

Dans cette première partie, nous allons examiner l'une des stratégies les plus essentielles que l'entreprise a développé pour gérer sa trésorerie de manière plus approfondie, à savoir "l'optimisation des flux de trésorerie". Suivi de son outil phare, « le tableau des flux de trésorerie », que nous communiquerons avec précision.

### 1. Présentation de la stratégie d'optimisation des flux de trésorerie

L'analyse des flux de trésorerie est une compétence essentielle pour quiconque souhaite comprendre la santé financière et les performances d'une entreprise, d'un projet ou d'un investissement. L'analyse des flux de trésorerie aide à évaluer la quantité de trésorerie générée et utilisée par une entreprise au cours d'une période donnée, et comment cela affecte sa liquidité, sa solvabilité et sa rentabilité. Elle peut également aider à identifier les problèmes, opportunités et risques potentiels dans le futur, et à prendre des décisions éclairées en fonction de la situation de trésorerie réelle de l'entreprise <sup>27</sup>

D'un point de vue financier, Il fournit une image claire des liquidités disponibles pour les opérations quotidiennes, le remboursement de la dette et les investissements. En surveillant les flux de trésorerie, les entreprises peuvent identifier les pénuries ou les excédents de trésorerie potentiels, ce qui leur permet de prendre des mesures proactives pour relever tout défi financier ou capitaliser sur les opportunités de croissance, ainsi planifier l'avenir.

Cette démarche vise à suivre les sources des entrées de trésorerie, telles que les revenus des ventes, les investissements ou les prêts, et de les comparer aux sorties de trésorerie, notamment les dépenses, les remboursements de prêts, etc. En analysant les composantes des flux de trésorerie, les entreprises peuvent identifier les domaines dans lesquels elles excellent améliorer leur efficacité, réduire leurs coûts ou augmenter leurs revenus.

---

<sup>27</sup> Article de « Sébastien Beyet », émis le 30/06/2022, disponible sur : <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

La Gestion et l'optimisation des flux financiers en entreprise amène à optimiser les mouvements monétaires, qui sont répartis en deux grandes catégories :

- Primitivement, nous avons « l'optimisation des dépenses ». Parmi les différentes méthodes éprouvées pour réduire les coûts, sans compromettre l'efficacité opérationnelle ou les performances de l'entreprise, on retrouve : <sup>28</sup>

### ❖ Analyse et Planification Précise

- ✓ Prévisions de Trésorerie : Utiliser des prévisions de trésorerie précises pour anticiper les besoins futurs et planifier en conséquence. Cela permet de prévoir les périodes de pénurie ou d'excédent de liquidités.
- ✓ Budgétisation Dynamique : Mettre en place un budget flexible qui peut être ajusté en fonction des fluctuations des revenus et des dépenses.

### ❖ Négociation des contrats fournisseurs

Négocier des conditions de paiement plus favorables avec les fournisseurs, notamment des délais de règlement plus longs.

### ❖ Gestion des Créances

- ✓ Politique de crédit rigoureuse : Mettre en place des politiques de crédit strictes pour minimiser les créances douteuses.
- ✓ Recouvrement Proactif : Suivre de près les comptes clients et mettre en œuvre des stratégies de recouvrement proactives pour réduire les délais de paiement.
- ✓ Envisager la politique d'externalisation de recouvrement des factures impayées importantes. Autrement dit, mobiliser les créances en recourant à l'escompte bancaire, l'affacturage, pour obtenir des liquidités.

### ❖ Optimisation des Stocks

- ✓ Gestion Juste-à-Temps (JAT) : Utiliser des techniques de gestion des stocks justes-à-temps pour réduire les coûts de stockage et libérer des liquidités.
- ✓ Rotation des Stocks : Analyser la rotation des stocks pour identifier les produits à faible rotation et ajuster les niveaux de stock en conséquence.

---

<sup>28</sup>Mémoire de fin d'étude « ingénierie financière » disponible sur : [Academia.edu/77287562/Gestion\\_optimale\\_de\\_la\\_tresorerie\\_et\\_la\\_performance\\_de\\_lentreprise\\_cas\\_de\\_lentreprise\\_DANONE](https://Academia.edu/77287562/Gestion_optimale_de_la_tresorerie_et_la_performance_de_lentreprise_cas_de_lentreprise_DANONE).

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### ❖ Utilisation des Outils de Gestion Financière

Précisément des logiciels de gestion de trésorerie pour suivre les flux de trésorerie en temps réel et identifier rapidement les anomalies.

- Ensuite, en deuxième lieu nous avons « l'optimisation des revenus », qui consiste à gérer les ressources financières et à les faire fructifier, en particulier les excédents de trésorerie.

Il s'agit de mettre en place des pratiques pour gérer efficacement les surplus d'argent afin d'en tirer le meilleur parti et maximiser la valeur de l'entité, contribuant ainsi à sa rentabilité et sa pérennité.

Selon, Napoléon Bonaparte, à propos de l'abondance de l'argent : « *ne laissez pas l'argent dormir, car vous risqueriez de l'oublier* ».

Notons que, le trésorier focalise souvent toute son attention uniquement sur les manques de trésorerie, en oubliant par la même les situations excédentaires. Or, avoir des excédents de trésorerie significatifs est plus fréquent qu'on le pense. Néanmoins, le fait qu'ils ne soient pas systématiques et réguliers ne signifie pas pour autant qu'il ne faut pas s'y intéresser, bien au contraire. Le trésorier ne doit jamais oublier qu'un excédent de trésorerie est avant tout une immobilisation d'argent sur un compte ou une caisse.<sup>29</sup>

Or, ces sommes d'argent ne rapportent rien à l'entreprise ; alors que d'une certaine manière elles lui coutent, par l'intermédiaire des commissions et frais de tenue de compte, prélevés régulièrement par sa banque.

En conséquence, il est important de faire en sorte que cet argent immobilisé « travaille » pour l'entreprise. En clair que ces excédents rapportent un peu d'argent par le biais des placements financiers simples et ponctuels.<sup>30</sup>

De ce fait, l'entreprise peut faire de son excédent de trésorerie un outil qui pourrait optimiser sa gestion. Par définition, l'excédent de trésorerie est le solde ou la différence entre les recettes et les dépenses exploitées par une entreprise active. Il est généralement considéré comme l'un des indicateurs pertinents qui servent à suivre et contrôler la capacité de l'entreprise à procréer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période. L'évolution de cet indicateur est positive parce qu'il représente une assurance pour l'entreprise et une prévention des risques de défaillances ou un outil d'autofinancement.

---

<sup>29</sup> Pierre MAURIN « Gestion de trésorerie en clair », édition ; ELLIPSES. P46

<sup>30</sup> Pierre MAURIN « Gestion de trésorerie en clair », édition ; ELLIPSES. P46

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Deux alternatives s'offrent à elle pour minimiser ces excédents de trésorerie :

### ❖ Investir dans la croissance

C'est une stratégie clé pour les entreprises qui aspirent à s'étendre et à accroître leur rentabilité. Les excédents de trésorerie, ces fonds disponibles au-delà des besoins opérationnels immédiats, représentent une opportunité précieuse pour financer ces initiatives porteuses de croissance. Elle consiste à financer de nouveaux projets d'investissement, tels que l'acquisition de nouveaux équipements, l'expansion des activités ou le développement de nouveaux produits.

### ❖ Placements financiers

Il existe plusieurs moyens de placements de surplus de trésorerie, ce dernier peut être investi de diverses façons, à savoir :

- ✓ Il peut être placé dans un compte d'épargne, chose qui le garde à l'abri du risque et facilite l'accès à toute somme d'argent, comme il permet un déblocage anticipé en cas de besoin.
- ✓ Il peut être placé en dépôt à terme et investi ultérieurement, toujours en bénéficiant des taux d'intérêts, sans risques.
- ✓ Il peut être placé en certificat de dépôt.
- ✓ En bons du trésor, ou billet à ordre.

Le choix de l'une de ces alternatives de placement de trésorerie excédentaire varie selon plusieurs facteurs : le montant et sa marge d'évolution trimestrielle ou annuelle, la durée de placement ou d'épargne prévue, la situation financière de l'entreprise, sa stabilité et ses ressources de financement et d'autofinancement, le taux de change en devises, le régime fiscal de l'entreprise, le taux d'intérêt proposé par la banque etc.

Toutefois, si l'entreprise a besoin de liquidités pour poursuivre ses activités et régler ses dépenses courantes, elle peut recourir à ces excédents, et peut également s'en servir pour faire face aux imprévus, ou pour répondre à des urgences. Les experts considèrent que la stabilité de l'excédent de trésorerie d'exploitation, ou son inactivité ne constitue pas un bon indicateur pour une entreprise qui doit veiller à augmenter les revenus du patrimoine tout en limitant les risques.

Nous constatons enfin, que l'optimisation de la trésorerie repose sur trois grands principes :

- Ne pas surestimer les excédents.
- Ne pas sous-estimer les dépenses, pour éviter les découverts bancaires élevés, que ces derniers soient ponctuels ou récurrents.
- Ne pas sur-placer les excédents de trésorerie, afin d'éviter d'avoir recours aux découverts, car ces derniers coûtent la plupart du temps beaucoup plus cher que la rémunération que l'entreprise peut retirer de ses placements à court ou moyens termes.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Avec une administration de pointe, une rationalisation des frais et des investissements stratégiques, l'entreprise solidifie ses finances tout en stimulant sa croissance.

Néanmoins, cette procédure est effectuée à l'aide de (03) outils phares, nommés :

- **Tableau pluriannuel des flux financiers.**

Outil financier utilisé pour présenter et analyser les mouvements de trésorerie (entrées et sorties de liquidités) d'une entreprise sur une période de plusieurs années. Contrairement au tableau des flux de trésorerie standard, qui couvre généralement une période d'un an, le tableau pluriannuel offre une perspective à plus long terme de la situation de trésorerie de l'entreprise, de 03 à 05 ans voire plus. Il évalue l'évolution de la performance financière sur une période prolongée. C'est un instrument d'aide à la prévision et la planification des stratégies de financement et d'investissement.

- **Tableau de financement.**

Document comptable qui présente l'évolution des ressources et des emplois d'une entreprise sur une période donnée, généralement un exercice comptable. Il identifie les sources de financement et les utilisations des ressources au cours de cette période. Ce tableau met en lumière la capacité de l'entreprise à financer ses investissements et à gérer ses besoins de trésorerie, notamment la santé financière de celle-ci.

- **Tableau des flux de trésorerie (TFT).**

A présent, cette section sera centrée sur un seul outil d'analyse des flux, à savoir le « TFT » que nous étudierons de manière approfondie.

### 2. Présentation du tableau des flux de trésorerie.

La gestion de trésorerie d'une entreprise peut parfois s'avérer compliquée. Délais de paiement, fournisseurs à régler, impayés clients... Il est facile de perdre la trace des liquidités passées ou à venir. Pour aider l'entreprise à y voir plus clair en matière d'entrées et de sorties de fonds, il existe un outil pratique (voire essentiel) à mettre en place : les tableaux de flux de trésorerie.

Aussi bien utilisés dans le pilotage stratégique d'une entreprise qu'au moment d'une levée de fonds par exemple, les tableaux de flux de trésorerie peuvent grandement faciliter la tâche du suivi financier.

#### 2.1. Définition du TFT.

Document financier essentiel dans la gestion d'une entreprise, le tableau de flux de trésorerie indique les entrées et sorties de fonds d'une entreprise au cours d'une période donnée, appelée période comptable. Ce tableau regroupe les flux de trésorerie passés et permet d'établir des prévisions de trésorerie à venir. Il se compose généralement de trois sections : les activités d'exploitation, les activités d'investissement et les activités de financement. Le total des

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

liquidités fournies ou utilisées par chacune des trois activités est ensuite additionné pour obtenir la variation totale de la trésorerie pour la période.

Le tableau des flux de trésorerie considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, il présente la variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse. Selon, Christian Hoarau : « *Un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie* »<sup>31</sup>

Cet outil permet donc de suivre la trésorerie de manière très fine. L'idée, c'est évidemment d'avoir un flux positif, ce qui veut dire qu'on a suffisamment de liquidités pour fonctionner sur le long terme.

### 2.2. Utilité du tableau des flux de trésorerie.

Gage de suivi financier régulier, le TFT représente une cartographie des mouvements de liquidités, et est utile pour de multiples raisons : <sup>32</sup>

- ✓ Un bon indicateur des liquidités, il reflète parfaitement l'état des flux dont dispose l'entreprise. Et renseigne sur la faisabilité des choix stratégiques ou non de cette dernière.
- ✓ Les variations de l'actif, du passif et des capitaux propres, la quantification des montants des entrées et des sorties de fonds et des liquidités réellement détenues par une société, devient donc possible. Ces trois catégories forment l'équation comptable pour mesurer les performances des activités.
- ✓ Prévoir les flux de trésorerie futurs, les tableaux de flux de trésorerie servent à créer des projections de flux de trésorerie. Ce qui permet par exemple d'établir des futurs business plans à moyen et long terme.
- ✓ Procurer une analyse rétrospective sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

De plus, le tableau de flux de trésorerie permet de prendre des décisions clés (commerciales, stratégiques, d'investissement, etc.) de manière avisée. Grâce à lui, il est donc possible :<sup>33</sup>

- ✓ D'évaluer la variation de trésorerie générée par les opérations de l'entreprise ;
- ✓ D'avoir un aperçu général de la santé financière de l'entreprise ;

---

<sup>31</sup> Focus sur le tableau des flux de trésorerie par REVAULT PASCALE, juin 2012- CREG, P : 01.

<sup>32</sup> Article, Guillaume DELEMARL. Disponible sur : [l-expert-comptable.com/ comment- élaborer –un-tableau –de- flux –de- trésorerie-intérêt-et-analyse](http://l-expert-comptable.com/comment-elaborer-un-tableau-de-flux-de-trésorerie-intérêt-et-analyse).

<sup>33</sup> Hamid CERBAH, « le tableau des flux de trésorerie, selon les normes comptables internationales IAS/IFRS ». Pages (11 ; 12).

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

- ✓ D'analyser la capacité de l'entreprise à financer ses investissements qui génèrent un besoin de trésorerie et à supporter le coût de ses engagements ;
- ✓ D'identifier la stratégie de l'entreprise (croissance interne, externe, etc.) et son impact sur son avenir ;
- ✓ De comprendre comment l'entreprise génère de la trésorerie et la façon dont elle l'utilise d'une année à l'autre.
- ✓ D'offrir aux investisseurs et aux créanciers, la possibilité d'évaluer l'aptitude de l'organisation à engendrer des liquidités, et ainsi d'estimer l'opportunité et le degré de certitude de ses flux financiers, à travers des données financières liées à leur activité économique.

En somme, le TFT fait partie des états financiers fondamentaux, d'instruments informationnels qui sont classés comme facteur d'efficience de marchés financiers.

### 2.3. Les composantes du TFT.

Comme son nom l'indique, le tableau des flux de trésorerie regroupe l'ensemble des flux de trésorerie (cash-flow) au sein d'un document financier et permet de gérer la trésorerie d'une société (cash-flow management). Autrement dit, il est question de répertorier et mesurer toutes les entrées et sorties de fonds (montants nets) effectuées sur une période donnée. Nous parlons ainsi de « Cash in » pour les entrées de liquidités et de « Cash out » pour les sorties de liquidités.<sup>34</sup>

L'addition des sommes concernant chaque activité nous donne la variation totale de trésorerie sur la période.

#### ❖ Les différentes familles de flux de trésorerie

On distingue plusieurs catégories de flux de trésorerie : les flux de trésorerie d'exploitation, les flux de trésorerie d'investissement et les flux de trésorerie de financement. Nous avons par ailleurs, la capacité d'autofinancement (CAF), le flux de trésorerie disponible et la variation du BFR. Détaillons les tenants et aboutissants de chaque catégorie.

#### ✓ Les flux de trésorerie d'exploitation (FTE)

Il détaille les flux générés une fois que l'entreprise a délivré ses biens ou services habituels, et comprend à la fois les recettes et les dépenses. Il correspond au chiffre d'affaire sans intégrer ni les activités d'investissements ni celles de financement. Cet excédent exprime donc la valeur monétaire de la richesse créée par l'entreprise. Il permet notamment de rembourser les emprunts, de verser des dividendes, d'autofinancer une partie des investissements, etc. Dans la plupart des cas, les flux de trésorerie de l'activité comprennent la partie majeure.

---

<sup>34</sup> Sébastien BEYET, « TFT, ce qu'il faut savoir », publié le 13/09/2021. Disponible sur : <https://agicap.com/fr/article/tableau-de-flux-de-tresorerie-ce-quil-faut-savoir>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

**(FTE)** = capacité d'autofinancement (CAF) - Variation du BFR.

### ✓ Les flux de trésorerie de l'investissement (FTI)

Les flux de trésorerie de l'investissement intègrent les flux provenant de l'achat ou de la vente d'actifs (les biens physiques, tels que les biens immobiliers ou les véhicules, et les biens non physiques comme les brevets) en utilisant des fonds disponibles, et non des dettes. Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.

Cette catégorie ne constitue généralement qu'une faible part des flux de trésorerie d'une entreprise. Mais, elle devrait tout de même faire objet de surveillance, étant donné qu'elle puisse impacter sur le fond de roulement.

On l'obtient grâce à la formule suivante :

**Flux de trésorerie de l'investissement (FTI)** = acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles – acquisitions d'entités (titres de participation) + cession d'immobilisations incorporelles et corporelles + cessions d'entités (titres de participation).

Donc :

**FTI** = Acquisitions d'immobilisations - cession d'immobilisations

### ✓ Les flux de trésorerie de financement (FTF)

Les flux de trésorerie de financement concernent les produits et charges provenant des emprunts et des fonds propres. Autrement dit, les FTF correspondent au calcul des revenus générés et des actifs dépensés dans le cadre des activités de financement. Il peut s'agir par exemple du remboursement d'une partie d'un prêt bancaire, de l'intégration d'un nouvel investisseur au capital ou encore du recours à une ligne de crédit.

Le calcul ci-dessous vous permet d'obtenir la valeur des FTF :

**Flux de trésorerie du financement (FTF)** = Augmentation de capital + Emprunts moyen et long terme – Remboursement des emprunts moyen et long terme +/- variation des prêts réalisés par les actionnaires – dividendes versés.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### 2.4. Présentation des différents flux de trésorerie

Tableau 1: Tableau récapitulatif des éléments du TFT

Type de flux	Décryptage
<b>Flux de trésorerie de l'activité (FTA)</b>	Les sommes correspondant à l'activité habituelle de l'entreprise. C'est donc peu ou prou le chiffre d'affaires de l'entreprise, hors investissement et financement. On prend en compte à la fois les dépenses et les recettes. En clair, le FTA correspond à la valeur monétaire de la richesse créée par l'entreprise et c'est généralement la grande partie des flux de trésorerie.
<b>Flux de trésorerie de l'investissement (FTI)</b>	Recensent les achats ou ventes d'actifs, comme des biens immobiliers, des véhicules, des brevets... et qui utilisent des fonds disponibles (on ne prend donc pas en compte les achats financés par un emprunt).
<b>Flux de trésorerie de financement (FTF)</b>	Répertorient les produits et charges des emprunts et des fonds propres. C'est par exemple le remboursement d'un prêt ou le recours à l'augmentation du capital.
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	Permet d'estimer si le modèle économique est rentable, c'est-à-dire si elle encaisse plus d'argent qu'elle n'en dépense. On prend en compte toutes les ressources brutes disponibles en fin d'exercice.
<b>Flux de trésorerie disponible (Free cash-flow)</b>	Les liquidités restantes une fois qu'on a enlevé les cessions d'actifs, les investissements, les impôts sur l'exploitation et le besoin en fonds de roulement de l'entreprise (BFR).
<b>Besoin de fond de roulement (BFR)</b>	L'excédent de l'actif sur le passif et on inclut sa variation dans le tableau de flux de trésorerie.

Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/tresorerie/tableaux-de-flux-de-tresorerie>,

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 2.5. Interprétations des flux de trésorerie

#### ➤ Flux de trésorerie positifs

Cela indique que l'entreprise a plus d'entrées que de sorties de fonds sur une période donnée, et donc, théoriquement, elle encaisse de l'argent à travers ses activités.<sup>35</sup>

En revanche, un flux de trésorerie positif ne se traduit pas forcément par des bénéfices. En effet, celle-ci peut décider de :

- ✓ Réinvestir cet excédent,
- ✓ Le distribuer à ses actionnaires,
- ✓ Rembourser des emprunts.

Entre outre, l'entreprise peut générer des flux de trésorerie positifs sans réaliser de profits, tout comme elle peut être rentable sans avoir de flux positif.

#### ➤ Flux de trésorerie négatifs

Cela signifie que les sorties de fonds sont supérieures aux entrées de fonds pendant une période spécifique, mais ça ne veut dire en aucun cas que l'entreprise est déficitaire.

Au contraire, cela peut résulter des décisions importantes effectuées pour développer ses activités ou investir dans sa croissance. Par contre, en cas d'inadéquation entre les dépenses et recettes durant plusieurs périodes comptables consécutives, faudra procéder à des ajustements pour inverser la balance dès que possible.

D'après ces données, un investisseur peut par exemple prendre la décision qu'une entreprise avec un flux de trésorerie irrégulier présente un risque trop élevé pour y investir, ou qu'une entreprise dont le flux de trésorerie est positif est prête à se développer.

### 2.6. Elaboration du TFT

Le tableau des flux de trésorerie se présente comme suit :

---

<sup>35</sup> Cours de Mme KOUDACHE « Gestion de trésorerie », année 2022/2023.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

**Tableau 2: Tableau des flux de trésorerie**

Désignation	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat de l'exercice *élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + amortissement et provision + valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = <b>marge brut d'autofinancement</b> - Variation de BFR lié à l'activité = <b>flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> + cessions d'immobilisations incorporelles + cessions d'immobilisations corporelles + cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières *incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + variation des dettes sur immobilisations = <b>flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues *incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé = <b>flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>		

Source : Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales », février 2013, p26.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 2.7. Incidence de la stratégie d'optimisation des flux sur la performance de l'entreprise.

Une bonne gestion financière repose sur l'analyse des flux de trésorerie, qui apporte des renseignements précieux sur la santé financière et la stabilité d'une entreprise. L'analyse des flux de trésorerie aide les entreprises à comprendre les modèles et les cycles d'entrées et de sorties de trésorerie, leur permettant d'anticiper et de planifier leurs besoins de trésorerie futurs. Et ce par le biais du tableau des flux de trésorerie; état financier qui évalue la liquidité et la solvabilité d'une entreprise, ainsi que sa performance.<sup>36</sup>

Avec une stratégie d'optimisation des flux bien conçue, une entreprise peut par exemple identifier les fluctuations saisonnières des flux de trésorerie et ajuster ses opérations ou ses stratégies de financement en conséquence. Mais pas que, avec le suivi des interprétations de chaque catégorie de flux, elle peut déduire ses propres conclusions menant à une meilleure prise de décision en matière d'investissement, de budgétisation, d'emprunt et d'épargne.

A titre d'exemple, un flux de trésorerie positif provenant des activités d'exploitation indique qu'une entreprise génère suffisamment de liquidités à partir de ses activités principales pour couvrir ses dépenses. Tandis qu'un flux de trésorerie négatif provenant des activités d'investissement, indique qu'une entreprise investit dans des actifs à long terme susceptibles d'augmenter son capital ; gains futurs.

Enfin, la pérennisation de l'activité de toute entreprise passe par une bonne gestion générale. Gérer le risque de manque de trésorerie est, à cet égard, un impératif. Cela consiste à l'optimiser afin de ne pas rencontrer des difficultés financières, qui seraient la conséquence d'une cessation de paiement.

### Section 02 : Stratégie de suivi des indicateurs financiers basée sur le bilan financier.

C'est une approche statique visant à surveiller, analyser et interpréter de manière systématique les principaux indicateurs financiers extraits du bilan afin d'évaluer la santé financière de l'entreprise et assurer son équilibre. Cette stratégie se focalise sur quatre indicateurs essentiels : le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la Trésorerie Nette (TN) et divers Ratios financiers (RF).

---

<sup>36</sup><https://fastercapital.com/fr/contenu/Livre-d-analyse-des-flux-de-tresorerie---les-meilleurs-livres-d-analyse-des-flux-de-tresorerie-que-vous-devriez-lire.html>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Ce dispositif permet à l'entreprise de détecter précocement les problèmes financiers potentiels, assurer sa flexibilité et renforcer sa profitabilité contribuant ainsi à une croissance durable. En outre, une communication transparente et fiable des indicateurs financiers solidifie la confiance des investisseurs et des créanciers, et cela contribue fortement à améliorer la réputation de l'entreprise, et sa position sur le marché.

### 1. Présentation de la stratégie de surveillance des indicateurs financiers.

L'établissement et le suivi d'indicateurs pertinents (aussi connus sous l'acronyme anglais KPIs<sup>37</sup>) est un processus mis en place par les entreprises pour suivre et analyser régulièrement ses indicateurs clés. Bien sûr que, le niveau de trésorerie est un indicateur en tant que tel, mais il existe trois KPIs principaux à connaître, tels que : le fond de roulement (FR), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Ces derniers permettent d'évaluer la performance financière de l'entreprise et d'identifier les domaines à améliorer. Ils visent notamment à :

- ✓ Identifier les tendances positives et négatives au sein de l'entreprise.
- ✓ Diagnostiquer les problèmes financiers potentiels avant qu'ils ne deviennent graves.
- ✓ Prendre des décisions opérationnelles avisées en se basant sur des résultats concrets.
- ✓ Améliorer la performance suite à une analyse rigoureuse de ces indicateurs, en détectant ses failles, et en procédant ainsi à des plans d'action pour parvenir à les rectifier.
- ✓ Meilleure gestion des risques : en identifiant les problèmes potentiels à un stade précoce, les entreprises peuvent prendre des mesures pour les atténuer.
- ✓ Instaurer la confiance : la communication des résultats du suivi des indicateurs aux parties prenantes accroît la transparence au sein de l'entreprise et rassure ses partenaires sur sa situation financière.

Il convient de préciser qu'il existe d'autres KPIs complémentaires qui contribuent à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise notamment, le CA, la rentabilité financière, l'EBE, etc. Ils nous renseignent sur la productivité, l'efficacité et le rendement de cette dernière.

Prenons le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) comme étant deux indicateurs clés, qui donnent une vision sur les variations de trésorerie. Par ailleurs le BFR peut différer de celle de la trésorerie. C'est par exemple le cas d'une entreprise qui connaît un boom de ses activités. Une telle entreprise se doit alors d'acheter plus de matériels, d'avoir plus de main d'œuvre et de gérer un stock plus important. Si ces actions sont positives pour une entreprise, elles représentent, en revanche, un coût qui se traduit par une augmentation du BFR.

---

<sup>37</sup> KPIs : abréviation de « key performance indicator », c'est un ensemble de mesures quantifiables qui évaluent la performance de l'entreprise.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Celle-ci va inévitablement peser sur la trésorerie à court terme (en attendant l'entrée des recettes), sauf si la situation a été anticipée avec un FR augmenté.

En d'autres termes, cette approche consiste à établir un diagnostic permanent de la trésorerie, en s'appuyant sur les valeurs des indices précédemment cités, en supplément des ratios financiers que nous allons évoquer par la suite, et en évaluant également les durées moyennes d'encaissement des clients et des règlements de leurs fournisseurs, ainsi que la fréquence des rotations des stocks. Cela permettra de détecter à temps la dégradation de la trésorerie de l'entreprise et d'entreprendre des actions correctives.

En conclusion, une stratégie de suivi des indicateurs financiers bien conçue peut-être un outil précieux pour aider les entreprises à améliorer leurs performances financières.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'entreprise s'appuie sur un outil comptable, dit « le bilan financier ».

### 1.1. Le bilan financier une base d'information financière essentielle.

Dans le cadre de l'analyse de la trésorerie, il est indispensable d'utiliser les différents documents comptables qui permettent d'apporter les données nécessaires sur la situation du patrimoine de l'entreprise. Parmi ces documents, nous retrouvons le bilan financier comme base de données élémentaire, issue d'un ensemble de retraitements du bilan comptable, qui fournit une image détaillée et structurée de la situation financière. De ce fait, nous allons examiner cet état financier « le bilan » et ses divers aspects.

#### 1.1.1. Définition du bilan financier.

On appelle un bilan financier ou bilan liquidité-exigibilité, le document permettant de connaître ce qui est possédé par une entreprise (son actif), et ce qu'elle doit à ses tiers (son passif). Il reprend les informations fournies par le bilan comptable et les classe de manière à déterminer la solvabilité de la société sur le court terme. Il est présenté en prenant en compte les critères de liquidité et d'exigibilité croissante des différents postes de l'actif et du passif, et il est obtenu, après retraitements et reclassement de certains postes de l'actif et du passif comptable.

Selon, **BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline** « *Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitement déjà effectué. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique* »<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline. Gestion financière. 4ème édition. Paris : DUNOD.1995. P74

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 1.1.2. Objectifs du bilan financier.

L'élaboration d'un bilan financier pour l'entreprise est d'une importance majeure. Les objectifs de celui-ci sont retracés dans les points suivants :

- Faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise (les postes du bilan sont évalués, si possible, à leur valeur vénale), de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- La capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant ;
- Renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, son niveau de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise.

### 1.1.3. Structure du bilan financier.

Il est composé de deux rubriques principales, à savoir :<sup>39</sup>

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

L'actif du bilan financier présente les investissements classés par ordre croissant de liquidité.

- **L'actif immobilisé** : autrement appelé « valeurs immobilisées » il regroupe l'ensemble des biens durables (investissements dont l'échéance probable est à plus d'un an) utilisé de manière fixe ou permanente pour la réalisation de son cycle économique, il est évalué à sa valeur réelle. On distingue (03) catégories d'actifs :
  - ✓ **Immobilisations incorporelles** : Elles représentent des actifs immatériels, c'est à dire des ressources détenues par l'entreprise sans voir de substance physique, comme les licences, les brevets, les marques, les fonds commerciaux acquis, les logiciels informatiques ...etc.
  - ✓ **Immobilisations corporelles** : Il s'agit de biens matériels détenus par une entreprise dans le cadre de ses activités opérationnelles, et qui sont destinés à être utilisés de manière durable afin de générer des revenus ou de fournir des avantages

---

<sup>39</sup> Christophe THIBIERGE Op. cit. P 31-44

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

économiques sur diverses dates comptables, telles que les terrains, les constructions...

- ✓ **Immobilisations financières** : Il s'agit d'investissements à long terme détenus par une entreprise pour d'autres raisons que l'exploitation directe de ses activités principales, tels que les titres de participation, les prêts accordés, les dépôts et les cautions.
- **L'actif circulant** : Actif circulant se caractérise par sa durée probable qui est à moins d'un an. Et il est subdivisé en trois (03) parties :
  - ✓ **Les valeurs d'exploitation (VE)** : Ce sont tous les biens utilisés dans le cycle d'exploitation (marchandises, matière première, produit finis...)
  - ✓ **Les valeurs réalisables (VR)** : Regroupent toutes les créances ayant une échéance moins d'un an pour leur transformation en liquidité (créance client moins d'un an, les effets à recouvrer et titres...) et comptes rattachés, (avances et acomptes versés sur commandes, effets escomptés non échus, autres créances à moins d'un an).
  - ✓ **Les valeurs disponibles (VD)** : il s'agit de tous les éléments du bilan immédiatement réversibles en monnaie, donc possédant un degré de liquidité très élevé tels que : la disponibilité en caisse et en banque, les chèques à encaisser

### 1.1.3.2. Passif du bilan financier.

Les éléments composants le passif du bilan financier sont classés par ordre d'exigibilité croissante, en fonction de leur date d'échéance, du long terme au court terme.

#### ✓ **Capitaux permanents**

Les capitaux permanents sont une composante importante du bilan financier d'une entreprise, ils représentent les ressources financières à long terme de l'entreprise, fournis par les actionnaires et les créanciers à long terme. Ils sont constitués de deux sous-rubriques :

- **Les capitaux propres** : les capitaux propres correspondent à l'ensemble des ressources de la société, ils reflètent sa valeur financière. Il s'agit des fonds apportés par les associés ou actionnaires lors de la création de la société auxquels s'ajoutent les fonds générés par son activité.<sup>40</sup>
- **Les dettes à long et moyen terme (DLMT)** : elles Regroupent les dettes exigibles à plus d'un an (les dettes d'investissement), comme les emprunts obligatoires, les provisions pour risque et charges justifiées à plus d'un an, les dettes financières diverses...etc.

---

<sup>40</sup> [Entreprendre.Service-public.fr](http://Entreprendre.Service-public.fr)

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### ✓ Les dettes à court terme (DCT)

Ce sont les dettes exigibles à moins d'un an comme : les dividendes à payer, les intérêts courus non échus, les dettes fiscale et sociale, les dettes diverses, les concours bancaires courants.

#### 1.1.4. Les principes du bilan financier.

- ✓ L'ordre de liquidité croissante pour les emplois (actif) : les actifs sont classés selon leur degré de liquidités (du plus liquide au moins liquide).<sup>41</sup>
- ✓ L'ordre d'exigibilité croissante pour les ressources (passif) : les passifs sont classés selon leur degré d'exigibilité croissante (à partir des dettes à court terme aux capitaux propres).
- ✓ Le principe d'annualité des emplois et ressources.
- ✓ Le principe d'équilibre : la somme des actifs est égale à la somme des passifs.
- ✓ Le principe d'évaluation des éléments d'actifs au prix du marché (valeur réel).

**Tableau 3: Tableau récapitulatif des caractéristiques du bilan financier.**

	<b>Bilan financier</b>
<b>Destination</b>	Créanciers (banque, Fournisseurs)
<b>Optique</b>	Cessation de paiement
<b>Analyse</b>	Solvabilité à < 1an et équilibre financier à plus d'un an.
<b>Classement actif</b>	Liquidité croissante
<b>Classement passif</b>	Exigibilité croissante
<b>Evaluation actif</b>	Actif net
<b>Limites</b>	Pas de mesure du potentiel économique/ analyse très centrée sur le court terme.

Source : conception personnelle

#### 1.1.5. Présentation du bilan Financier.

**Tableau 4: Présentation simplifiée du bilan financier**

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>Actif immobilisé (AI) :</b> Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles Immobilisations financières		<b>Capitaux permanents :</b> Capitaux propres (CP) Passif non courant (PNC) : DLMT	

<sup>41</sup> Cours de « gestion financière », Mme KOUDACHE. Année 2022/2023.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

<b>Actif circulant (AC) :</b> Valeurs d'exploitation (VE) Valeurs réalisables (VR) Valeurs disponibles (VD)	<b>Passif circulant (PC) :</b> Dettes à court terme (DCT)
<b>Total</b>	<b>Total</b>

**Source :** Conception personnelle.

### 1.2. Le passage du bilan comptable au bilan financier.

L'élaboration du bilan financier s'effectue à l'aide d'une série d'ajustements et de transformations du bilan comptable afin de refléter la réalité économique et financière de l'entreprise de manière plus précise. Cette dernière se présente sous forme de : retraitements et reclassements.

Nous allons illustrer cela dans les tableaux suivants :

**Tableau 5: Série de retraitements du bilan financier**

Certains postes du bilan comptable sont reclassés selon leur degré de liquidité ou exigibilité dans la masse concernée.

Postes à reclasser	Analyse
<b>Capital souscrit non appelé</b>	Dans le cas d'une liquidation de l'entreprise, la fraction du capital non appelée devient immédiatement exigible. Par conséquent, le capital souscrit non appelé est reclassé dans les créances à moins d'un an.
<b>Provisions</b>	Elles sont ventilées dans les dettes à plus ou moins d'un an selon la date prévue de réalisation du risque ou de la charge. Pour ce qui est des provisions non justifiées, elles sont réintégrées dans les « CP ».
<b>Compte courant d'associés</b>	La partie bloquée des comptes courant d'associés est convertie en capitaux propres. Et ne fait plus partie des dettes.
<b>Les postes de l'actif immobilisé</b>	Les postes de l'actif immobilisé dont l'échéance est à moins d'un an sont reclassés en actif réel net à moins d'un an.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

<b>Les postes de l'actif circulant</b>	Les postes de l'actif circulant dont l'échéance est à plus d'un an (ex : stock d'outillage). Sont basculés vers l'actif immobilisé.
<b>Les charges et produits constatés d'avances</b>	Ils sont ventilés selon leur échéance dans les masses appropriées. A savoir, l'actif circulant pour les charges et passif circulant pour les produits.
<b>Les postes de dettes</b>	Ils sont répartis selon leur degré d'exigibilité à plus ou moins d'un an.
<b>Les écarts de conversions d'actif</b>	La part de la perte de change latente non couverte par une provision est éliminée de l'actif et retranchée des capitaux propres, ils sont à transférer dans l'actif à moins d'un an.
<b>Les écarts de conversions de Passif</b>	Les gains de change latents sont reclassés dans les capitaux propres.
<b>Le résultat de l'exercice</b>	Le résultat de l'exercice est ventilé en capitaux propres pour la part mise en réserve et en dettes à moins d'un an pour la part distribuée aux associés.

Source : [Reussir-mon-bts.fr/wp-content/uploads/2017/04/Le-bilan-financier-Chapitre7.pdf](https://reussir-mon-bts.fr/wp-content/uploads/2017/04/Le-bilan-financier-Chapitre7.pdf)

**Tableau 6: L'intégration d'éléments hors bilan.**

Certains éléments ne figurant plus ou pas dans le bilan comptable doivent être intégrés dans le bilan financier.

<b>Postes</b>	<b>Analyse</b>
<b>Effets escomptés non échus</b>	Ils sont réintégrés à l'actif dans les créances à moins d'un an et au passif dans les dettes à moins d'un an.
<b>Plus ou moins-values latentes</b>	L'évaluation des actifs à la valeur actuelle nécessite la prise en compte des plus ou moins-values latentes qui affectent les postes concernés et les capitaux propres.
<b>Impôts latents</b>	Sont considérés comme des dettes à $< 1$ an ou à $> 1$ , selon leurs échéances.

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

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### ✓ **Elimination de postes du bilan comptable.**

Certains postes de l'actif n'ont aucune valeur actuelle et sont ainsi considérés comme étant des actifs fictifs. Ces postes doivent être éliminés de l'actif pour leur valeur nette et déduits des capitaux propres au passif. Ils comprennent notamment :

- Les frais d'établissement
- Le fond commercial
- Les frais de recherche et développement.
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices (frais d'émission d'emprunt obligataires)
- Les primes de remboursement des obligations.

**Tableau 7: Le bilan financier après retraitements.**

<b>Actif (degré de liquidité)</b>	<b>Passif (degré d'exigibilité)</b>
<b>Actif à plus d'un an</b> <b>Actif immobilisé net</b>	<b>Passif à plus d'un an</b> <b>Capitaux propre</b>
+ Plus-values latentes + Part de l'actif circulant net à plus d'un an (Stock outil, créances...) + Charges constatées d'avance à plus d'un an - Moins-values latentes - Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an - Capital souscrit-non appelé	+ Plus-values latentes + Comptes courants bloqués + Ecart de conversion-passif - Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision - Impôts latents sur subventions d'investissement et provisions réglementées - Actif fictif net - Moins-values latentes
<b>Postes constituant l'actif net à éliminer :</b> Frais d'établissement Fonds commercial Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	<b>Dettes à plus d'un an</b> +Provisions à plus d'un an +Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées +Produits constatés d'avance à plus d'un an
<b>Actif à moins d'un an</b>	<b>Passifs à moins d'un an</b>
<b>Actif circulant net</b>	<b>Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</b>
- Part de l'actif circulant net à plus d'un an + Charges constatées d'avance à moins d'un an. + Part de l'actif immobilisé à moins d'un an. + Effets escomptés non échus + Capital souscrit-non appelé + Part d'écart de conversion actif couvert par une provision.	+Dettes financières à moins d'un an + Provisions à moins d'un an +Impôts latents à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées + Effets escomptés non échus + Produits constatés d'avance à moins d'un an.

**Source : HURBERT de la Bruslerie. Analyse financière.4ème édition. Paris : DUNOD. 2010. P 25.**

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

**Tableau 8: Présentation du bilan financier en grande masse.**

La constitution du bilan financier en grandes masses nous permet de savoir quelle est la proportion de chaque composante dans le total du bilan financier.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI VE VR VD			CP DLMT DCT		
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>Total</b>		<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même.

Le bilan financier nous permet d'extraire les trois indicateurs financiers suivants :

### 2. Présentation des différents indicateurs de l'équilibre financier.

#### 2.1. Fond de roulement (FR).

##### 2.1.1. Définition du FR.

Le fond de roulement est une notion clé de l'analyse financière, « *il représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise* »<sup>42</sup>. C'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen terme) sur l'actif immobilisé. En d'autres termes, c'est la part des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation. Il nous renseigne sur les modalités de financement des investissements corporels, incorporels et financiers cumulés par l'entreprise.

##### 2.1.2. Détermination du fonds de roulement.

Le fonds de roulement peut être calculé suivant deux méthodes, par le haut ou par le bas du bilan financier.

- **Par le haut du bilan** : Il représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés nets, et par conséquent, la part des capitaux permanents qui peut être affectée au financement d'actifs circulants.

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents (CP)} - \text{Actifs immobilisés (AI)}.$$

<sup>42</sup> BOBOT Lionel et VOYENNE Didier, *Le besoin en fonds de roulement*, Edition Economica, Paris, 1995, p 95.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

La formule du haut du bilan est composée d'éléments suivants :

- ✓ Capitaux permanents (capital de départ, emprunts bancaires, etc.),
- ✓ Actifs immobilisés (fonds de commerce, brevets, machines et tous les matériels utiles à la production, etc.).

La règle comptable est que les capitaux permanents doivent couvrir les actifs immobilisés.

- **Par le bas du bilan** : le fond de roulement net représente l'excédent des actifs circulants liquides à moins d'un an sur les dettes à court terme exigibles à moins d'un an. Il se calcule comme suit :

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dettes à court termes (DCT)}.$$

C'est donc le solde de ces calculs, appelé également fond de roulement, qui va financer l'exploitation courante de l'entreprise.

### 2.1.3. Interprétation du fond du roulement.

Trois cas de figure peuvent se présenter pour analyser le solde de fond de roulement net de l'entreprise, un fond de roulement net positif, un fonds de roulement net nul et un fond de roulement net négatif. <sup>2</sup>

- **Un fonds de roulement net positif (FR > 0)**

Un fond de roulement positif signifie que les capitaux permanents sont supérieurs aux emplois immobilisés. Dans ce cas, l'entreprise est dotée d'un équilibre financier à long terme et dégage une marge de sécurité, qui représente une part des capitaux permanents après le financement des valeurs immobilisées affectée au financement des actifs circulants. Cette situation indique une bonne santé financière de l'entreprise.

- **Un fond de roulement net nul (FR=0)**

Dans ce cas, l'entreprise atteint un équilibre minimum ou un juste équilibre, et ne dégage pas de marge de sécurité, puisque les capitaux permanents arrivent à peine à couvrir l'actif immobilisé. En d'autres termes, les ressources sont insuffisantes pour envisager un investissement à long terme.

- **Un fonds de roulement net négatif (FR < 0)**

Dans ce cas, l'entreprise souffre d'une insuffisance de ressources financières. Cette situation indique son déséquilibre financier à long terme, ce qui signifie que les capitaux permanents ne suffisent pas pour le financement des valeurs immobilisées et donc se trouve dans l'obligation de les financer par des dettes à court terme.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

**Remarque :** Un fond de roulement à 0 est la situation minimum à atteindre bien qu'elle ne garantisse pas une pérennité financière.

❖ **En cas d'insuffisance de fonds de roulement, l'entreprise doit :**

- ✓ Renforcer ses capitaux permanents, en augmentant le capital émis par l'émission de nouvelles actions ;
- ✓ Diminuer les immobilisations en procédant à des opérations de désinvestissement, (cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières).

❖ **En cas d'excédent de fonds de roulement, l'entreprise peut procéder à :**

- ✓ La constitution des réserves.
- ✓ Rémunération des actionnaires, par la distribution des dividendes.
- ✓ De nouveaux investissements.

### 2.2. Le Besoin en fond de roulement (BFR).

#### 2.2.1. Définition du BFR.

Le besoin en fond de roulement se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation. Autrement dit, il représente le montant d'argent dont une entreprise a besoin en permanence pour couvrir ses décalages de trésorerie entre encaissements et décaissements (appelé le cycle d'exploitation).<sup>43</sup>

#### 2.2.2. Mode de calcul du besoin en fonds de roulement.

Il se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{valeur d'exploitation (VE)} + \text{valeur réalisables (VR)} - \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

Cette formule comprend les éléments suivants :

- ✓ Les stocks moyens ou les stocks minimums nécessaires pour assurer son activité.
- ✓ L'encours moyen des créances clients ou la moyenne des sommes facturées en attente de paiement.
- ✓ L'encours moyen des dettes fournisseurs ou la moyenne des sommes dues et non réglées.

<sup>43</sup> Rédigé par : Sébastien BEYET le 30/06/2022. Disponible sur : <https://agicap.com/fr/article/gestion-de-tresorerie-entreprise/>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 2.2.3. Interprétation du besoin en fonds de roulement.

Le suivi régulier de cet indicateur permet de savoir comment évolue le besoin de trésorerie de l'entreprise.<sup>44</sup>

Le BFR est à analyser puisqu'une entreprise peut connaître une explosion de son activité mais quand même faire face à des difficultés de trésorerie.

Si on prend une entreprise qui connaît une forte hausse de son activité tout en accordant des délais de paiement, cela va généralement faire augmenter le BFR : stock plus important, embauche pour avoir plus de mains d'œuvre, achats de machines supplémentaires...etc.

Sauf que, conserver ce stock pèse sur la trésorerie puisque les marchandises ont déjà été payées mais ne seront vendues que plus tard. Ainsi, l'entreprise doit disposer d'un fonds de roulement suffisant pour financer tout cela dans l'attente de ses encaissements prévus qui viendront rétablir l'équilibre.

**Remarque :** un BFR en augmentation n'est pas forcément annonciateur de difficultés de trésorerie. En revanche, l'entreprise doit faire en sorte de pouvoir y faire face correctement.

Néanmoins, l'entreprise est confrontée à (03) variations du BFR :

➤ **Un BFR positif ( $BFR > 0$ )**

Un BFR positif signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...), on parle alors de déséquilibre à court terme.

➤ **Un BFR nul ( $BFR=0$ )**

Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, sans dégager un excédent de trésorerie.

➤ **BFR négatif ( $BFR < 0$ )**

Dans le cas d'un BFR négatif, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser des ressources à long terme (FRN) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

---

<sup>44</sup> Emma PERRIN, le 17/11/2022. Disponible sur : <https://agicap.com/fr/article/tresorerie-d-entreprise-tout-savoir/>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### 2.3. La trésorerie nette(TN).

#### 2.3.1. Définition de la TN.

Outre le fait que ce soit un indicateur comptable important dans une société, il faut savoir qu'il correspond en réalité à la somme d'argent dont dispose la société de manière immédiate et à court terme afin de couvrir ses besoins et ses dépenses. Il est parfois possible de trouver ce paramètre sous l'appellation de « disponibilités à vue ».<sup>45</sup>

Selon Jean BARREAU-Jacqueline DELAHAYE : « *La trésorerie représente la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiate* »<sup>46</sup>.

Le suivi du flux de trésorerie est utile pour réagir en cas de difficultés financières et conserver une vision claire des échéances futures.

#### 2.3.2. Calculs de la trésorerie nette.

La trésorerie nette se calcule à l'aide de deux méthodes différentes :

➤ **Par le haut du bilan financier**

**Trésorerie nette = Fonds de roulement net (FRN) – Besoin en Fonds de roulement (BFR)**

Il faut préciser que le fond de roulement correspond aux ressources stables moins les emplois durables. Le besoin en fonds de roulement équivaut quant à lui aux stocks auxquels s'ajoutent les créances clients, les autres créances et auxquels sont soustraites les dettes.

➤ **Par le bas du bilan financier**

**Trésorerie nette= Disponibilité (trésorerie active) – Découvert bancaire (trésorerie passive)**

L'intérêt de calculer la trésorerie nette, réside dans l'équilibre et la pérennité des finances de l'entreprise.

<sup>45</sup> Rédigé par : l'expert-comptable et commissaire aux comptes « Jérôme Bénainous ». Disponible sur : [afex-experts-comptables.fr/la-trésorerie-nette](http://afex-experts-comptables.fr/la-trésorerie-nette).

<sup>46</sup> Jean BARREAU-Jacqueline DELAHAYE, op, cite, p 33.<sup>46</sup>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 2.3.3. Interprétation de la trésorerie nette.

Une fois le calcul réalisé, en fonction du résultat obtenu. Il est question de considérer (03) interprétations distinctes :<sup>47</sup>

- ✚ **La trésorerie nette est positive (supérieure à zéro)** : cela traduit une situation financière stable et saine. Les entrées permettent de couvrir toutes les dépenses prévues ou non, sans recourir à un financement externe et même de constituer une réserve d'argent.
- ✚ **La trésorerie nette est négative (inférieure à zéro)** : dans ce cas, l'entreprise est déficitaire. Cela signifie que les apports ne permettent pas de couvrir les besoins. Il faut ainsi trouver des modes de financements alternatifs comme un emprunt, ou bien solliciter des ressources à CT, pour pallier les difficultés de trésorerie, et ainsi améliorer la situation.
- ✚ **La trésorerie nette est nulle (égale à Zéro)** : cela signifie que les frais de l'entreprise sont couverts par les rentrées d'argent mais que cette dernière ne dispose pas d'avance et s'expose à d'éventuelles difficultés financières. C'est une situation délicate, car toute augmentation du besoin en fond de roulement pourra alors la mettre en péril, voire entraîner un risque de faillite.

#### Remarque :

Il convient de souligner qu'une trésorerie nette positive ne garantit pas le succès financier d'une entreprise, car d'autres facteurs (rentabilité, croissance des revenus, etc.) sont à prendre en compte. En revanche, elle peut faire office de divers placements, à savoir : (OPC, dépôt à terme, certificats de dépôts négociables, etc.) afin de générer du cash.

Pour ce qui est de la trésorerie négative : elle indique que le BFR ne peut être financé par les ressources à long et moyen terme ( $FR < BFR$ ). Ce qui est à priori le signe d'un déséquilibre. Et cette situation peut contraindre une entreprise à solliciter des financements externes (prêts) ou des solutions de secours comme le découvert bancaire. Une cessation de paiement n'est donc pas impossible.

Enfin, on peut dire que l'entreprise jouit d'un bon équilibre financier induisant une solvabilité correcte, lorsque deux situations se présentent :

---

<sup>47</sup> [afex-experts-comptables.fr/la-trésorerie-nette](http://afex-experts-comptables.fr/la-trésorerie-nette)

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

- *Le cas où,  $FR > BFR$* , cette situation atteste que les capitaux permanents de l'entreprise permettent de couvrir les immobilisations et les besoins de l'activité. Le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement, le financement stable du cycle d'exploitation, mais offre également une aisance de trésorerie qui permet de détenir des liquidités à disposition.
- *Le cas où,  $BFR < 0$* , qui signifie que l'entreprise a plus de liquidités qu'elle n'en a besoin et génère donc un excédent. Ce qui réduit sa dépendance à l'égard du financement externe (par emprunt) et réduit ses frais d'intérêt, entraînant ainsi une stabilité financière. Le cas des entreprises de distribution, en raison de la nature de leur activité, vendant généralement au comptant, ce qui génère des flux d'entrées constants excédant ainsi les dépenses.

### 3. Présentation des ratios financiers.

Nous allons nous atteler à un autre type d'indicateurs financiers, notamment les ratios financiers.<sup>48</sup>

#### 3.1. Définition du ratio.

Par définition, un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses ou deux variables financières. Il se base sur des données existantes (et donc passées ou, dans le meilleur des cas, présentes) et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future d'une entreprise.

#### 3.2. Utilité des ratios.

Le principal objectif du ratio est de comparer et d'évaluer les performances d'une société soit avec ses résultats antérieurs, ou bien avec ceux de ses concurrents, notamment les normes du secteur. Par extension, il permet donc de rassurer et de convaincre d'éventuels investisseurs en évaluant là :

- Liquidité,
- Rentabilité,
- Valorisation,
- Solvabilité,
- L'efficacité opérationnelle d'une entreprise.
- L'équilibre financier.

---

<sup>48</sup> Mémoire de master « finance d'entreprise », intitulé « La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise Cas de l'entreprise nationale ENIEM ».

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### 3.3. Liste des ratios financiers et leurs interprétations.

**Tableau 9: liste des ratios financiers.**

Nom	Formule	Interprétation
<b>Les ratios de liquidité</b>		
<b>Liquidité générale</b>	<b>= Actif circulant / Dettes à court terme</b>	Il est important pour savoir si la société va pouvoir faire face à ses dettes à court terme, grâce à son (AC). Il doit être égal ou supérieur à 1 pour que l'entreprise soit solvable à court terme.
<b>Trésorerie immédiate</b>	<b>= Disponibilités / Dette à court terme</b>	Le quick ratio ou ratio de liquidité immédiate montre que les disponibilités sont suffisantes pour couvrir les dettes à court terme. Son résultat doit être égal ou supérieur à 1 pour que l'entreprise soit solvable.
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{(VR + VD)}{DCT} 100$	mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières immédiates à l'aide de ses actifs les plus liquides (créances et disponibilités).
<b>Les ratios de rentabilité</b>		
<b>Rentabilité financière</b>	<b>Résultat net / les capitaux propres*100</b>	Il renseigne sur le rendement des capitaux investis, autrement dit, il mesure la capacité des capitaux propres investis à dégager des profits.
<b>Marge bénéficiaire nette</b>	<b>= Résultat net / Chiffre d'affaires</b>	Ce ratio de marge nette calcule le pourcentage du chiffre d'affaires conservé par l'entreprise après l'ensemble des frais couverts. C'est donc un bon

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

		indicateur de la rentabilité de l'activité.
<b>Rentabilité économique</b>	<b>= Résultat net / Actif total</b>	Le Return on Capital Employed ROCE est un indicateur de performance financier qui sert à évaluer la performance économique d'une entreprise, en particulier la rentabilité économique des capitaux investis.
<b>Marge brute d'exploitation</b>	<b>= Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires</b>	Le ratio de marge brute d'exploitation se mesure en pourcentage. Il permet de calculer le chiffre d'affaires restant après retrait des charges d'exploitation. C'est un indicateur de l'excédent généré par les activités de l'entreprise.
<b>Les ratios d'endettement</b>		
<b>Capacité de remboursement</b>	<b>= DLMT / Excédent brut d'exploitation</b>	Il se mesure en pourcentage et doit être inférieur à 50 %. Il est en quelque sorte une garantie pour les établissements de crédit, car il expose la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à long terme grâce aux revenus générés par l'exploitation.
<b>Autres ratios.</b>		
<b>Solvabilité générale</b>	<b>= <math>\Sigma</math> Actifs / <math>\Sigma</math> total Dettes</b>	Ce calcul va mettre en évidence la disposition d'une entreprise à solder ses dettes après vente des actifs. Ce ratio doit être supérieur à 1.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

<b>Délai des encaissements clients</b>	<b>= (Créances clients * 360) / Chiffres d'affaires TTC</b>	<p>Le ratio de délai des encaissements clients exprime le nombre de jours entre l'exécution d'un service ou le paiement d'un bien et l'encaissement de la créance. Il montre donc le délai de règlement du client en moyenne.</p>
<b>Délai de règlements fournisseurs</b>	<b>(Dettes fournisseurs * 360) / Total des achats TTC</b>	<p>Cet indicateur montre le délai de paiement moyen des fournisseurs et s'exprime en nombre de jours. Lorsque ce ratio est haut, cela signifie que l'entreprise réussit à repousser ses échéances de paiement et qu'elle dispose en conséquence d'un BFR plus faible.</p>
<b>Rotation du BFR</b>	<b>(BFR * 360) / Chiffre d'affaires</b>	<p>Le ratio de rotation du BFR exprime ses besoins financiers en fonction de son chiffre d'affaires annuel. Il mesure l'évolution du BFR et représente le BFR en jours d'activité dans une année. Cela permet d'appréhender les variations du BFR en fonction du nombre de jours d'activité dans l'année.</p>

Source : <https://agicap.com/fr/article/ratios-financiers-incontournables-finance-calcul/>

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 3.4. Impact de la stratégie de suivi des équilibres financiers sur la trésorerie.

La stratégie de suivi des indicateurs financiers basée sur le bilan financier constitue un pilier fondamental de la gestion d'entreprise. Elle permet une surveillance rigoureuse de la santé financière, offrant ainsi une vision claire et continue de la performance économique de l'organisation. Elle permet de prévenir et de corriger les déséquilibres financiers avant qu'ils n'affectent négativement la trésorerie de l'entreprise. Un suivi rigoureux assure le maintien d'une trésorerie saine, contribue à optimiser le financement des actifs circulants, à garantir la liquidité requise pour les opérations quotidiennes et les investissements futurs.

En effet, une gestion efficace du FR et du BFR peut améliorer la rentabilité de l'entreprise. Un fonds de roulement positif permet de financer les opérations courantes sans recourir à des emprunts coûteux, tandis qu'un BFR maîtrisé réduit les coûts de financement et libère des ressources pour des investissements plus productifs, indiquant ainsi une trésorerie nette saine et stable.

De ce fait, le contrôle de ces indices d'équilibre aide l'entreprise à mieux prévoir ses besoins de financement à court et moyen terme, planifier les flux de trésorerie, anticiper les périodes de déficit, et ainsi orienter ses décisions stratégiques.

En somme, l'adoption d'une stratégie de suivi des indicateurs d'équilibres financiers, va au-delà de la simple gestion de trésorerie. Elle contribue à la santé globale de l'entreprise, améliore son efficacité opérationnelle, et renforce sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme.

### Section 03 : Stratégie de prévision des flux de trésorerie via le plan de financement et le budget de trésorerie.

Au cours de cette section, nous allons présenter la démarche prévisionnelle de gestion de trésorerie, qui constitue la première étape du processus d'optimisation de trésorerie.

#### 1. Définition de l'approche prévisionnelle de trésorerie.

« *Cash is King* ». Concrètement, la trésorerie est le nerf de l'activité, il est donc indispensable de la prévoir afin d'anticiper les pertes et les bénéfices qu'elle est amenée à réaliser. Et maintenir également son équilibre. Ainsi, la planification de la gestion de trésorerie s'inscrit dans une démarche globale dans laquelle la firme cherche à synchroniser au maximum ses décisions à long et à court terme.

Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique et financier, est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE, « Gestion de trésorerie » / 2<sup>ème</sup> édition, P62.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « *la prévision, c'est l'erreur*<sup>50</sup> ». De façon générale, pour le manager, gérer consiste à prévoir et anticiper les événements pour ne pas avoir à les subir.

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

- ✓ Prévoyant les événements au lieu de les subir ;
- ✓ Se dotant d'une ligne d'actions au lieu de procéder au coup par coup ;
- ✓ En passant d'un système de résultats constatés à un système de résultats programmés.

Ce souci permanent est largement sous-entendu dans le déroulement et la procédure de prévision.

### 2. Processus de réalisation des prévisions.

Faisons le point sur cette stratégie, l'approche prévisionnelle en gestion de trésorerie consiste donc à établir des prévisions des flux de trésorerie futurs, c'est-à-dire des entrées et sorties d'argent attendues sur une période donnée, généralement 12 mois. Elle repose sur plusieurs éléments clés :

- **La budgétisation** : elle consiste à établir un budget prévisionnel de trésorerie en évaluant avec le plus de précision possible les encaissements et les décaissements à venir constituant la base de l'approche prévisionnelle.
- **Les hypothèses** : la formulation d'hypothèses réalistes concernant l'activité future est primordiale, relatives au comportement des clients, des fournisseurs, les délais de paiement, etc. Ces hypothèses conditionnent la fiabilité des prévisions.
- **La modélisation** : un modèle de prévision des flux de trésorerie est construit, souvent sous forme d'un tableau de calcul prospectif dynamique, permettant de simuler différents scénarios.
- **Le suivi et la réactualisation** : les prévisions sont régulièrement comparées à la réalité des flux. Des écarts sont identifiés et analysés, le modèle est alors réactualisé pour intégrer les données réelles et affiner les prévisions futures.

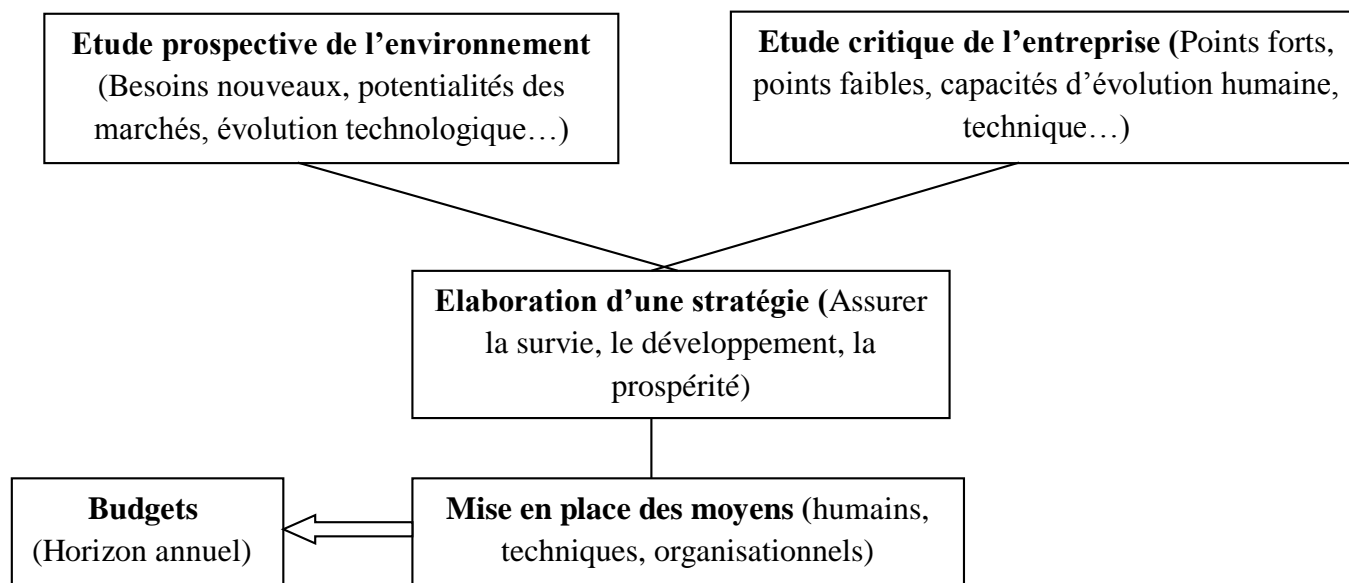
L'approche prévisionnelle apporte ainsi une vision d'ensemble des mouvements prévisibles de trésorerie. Elle permet d'anticiper les besoins ou les excédents de liquidités et de planifier les actions nécessaires (financements, investissements, etc.) pour une gestion optimale de la trésorerie à moyen terme.

---

<sup>50</sup> Bertrand de Jouvenel, fondateur de la revue *Futuribles*.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

Figure 1: Procédure de réalisation d'une prévision.



Source : Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE. / « Gestion de trésorerie » P62.

Refuser la prévision, c'est se refuser la capacité à gérer son activité, ce qui conduit à subir son environnement. Pour anticiper son avenir, l'entreprise doit utiliser des prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Les (03) documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :

- ✓ Le plan de financement : qui illustre les estimations des emplois et des ressources, sur une période de plusieurs années ;
- ✓ Le budget de trésorerie : qui ajuste les prévisions précédentes, mois par mois, en général sur une période d'un an (prévisions à court terme) ;
- ✓ La fiche en valeur : reflétant la trésorerie en date de valeur, elle correspond aux prévisions journalières, qui s'étendent au maximum sur un mois (prévisions à très CT).

- **Utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.**

La stratégie prévisionnelle des flux de trésorerie est cruciale pour toute entreprise, et ce pour plusieurs raisons :

- Anticiper les besoins de trésorerie, en prévoyant les rentrées et sorties d'argent futures, l'entreprise peut identifier à l'avance ses potentiels besoins de financement et se préparer en conséquence (négocier un prêt, trouver des investisseurs, etc.). Cela évite les situations de crise de trésorerie.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

- Planifier les investissements : les prévisions de trésorerie permettent de déterminer les périodes où l'entreprise disposera d'un excédent de liquidités. Elle pourra alors décider d'investir cet argent de manière productive (exemple : achat d'équipements)
- Optimiser la gestion des encaissements et décaissements : Avec une visibilité sur les flux à venir, l'entreprise peut mettre en place des actions pour accélérer les rentrées (relances clients) et décaler certaines dépenses si besoin.
- Suivre et analyser les écarts, en comparant régulièrement les prévisions aux chiffres réels, l'entreprise identifie les sources d'écarts et peut réagir : renégocier conditions avec fournisseurs/clients, revoir les processus internes, etc.
- Outil d'aide à la décision : les simulations de différents scénarios (pessimistes, optimistes) fournissent aux dirigeants une aide précieuse pour le pilotage financier et opérationnel de l'entreprise.
- Rassurer les partenaires : une stratégie robuste de prévision de trésorerie est un gage de crédibilité et de sérieux vis-à-vis des investisseurs, banques, actionnaires.

En résumé, une gestion prévisionnelle rigoureuse de la trésorerie permet de sécuriser la pérennité financière de l'entreprise et de saisir les meilleures opportunités.

### 3. Outils de prévision de trésorerie.

Les deux principaux outils de prévision de trésorerie sont le plan de financement et le budget de trésorerie. Voici leurs caractéristiques respectives :

#### 3.1. Le plan de financement.

C'est un état prévisionnel qui récapitule l'ensemble des besoins et ressources financières de l'entreprise sur un horizon donné, généralement annuel.

##### 3.1.1. Définition du plan de financement.

« Le plan de financement ou le tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ». <sup>51</sup>

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée plus de 3 ans et regroupant :

---

<sup>51</sup> ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

- ✓ Les ressources stables : dont disposera l'entreprise pour chacune des années futures d'un projet. C'est-à-dire ; capitaux propres, emprunts, crédits fournisseurs, cessions d'actifs prévues, etc.
- ✓ Les emplois stables : investissements prévus (immobilisations, stocks, créances clients, etc.) auxquels elle devra faire face ces mêmes années.

L'expérience a montré que certains projets pouvaient être intéressants sur le plan rentabilité, mais connaître en parallèle des difficultés au niveau du montage financier. Donc, le plan de financement permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et d'autre part, les ressources apportées.

Ce document prévisionnel vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de prévoir à l'avance la possibilité de financer le projet de manière rationnelle.

### 3.1.2. Enjeux et importance du plan de financement.

Le défi majeur de toute entreprise est d'aboutir à un équilibre entre les dépenses et les recettes. En d'autres termes, il faut que les ressources financières diverses, qu'elles proviennent des apports, des subventions, des crédits fournisseurs ou des prêts bancaires, puissent couvrir toutes les charges prévues comme le coût des ressources humaines, des brevets, des équipements des bureaux et des locaux, sans oublier bien sûr les dépenses relatives au cycle d'exploitation (stocks, clients, besoin de trésorerie).

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F « *Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre* ». <sup>52</sup>

Toutefois, si l'équilibre souhaité n'est pas atteint, il est nécessaire de chercher des solutions pour compenser les capitaux manquants.

Par conséquent, si le problème persiste l'entreprise est dans l'obligation de redimensionner le projet, en modifiant des détails pour réduire les besoins. De ce fait, elle peut sous-traiter quelques étapes du cycle d'exploitation en focalisant ses ressources sur le projet ou en minimisant l'aspect général de ce projet afin de le rendre accessible à ses moyens. Cependant, si l'écart est trop important entre besoin et ressources, il serait préférable de renoncer à ce projet dès le début.

---

<sup>52</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999, p42.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

Pour parvenir à faire une prévision générale de l'entreprise et de ces projets en question, le plan de financement offre une vision sur plusieurs années, et fournit un montage financier solide, reflétant la capacité des dirigeants à mener à bien leurs projets. De ce fait Le plan de financement aide la direction à évaluer les conséquences financières de ses choix stratégiques et opérationnels. C'est un outil indispensable pour sécuriser la pérennité financière et préparer l'avenir de l'entreprise.

Enfin, le plan de financement est un outil de pilotage financier à moyen/long terme qui met en évidence les éventuels déficits ou excédents de financement à combler. Ceci dit, Il ne remplace pas le suivi régulier de la trésorerie en temps réel. Mais il permet de réagir en cas d'imprévu (crise économique par exemple) et mieux anticiper la trésorerie disponible.

Son importance réside notamment dans son évaluation de la capacité d'investissement de l'entreprise en leur offrant le pouvoir de visualiser leur trésorerie future, notamment en fonction des différents scénarios qu'ils prévoient. La trésorerie prévisionnelle est ainsi utile pour construire le tableau de financement et démontrer les investissements réalisables.

### 3.1.3. Structure du plan de financement.

Voici les éléments clés à prendre en compte dans l'élaboration d'un plan de financement :<sup>53</sup>

#### ❖ Les emplois prévisionnels

- ✓ Investissements corporels et incorporels : acquisitions d'immobilisations (machines, brevets, etc.)
- ✓ Investissements financiers : prises de participations, créations de filiales, etc.
- ✓ Besoins en fonds de roulement : stocks, créances clients, crédits fournisseurs.
- ✓ Dividendes à payer
- ✓ Reconstitution du fonds de roulement ;
- ✓ Remboursement du capital des anciens emprunts ;
- ✓ Autres besoins de financement ;

#### ❖ Les ressources prévisionnelles

- ✓ La capacité d'autofinancement : résultat net + dotations aux amortissements
- ✓ Augmentation du capital en numéraire
- ✓ Emprunts à moyen/long terme contractés
- ✓ Cessions d'actifs immobilisés prévues
- ✓ Crédits de campagne/mobilisation de créances
- ✓ Subvention d'investissement ;
- ✓ Autres ressources.

---

<sup>53</sup> Cours de Mme KOUDACHE de « gestion de trésorerie », 2021/2022.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

Le plan se présente sous forme de tableau, divisé en deux parties, établi sur typiquement 3 à 5 ans :

- Les emplois prévisionnels en haut
- Les ressources prévisionnelles en bas
- Le solde global "Emplois - Ressources" déterminant un besoin (+) ou capacité (-) de financement.

Différents scénarios de financement sont étudiés, selon le solde :

- Excédent : possibilités d'investir ou rembourser des dettes
- Déficit : recherche de financements complémentaires (augmentation de capital, emprunt)

Le plan de financement est le seul moyen qu'une entreprise possède afin de vérifier à priori que sa politique d'investissement et de financement est cohérente, ce plan permet de s'assurer qu'il n'existe au cours du temps aucun écart important entre les emplois et les ressources et que l'équilibre financier est ainsi garanti.

### 3.1.4. Modèle du plan de financement prévisionnel.

**Tableau 10: Plan de financement prévisionnel.**

Désignation	N	N-1	N+2
<b>Trésorerie initiale (1)</b>			
<b>Ressources</b>			
-Capacité d'autofinancement			
-Augmentation de capital			
-Prix de cession d'élément d'actif			
-Subvention d'investissement			
- Apport des associés			
-Emprunt à long et moyen terme			
-Autres ressources			
<b>Total de ressources (2)</b>			
<b>Emplois</b>			
-Dividendes			
-Acquisition d'investissement (nouvelles immobilisations)			
-Besoin supplémentaire en FR			
- Reconstitution du FR			
-Remboursement des emprunts			
-Autres besoins financiers			
<b>Total des emplois (3)</b>			
<b>Variation annuelle (4) = (2) + (3)</b>			
<b>Solde cumulé (5) = (4) + (1)</b>			

Source : pierre conso et Alain cotta, « la gestion financière de l'entreprise », 5ème édition Bordas, Paris 1978, p 425.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 3.2. Budget de trésorerie.

Toute entreprise se doit, avant le début de tout un exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont des outils financiers qui permettent de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffres et de suivre son activité en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité ( les comptes) le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets élaborés.

#### 3.2.1. Définition du budget de trésorerie.

C'est un état de prévision beaucoup plus détaillé et à plus court terme, généralement mensuel ou trimestriel. Il recense avec précision :

- Toutes les rentrées prévisionnelles de liquidités (ventes, avances clients, emprunts, etc.)
- Toutes les sorties prévisionnelles (achats, salaires, impôts, remboursements d'emprunts, etc.)

Le budget de trésorerie fait ainsi ressortir la trésorerie nette prévisionnelle période par période. C'est un outil opérationnel de gestion des flux au quotidien.

Gérard CHARREAUX, l'a défini comme suit « *Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui récapitule, pour une période déterminée (mois, trimestre...), les encaissements et décaissements attendus de l'exploitation, des investissements et du financement, afin de calculer la variation de trésorerie de l'entreprise et de détecter d'éventuels besoins de financement.* »<sup>54</sup>.

Le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

#### 3.2.2. Éléments constitutifs du budget de trésorerie.

La prévision du budget de trésorerie nécessite une approche rigoureuse et structurée. D'abord, il faut déterminer le solde de trésorerie initial, qui représente l'argent disponible au début de la période. Ensuite, il faut estimer les encaissements (ventes, remboursements, subventions...) et les décaissements (achats, salaires, impôts...).

- ❖ **Encaissements** : Ils peuvent être décomposés en plusieurs catégories, comme les ventes clients, les financements etc. Chaque type d'encaissement doit être estimé en tenant compte des délais de paiement et des éventuelles variations saisonnières.

---

<sup>54</sup> Gérard CHARREAUX, ouvrage « Finance d'entreprise ».

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

- ❖ **Décaissements** : Ils englobent l'ensemble des sorties d'argent de l'entreprise, qu'il s'agisse de charges d'exploitation, d'investissement ou de financement. Il est important de prendre en compte les délais de prélèvement des charges pour une estimation précise.

Enfin, pour obtenir le solde de trésorerie prévisionnel, on soustrait les décaissements des encaissements. Cela permet d'anticiper les éventuelles difficultés de trésorerie et d'ajuster en conséquence les décisions de gestion.

### 3.2.3. Utilité du budget de trésorerie.

Il s'agit d'un outil de gestion financière très utile pour une entreprise à plusieurs niveaux :

- ✓ Anticiper les besoins de trésorerie en prévoyant les encaissements et décaissements futurs, le budget permet d'identifier à l'avance les périodes déficitaires et d'anticiper les besoins de financement (ligne de crédit, emprunt, etc.). Cela évite les problèmes de liquidités.
- ✓ Planifier les placements : les excédents ponctuels de trésorerie peuvent être placés de manière productive s'ils sont anticipés grâce au budget.
- ✓ Optimiser la gestion des encaissements et décaissements : avec une visibilité sur les flux à venir, des actions peuvent être menées pour accélérer les rentrées de liquidités (relances clients) ou décaler certaines dépenses si besoin.
- ✓ Garantir la solvabilité en détectant suffisamment tôt les manques à venir de trésorerie, des solutions peuvent être mises en place pour éviter les défauts de paiement.
- ✓ Suivre et analyser les écarts : la comparaison régulière du budget avec la réalité permet d'expliquer les sources d'écarts et de revoir si nécessaire les processus internes ou les prévisions.
- ✓ Outil d'aide à la décision : les simulations de différents scénarios de trésorerie apportent une aide précieuse au pilotage financier et opérationnel de l'entreprise.
- ✓ Communiquer en interne et externe : le budget de trésorerie, facilite le Reporting et la communication sur la situation financière auprès des équipes et des partenaires extérieurs.

En bref, un budget de trésorerie fiable et actualisé est indispensable pour assurer la pérennité financière de l'entreprise et optimiser la gestion de sa trésorerie au quotidien.

### 3.2.4. Elaboration du budget de trésorerie.

L'élaboration du budget de trésorerie établit la synthèse de (03) budgets spécifiques : <sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Cours de « Gestion de trésorerie », Mme KOUACHE. Année 2021/2022.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

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

### ❖ Recenser les encaissements.

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation.

#### ✓ Les encaissements d'exploitation

Ils sont issus essentiellement du budget des ventes auxquels ils intègrent le délai de règlement des clients « ventes au comptant ». Ils sont évalués toute taxe comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA. Ils proviennent également des encaissements encore à venir, notamment « les ventes à crédit » réalisées au cours de l'exercice précédent, sans oublier le montant des créances clients du bilan d'ouverture.

#### ✓ Les encaissements hors Exploitations

Ils comprennent les ressources de financement stables « nouvel emprunt, apport de capital, subventions d'investissement » et les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise, à savoir : « les cessions d'immobilisation et titres de placements ».

*Tableau 11: Budget des encaissements.*

Désignation	Janvier	Février	Etc.
<b>Encaissements d'exploitation TTC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ventes au comptant</li><li>• Ventes à crédit</li><li>• Créances clients Au bilan d'ouverture</li></ul>			
<b>Encaissements hors exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvel emprunt</li><li>• Cession d'immobilisation</li><li>• Autres produits encaissés</li></ul>			
<b>Total des encaissements</b>			

Source : Cours de « gestion de trésorerie », Mme KOUDACHE.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### ❖ Recenser les décaissements.

- ✓ **Les décaissements d'exploitation** : liés à l'activité principale de l'entreprise :
  - Dettes du bilan d'ouvertures.
  - Dettes fournisseurs d'ouverture.
  - Achats TTC au comptant.
  - Autres dettes externes.
  - Salaires.
  - Dette diverses.
  
- ✓ **Les décaissements hors Exploitations** : Ils concernent :
  - Impôts sur les sociétés.
  - Investissement TTC.
  - Frais financiers sur l'emprunt.
  - Les autres décaissements à caractère financier à savoir le remboursement des emprunts.

**Tableau 12: Budget des décaissements.**

Désignation	Janvier	Février	Etc.
<b>Décaissements d'exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes du bilan d'ouverture</li> <li>• Dettes fournisseurs</li> <li>• Achats TTC au comptant</li> <li>• Achats TTC à crédit</li> <li>• Autres dettes externes</li> <li>• Salaires</li> <li>• Dettes diverses</li> </ul>			
<b>Décaissements hors exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impôts sur les sociétés</li> <li>• Investissements TTC</li> <li>• Frais financiers sur emprunts</li> <li>• Remboursements d'emprunts</li> <li>• Autres décaissements.</li> </ul>			
<b>Total des décaissements</b>			

**Source** : Cours de « gestion de trésorerie », Mme KOUDACHE.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

### ❖ Le budget de la TVA.

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

$$\text{TVA à décaisser} = \text{TVA collectée} - \text{TVA déductible} - \text{crédit de TVA}$$

- ✓ **TVA à décaisser** : le montant de la TVA à décaisser pour la période P.
- ✓ **TVA collectée** : le montant de la TVA collectée sur les ventes de la période P.
- ✓ **TVA déductible** : le montant de la TVA déductible sur les achats de biens et services de la période P, et aussi déductible sur les achats d'immobilisations de la même période (TVA déductible = TVA déductible sur les achats de biens et services + TVA déductible sur les achats d'immobilisation).
- ✓ **Crédit de TVA ou (précompte de TVA)** : L'entreprise bénéficie d'un précompte de TVA lorsque pour un mois, le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée.

**Tableau 13: Budget de TVA.**

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

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

En conclusion, ces deux outils sont complémentaires :

- Le plan de financement donne une vision financière d'ensemble
- Le budget de trésorerie offre une vision détaillée des mouvements de liquidités.

Ils permettent d'anticiper les besoins de financement, de planifier les investissements et de piloter au mieux la trésorerie dans le temps. Leur fiabilité dépend de la pertinence des hypothèses de prévision retenues.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

**Tableau 14: Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel global)**

DESIGNATION	Janvier	Février	..... .	Décembr e
Encaissement sur ventes (TTC) Produits financiers à encaisser Autres recettes (TTC) à encaisser				
<b>(=) Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
Décaissement sur les achats (TTC) Paiement des charges de personnel Impôts et taxes d'exploitation TVA à payer Charges financières à déboursier Autres charges d'exploitation à payer				
<b>(=) Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>= solde d'exploitation mensuel (3)=(1)-(2)</b>				
Cession d'immobilisation (TTC) Nouveaux emprunts contractés (principal)				
<b>(=) Total des recettes hors Exploitations (4)</b>				
Investissement Échéance de remboursement d'emprunt (principal) Impôts sur les bénéfices (acomptes et soldes) TVA à payer				
<b>(=) Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>solde hors Exploitations mensuel (6)=(4)-(5)</b>				
<b>=solde global mensuel (7)=(3) + (6)</b>				
<b>(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financement)</b>				
<b>= Solde cumulé mensuel (Y compris solde initial début d'année)</b>				

Source : Philippe Rousselot, Jean-François verdie, « Gestion de trésorerie », édition DUNOD, 2011, p 61.

## Chapitre 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie

---

### 4. Interprétations des soldes de trésorerie.

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

- ✓ Des insuffisances de trésorerie (solde négatif) : elles conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financements à court terme (découvert bancaire).
- ✓ Des excédents (solde positif) : le trésorier doit songer à des placements rémunérateurs et moins risqués pour l'entreprise.

Pour résorber ces soldes, un ajustement des prévisions s'impose.

### Conclusion.

À la fin de ce deuxième chapitre, nous constatons que la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit donc de prévoir les insuffisances et les excédents de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, permettant ainsi un suivi quotidien. Ce suivi peut se réaliser à l'aide de fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, on parle notamment de TFT, plan de financement et budget de trésorerie, ainsi que le bilan financier, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie, conduisant ainsi à la prise de décisions de gestion optimales.

**CHAPITRE 03 : Étude analytique de la  
gestion de trésorerie, Cas de : « La  
Direction de branche GPL, NAFTAL »,  
pour l'année 2021 et 202**

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### Introduction.

Pour répondre aux interrogations de notre problématique de recherche, nous avons choisi de réaliser une analyse de cas concret sur l'entreprise nationale « Branche de GPL/NAFTAL » d'Alger. Notre objectif principal est d'examiner la situation de trésorerie de cette société en utilisant les données des bilans et des tableaux de flux de trésorerie.

En combinant nos connaissances théoriques acquises dans les deux chapitres précédents sur les stratégies d'optimisation de trésorerie avec les informations recueillies lors de notre stage au sein de l'entreprise, nous visons à mettre en lumière les points forts et les points faibles de la gestion de trésorerie de cette entité.

Cette analyse portera sur les exercices comptables de 2021 et 2022, ce qui nous permettra de comparer les résultats annuels et d'évaluer l'évolution des éléments étudiés.

### ❖ Étapes de l'analyse

#### ➤ Analyse de la Structure Financière.

Équilibre Financier : en examinant le bilan financier, nous calculerons divers indicateurs tels que :

- ✓ Fonds de Roulement (FR)
- ✓ Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- ✓ Trésorerie Nette (TN)
- ✓ Les ratios financiers divers.

#### ➤ Analyse des Flux de Trésorerie.

En étudiant le tableau des flux de trésorerie, nous obtiendrons des informations détaillées sur l'origine et l'utilisation de tous les flux de trésorerie générés pendant les exercices de 2021 et 2022, notamment les variations des mouvements monétaires et leurs interprétations.

#### ➤ Étude Critique des Prévisions de 2022.

À travers le budget de trésorerie, nous évaluerons la fiabilité des prévisions financières pour l'année 2022, nous les confronterons ainsi aux réalisations afin d'en tirer des conclusions sur l'efficacité opérationnelle de l'entité.

Ainsi à travers ces différentes approches, et l'élaboration d'un rapport de trésorerie détaillé, nous pourrons enfin apporter des appréciations sur la performance globale de l'entreprise.

Cette méthodologie nous permettra de dégager une vision claire des pratiques de gestion de trésorerie de l'entreprise, et d'identifier des axes d'amélioration pour optimiser cette gestion, contribuant ainsi à la création de valeur.

## **Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

---

### **Section 01 : Présentation de l'entité « NAFTAL BRANCHE GPL ».**

Cette première section sera dédiée à une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, à savoir : " La Direction de branche GPL, NAFTAL".

#### **1. Présentation du groupe NAFTAL**

NAFTAL est un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial) régie au même titre qu'une entreprise publique économique (EPE). Acronyme de « L'entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers », il s'agit d'un groupe industriel énergétique algérien, qui opère dans le domaine de la fourniture de diverses énergies pétrolières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution des produits pétroliers et dérivés sur le territoire national. En effet elle intervient dans plusieurs segments d'activités à savoir : la couverture des besoins des consommateurs locaux que ce soit des grandes industries, ou même des particuliers, l'exportation de ses produits à l'étranger, et autres. Son siège social se situe à Alger.

#### **2. Historique de NAFTAL**

Après l'indépendance, le pétrole est devenu un enjeu politique de première importance. L'Etat algérien voulant construire une industrie pétrolière et gazière, a créé SONATRACH le 31 décembre 1963 par décret (n°63-491), elle avait pour mission d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures. En d'autres termes, la gestion des ressources pétrolières de l'Algérie. A cette époque, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national dépendaient entièrement des grandes sociétés internationales telles qu'ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM, TOTAL.<sup>56</sup>

À partir de 1965, les compétences de la société nationale SONATRACH ont été considérablement élargies. Le décret n° 66-292 du 22 septembre 1966 modifie son sigle, en « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures », elle s'est vu ainsi monopoliser ce secteur par la diversification de ses activités.

Issue de SONATRACH, l'entreprise nationale de raffinage et de la distribution des produits pétroliers (ERDP) a été créée par le décret (n° 80/101) du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, avec pour mission principale le raffinage et la distribution des produits pétroliers.

Cependant, en 1987, l'activité raffinage a été séparée de l'activité distribution et s'est transformée en une nouvelle entité nommée NAFTEC « entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers ».

---

<sup>56</sup> Données fournies par l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

---

Cette restructuration de la société mère a conduit à la création d'une filiale distincte dite « NAFTAL » en 1981, chargée exclusivement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. D'où son appellation, qui est dérivée de "NAFT", qui signifie pétrole, et "AL", en référence à l'Algérie.

En 1998, elle change de statut et devient une société par actions, filiale à 100 % de SONATRACH. Elle intervient dans les domaines suivants :

- ✓ Enfûtage des GPL
- ✓ Formulation de bitumes
- ✓ Distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant et produits spéciaux
- ✓ Transport des produits pétroliers.

Elle est divisée en 04 branches opérationnelles à savoir : branche carburant, branche GPL, branche commercialisation et activités internationales.

### **✓ Branche carburant**

Cette branche est chargée de la gestion d'un réseau étendu de stations-service à l'échelle nationale pour la distribution d'essence, de diesel, de kérosène et d'autres produits pétroliers. Assurant l'approvisionnement en carburant pour les véhicules légers, les poids lourds, et autres engins.

### **✓ Branche GPL**

Cette branche est spécialisée dans la distribution de gaz de pétrole liquéfié (GPL), utilisé comme carburant alternatif pour les véhicules (GPLc) ainsi que pour des usages domestiques (GPLd) comme le chauffage. Elle comprend le remplissage et la distribution de bouteilles et de réservoirs de gaz pour répondre aux besoins variés des consommateurs et des entreprises.

### **✓ Branche commercialisation**

Cette branche est chargée de la commercialisation des produits pétroliers et dérivés, incluant les lubrifiants, les bitumes, carburants et d'autres produits raffinés. Elle s'occupe également de la vente et de la distribution de ces produits aux différents secteurs industriels et commerciaux. Tout en maintenant des normes élevées de sécurité et qualité de services clients.

### **✓ Branche activités internationales et partenariats.**

La branche Internationale de NAFTAL est chargée de développer et de gérer les relations avec les partenaires internationaux, ainsi que d'explorer les opportunités sur les marchés étrangers. Cela inclut le commerce extérieur (import et export) et l'établissement de partenariats stratégiques avec des entreprises internationales du secteur pétrolier et gazier pour le partage

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

de technologies, le développement de projets communs, et l'échange de savoir-faire. Elle vise également à créer des alliances commerciales pour étendre la portée de NAFTAL sur de nouveaux marchés au-delà des frontières algériennes et diversifier ses activités.

Ces quatre branches opérationnelles permettent à NAFTAL de couvrir un large éventail d'activités liées à la distribution et à la commercialisation de produits pétroliers, tout en explorant des opportunités de croissance et de collaboration à l'international.

### 3. Objectifs de NAFTAL

- **Distribution Nationale** : NAFTAL s'est rapidement imposée comme le principal distributeur de produits pétroliers en Algérie, avec un réseau étendu de stations-service et de dépôts de stockage.
- **Diversification** : Au fil des années, NAFTAL a diversifié ses activités pour inclure la distribution de gaz de pétrole liquéfié (GPL), de lubrifiants, et la gestion de services liés à l'énergie.
- **Modernisation** : L'entreprise a continuellement modernisé ses infrastructures et amélioré ses services pour répondre aux besoins croissants du marché et aux exigences de sécurité et de qualité.
- **Contribution à l'économie Nationale** : Soutenir le développement économique de l'Algérie en contribuant au PIB du pays, notamment aux recettes fiscales, en créant des emplois ce qui se traduit par une baisse de chômage, ainsi qu'en stimulant les industries locales (favoriser la production locale).

Après avoir présenté NAFTAL et son historique, nous allons à priori nous concentrer sur la BRANCHE GPL, faisant office de notre lieu de stage.

### 4. Présentation de la branche GPL.

La branche GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) de NAFTAL est un pilier stratégique de l'entreprise, se concentrant sur la distribution et la commercialisation de GPL en Algérie. En tant que filiale de SONATRACH, NAFTAL joue un rôle clé dans l'approvisionnement énergétique du pays, contribuant à diversifier les sources d'énergie et à répondre aux besoins croissants en énergie propre et efficace.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Présentation fournie par le responsable du GRH de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

Créée le 15 Octobre 1998 par décision n° S.504, et rendue opérationnelle depuis Janvier 2000, la Division G.P.L devenue Branche G.P.L par décision n° S.754 du 27/08/2003, est chargée des activités liées au transport, stockage, enfûtage, distribution, promotion et développement des G.P.L sur tout le territoire national.

**Nom : branche GPL**

**Siège : 5 rue Hameug Idir, Mohammadia, Alger**

**Nombre d'employeur : 9283 permanents, 2894 contractuelles**

**Nombre d'employeurs du siège : 340 permanents, 28 contractuelles**

Les GPL désignent : GAZ DE PÉTROLE LIQUÉFIÉ. Ce sont des mélanges de Butane (C4) et de Propane (C3). Les GPL peuvent être obtenus à partir de diverses sources de traitement des hydrocarbures telles que:<sup>58</sup>

- Le traitement du gaz naturel ou gaz associés.
- Le raffinage du pétrole.
- La liquéfaction du gaz naturel.

Dans la gamme des produits GPL, Naftal commercialise deux produits essentiels :

### ➤ **Le Butane Commercial**

Mélange d'hydrocarbures composé essentiellement de butanes et de butènes et en faible proportion de propane et de propène (moins de 19 % du volume).

Le butane est commercialisé sous trois formes de conditionnement :



- Bouteille de 13 Kg (B13).
- Bouteille de 06 Kg (B6).
- Bouteille de 03 Kg (B3).

<sup>58</sup> <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/gpl>

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ➤ Le Propane Commercial

Mélange d'hydrocarbures composé d'au moins 93% de propane et de propène et pour le surplus d'éthane, d'éthylène, de butane et de butènes. Le propane conditionné est commercialisé en bouteille de 35 kg exclusivement.

#### 4.1. Les missions de la branche GPL

Elle est chargée de :

- ✓ Le développement et la valorisation des GPL sous toutes ses formes particulières vrac et gaz carburant ;
- ✓ La distribution des GPL aux utilisateurs avec les meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité. En d'autres termes, Fournir un approvisionnement régulier et fiable en GPL aux consommateurs résidentiels, commerciaux et industriels dans des conditions optimales.
- ✓ La mission enfûtage : assurer le conditionnement du GPL en bouteilles pour une distribution pratique et sécurisée.
- ✓ L'évolution dans un cadre concurrentiel ;
- ✓ La modernisation des infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- ✓ Promotion et distribution du GPL en tant que carburant alternatif pour les véhicules, offrant une solution économique et respectueuse de l'environnement. NAFTAL travaille également à l'installation de stations de remplissage de GPL carburant à travers le pays
- ✓ Gestion des dépôts de stockage de GPL et mise en place de solutions logistiques pour assurer une distribution efficace. NAFTAL dispose d'une flotte de camions citernes pour le transport sûr et fiable du GPL.
- ✓ Fourniture d'un service client de haute qualité pour répondre aux besoins des consommateurs. NAFTAL offre également un support technique pour l'installation et la maintenance des équipements GPL.
- ✓ Maintenir des normes élevées de sécurité et de qualité pour protéger les consommateurs et les employés, notamment l'environnement.
- ✓ Le développement de partenariat et de coopération dans le domaine des GPL ;
- ✓ Recherche et application de toutes solutions permettant la valorisation pour la rentabilité ;
- ✓ Modernisation des Infrastructures : Investissements continus dans la modernisation des installations d'enfûtage et des dépôts de stockage pour améliorer l'efficacité et la sécurité.
- ✓ Expansion du Réseau de Distribution : Plans pour étendre le réseau de distribution de GPL en bouteilles et en carburant, en particulier dans les régions rurales et éloignées.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

- ✓ Initiatives de Développement Durable : Mise en œuvre de pratiques durables pour minimiser l'impact environnemental des opérations de GPL. NAFTAL explore également des projets d'énergie renouvelable en complément de son offre de GPL.
- ✓ Développer les ressources humaines de la division GPL ;
- ✓ Recherche de la rentabilité compatible avec la mission de service public de la division GPL et sensibilisation de l'ensemble du personnel à cette recherche en l'associant aux résultats obtenus ;
- ✓ Conception de la rentabilité comme facteur d'émulation entre les différentes zones de la division GPL afin de les stimuler dans la recherche d'une plus grande efficacité.

### 4.2. Objectifs de la branche GPL

La création de la Branche GPL de NAFTAL s'inscrit dans une stratégie globale de diversification et de modernisation visant à répondre aux besoins énergétiques croissants de l'Algérie tout en promouvant des solutions plus propres et plus efficaces. En se concentrant sur la distribution et la commercialisation du GPL, NAFTAL continue de renforcer sa position de leader dans le secteur de l'énergie en Algérie.

Parmi les objectifs de la branche, on cite :

- ✓ Étendre le réseau de distribution pour atteindre une couverture nationale, garantir la disponibilité et la qualité du GPL, et promouvoir l'utilisation du GPL comme source d'énergie propre.
- ✓ Moderniser les installations d'enfûtage, optimiser les processus logistiques et garantir la sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ Mettre en place des mesures de sécurité rigoureuses, former continuellement le personnel et adhérer aux réglementations nationales et internationales.

En effet, elle vise deux objectifs principaux :

#### ❖ **Premièrement, la commercialisation.**

Elle veille à :

- Distribuer les GPL en respectant les grandes orientations suivantes :
  - Se procurer du GPL de la SONATRACH
  - Les stocker en quantités suffisantes pour disposer d'une autonomie raisonnable et pour faire face aux pics saisonniers de consommation ;
  - Assurer leur conditionnement, le transport et leur mise à disposition des utilisateurs.
- Distribuer les emballages, matériels et accessoires nécessaires en quantité suffisante pour que le développement des GPL puisse se poursuivre conformément aux adjectifs fixés ;

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ❖ Deuxièmement, le développement.

- Valoriser de manière optimale le potentiel actuel en GPL et les disponibilités prévues à moyen et long terme, à cette fin :
  - Connaître et satisfaire les besoins nationaux ;
  - Promouvoir de nouvelles utilisations des GPL, conseiller les utilisateurs, les orienter sur les applications les mieux adaptées à leur besoin réel.
- Connaître et développer les technologies nouvelles applicables aux différents stades du processus de distribution ;
- Rechercher toute amélioration possible en matière de sécurité depuis le stockage initial jusqu'à l'utilisation par le client final ;
- Rechercher des partenariats attractifs pour le développement et le transfert des technologies modernes.

### 5. Organisation actuelle de la branche GPL.

On distingue 02 niveaux dans l'organisation de la branche :

#### ➤ Au niveau central

Dans le cadre de la nouvelle organisation de NAFTAL / SPA, l'action menée consiste à mettre progressivement en place les structures de la branche et celles des zones qui seront issues de la séparation des activités CCP et GPL.

Elle comprend les activités suivantes : Commerciales, Exploitation, Transport, Technique et maintenance, projets, Etudes de prévisions et planification, Finances et comptabilité, Ressources humaines, Administration générale, Juridique, Groupe informatique.

#### ➤ Au niveau opérationnel

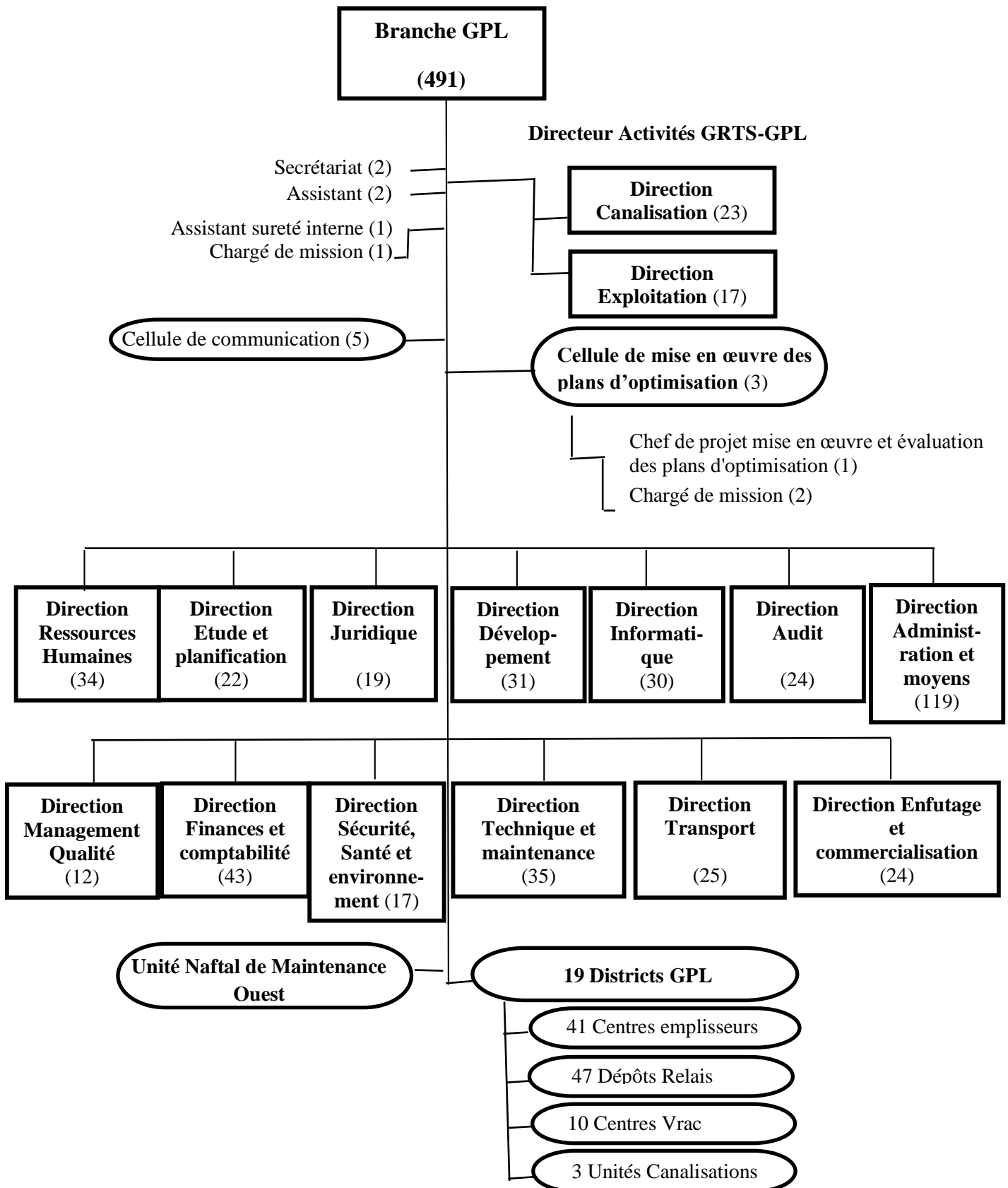
Activité organisée en 19 Districts couvrant les centres opérationnels, que sont les centres

Emplisseurs, Mini Centres Emplisseurs, Dépôts Relais et Centres Vrac, Se trouvant à : Tlemcen, Saïda, Tiaret, Arzew, Chlef, Bechar, Skikda, Blida, Tizi-Ouzou, H/Messaoud, O.E.Bouaghi, Setif, Bejaïa, Batna, Khroub, Alger, Djelfa, Bouira, BBA.

Ces districts fonctionnent dans l'optique de centralisation, responsabilisation. Ils sont entièrement autonomes, sur le plan opérationnel de la distribution, sur le plan comptable et personnel. Ces zones exécutent et animent toutes les fonctions stockage, livraison, ventes, assistance technique, entretien, gestion financière et gestion des ressources humaines. Chaque district est doté de son autonomie de gestion, notamment de son propre budget.

**Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

**Organigramme Branche GPL**



## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### Section 02 : Etude des indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise « NAFTAL » des deux exercices 2021/2022, par le bilan financier.

Dans cette section, nous allons apporter une appréciation statique sur la trésorerie à travers l'analyse de ses indicateurs d'équilibres financiers et ses ratios, en s'appuyant sur le bilan financier ; document de synthèse annuel retraçant la situation des actifs et passifs de l'entreprise à un moment donné.

A cet effet, nous allons compter sur les bilans financiers des deux années, 2021/2022 que nous avons obtenu après une série de retraitements établie par nous-même sur la base du bilan comptable de l'entreprise.

#### 1. Élaboration du bilan financier et analyse du bilan en grandes masses pour les deux périodes (2021-2022)

##### 1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2021.

A partir de l'annexe n°01, nous allons établir le bilan financier pour l'année 2021 de l'entreprise.

Tableau 15: présentation du bilan financier 2021

Actifs (degré de liquidité croissant)		Passifs (degré d'exigibilité croissant)	
éléments	Montant	éléments	Montants
<b>Actifs à plus d'un an</b>	<b>25 142 982 609.76</b>	<b>Passifs à plus d'un an</b>	<b>-11 291 440 283.36</b>
<b>Valeurs immobilisés</b>		<b>Capitaux propres</b>	<b>-11 905 490 291.48</b>
Immobilisations corporelles	20 489 589 238.33	Fonds propres	00
		Résultat net	-11 905 490 291.48
Immobilisations en cours	4 302 279 205.62	<b>Dettes à long et Moyen terme</b>	<b>614 050 008.12</b>
Immobilisations financières	351 114 165.81	Autres dettes non courantes	360 75047.50
		Provisions et produits constatés d'avance	577974960.62
<b>Actifs à moins d'un an</b>	<b>14 025 973 498.06</b>	<b>Passifs à moins d'un an</b>	<b>50 460 396 391.18</b>

### Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

<b>Valeurs D'exploitations</b>	<b>3 341 011 937.89</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>50 460 396 391.18</b>
Stocks en cours	3 341 011 937.89	Fournisseurs et comptes rattachés	4 906 610 671.20
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>8 374 498 185.51</b>	Impôts	2 652 472.85
Clients	499 809 702.20	Autres dettes	45 551 133 247.13
Autres débiteurs	7 775 909 020.84		
Impôts et assimilés	98 779 462.47		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>2 310 463 374.66</b>		
Trésorerie	2 310 463 374.66		
<b>Total actif</b>	<b>39 168 956 107.82</b>	<b>Total passif</b>	<b>39 168 956 107.82</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans internes de l'entreprise.

#### 1.1.1. Conception du bilan en grande masse de l'exercice 2021.

Tableau 16: présentation du bilan en grande masse

Actif	Montant	%	passif	Montant	%
VI	25142982609.76	64.19%	CP	-	-28.82%
VE	3341011937.89	8.53%	DLMT	11291440283.36	1.56%
VR	8374498185.51	21.38%	DCT	50460396391.18	128.82%
VD	2310463374.66	5.9%			
<b>Total actif</b>	<b>39168956107.82</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>39168956107.82</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan financier

#### 1.2. Présentation du bilan financier pour l'année 2022.

A partir de l'annexe n° 01, nous allons concevoir le bilan financier pour l'année 2022 de l'entreprise.

Tableau 17: présentation du bilan financier 2022

Actifs (degré de liquidité croissant)		Passifs (degré d'exigibilité croissant)	
Eléments	Montant	Eléments	Montant
Actifs à plus d'un an	24 552 976 372.31	Passifs à plus d'un an	-19 581 380 734.39
<b>Valeurs immobilisés :</b>	<b>18 224 213 115.86</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>-20 181 865 723.75</b>
Immobilisations corporelles	5 962 084 449.38	Fonds propres	00
Immobilisations en cours	366 678 807.07	Résultat net	-20 181 865 723.75
		<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>600 484 989.36</b>

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

Immobilisations financières		Autres dettes non courantes	<b>45 737 460.00</b>
		Provisions et produits constatés d'avance	<b>554 747 529.36</b>
<b>Actifs à moins d'un an</b>	<b>5558710109.73</b>	<b>Passifs à moins d'un an</b>	<b>49693067216.43</b>
<b>Valeurs D'exploitations</b>	<b>3402423155.86</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>49693067216.43</b>
Stocks en cours	3402423155.86	Fournisseurs et comptes rattachés	<b>5334959130.67</b>
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>771262639.88</b>	Autres dettes	<b>44358108085.76</b>
Clients	509586269.37		
Autres débiteurs	173953438.28		
Impôts et assimilés	87722932.23		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1385024313.99</b>		
Trésorerie	1385024313.99		
<b>Total actif</b>	<b>30111686482.04</b>	<b>Total passif</b>	<b>30111686482.04</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans internes de l'entreprise

### 1.2.1. Conception du bilan en grande masse de l'exercice 2022.

Tableau 18: présentation du bilan en grande masse

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	24552976372.31	81.54%	CP	--20181865723.75	-67.02%
VE	3402423155.86	11.30%	DLMT	600484989.36	2%
VR	771262639.88	2.56%	DCT	49693067216.43	167.03%
VD	1385024313.99	4.60%			
<b>Total actif</b>	<b>30111686482.04</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>30111686482.04</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan financier.

## 2. Interprétation des bilans en grande masse des deux années 2021/2022.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ➤ Valeurs immobilisées (VI)

Les immobilisations représentent 64.19% pour l'année 2021, et 81.54% pour l'année 2022 du montant total de l'actif. Elles constituent tout le patrimoine de l'entreprise, composées d'immobilisations corporelles et financières. Cela découle du caractère industriel de certaines opérations de l'entreprise, notamment, le conditionnement et le stockage du GPL avant sa distribution, qui nécessite une détention importante d'immobilisations, notamment (Les infrastructures de stockage du GPL, y compris les réservoirs et les installations de conditionnement et de traitement).

Désormais ce ratio ( $VI > 50\%$ ), avec une VE composée à la fois de MP et de PF nous renseigne sur la double vocation de l'entreprise, en d'autres termes la branche GPL est industrielle et commerciale au même temps (mixte).

### ➤ Valeurs d'exploitation (VE)

Les stocks représentent 8.53% en 2021, et 11.30% en 2022. L'entreprise détient de la matière première (GPL en phase liquide), équipements de transformation et des produits finis (bouteilles et réservoirs de GPL) en stock, en revanche nous remarquons une hausse des VE en 2022, qui est due sans doute à un faible écoulement de stock, résultant d'une régression au niveau des ventes. Cependant, elle éprouve une bonne gestion des stocks dans sa globalité.

### ➤ Valeurs réalisables (VR)

Les valeurs réalisables, comprennent les créances facilement convertibles en liquidités, elles représentent une valeur de 21.38% en 2021 et 2.56% en 2022. Nous constatons un réel écart négatif de (-18,82%) entre les deux années, cela renvoie principalement à une baisse drastique du volume des ventes et probablement à la politique des ventes de l'entreprise. En revanche, la baisse de la VR en 2022 provient de l'insuffisance des créances à recouvrer, causée par le renoncement aux produits et services de GPL par les clients et l'adoption de nouvelles sources d'énergies et de carburants (exemple : la pénétration du gaz de ville dans les villages), ainsi qu'à la suspension des ventes à crédit et une mauvaise gestion des créances.

### ➤ Valeurs disponibles (VD)

Les pourcentages des valeurs disponibles constituent une part de 5.9% en 2021 et 4.60% en 2022, ce qui indique une gestion rationnelle des liquidités et une trésorerie conforme à la norme, qui est de ( $VD \leq 5\%$ ), cela dit nous remarquons un léger dépassement de 0,09% en 2021, qui s'est rétablie en 2022. Désormais la trésorerie n'est ni en surplus, ni à cours de liquidités.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ➤ **Capitaux propres (CP)**

En ce qui concerne les « CP », aucune analyse ne peut être apportée, car la rubrique des "fonds propres" n'est pas présente dans le bilan de la branche. Cela s'explique par l'adoption d'un modèle de gestion de trésorerie centralisée, où toutes les opérations financières de l'entreprise sont consolidées et gérées au niveau de la société mère. Cependant, cette rubrique ne comprend que le résultat net antérieur, qui est en déficit.

### ➤ **Les dettes à long et moyen terme (DLMT)**

Le pourcentage des DLMT de l'entreprise est très minime. Il représente en effet 1.56% en 2021 et 2% en 2022 ce qui est dû au non recours de l'entreprise au financement externe, en particulier les emprunts bancaires, de par son statut. En effet, la branche GPL de NAFTAL ne dispose d'aucune autonomie financière, ainsi le financement de son processus d'exploitation est assuré pleinement par la direction générale (par le biais d'un appel de fonds). Par ailleurs, le montant de ces dettes constatées à long terme représente des provisions dont le montant reste inchangé.

### ➤ **Les dettes à court terme (DCT)**

Le pourcentage des DCT dans l'ensemble des ressources est très élevé, soit, 128,82% en 2021 et 167.03% en 2022, en raison du recours excessif de l'entreprise aux dettes à court terme pour financer son cycle d'exploitation. En effet, les DCT > DLMT, ce qui veut dire que les fonds de l'entreprise sont renforcés par des ressources gratuites, qui n'engendrent pas de frais financiers pour l'entreprise.

## **3. Calculs et interprétations des indicateurs de l'équilibre financier.**

Nous allons à présent calculer et interpréter les trois (03) indicateurs clés : le fond de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). Ces derniers vont servir à dégager la situation nette de la trésorerie de l'entreprise.

### **3.1. Calcul du fond de roulement net FRN**

Le (FRN) se calcule par deux méthodes :

#### ➤ **Par le haut du bilan :**

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$$

Etant donné que nous ne disposons pas de poste de capitaux propres dans notre bilan, car il figure dans le bilan consolidé au niveau de la direction générale. Donc nous allons procéder au calcul du FR par la méthode du bas du bilan :

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

- Par la méthode du bas du bilan :

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

**Tableau 19: Le FRN par le bas du bilan**

Éléments	2021	2022
Actif circulant	14025973498.06	5558710109.73
Dettes à court terme	50460396391.18	49693067216.43
FR=AC - DCT	-36434422893.12	-44134357106.7

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers.

### 3.1.1. Interprétation du fond de roulement net (FRN)

- Le fond de roulement des deux années 2021/2022 est négatif (FR<0)

L'entreprise présente un fond de roulement négatif pendant deux années consécutives d'une valeur de (- 36 434 422 893 .12 DA) en 2021, et de (- 44 134 357 106 .7 DA) en 2022, soit une détérioration de 7 699 148 213 .58 DA. Cela signifie que l'entreprise est incapable de financer l'intégralité de ses valeurs immobilisées à travers son FR.

### 3.2. Calcul du besoin de fond de roulement (BFR)

Pour calculer le besoin en fonds roulement (BFR), nous appliquons la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation (VE)} + \text{valeur réalisables (VR)}) - \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

**Tableau 20: Le calcul du BFR.**

Éléments	2021	2022
Valeur d'exploitation	3341011937.89	3402423155.86
Valeurs réalisables	8374498185.51	771262639.88
Dettes à court terme	50460396391.18	49693067216.43
BFR= (VE+VR) – DCT	-38744886267.78	-45519381420.69

Source : réalisé par nous- même à partir des bilans financiers.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### 3.2.1. Interprétation du BFR

- **Le besoin en fond de roulement est négatif (BFR<0) :**

Le BFR affiche un solde négatif pour deux années consécutives, avec des montants de **-38 744 886 267.78 DA** en 2021 et **-45, 519, 381,420.69 DA** en 2022, ce qui signifie que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources internes pour financer ses besoins à court terme, liés à son cycle d'exploitation. Autrement dit, l'ensemble de ses VE et VR excèdent ses DCT.

Le BFR s'est également détérioré en 2022, passant de **-38,744** milliards à **-45,519** milliards. Cette augmentation de la valeur négative suggère que l'excédent de ressources à court terme a augmenté, ce qui peut être dû à une meilleure gestion des stocks, des créances ou des dettes fournisseurs.

### 3.3. Calcul de la trésorerie nette

Nous allons déterminer la valeur de la trésorerie nette par la différence entre le FR et le BFR uniquement, puisque le bilan ne contient pas de trésorerie passive.

**Tableau 21: calcul du TN à partir de la différence entre FR et BFR**

Eléments	2021	2022
<b>FR</b>	-36434422893.12	- 44134357106.7
<b>BFR</b>	-38744886267.78	- 45519381420.69
<b>TN= FR – BFR</b>	2310463375	1385024314

**Source : élaboré par nous-mêmes à partir des bilans financiers.**

### 3.3.1. Interprétation de la TN.

- **La trésorerie nette est positive (TN>0).**

L'entreprise enregistre une TN positive durant les deux exercices, ce qui indique que l'excédent de ressources à court terme (BFR négatif) est supérieur au déficit de ressources stables (FR négatif). Autrement dit, elle dispose d'un excès de liquidité après avoir couvert ses besoins financiers à court terme.

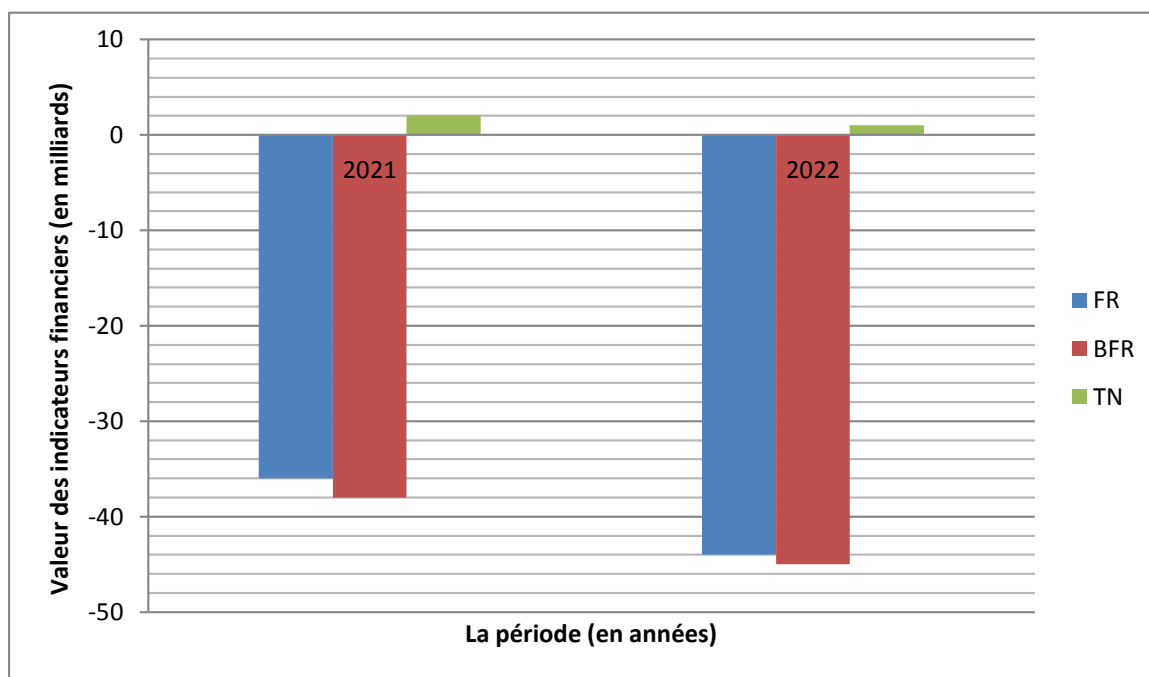
Cependant, la TN a connu une baisse de **(925 439 061 DA)**, allant de **2,310** milliards en 2021 jusqu'à **1,385** milliards en 2022, montrant une réduction de l'excédent net de trésorerie. Ce qui peut être préoccupant car cela indique une diminution de la liquidité globale de l'entreprise.

## 4. Graphique illustrant l'évolution des indicateurs financiers « FR, BFR, TN ».

Pour visualiser l'évolution des indicateurs financiers (FR, BFR et TN) sur deux années, nous allons utiliser un graphique en piliers, suivant les valeurs fournies pour les exercices 2021 et 2022.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

Figure 2: Evolution des indicateurs d'équilibres financiers



Source : conception personnelle.

Ces changements indiquent une tendance générale à une détérioration des indicateurs financiers entre 2021 et 2022, ce qui peut signaler des défis financiers croissants pour l'entreprise.

### 5. Calculs et interprétations des ratios financiers.

Tableau 22: Calcul des ratios liés à la trésorerie

Ratios	Formules	2021	2022
Liquidité générale	Actif circulant/DCT	27.8%	11.2%
Liquidité immédiate	VD/DCT	4.6%	2.8%
Liquidité réduite	VR+VD/DCT	21%	04%
Solvabilité générale	Total actif/Total des dettes	76.69%	59.87%
Rentabilité économique	Résultat net / total actif	-30%	-67%
Délai de règlement fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{consommation en TTC}} \times 360j$	195j	130j
Délai d'encaissement clients	$\frac{\text{créance clients et comptes rattachés}}{\text{chiffre d'affaires en TTC}} \times 360j$	7.44j	7.08j

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### 5.1. Interprétations des ratios.

#### ➤ Liquidité générale

La liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme avec ses actifs liquides. En 2021, l'entreprise présente une valeur de (27.8%) d'actif circulant pour chaque unité de dette à court terme, indiquant une meilleure capacité de liquidité comparée à 2022, où ce ratio s'est vu chuter jusqu'à (11.2%). Soit une baisse considérable de (16.61%), ce qui est très écarté de la norme qui dicte qu'un ratio de liquidité générale doit être : (RLG > à 100%), cela suggère une détérioration de la capacité à convertir les actifs circulants en liquidités suffisantes pour couvrir ses dettes à court terme. En d'autres termes, l'entreprise présente un « AC » avec un degré de liquidité extrêmement faible.

#### ➤ Liquidité immédiate

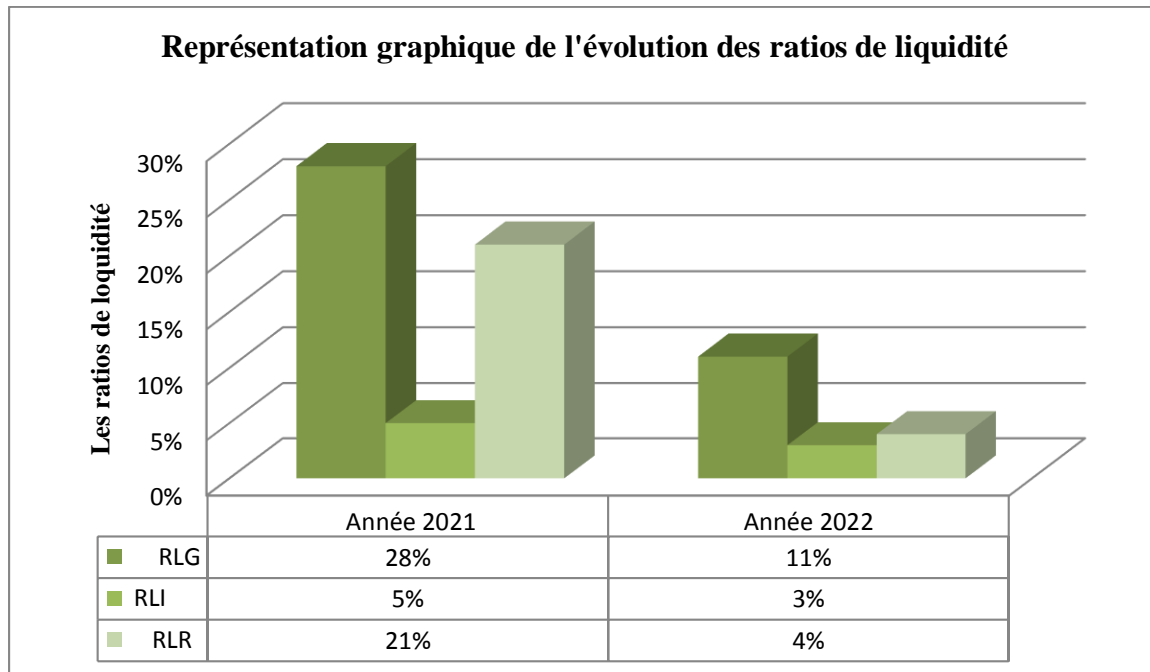
Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses disponibilités immédiates. En effet, Les ratios de liquidité immédiate pour 2021 et 2022 sont respectivement de (4,6%) et (2.8%), soit un (RLI < 100%) très éloigné de la normale. Indiquant une incapacité de l'entreprise à couvrir ses DCT via ses valeurs disponibles uniquement au cours de cette période. Désormais, ces valeurs tiennent compte d'un déséquilibre immédiat.

#### ➤ Liquidité réduite

La liquidité réduite combine à la fois les valeurs réalisables et les valeurs disponibles pour mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme, il doit être proche de 100%. En 2021, ce ratio était de (21%), indiquant une capacité médiocre à couvrir les dettes à court terme. Cependant, en 2022, ce ratio a encore subi une chute drastique, soit un écart de (17%), présentant un ratio de (4%), en raison d'une baisse sévère des créances clients, causée par la diminution de l'activité de l'entreprise, affectant ainsi les disponibilités. Cette situation reflète une dégradation alarmante de la liquidité et une difficulté potentielle à honorer ses dettes.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

Figure 3: Graphique illustrant l'évolution des ratios de liquidité (Générale, réduite et immédiate) entre 2021 et 2022.



Source : conception personnelle.

### ➤ Solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 100% pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, d'après nos calculs, nous observons que NAFTAL a enregistré un ratio de solvabilité moyen voire faible étant inférieur à 100% au cours des deux années étudiées. A savoir, (76.69%) en 2021 et (59.87%) en 2022, cela indique que le total des dettes de l'entreprise excédent ses actifs, et se trouve donc incapable de faire face à ses dates d'échéance, démontrant ainsi son insolvabilité financière.

### ➤ Rentabilité économique

La rentabilité économique est négative, cela signifie généralement que l'entreprise n'a pas généré suffisamment de bénéfices voire rien du tout pour couvrir ses coûts totaux, il pourrait indiquer en conséquence, une inefficacité dans l'utilisation des ressources financières et une rentabilité insuffisante des investissements réalisés.

Les deux ratios négatifs des deux années (-30,4% en 2021 et -67,02 % en 2022) indiquent que l'entreprise n'est pas rentable en raison des pertes accumulées durant ces périodes. Notamment ses résultats antérieurs déficitaires. (R.net= **-11 905 490 291.48DA** en 2021) et (R.net= **-20 181 865 723.75DA**, en 2022).

## **Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

---

### **➤ Ratio, délai de règlement fournisseurs**

L'entreprise présente un long délai de paiement des fournisseurs de 195j en 2021, ce qui signifie qu'elle prend en moyenne environ 6,5 mois pour régler ses dettes fournisseurs. Cela indique que l'entreprise conserve ses liquidités plus longtemps, ce qui pourrait être une stratégie pour améliorer la trésorerie à court terme.

En revanche, ce ratio a diminué en 2022, passant de 195 jours à 130 jours, soit environ 4,3 mois. Cette réduction du délai indique une gestion plus proactive et efficace des obligations financières de l'entreprise. Ainsi cette amélioration peut résulter de meilleures pratiques de gestion de trésorerie, d'une augmentation des liquidités, des processus internes optimisés, ou encore de pressions extérieures.

### **➤ Ratio, délai d'encaissement clients**

Le ratio de délai de paiement client mesure le temps moyen que mettent les clients pour payer leurs factures. Le délai est de 7.44 jours en 2021 et de 7.08 en 2022, soit un délai très court indiquant que les clients paient rapidement leurs factures, ce qui est généralement un bon signe pour l'entreprise. Ce délai en question a diminué légèrement de 0.36 jours entre 2021 et 2022. Cette amélioration, bien que marginale, montre une tendance positive vers des paiements encore plus rapides.

### **❖ Appréciation globale sur l'équilibre financier de la direction de branche GPL**

Il est à noter que les masses des bilans de l'entreprise sont déséquilibrées de par l'absence de certains postes importants, nous parlons notamment de la rubrique fonds propres et dettes à long terme qui ne nous permet pas d'apprécier la valeur du fond de roulement, le ratio d'autonomie financière, de capacité d'endettement, rentabilité financière et pas mal d'autres indices financiers déterminants de la santé financière de l'entreprise, et qui servent à rassurer de la structure et des politiques financières adoptées par l'entreprise .

En revanche, nous pouvons déduire à travers les variables calculées, l'équilibre de la trésorerie de cette dernière, suivant la norme de chaque rapport.

Le FR négatif au cours des deux années nous renseigne sur le déséquilibre à long terme de l'entreprise, tout en sachant que son actif est constitué majoritairement d'immobilisations. Cela veut dire que l'entreprise, au-delà des charges de son cycle d'exploitation, se retrouve face à de nouvelles dépenses supplémentaires qu'est la couverture des immobilisations.

Cependant l'entreprise peut agir sur (03) paramètres, pour renforcer son fond de roulement par le bas du bilan (étant donné qu'elle ne peut procéder ni à des emprunts bancaires, ni à de nouveaux apports en capital, du fait de sa centralisation.), ces paramètres sont :

### Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

- ✓ **Négocier des délais de paiement plus longs auprès des fournisseurs** : cela retarderait le paiement des dettes à court terme, augmentant ainsi le FR.
- ✓ **Accélérer le recouvrement des créances clients** : encaisser les créances plus rapidement améliorerait la trésorerie disponible et réduirait le besoin en fonds de roulement.
- ✓ **Optimiser la gestion des stocks** : réduire les stocks peut libérer des capitaux qui peuvent être utilisés pour financer d'autres activités.
- ✓ **Générer des bénéfices** : pour consolider la trésorerie.

Parallèlement, l'entreprise affiche un BFR négatif au cours des deux années et le  $(BFR > FR)$ , ce qui est relativement bon, puisque cela signifie que la valeur des créances et stocks réunis suffisent à régler ses dettes à court terme et qu'il n'y a pas de grands décalages entre encaissement et décaissement de ces deux postes, elle encaisse plus rapidement qu'elle n'en dépense. Son activité d'exploitation n'est pas interrompue, et son équilibre à court terme est désormais assuré.

Pour ce qui est de la trésorerie nette (TN), elle est positive par différence entre le FR et le BFR, nous indiquant que l'entreprise semble gérer efficacement ses ressources à court terme, comme le montre le BFR négatif, ce qui contribue à maintenir une bonne trésorerie nette. Toutefois, l'analyse des divers ratios de trésorerie nous révèle une insuffisance notable de liquidités et un déséquilibre immédiat de la trésorerie face à ses engagements à court terme, L'entreprise affiche donc une trésorerie positive trompeuse, car ses décaissements sont nettement supérieurs à ses encaissements, ce qui met en péril sa résilience financière.

Par ailleurs la détérioration du Fond de roulement et la réduction de la (TN) entre 2021 et 2022 sont des signes de dégradation de la situation financière globale de l'entreprise, en particulier pour le financement de ses besoins à long terme. Il pourrait être nécessaire de prendre des mesures pour améliorer la structure financière à long terme et assurer une liquidité suffisante.

Il convient de dire donc que la situation financière de l'entreprise a connu une dégradation entre 2021 et 2022, en particulier en ce qui concerne la liquidité, la solvabilité, comme le démontrent les ratios financiers analysés. Certes la TN est positive mais dans le fond elle se voit inapte à gérer ses dettes à terme, car elle subit un accroissement disproportionné de ses dettes à court terme, face à une baisse subite des actifs circulants, induisant à un vrai décalage difficile à rétablir, et ce pendant deux années consécutives, en plus du résultat déficitaire cumulé (rentabilité économique négative). Ainsi, pour garantir une stabilité financière à long terme, il est crucial pour l'entreprise d'adopter des mesures afin d'améliorer sa gestion de la liquidité, de réduire son endettement et de restaurer sa rentabilité.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### Section 03 : Etude comparative des flux de trésorerie via le TFT.

Nous procéderons au cours de cette section à l'analyse des flux de trésorerie de l'année 2021 et 2022. En pratique, le tableau des flux de trésorerie (TFT) est utilisé pour analyser et comprendre les flux financiers d'une entreprise sur une période donnée. Il permet de suivre les sources et les utilisations des fonds, distinguant ainsi les activités génératrices de valeur des activités destructrices de valeur. Cela permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, notamment sa capacité à financer ses investissements et à gérer sa trésorerie.

#### 1. Présentation des tableaux des flux de trésorerie des années, 2021 et 2022.

Le tableau présenté ci-dessous regroupe les données des deux exercices.

**Tableau 23: Tableau des flux de trésorerie (TFT) des deux exercices.**

Code	Libellé	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b>A1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>3 835 165 068.16</b>	<b>4 765 881 542.06</b>
100001	Encaissement reçus des clients		31 669 290 181.27	29 739 424 821.24
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-19 221 572 384.89	-11 9S9 027 077.S6
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-32 516 681.15	-36 692 579.02
1000005	Appel de Fonds Emis		-17 464 741 000.00	-17 789 522 917.00
100006	Appel de Fonds Reçu		53 618 034 120.61	47 422 044 917.00
100007	Sommes versées aux personnels		-12 844 817 456.50	-12 751 033 981.65
100008	Remontés de fonds Emis		-62 888 010 609.65	-58 532 285 546.92
100009	Remontés de Fonds Reçus		31 392 509 887.69	29 072 588 484.46
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-384 305 710.27	-416 588 254.12
100013	Valeurs à l'Encaissement		8 705 278.95	16 973 675.63
<b>Total</b>	<b>Flux de trésorerie net opérationnels</b>		<b>3 835 165 068.16</b>	<b>4 765 881 542.06</b>
<b>B1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>-4 760 676 628.83</b>	<b>-4 980 687 825.31</b>
300000	Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		-9 912 743.97	-15 066 197.64
300001	Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		-4 827 464 696.91	-4 974 807 227.67
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		76 700 812.05	9 185 600.00
<b>Total</b>	<b>Flux de trésorerie net d'investissements.</b>		<b>-4 760 676 628.83</b>	<b>-4 980 687 825.31</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			
<b>Total</b>	<b>Flux de trésorerie net de financement.</b>			
<b>Δ de T</b>	<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)</b>		<b>-925 511 560.67</b>	<b>-214 806 283.25</b>
(1)	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		<b>2 313 793 354.55</b>	<b>2 528 599 637.80</b>
(2)	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		<b>1 388 281 793.88</b>	<b>2 313 793 354.55</b>
<b>V =</b> <b>(2) - (1)</b>	<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-925 511 560.67</b>	<b>-214 806 283.25</b>

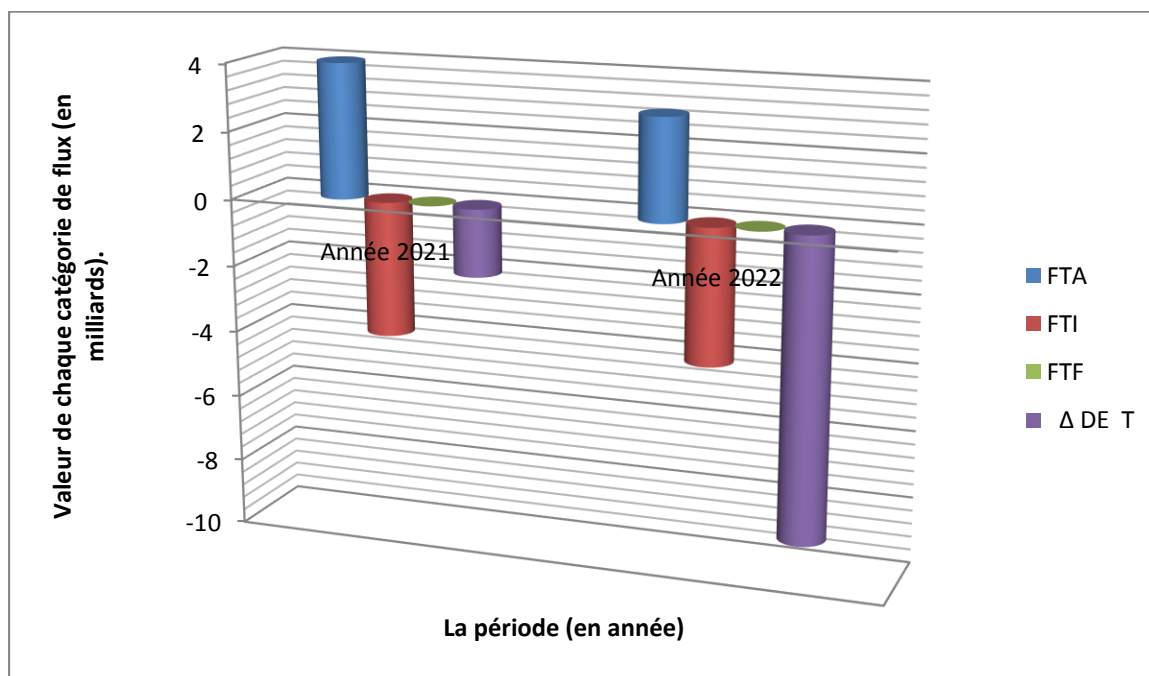
Source : extrait du document interne de l'entreprise.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### 2. Graphique illustrant l'évolution des flux de trésorerie de 2021 et 2022

Le graphe ci-dessous montre l'évolution des flux de trésorerie de la branche durant les périodes, 2021 et 2022.

Figure 4: Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie de 2021 et 2022.



Source : fait par nous-mêmes.

### 3. Interprétations des différents flux issus du TFT

#### 3.1. Interprétation du TFT pour l'année 2021

La variation de trésorerie de l'année 2021 est négative, soit une valeur de **(-214 806 283 .25 DA)**, car la trésorerie à la clôture est inférieure à la trésorerie initiale. Cette infériorité est dû aux flux nets provenant de l'activité d'investissement ; qui est en déficit. Nous allons à priori analyser les flux des différentes activités pour l'année 2021.

##### ➤ Les flux provenant des activités opérationnelles

La première rubrique retrace les flux opérationnels, elle présente une valeur positive de **(4 765 881 542.06 DA)** car les encaissements réalisés **(106 251 031 898.33 DA)** sont supérieurs aux décaissements effectués **(-101 485 150 356.27DA)**, indiquant un écart de **(4 765 881 542.06DA)**.

## **Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

---

### **➤ Les flux provenant des activités d'investissement**

Les mouvements des flux monétaires d'investissement sont négatifs d'un montant équivalent à (- 4 980 687 825.31 DA), car la valeur des encaissements sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles est minime (9 185 600 DA) comparée à celle des décaissements sur acquisitions des immobilisations, soit une perte de (- 4 989 873 425.31 DA).

### **➤ Les flux provenant des activités de financement**

Relatifs à « l'encaissement par l'émission d'actions, notamment celui des emprunts, le remboursement des emprunts bancaires, la distribution des dividendes, les placements financiers etc. », ne présentent aucun montant dans le TFT (pour les deux années). Cette partie est désormais dysfonctionnelle, car ces investissements financiers à long terme, se font au niveau de la direction de SONATRACH. En revanche, la direction de branche GPL, finance son activité à travers une opération nommée « appel de fonds émis » désignant son besoin de fonds, qui se traduit par ailleurs par un « appel de fonds reçu » assurant ainsi son financement intégral.

### **3.2. Interprétations des flux de l'année 2022**

La variation de trésorerie au cours de l'année 2022 demeure négative, s'élevant à (- 925.511.560, 67). Ceci s'explique encore une fois par les flux négatifs d'investissement générés par l'entreprise. Ci-dessous nous verrons l'interprétation des divers flux réalisés en 2022.

### **➤ Les flux liés aux activités opérationnelles**

L'entreprise a dégagé un flux d'exploitation positif (provenant de son activité principale) d'une valeur de 3 835 165 068.16 DA, cela est dû au fait que les encaissements tels que ( les remontés de fonds reçus par les districts , les encaissements clients ainsi que l'appel de fonds reçu) dépassent les décaissements effectués, à savoir (les dettes fournisseurs, les charges salariales, les remontés de fonds émis à la direction, l'appel de fonds émis, les organismes sociaux, etc.), affectant ainsi positivement sur la trésorerie.

### **➤ Les flux provenant des activités d'investissement**

Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-4 760 676 628.83 DA), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur totale de (-4 837 377 440.88DA). En contrepartie, l'entreprise a encaissé seulement (76 700 812.05 DA) via l'opération de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles.

### **➤ Les flux provenant des activités de financement**

Cette catégorie n'a aucune incidence sur la trésorerie, étant donné que les postes qui y figurent sont sans valeurs, l'entreprise n'effectue aucune transaction financière du genre. Donc à priori, aucune analyse ne sera faite à son égard .

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### 4. Comparaison entre les catégories de flux des deux années.

Pour comparer les flux de trésorerie réalisés au cours des deux exercices (2021-2022), nous allons examiner les différentes composantes de chaque activité ainsi que leurs variations entre les deux périodes. Cependant il convient de préciser que la variation de la trésorerie a subi un véritable déclin en 2022 passant de **-214 806 283.25 DA** en 2021 à **-925 511 560.67 DA** en 2022.

#### ❖ Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

**Exercice 2022 (N) : 3 835 165 068.16**

**Exercice 2021 (N-1) : 4 765 881 542.06**

**Variation (Δ) : - 930 716 473,90**

D'après ces deux résultats, nous constatons une baisse du flux de trésorerie associé aux activités opérationnelles entre N et N-1, s'élevant à **(930 716 473,90)**. Cette baisse témoigne d'une diminution de la liquidité produite par les activités principales de l'entreprise.

Pour analyser plus en profondeur les causes de ce décalage de trésorerie opérationnelle, nous allons examiner chaque poste de cette rubrique afin de justifier les variations observées.

#### ➤ Analyse des encaissements

##### ✚ Encaissements reçus des clients

- **Exercice N : 31 669 290 181.27**
- **Exercice N-1 : 29 739 424 821.24**
- **Variation : +1 929 865 360.03**

L'augmentation des encaissements reçus des clients en 2022 indique une amélioration des ventes ou des recouvrements (politique de relance client).

##### ✚ Appel de Fonds Reçu

- **Exercice N : 53 618 034 120.61**
- **Exercice N-1 : 47 422 044 917.00**
- **Variation : +6 195 989 203.61**

Une augmentation remarquable des fonds reçus, suggère une bonne capacité de négociation à lever des fonds auprès de la direction, notamment pour assurer son fonctionnement.

##### ✚ Remontés de Fonds Reçus

- **Exercice N : 31 392 509 887.69**
- **Exercice N-1 : 29 072 588 484.46**
- **Variation : +2 319 921 403.23**

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

Nous constatons une augmentation non négligeable des remontées de fonds reçues, indiquant une meilleure collecte de fonds auprès des districts de GPL (19 districts à l'échelle nationale) ou une amélioration des flux entrants.

### Valeurs à l'encaissement

- **Exercice N** : 8 705 278.95
- **Exercice N-1** : 16 973 675.63
- **Variation** : -25 678 954.58

Cette variation importante pourrait indiquer soit des fluctuations dans les paiements reçus ou bien des ajustements dans les valeurs en attente d'encaissement, impactant ainsi les flux de trésorerie.

### ➤ **Analyse des décaissements**

#### Sommes versées aux fournisseurs :

- **Exercice N** : -19 221 572 384.89
- **Exercice N-1** : -11 959 027 077.56
- **Variation** : 7 262 545 307.33

Ce poste présente un accroissement significatif des paiements aux fournisseurs, ce qui peut indiquer soit une augmentation des achats ou une variation des conditions de paiement, notamment (des délais de règlement plus courts)

### Intérêts et autres frais financiers payés

- **Exercice N** : -32 516 681.15
- **Exercice N-1** : -36 692 579.02
- **Variation** : - 4 175 897.87

Une légère diminution des intérêts payés peut indiquer une baisse des taux d'intérêt ou une réduction de la dette.

### Appel de Fonds Emis

- **Exercice N** : -17 464 741 000.00
- **Exercice N-1** : -17 789 522 917.00
- **Variation** : - 324 781 917.00

La valeur des appels de fonds émis a légèrement baissé entre les deux périodes indiquant une réduction des besoins de financement.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### Sommes versées aux personnels

- **Exercice N** : -12 844 817 456.50
- **Exercice N-1** : -12 751 033 981.65
- **Variation** : 93 783 474.85

L'entreprise connaît une hausse légère des charges salariales (paiement du personnel) due soit à une augmentation des salaires ou bien des effectifs.

### Remontés de fonds Emis

- **Exercice N** : -62 888 010 609.65
- **Exercice N-1** : -58 532 285 546.92
- **Variation** : 4 355 725 062.73

Cette variation indique une élévation des remontées de fonds émises, notamment des sorties de trésorerie importantes vers l'entreprise mère.

### Etat, collectivités publiques, organismes

- **Exercice N** : -384 305 710.27
- **Exercice N-1** : -416 588 254.12
- **Variation** : -32 282 543.85

Les décaissements relatifs à l'état et collectivités ont légèrement baissé suite à une réduction des obligations fiscales ou des contributions.

En résumé, l'analyse des flux opérationnels entre les exercices N et N-1 nous permet de constater une réduction conséquente d'une valeur de **(930 716 473.90DA)**, principalement due aux facteurs suivants :

- ✓ Augmentation considérable des paiements des fournisseurs, entraînant la réduction du flux de trésorerie net.
- ✓ Léger gonflement des paiements aux personnels.
- ✓ Augmentation des remontées de fonds émises, engendrant une sortie de trésorerie plus importante vers l'entité supérieure.

En effet, les activités principales de l'entreprise en 2021 ont généré plus de liquidités par rapport à l'exercice 2022.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ❖ Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.

Afin de pouvoir porter un jugement sur la fluctuation des flux de trésorerie d'investissement entre les deux années (exercice N et exercice N-1), nous allons analyser et comparer les principales composantes de ces flux et identifier les facteurs qui ont conduit aux changements observés.

**Exercice 2022 (N) :** - 4 760 676 628.83

**Exercice 2021 (N-1) :** - 4 980 687 825.31

**Variation ( $\Delta$ ) :** +220 011 196.48

La diminution des flux de trésorerie négatifs montre une légère amélioration de la gestion des investissements, réduisant ainsi les sorties de trésorerie.

#### ➤ Analyse des encaissements

##### ✚ Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles

- **Exercice N :** 76 700 812.05
- **Exercice N-1 :** 9 185 600.00
- **Variation :** +67 515 212.05

Une augmentation significative des encaissements provenant des cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles indique que l'entreprise procède à des ventes d'actifs non courants, ce qui a un impact positif sur les flux de trésorerie. (C'est le seul encaissement en termes d'investissement que l'entreprise a réalisé).

##### ✚ Encaissements sur cessions d'immobilisations financières/ Intérêts encaissés sur placements financiers :

(Non renseignés)

#### ➤ Analyse des décaissements

##### ✚ Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles.

**Exercice N :** -9 912 743.97

**Exercice N-1 :** -15 066 197.64

**Variation :** -5 153 453.67

La réduction des décaissements pour l'acquisition d'immobilisations corporelles reflète une baisse des investissements ou une meilleure gestion des dépenses en immobilisations.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### Décaissements sur acquisition d'immobilisations incorporelles

- **Exercice N** : -4 827 464 696.91
- **Exercice N-1** : -4 974 807 227.67
- **Variation** : -147 342 530.76

Une diminution des décaissements pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles de plus grande envergure suggère une réduction des investissements majeurs, contribuant à une amélioration des flux de trésorerie.

En résumé, l'analyse de cette catégorie de flux montre qu'elle n'est pas créatrice de valeur. En effet, l'entreprise décaisse plus d'argent pour l'acquisition de nouveaux matériaux qu'elle n'en encaisse par la cession d'immobilisations (étant son seul flux d'investissement entrant). Cela explique pourquoi elle enregistre un flux de trésorerie d'investissement (FTI) négatif continuellement. Cependant, en 2022, ses décaissements ont considérablement diminué par rapport à 2021, l'entreprise a privilégié la vente ou la cession d'immobilisations hors service pour libérer davantage de fonds. Cette mesure reflète une gestion plus efficace des investissements permettant la réduction des sorties nettes de trésorerie, mais n'a toutefois pas permis de contrebalancer les pertes enregistrées.

En dépit d'un flux d'investissement toujours négatif, sa diminution de (220 011 196,48 DA) a entraîné une légère amélioration des FTI.

### **Section 04 : Etude prévisionnelle de la trésorerie selon le budget de trésorerie de 2022.**

Dans cette section, nous allons examiner l'approche prévisionnelle de la gestion de trésorerie à travers un outil essentiel, à savoir le budget de trésorerie, élaboré par l'entreprise pour l'année 2022.

Notons que le budget de trésorerie est un plan financier projetant les entrées et sorties de trésorerie sur une période future, généralement à court terme, permettant à l'entreprise de prévoir et d'anticiper ses besoins en liquidités, de gérer efficacement ses ressources financières et d'assurer sa solvabilité en évitant les déficits de trésorerie.

A cet effet, nous analyserons les estimations de trésorerie prévues par l'entreprise pour 2022 via ce budget, puis les comparerons aux réalisations effectives de la même année afin de vérifier l'efficacité et la véracité des estimations réalisées, et d'en tirer des conclusions concrètes.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### 1. Présentation du budget de trésorerie pour l'année 2022.

A partir de l'annexe n°2 nous allons extraire le budget de trésorerie de l'entreprise par trimestre, pour l'année 2022.

**Tableau 24: Représentation trimestrielle du budget de trésorerie de la branche GPL pour 2022.**

U/M=10<sup>3</sup>DA

Désignation	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
<b>Solde initial (1)</b>	<b>10 480 794</b>	<b>28 537 528</b>	<b>43 019 967</b>	<b>57 671 067</b>
<b>Total encaissements (2)</b>	<b>26 903 628</b>	<b>24 225 408</b>	<b>21 773 634</b>	<b>26 576 188</b>
• <b>Encaissements d'exploitation</b>	7 976 300	6 551 300	6 111 700	7 425 700
• <b>Encaissements Hors Exploitations</b>	28 291	32 912	30 710	34 070
• <b>Encaissements financiers.</b>	18 899 037	17 641 196	15 631 224	19 116 418
<b>Total décaissements (3)</b>	<b>20 406 535</b>	<b>19 147 525</b>	<b>17 136 923</b>	<b>20 623 634</b>
• <b>Décaissements d'exploitation</b>	4 164 964	3 761 356	3 462 849	4 166 046
• <b>Décaissements hors exploitation</b>	2 534 663	3 398 000	2 175 000	3 257 000
• <b>Décaissements financiers</b>	13 706 908	11 988 169	11 499 074	13 200 588
<b>Ecart (4) = (2) - (3)</b>	<b>6 497 093</b>	<b>5 077 883</b>	<b>4 636 711</b>	<b>5 952 554</b>
<b>Solde final (5) = (4) +(1)</b>	<b>16 977 887</b>	<b>33 615 411</b>	<b>47 656 678</b>	<b>63 623 621</b>

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

A partir de ce tableau, nous allons analyser les différentes catégories de flux prévisionnels établis pour l'année 2022, afin de comprendre la gestion et l'orientation des liquidités de l'entreprise au cours de l'année. Voici une interprétation détaillée des données :

#### ➤ **Solde Initial**

Le solde initial représente les liquidités disponibles au début de chaque trimestre. Il augmente régulièrement tout au long de l'année :

- **Trimestre 1** : 10 480 794
- **Trimestre 2** : 28 537 528

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

- **Trimestre 3** : 43 019 967
- **Trimestre 4** : 57 671 067

### ➤ **Total des encaissements**

Les encaissements comprennent les flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation, hors exploitation, et des opérations financières. Les montants prévus pour chaque trimestre sont

- **Trimestre 1** : 26 903 628
- **Trimestre 2** : 24 225 408
- **Trimestre 3** : 21 773 634
- **Trimestre 4** : 26 576 188

Les encaissements financiers constituent la plus grande part des encaissements, suivis des encaissements d'exploitation et des encaissements hors exploitation, qui sont les plus faibles.

### ➤ **Total des Décaissements**

Les décaissements comprennent les dépenses d'exploitation, hors exploitation, et financières. Les montants prévus pour chaque trimestre sont :

- **Trimestre 1** : 20 406 535
- **Trimestre 2** : 19 147 525
- **Trimestre 3** : 17 136 923
- **Trimestre 4** : 20 623 634

Les décaissements financiers en termes de (remontés de fonds et d'appel de fonds) sont les plus élevés, suivis des décaissements d'exploitation et des décaissements hors exploitation.

### ➤ **Le solde de trésorerie net (l'écart)**

L'écart représente la différence entre les encaissements et les décaissements pour chaque trimestre. Les écarts trimestriels de l'entreprise sont positifs indiquant un surplus de trésorerie de prévus, autrement dit, des encaissements supérieurs aux décaissements, reflétant un bon indicateur de santé financière à court terme.

- **Trimestre 1** : 6 497 093
- **Trimestre 2** : 5 077 883
- **Trimestre 3** : 4 636 711
- **Trimestre 4** : 5 952 554

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### ➤ Solde Final de trésorerie

Le solde final est le solde de trésorerie à la fin de chaque trimestre, après avoir ajouté l'écart au solde initial. Les soldes finaux trimestriels sont :

- **Trimestre 1** : 16 977 887
- **Trimestre 2** : 33 615 411
- **Trimestre 3** : 47 656 678
- **Trimestre 4** : 63 623 621

Nous constatons d'après ces résultats une réelle progression des montants du solde final au cours de la période.

Cela veut dire que l'entreprise envisage de générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations financières immédiates et potentielles et dégager une trésorerie nette excédentaire, compte tenu de tous les encaissements et décaissements de la période.

### ❖ Analyse Globale

Solde initial et final : nous observons une augmentation régulière des soldes initiaux et finaux tout au long de l'année, montrant une amélioration continue de la trésorerie de l'entreprise.

- ✓ Encaissements et décaissements : les encaissements sont constamment supérieurs aux décaissements, ce qui génère des écarts positifs chaque trimestre, reflétant une gestion prudente des flux de trésorerie.
- ✓ Écarts : les écarts positifs trimestriels indiquent que l'entreprise génère plus de liquidités qu'elle n'en dépense, contribuant à l'augmentation progressive du solde de trésorerie.

En résumé, l'analyse des flux prévisionnels du budget de trésorerie pour 2022 montre une gestion efficace des liquidités, avec des encaissements supérieurs aux décaissements chaque trimestre, entraînant une amélioration continue de la position de trésorerie de l'entreprise.

En conséquence, le dernier trimestre se distingue par une gestion particulièrement efficace, surpassant tous les autres trimestres analysés, grâce à un solde initial très élevé comparé aux périodes précédentes, des encaissements significatifs et un solde final très positif.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

### 2. Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations de l'année 2022

Maintenant que nous avons examiné les prévisions de l'entreprise pour l'année 2022 et analysé les divers flux prévus, nous allons les confronter à la réalité, en particulier aux flux de trésorerie réalisés en 2022, afin de détecter les écarts et d'évaluer l'efficacité de l'étude prévisionnelle de l'entreprise.

**Tableau 25: Tableau des prévisions et des réalisations de la trésorerie de l'année 2022.**

Rubrique	Prévision de la période (annuelle)	Réalisation de la période (annuelle)	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période (1)	1 222 000 000	2 313 793 354.55	1 091 793 354.55	<b>189.34%</b>
Total encaissements (2)	99 478 858 000	116 747 829 722.67	17 268 971 722.67	<b>117.36%</b>
Total décaissements (3)	77 314 617 000	117 673 341 283.34	40 358 724 283.34	<b>152.20%</b>
Variation (4= 2-3)	22 164 241 000	925 511 560.67	-21 238 729 439.33	<b>4.17%</b>
Solde fin de période (5= 4+1)	23 386 241 000	1 388 281 793.88	-21 997 959 206.12	<b>5.93%</b>

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

**Remarque** : taux de réalisation =  $\frac{\text{Valeur réelle}}{\text{Valeur prévisionnelle}} * 100\%$

Ce tableau nous permettra de valider ou non les prévisions et d'analyser le taux de réalisation de chaque solde et chaque catégorie.

#### ❖ Analyse du tableau des prévisions et réalisations de la trésorerie :

##### ✚ Solde de début de période

- **Prévision** : 1 222 000 000
- **Réalisation** : 2 313 793 354.55
- **Écart** : 1 091 793 354.55
- **Taux de réalisation** : 189.34%

Le solde initial de trésorerie était presque le double de la prévision, ce qui indique que l'entreprise disposait de plus de liquidités que prévu au début de la période.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### Total encaissements

- **Prévision** : 99 478 858 000
- **Réalisation** : 116 747 829 722.67
- **Écart** : 17 268 971 722.67
- **Taux de réalisation** : 117.36%

Les encaissements réels ont dépassé les prévisions de **17 268 971 722.67 DA**, soit 117.36% de réalisation. Cela montre une performance supérieure en termes de revenus.

### Total décaissements

- **Prévision** : 77 314 617 000
- **Réalisation** : 117 673 341 283.34
- **Écart** : 40 358 724 283.34
- **Taux de réalisation** : 152.20%

Les décaissements réels ont été bien supérieurs aux prévisions, avec un écart de **40 358 724 283.34DA**, soit 152.20% de réalisation. Cela suggère des dépenses non anticipées ou sous-estimées dans les prévisions.

### La variation des flux

- **Prévision** : 22 164 241 000
- **Réalisation** : 925 511 560.67
- **Écart** : -21 238 729 439.33
- **Taux de réalisation** : 4.17%

La variation des flux de trésorerie montre un écart significatif de **-21 238 729 439.33DA**, indiquant une différence notable entre les flux prévus et les flux réels, avec seulement 4.17% de réalisation. Cela révèle une surestimation des prévisions ou des imprévus majeurs affectant la trésorerie.

### Solde fin de période

- **Prévision** : 23 386 241 000
- **Réalisation** : 1 388 281 793.88
- **Écart** : -21 997 959 206.12
- **Taux de réalisation** : 5.93%

Le solde final de trésorerie a été beaucoup plus bas que prévu, avec un écart de **-21 997 959 206.12DA** et un taux de réalisation de 5.93%. Cela indique que, malgré un bon début de période et des encaissements élevés, les décaissements importants ont réduit la trésorerie disponible.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

Pour conclure, l'analyse montre que les prévisions de trésorerie pour l'année 2022 ont été largement dépassées en termes d'encaissements, mais aussi de décaissements, ce qui a entraîné une variation des flux de trésorerie bien inférieure aux attentes. En conséquence, le solde final de trésorerie est nettement inférieur aux prévisions. Ces écarts significatifs suggèrent la nécessité de revoir les méthodes de prévision pour mieux anticiper les dépenses et s'assurer d'une gestion plus précise des liquidités.

Pour conclure cette section, nous allons étudier l'impact des diverses techniques de gestion de trésorerie appliquées par l'entreprise sur sa performance globale.

### 3. Impact des pratiques de gestion de trésorerie de la Branche GPL Naftal sur sa performance économique.

Nous allons dans cette partie aborder les grands résultats déterminants de la valeur de l'entreprise et analyser les chiffres afin de tirer des conclusions sur l'efficacité opérationnelle et la performance économique de l'entreprise. Nous parlerons notamment des indicateurs suivants :

- ✓ Rentabilité économique.
- ✓ Excédent brut d'exploitation (EBE).
- ✓ Solvabilité.
- ✓ Liquidité.
- ✓ Croissance du chiffre d'affaire.

#### Analyse du chiffre d'affaires, selon le TCR (2022) :

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{\text{CA 2022} - \text{CA 2021}}{\text{CA 2021}} \times 100$$

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{25\,881\,566\,159,28 - 24\,168\,559\,870,74}{24\,168\,559\,870,74} \times 100$$

$$\text{Taux de croissance du CA} = 0.708 \times 100 = 7.08\%$$

Il est vrai que le chiffre d'affaire a augmenté entre 2021 et 2022, passant de (24 168 559 870.74DA) à (25 881 566 159.28DA). Cependant, le taux de croissance reste très faible, s'élevant à seulement 7.08%.

De plus, le chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année 2022 était de (28 067 000 000 DA), soit un écart de (-2 185 433 840,72 DA) par rapport au chiffre d'affaires réel. Cela montre que l'entreprise n'a pas atteint son objectif initial, à savoir l'accroissement de ses ventes.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

### Analyse de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

En 2022, l'entreprise a enregistré un EBE négatif de (-7 938 377 467,21 DA), malgré une valeur ajoutée d'exploitation positive de (8 613 575 864,64 DA). Cette dernière n'a cependant pas suffi à couvrir les coûts relatifs aux charges de personnel, impôts, etc. Car l'entreprise n'a pas réussi à générer un excédent suffisant de ses opérations principales. En revanche, la perte d'EBE s'est avérée inférieure aux prévisions budgétaires, ce qui constitue un point positif.

### Analyse du résultat net (RN)

Le résultat net de l'entreprise s'élève à (-20 181 865 723,75 DA) pour l'exercice 2022. Ce chiffre est obtenu en soustrayant l'ensemble des charges du total des produits. Il est négatif en raison de la perte financière réalisée au cours de l'exercice 2022, due à plusieurs facteurs :

- Baisse de la valeur ajoutée d'exploitation en 2022 comparée à 2021 de (727 639 964.91 DA).
- Une augmentation des charges d'exploitation : notamment la consommation de l'exercice qui est passée de (-16 455 688 190,29DA) en 2021 à (-19 072 610 553,33DA) en 2022, soit un écart de 2milliards (2 616 922 363.04DA) ce qui a pesé sur la valeur ajoutée d'exploitation.
- Une baisse significative du résultat financier en 2022 d'un montant de (16 144 684.85DA).

### Analyse de la liquidité de l'entreprise

Le niveau de liquidité détenu par l'entreprise, est un indicateur à part entier de sa santé financière, il indique si l'entité dispose de suffisamment de ressources financières pour payer ses dettes et autres dépenses immédiates. Cependant, selon les divers ratios de liquidité calculés pour l'année 2022, nous constatons que l'entreprise est totalement déséquilibrée à court terme et incapable de tenir ses engagements via son actif circulant. Elle affiche une liquidité générale vulnérable de (11,2 %), ce qui signifie qu'elle peut couvrir seulement 11 % de ses dettes grâce à son actif circulant total, un niveau extrêmement faible. De plus, la liquidité immédiate est de (2,8 %), indiquant que les disponibilités de l'entreprise sont très limitées et peuvent couvrir à peine 3 % des dettes à court terme. Autrement dit, la trésorerie disponible est largement insuffisante face aux dettes de l'entreprise. Enfin, la liquidité réduite est de (04 %), un chiffre proche de celui de la liquidité immédiate, ce qui est particulièrement alarmant puisque cela représente la couverture des dettes à court terme par les créances et les disponibilités réunies.

Bien que la trésorerie nette affiche un solde positif, il est important de souligner qu'elle demeure fragile et sujette à de fortes variations. Son niveau actuel ne permet pas à l'entreprise de couvrir l'ensemble de ses obligations, qui représentent des dépenses importantes et coûteuses.

## Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022

---

De surcroît, non seulement la branche GPL souffre d'un niveau de liquidité extrêmement faible et insuffisant, mais elle est également en situation d'insolvabilité financière. Présentant un ratio de solvabilité générale de 58%, bien en dessous du seuil de 100%, ce qui met en évidence son incapacité à couvrir ses dépenses courantes.

### **Analyse de la Rentabilité économique**

Le ratio de rentabilité économique est négatif atteignant (-67,02%) en 2022 indiquant que l'entreprise a subi des pertes importantes au cours de l'exercice, illustrées par le résultat net négatif de -20 181 865 723,75 DA.

Ce ratio met en lumière plusieurs points préoccupants :

- ✓ **Insuffisance des bénéfices** : l'entreprise n'a pas généré suffisamment de recettes pour couvrir ses coûts totaux, voire n'en a généré aucune.
- ✓ **Inefficacité des ressources** : la gestion des ressources financières semble défailante, conduisant à des pertes importantes.
- ✓ **Investissements peu rentables** : les investissements réalisés n'ont pas permis de générer un rendement suffisant pour compenser les coûts.

En résumé, la situation financière de l'entreprise est alarmante. La rentabilité économique négative met en évidence des problèmes structurels qui nécessitent une analyse approfondie et des actions correctives urgentes. Désormais, nous pouvons dire que cette branche est déficitaire de part toutes les failles détectées, il devient donc indispensable d'améliorer leurs pratiques de gestion, corriger les dysfonctionnements et ainsi redresser la situation.

En fin de compte ce cas pratique nous a permis de confirmer nos deux hypothèses préalablement supposées à savoir, une bonne gestion de trésorerie est un facteur clé de création de valeur, cependant notre entreprise en question se trouve déficitaire en raison de l'inefficacité de leurs techniques de gestion et la négligence de l'aspect « optimisation de trésorerie » étant crucial pour assurer un bon fonctionnement de l'activité. Cette contradiction approuve en effet l'idée de base.

Ensuite concernant notre deuxième hypothèse portant sur le lien entre l'équilibre financier et une trésorerie passive. Nous pouvons déduire à priori à travers notre analyse financière que l'entreprise dispose d'une trésorerie déficitaire.

## **Chapitre 03 : Etude critique de la gestion de trésorerie, cas de : « la direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2022**

---

### **Conclusion.**

L'évaluation d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse de ses états financiers. Qui devraient refléter une image fidèle de la situation réelle de l'entreprise.

Notre stage au sein de la branche GPL de NAFTAL nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du processus de gestion de trésorerie de l'entreprise, en confrontant nos connaissances théoriques aux pratiques réelles, nous avons pu analyser en détail les documents financiers annuels de l'entreprise, notamment les bilans, le tableau des flux de trésorerie (TFT) ainsi que le budget de trésorerie.

Cette analyse nous a permis d'étudier les différents indicateurs d'équilibre financier, les ratios clés et les mouvements des flux de trésorerie.

Cette analyse nous a permis d'examiner les différents indicateurs d'équilibre financier, les ratios clés et les mouvements des flux de trésorerie. En conséquence, nous avons pu conclure que, même si l'entreprise dispose d'une trésorerie immédiate positive, ce qui suggère un certain équilibre, elle demeure insolvable à court terme, étant incapable de régler ses dettes à court terme via son actif circulant.

Nous avons également constaté que sa gestion des flux de trésorerie est inadéquate et incompatible avec les prévisions établies, conduisant à des résultats médiocres et à des fluctuations des mouvements monétaires. En résumé, l'étude de cas révèle l'incapacité de l'entreprise à maintenir sa stabilité financière et à atteindre un niveau de trésorerie optimal.

# **Conclusion générale**

## **Conclusion Générale**

L'optimisation de la trésorerie représente une démarche intégrée et dynamique qui contribue à la performance globale de l'entreprise, assurant sa stabilité financière. Elle implique un contrôle rigoureux et un suivi minutieux des échéances des dettes et des disponibilités financières générées par l'activité de l'entreprise.

Il convient de dire que, la trésorerie n'est pas une simple variable financière pour l'entreprise, mais plutôt le moteur qui propulse sa stabilité et sa croissance durable, en anticipant et en sécurisant les flux de trésorerie et également en assurant la couverture de ses besoins.

Loin d'être une simple tâche administrative, la gestion de trésorerie se révèle être un pilier stratégique pour la santé financière de l'entreprise. Elle engage une multitude de responsabilités, allant de la prévision des flux de trésorerie à la gestion des encaissements et des décaissements, en passant par le maintien d'une liquidité adéquate, l'optimisation du fonds de roulement et la gestion des risques financiers.

En effet, ce travail de recherche visait à démontrer l'importance de cette discipline. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous avons mené une approche quantitative et réalisé une analyse financière approfondie de différents concepts pertinents. Nous parlons notamment des équilibres financiers de l'entreprise (FR, BFR, TN), des mouvements des flux de trésorerie et leur variation, ainsi que des prévisions établies par l'organisation au cours des exercices 2021/2022.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fondé notre analyse sur les principaux états financiers de l'entreprise, à savoir : le bilan financier, le TCR, le TFT et le budget de trésorerie.

Dans un premier temps l'analyse par le bilan nous a permis d'examiner ses trois grandes masses, à savoir :

- ✓ Le fonds de roulement (FR) : qui s'est avéré négatif durant deux années consécutives, indiquant que les capitaux permanents de l'entreprise ne parviennent pas à couvrir les emplois stables, rendant ainsi l'entreprise insolvable à long terme. (La branche est déséquilibrée à long terme).
- ✓ Le besoin en fonds de roulement (BFR) : étant négatif, tient compte de la capacité de l'entreprise à financer son exploitation courante par ses propres moyens sans recourir à un financement externe.
- ✓ La trésorerie nette (TN) : est désormais positive, ce qui signifie que l'entreprise détient de la liquidité immédiate. (En plus d'un BFR négatif, l'entreprise est équilibrée à court terme.)

En second lieu, nous avons procédé à l'analyse des ratios financiers qui ont révélé plusieurs points critiques :

## Conclusion générale

- ✓ L'illiquidité de l'entreprise.
- ✓ Insolvabilité financière à court et long terme.
- ✓ Rentabilité économique négative.

Par ailleurs, en recourant au TFT comme outil d'analyse, nous avons pu retracer les mouvements de trésorerie de l'entreprise et ainsi parvenir aux conclusions suivantes :

- ✓ Au cours des deux dernières années, l'entreprise a subi une baisse de sa trésorerie nette. Cette situation s'explique par des flux d'investissements négatifs, supérieurs aux flux opérationnels positifs.
- ✓ L'entreprise a connu une régression des mouvements des flux de trésorerie au cours de l'année 2022, en particulier les flux opérationnels, impactant ainsi sur la valeur de trésorerie globale.

Ensuite, nous avons examiné l'approche prévisionnelle adoptée par l'entreprise pour vérifier la véracité de leurs estimations suivant le budget de trésorerie de l'année 2022, cette étude a fait ressortir les observations suivantes :

- ✓ Une surperformance à la fois pour les encaissements perçus et le solde de début de période, ce qui constitue un indicateur favorable.
- ✓ Des prévisions de dépenses erronées et sous-estimées entraînant une hausse des sorties d'argent effectives.
- ✓ Un déficit de trésorerie de fin de période, plus important que prévu, dû à un écart entre les encaissements et les décaissements.

Pour conclure sur l'impact des pratiques de gestion de trésorerie de l'entreprise sur sa valeur, nous avons analysé ses principaux résultats financiers. D'après nos observations, il ressort que :

- ✓ Un résultat net négatif pour les années 2021 et 2022, avec des pertes importantes enregistrées.
- ✓ Un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif résultant de la défaillance de l'activité principale de l'entreprise.
- ✓ Une croissance moyenne du chiffre d'affaire (CA), et bien en dessous des projections.

Il est clair et surtout nécessaire de le souligner ici, que le choix de ce thème de mémoire n'a pas été opéré dans l'optique de clore le débat théorique, mais plutôt dans l'objectif de montrer qu'une gestion de trésorerie optimisée peut améliorer la performance financière de l'entreprise.

Cependant nous avons abouti à des conclusions générales concernant l'appréciation de la situation financière de « la direction de branche GPL », via l'analyse de sa trésorerie. Et nous pouvons donc témoigner qu'il s'agit d'une branche déficitaire dont l'équilibre financier à long et court terme, la solvabilité ainsi que la rentabilité économique, ne sont pas assurés et sont donc défectueux rendant l'entreprise inefficace. Ainsi, pour redresser cette situation, il est

## Conclusion générale

impératif d'améliorer les politiques de gestion, de corriger les dysfonctionnements et de mettre en place des stratégies efficaces pour maintenir une trésorerie saine et donc un équilibre financier stable.

De ce fait, nous pouvons déduire d'après l'analyse préliminaire, que cette direction semble appliquer une approche classique de gestion de la trésorerie, en négligeant les principes d'optimisation, ce qui a entravé sa croissance. En d'autres termes, l'entreprise assure la gestion courante des flux de trésorerie (encaissements et décaissements), sans disposer de l'autonomie décisionnelle nécessaire pour adopter des stratégies ambitieuses de gestion et d'amélioration de ses performances passées.

En réponse à notre problématique initiale, il est certes vrai que l'entreprise met en œuvre des modèles de gestion concrets, tels que l'élaboration de prévisions et la gestion dynamique des flux. Néanmoins, elle omet de se concentrer sur l'optimisation, ce qui restreint sa potentialité de création de valeur durable.

La réalisation de ce travail de recherche s'est heurtée à quelques difficultés qui ont quelque peu déteint sa qualité. Au premier rang, nous pouvons relever la difficulté d'accès aux documents de l'entreprise lors de notre stage, par motif de confidentialité. Et également l'indisponibilité de certaines données au sein des documents comptables fournis par l'entreprise, (exemple : l'absence de la rubrique FP et DLMT du bilan, l'absence des flux de l'activité de financement du TFT, etc.), dû à la centralisation financière de cette filiale. En second lieu, nous avons trouvé des difficultés relatives à la différence de méthodologie de travail donnant lieu à des incohérences dans certains documents annuels, en particulier le budget de trésorerie, ce qui a considérablement ralenti notre analyse financière.

En conclusion, cette étude de cas a contribué à enrichir notre savoir en gestion financière, en nous offrant l'opportunité de mettre en pratique et de concrétiser nos acquis théoriques.

# **Annexes**

## ANNEXE N°01 : Actif du bilan comptable 2021/2022

N°	ACTIF Libellé	2022			2021		
		MBRUT	Amort/Prov	net	MBRUTP	Amort/Prov	net
1	ACTIFS NON COURANTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Ecart d'acquisition (goodwill)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Immobilisations corporelles	101 027 276 941,24	82 803 063 825,38	18 224 213 115,86	99 411 009 230,81	78 921 419 992,48	20 489 589 238,33
5	Immobilisations en cours	5 962 084 449,38	0,00	5 962 084 449,38	4 302 279 205,62	0,00	4 302 279 205,62
6	Immobilisations Financières	442 280 432,07	75 601 625,00	366 678 807,07	427 765 790,81	76 651 625,00	351 114 165,81
7	Impôts différés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>107 431 641 822,69</b>	<b>82 878 665 450,38</b>	<b>24 552 976 372,31</b>	<b>104 141 054 227,24</b>	<b>78 998 071 617,48</b>	<b>25 142 982 609,76</b>
9		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	ACTIFS COURANTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Stocks et en cours	3 713 044 852,57	310 621 696,71	3 402 423 155,86	3 659 703 657,70	318 691 719,81	3 341 011 937,89
12	Créance et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Clients	806 806 705,21	297 220 435,84	509 586 269,37	768 868 788,95	269 059 086,75	499 809 702,20
14	Autres débiteurs	7 854 781 309,27	7 680 827 870,99	173 953 438,28	7 854 260 467,63	78 351 446,79	7 775 909 020,84
15	Impôts et assimilés	87 722 932,23	0,00	87 722 932,23	98 779 462,47	0,00	98 779 462,47
16	Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Placements et autres actifs financie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	Trésorerie	1 388 281 793,88	3 257 479,89	1 385 024 313,99	2 313 793 354,55	3 329 979,89	2 310 463 374,66
20	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>13 850 637 593,16</b>	<b>8 291 927 483,43</b>	<b>5 558 710 109,73</b>	<b>14 695 405 731,30</b>	<b>669 432 233,24</b>	<b>14 025 973 498,06</b>
31	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>121 282 279 415,85</b>	<b>91 170 592 933,81</b>	<b>30 111 686 482,04</b>	<b>118 836 459 958,54</b>	<b>79 667 503 850,72</b>	<b>39 168 956 107,82</b>

## ANNEXE N°01 (suite) : Passif du bilan comptable 2021/2022

Libellé	PNET	PNETNP
CAPITAUX PROPRES	0	0
Capital émis	0	0
Primes et réserves	0	0
Ecart de réévaluation	0	0
Résultat net	-20 181 865 723,75	-11 905 490 291,48
Autres capitaux propres	0,00	0,00
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>-20 181 865 723,75</b>	<b>-11 905 490 291,48</b>
	0,00	0,00
PASSIFS NON COURANTS	0,00	0,00
Dettes rattachées à des participations	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	45 737 460,00	36 075 047,50
Provisions et produits constatés d'avance	554 747 529,36	577 974 960,62
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>600 484 989,36</b>	<b>614 050 008,12</b>
PASSIFS COURANTS	0,00	0,00
Fournisseurs et compte rattachés	5 334 959 130,67	4 906 610 671,20
Impôts	0,00	2 652 472,85
Autres dettes	44 358 108 085,76	45 551 133 247,13
Trésorerie Passif	0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>49 693 067 216,43</b>	<b>50 460 396 391,18</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>30 111 686 482,04</b>	<b>39 168 956 107,82</b>

## ANNEXE N° 02

### TABLEAU DES FLUX TRESORERIE

Page 1

Unité : 799 CENTRALISATION BRANCHE GPL  
Structure 999

( Méthode directe) 13/2022

Code	Libellé	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b>A1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>3 835 165 068.16</b>	<b>4 765 881 542.06</b>
000000	Virements de Fonds (UNITE) ( Solde Nul)			
100001	Encaissement reçus des clients		31 669 290 181.27	29 739 424 821.24
100002	Sommes versées aux fournisseurs		-19 221 572 384.89	-11 959 027 077.56
100003	Intérêts et autres frais financiers payés		-32 516 681.15	-36 692 579.02
100004	Impôts sur les résultats payés			
100005	Appel de Fonds Emis		-17 464 741 000.00	-17 789 522 917.00
100006	Appel de Fonds Reçu		53 618 034 120.61	47 422 044 917.00
100007	Sommes versées aux personnels		-12 844 817 456.50	-12 751 033 981.65
100008	Remontés de fonds Emis		-62 888 010 609.65	-58 532 285 546.92
100009	Remontés de Fonds Reçus		31 392 509 887.69	29 072 588 484.46
100010	Etat, collectivités publiques, organismes internat		-384 305 710.27	-416 588 254.12
100011	Autres encaissement pour comptes			
100012	Autres Décaissements pour Comptes			
100013	Valeurs à l'Encaissement		-8 705 278.95	16 973 675.63
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</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>		<b>3 835 165 068.16</b>	<b>4 765 881 542.06</b>
<b>B1</b>	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>-4 760 676 628.83</b>	<b>-4 980 687 825.31</b>
300000	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		-9 912 743.97	-15 066 197.64
300001	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou		-4 827 464 696.91	-4 974 807 227.67
300002	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		76 700 812.05	9 185 600.00
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>Flux de trésorerie net provenant des activités</b>		<b>-4 760 676 628.83</b>	<b>-4 980 687 825.31</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</b>	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de</b>			
500001	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi -			
<b>T=A+</b>	<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)</b>		<b>-925 511 560.67</b>	<b>-214 806 283.25</b>
<b>E</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de</b>		<b>2 313 793 354.55</b>	<b>2 528 599 637.80</b>
<b>F</b>	<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de</b>		<b>1 388 281 793.88</b>	<b>2 313 793 354.55</b>
<b>V=F-E</b>	<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-925 511 560.67</b>	<b>-214 806 283.25</b>
<b>R=V-T</b>	<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

# ANNEXE N° 03

NAPTAL SPA  
BRANCHE GPL  
Plan de trésorerie 2022



Annexe 1

Solde Σ (Branche +CCP)

EXPLOITATION		Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre	Cumul
<b>ENCAISSEMENTS EXPLOITATION TTC</b>		2 889 400	2 518 200	2 598 700	2 518 600	2 217 200	2 015 800	2 043 000	2 078 300	2 050 400	1 187 300	2 468 900	2 769 500	24 065 000
<b>RECETTES CLIENTS Groupe\SH</b>		2 889 400	2 518 200	2 598 700	2 518 600	2 217 200	2 015 800	2 043 000	2 078 300	2 050 400	1 187 300	2 468 900	2 769 500	24 065 000
<b>RECETTES CLIENTS NATIONALS</b>		6 400	6 200	6 700	6 600	6 200	6 000	5 300	5 300	5 900	6 300	6 300	7 500	75 900
<b>RECETTES CLIENTS INTERNATIONALS</b>		2 877 600	2 500 000	2 550 000	2 300 000	2 200 000	2 000 000	2 029 700	2 065 000	2 035 000	2 170 000	2 450 000	2 750 000	27 867 300
<b>ENFUTAGE SMDP TUNISIE</b>		5 400	12 000	12 000	12 000	11 000	9 500	8 000	8 000	9 300	11 000	12 000	12 000	122 800
<b>DECAISSEMENTS EXPLOITATION TTC</b>		1 591 193	1 292 707	1 291 064	1 284 243	1 305 804	1 171 309	1 160 834	1 130 923	1 171 092	1 250 853	1 415 071	1 530 122	15 555 214
<b>DEPENSES EXPLOITA BIEN NATIONAL</b>		112 000	127 000	124 000	119 000	118 000	116 000	100 000	98 000	114 000	123 000	131 000	138 000	1 420 000
<b>DEPENSES EXPLOITA SERVICE NATIONAL</b>		39 000	47 600	45 000	44 000	44 000	42 000	40 000	39 000	42 500	45 500	51 000	54 000	539 600
<b>DEPENSES EXPLOITA BIEN Groupe\SH</b>		759 891	657 516	662 729	610 339	576 707	540 093	539 694	536 292	557 799	572 698	639 758	714 912	7 348 448
<b>DEPENSES EXPLOITA SERVICE Groupe\SH</b>		622 727	374 374	351 038	405 790	474 810	368 900	349 860	349 860	385 560	408 170	459 340	477 309	5 027 798
<b>DEPENSES EXPLOITA SERVICE INTERNATIONAL</b>		0	38 080	42 840	44 625	47 600	46 410	53 550	58 310	48 790	48 772	45 220	52 241	526 438
<b>DEPENSES EXPLOITA BIEN INTERNATIONAL</b>		5 343	4 595	4 522	4 208	4 011	10 936	26 733	15 741	6 070	4 318	10 449	7 705	113 930
<b>DEPENSES PRIME ASSURANCES</b>		1 278 211	1 510 111	1 275 702	1 070 018	1 183 277	1 379 044	1 327 036	1 344 010	1 227 660	1 310 577	1 381 716	1 390 015	13 010 700
<b>DEPENS EXPLOIT DEPENSE PERSONNELLE</b>		954 017	1 084 302	932 738	983 800	850 069	993 806	856 214	1 063 337	910 363	999 939	927 370	1 087 766	11 602 742
<b>DEPENS EXPLOIT CHARGE SOCIALES</b>		424 196	434 874	392 984	409 218	303 507	360 140	342 234	382 919	347 598	419 935	381 562	451 300	4 700 258
<b>TRAP</b>		52 233	43 242	50 875	56 281	40 676	46 969	42 007	33 720	36 372	48 395	78 305	55 925	586 000
<b>Autres impôts et taxes</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DEPENSES EXPLOIT DIVER DEPENSES</b>		1 298 207	1 225 693	1 287 636	1 034 357	911 396	844 191	882 166	887 377	879 305	936 417	1 053 829	1 269 378	12 939 786
<b>FLUX DEVELOPOTATION</b>														0

PLAN DE TRESORERIE 2022

# ANNEXE N° 04

HOIS EXPLOITATION		7 615	10 275	10 401	10 806	10 638	11 266	10 080	10 082	10 546	11 549	10 527	12 194	125 983
ENCAISSEMENTS HORS EXPLOIT		7 615	10 275	10 401	10 806	10 638	11 266	10 080	10 082	10 546	11 549	10 527	12 194	125 983
RECETTES H.E. DIVIDENDS RECLUS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECETTES H.E. CESSIONS IMMOBILISAT'		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECETTES H.E. AUGMENTATION CAPITAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DIVIDENDS</b>		<b>10 275</b>	<b>10 275</b>	<b>10 401</b>	<b>10 806</b>	<b>10 638</b>	<b>11 266</b>	<b>10 080</b>	<b>10 082</b>	<b>10 546</b>	<b>11 549</b>	<b>10 527</b>	<b>12 194</b>	<b>125 983</b>
RECETTES H.E. CAHIER DE CHARGE		50	218	40	48	101	49	33	25	90	725	32	53	1 464
RECETTES H.E. REMBOURSEMENT ASSURANCE		65	107	111	110	112	107	57	67	98	104	115	126	1 279
RECETTES H.E. HORS COMMERCIALISATION		700	1 050	1 250	1 430	1 525	1 610	1 190	1 190	1 260	1 520	1 388	1 415	15 340
RECETTES DIVERS HORS EXPLOITAT		6 800	8 900	9 000	9 200	9 100	9 500	8 800	8 600	9 100	9 200	9 000	10 600	108 000
<b>DECAISSEMENTS HORS EXPLOIT</b>		<b>469 058</b>	<b>990 655</b>	<b>1 075 000</b>	<b>1 151 000</b>	<b>1 184 000</b>	<b>1 063 000</b>	<b>703 000</b>	<b>665 000</b>	<b>807 000</b>	<b>908 000</b>	<b>1 052 000</b>	<b>1 297 000</b>	<b>11 364 653</b>
<b>Produit financier</b>		<b>404 911</b>	<b>825 400</b>	<b>890 000</b>	<b>970 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>890 000</b>	<b>520 000</b>	<b>510 000</b>	<b>635 000</b>	<b>725 000</b>	<b>865 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>9 335 311</b>
INVEST POURNI BIENS NATIONAL		64 147	40 082	47 000	45 000	46 000	37 000	39 000	27 000	33 000	42 000	46 000	49 000	515 229
INVEST POURNI BIENS INTERNATIONAL		0	128 123	138 000	136 000	138 000	136 000	144 000	128 000	139 000	141 000	141 000	148 000	1 514 123
INVEST POURNI SERVICES INTERNATIONAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Produit d'exploitation</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IRBCD		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOT BENEFICES SOCIETE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Produit d'exploitation</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VERSEMENTS H.E. DIVIDENDE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Divers</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DEPENS H.E. DIVERS DIFFERES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FLUX HOIS EXPLOITATION</b>		<b>-461 443</b>	<b>-860 330</b>	<b>-1 064 599</b>	<b>-1 140 192</b>	<b>-1 173 162</b>	<b>-1 051 734</b>	<b>-692 920</b>	<b>-614 918</b>	<b>-796 452</b>	<b>-896 651</b>	<b>-1 041 473</b>	<b>-1 284 806</b>	<b>-11 238 681</b>



Annexe 1

# ANNEXE N° 05

FLUX FINANCIERS														
ENCAIS PRODUIT FINANCIERS	6 372 854	6 320 067	6 230 456	6 140 861	5 693 587	5 655 716	5 584 272	5 261 436	5 236 423	5 706 027	6 241 210	7 026 600	7 328 676	0
REMONTES DES FONDS	2 889 400	2 518 200	2 568 700	2 318 600	2 217 200	2 015 500	2 043 000	2 018 300	2 050 400	2 187 300	2 468 900	2 769 500	28 065 000	0
APPEL DE FONDS	3 438 454	3 802 487	3 661 756	3 822 261	3 673 380	3 588 255	3 041 272	3 242 199	3 226 033	3 578 727	3 775 803	4 336 188	43 222 876	0
REMBOURSEMENT CREDIT DINARS	4 770 207	1 590 606	4 388 818	4 215 807	1 702 588	3 871 416	722 247	966 425	3 810 022	1 000 000	4 380 000	4 813 878	50 594 793	0
FRAS FINANCIERS DETTE DINARS														0
COMMISSIONS BANCAIRES	2 594	2 522	2 381	2 247	2 111	1 970	1 809	1 889	2 000	2 153	2 420	2 643	26 739	0
AUTRES FRAS FINANCIERS														0
APPEL DE FONDS	1 878 213	2 019 175	1 825 722	1 893 018	1 683 577	1 853 966	1 677 438	1 946 276	1 757 961	1 919 874	1 808 752	2 039 066	22 303 000	0
REMONTES DES FONDS	2 889 400	2 518 200	2 568 700	2 318 600	2 217 200	2 015 500	2 043 000	2 018 300	2 050 400	2 187 300	2 468 900	2 769 500	28 065 000	0
FLUX FINANCIERS	1 557 657	1 780 789	1 853 683	1 932 966	1 987 692	1 732 339	1 362 025	1 294 024	1 476 092	1 656 700	1 964 651	2 294 479	20 893 137	0
SOLDE DES FLUX														
	2 394 421	2 025 953	2 076 720	1 827 161	1 725 927	1 524 796	1 551 271	1 526 493	1 538 948	1 696 436	1 977 007	2 279 081	22 164 244	0
SOLDE BANCAIRES														
	3 616 421	5 642 373	7 719 093	9 546 254	11 272 181	12 796 977	14 348 248	15 874 742	17 453 690	19 130 185	21 107 192	23 386 244		

LE CHEF DE SERVICE PAIEMENT

LE CHEF DE DEPARTEMENT FINANCES

LE DIRECTEUR FINANCES ET COMPTABILITE

DEPARTOCT

Chet de Departement Finances  
PLAN DE TRESORERIE 2022

Directeur Finances et Comptabilité  
A DEBOUZA




## ANNEXE N° 06 : Tableau de comptes de résultat (TCR)

Compte	LIB	2022			2021		
		TINEXT	TININT	CUMUL	TIPEXT	TIPINT	CUMUL
70	Ventes et produits annexes	21 215 492 662,54	4 666 073 496,74	25 881 566 159,28	19 880 273 409,55	4 288 286 461,19	24 168 559 870,74
72	Variation stocks produits finis et en cours	1 776 087 831,34	28 532 427,35	1 804 620 258,69	1 591 257 391,73	35 752 551,18	1 627 009 942,91
73	Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	1 334 206,20	0,00	1 334 206,20
74	Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
60	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE	22 991 580 493,88	4 694 605 924,09	27 686 186 417,97	21 472 865 007,48	4 324 039 012,37	25 796 904 019,85
60	Achats consommés	-14 605 814 302,14	-85 615 645,10	-14 691 429 947,24	-8 960 583 148,77	-89 958 540,64	-9 050 541 689,41
61/62	Services extérieurs et autres consommations	-3 774 040 371,77	-607 140 234,32	-4 381 180 606,09	-6 883 587 844,82	-521 558 656,06	-7 405 146 500,88
63	2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-18 379 854 673,91	-692 755 879,42	-19 072 610 553,33	-15 844 170 993,59	-611 517 196,70	-16 455 688 190,29
63	3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	4 611 725 819,97	4 001 850 044,67	8 613 575 864,64	5 628 694 013,89	3 712 521 815,67	9 341 215 829,56
64	Charges de personnel	-14 576 449 762,56	-1 512 647 159,03	-16 089 096 921,59	-15 011 465 391,46	-1 533 482 364,80	-16 544 947 756,26
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-387 321 632,82	-75 534 777,44	-462 856 410,26	-431 180 702,24	-51 919 086,39	-483 099 788,63
75	4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-10 352 045 575,41	2 413 668 108,20	-7 938 377 467,21	-9 813 952 079,81	2 127 120 364,48	-7 686 831 715,33
65	Autres produits opérationnels	512 935 435,75	16 083 521,85	529 018 957,60	1 120 008 276,73	27 768 800,59	1 147 777 077,32
65	Autres charges opérationnels	-42 838 860,56	-3 795 585,17	-46 634 445,73	-40 833 380,60	-15 984 423,78	-56 817 804,38
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-12 743 628 511,79	-234 889 817,39	-12 978 518 329,18	-5 223 521 138,21	-229 494 058,84	-5 453 015 197,05
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	216 039 733,47	2 642 546,73	218 682 280,20	93 301 370,46	-11 987,92	93 289 382,54
76	5- RESULTAT OPERATIONNEL	-22 409 537 778,54	2 193 708 774,22	-20 215 829 004,32	-13 864 996 951,43	1 909 398 694,53	-11 955 598 256,90
66	Produits financiers	7 749 241,96	31 694 050,98	39 443 292,94	7 601 177,84	78 620 936,93	86 222 114,77
66	Charges financières	-3 766 560,23	-1 713 452,14	-5 480 012,37	-3 820 134,18	-32 294 015,17	-36 114 149,35
6	6- RESULTAT FINANCIER	3 982 681,73	29 980 598,84	33 963 280,57	3 781 043,66	46 326 921,76	50 107 965,42
7	Total des Charges	-46 133 860 001,87	-2 521 336 670,59	-48 655 196 672,46	-36 554 991 740,28	-2 474 691 145,68	-39 029 682 885,96
7	Total Produits	23 728 304 905,06	4 745 026 043,65	28 473 330 948,71	22 693 775 832,51	4 430 416 761,97	27 124 192 594,48
695/698	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)	-22 405 555 096,81	2 223 689 373,06	-20 181 865 723,75	-13 861 215 907,77	1 955 725 616,29	-11 905 490 291,48
692/693	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-22 405 555 096,81	2 223 689 373,06	-20 181 865 723,75	-13 861 215 907,77	1 955 725 616,29	-11 905 490 291,48

# **Table des matières**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : Fondements conceptuels de la gestion de trésorerie. ....</b>	<b>4</b>
<b>Section01: Gestion de trésorerie, notions de bases et définitions clés.....</b>	<b>5</b>
<b>1.La trésorerie.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.Définition de la trésorerie. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Typologie et éléments constitutifs de la trésorerie. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Typologie .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.1. La trésorerie active.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.2. La trésorerie passive .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2. Eléments constitutifs de la trésorerie.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2.1. La trésorerie active .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2.2. La trésorerie passive.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.Modes de calcul de la trésorerie.....</b>	<b>9</b>
<b>2.La gestion de trésorerie.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Définition de la gestion de trésorerie. ....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Raisons de détention de la trésorerie, et l'importance d'une bonne gestion au sein de l'entreprise. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. Raisons de détention de la trésorerie. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.1. Motif de précaution .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.2. Motif de transaction .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.3. Motif de spéculation .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 02 : risques et origines des problèmes de trésorerie. ....</b>	<b>13</b>
<b>1. Problèmes structurels de trésorerie.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Problèmes conjoncturels de trésorerie. ....</b>	<b>14</b>
<b>3. Les risques de la trésorerie.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Le risque de crédit ou le risque de contrepartie .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Risque de liquidité .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Risque de taux d'intérêt .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. Risque de change .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5. Risque opérationnel.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Les solutions aux problèmes de trésorerie. ....</b>	<b>16</b>

4.1. S'appuyer sur un bon outil de gestion de trésorerie. ....	16
4.2. Améliorer la rentabilité.....	16
4.3. Optimiser la gestion des stocks .....	17
4.4. Bien gérer l'encours clients .....	17
4.5. Obtenir des financements .....	17
5. Erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	18
5.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre phase :.....	18
5.2. L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie .....	18
5.3. L'erreur de sous-mobilisation de trésorerie .....	19
6. Les pièges à éviter.....	19
<b>Section 03 : Fonctions et objectifs de la gestion de trésorerie. ....</b>	<b>20</b>
1.Fonctions de la gestion de trésorerie.....	21
1.1.Fonctions de la trésorerie selon BRUSLERIE.....	21
1.2.Fonctions de la trésorerie selon SION.....	22
1.3. Établir des prévisions de trésorerie et budgétaires .....	22
1.4. Investir les excédents de trésorerie .....	23
1.5. Limiter les risques financiers .....	23
2.Objectifs de la gestion de trésorerie.....	23
3.Leviers de la gestion de trésorerie.....	26
3.1.La planification.....	26
3.2.La mesure et le contrôle.....	26
3.3.L'action et la réaction. ....	27
<b>CHAPITRE 02 : Stratégies et techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 01 : Stratégie d'optimisation des flux par le tableau des flux de trésorerie. ...</b>	<b>29</b>
1.Présentation de la stratégie d'optimisation des flux de trésorerie .....	30
2. Présentation du tableau des flux de trésorerie. ....	34
2.1 Définition du TFT.....	34
2.2 Utilité du tableau des flux de trésorerie. ....	35
2.3 Les composantes du TFT. ....	36
2.4. présentation des différents flux de trésorerie .....	37
2.5 Interprétations des flux de trésorerie :.....	39
2.6. Elaboration du TFT .....	39

2.7. Incidence de la stratégie d'optimisation des flux sur la performance de l'entreprise. ....	41
<b>Section 02 : Stratégie de suivi des indicateurs financiers basée sur le bilan financier.</b>	<b>41</b>
<b>1. Présentation de la stratégie de surveillance des indicateurs financiers.</b> .....	<b>42</b>
1.1. Le bilan financier une base d'information financière essentielle.....	43
1.1.1. Définition du bilan financier.....	43
1.1.2. Objectifs du bilan financier. ....	44
1.1.3. Structure du bilan financier. ....	44
1.1.3.1 L'actif du bilan financier. ....	44
1.1.3.2 Passif du bilan financier. ....	45
1.1.4. Les Principes du bilan financier.....	46
1.1.5 Présentation du bilan Financier. ....	46
1.2. Le passage du bilan comptable au bilan financier. ....	47
<b>2. Présentation des différents indicateurs de l'équilibre financier.</b> ....	<b>50</b>
2.1 Fonds de roulement. ....	50
2.1.1 Définition du FR. ....	50
2.1.2. Détermination du fonds de roulement . ....	50
2.1.3. Interprétation du fond de roulement FR.....	52
2.2 Le Besoin en fond de roulement BFR.....	52
2.2.1 Définition du BFR.....	52
2.2.2 Mode de calcul du besoin en fonds de roulement. ....	52
2.2.3. Interprétation du besoin en fonds de roulement.....	53
2.3. La trésorerie nette TN.....	54
2.3.1 Définition de la TN. ....	54
2.3.2 Calculs de la trésorerie nette. ....	54
2.3.3 Interprétation de la trésorerie nette.....	55
<b>3. Présentation des ratios financiers.</b> ....	<b>56</b>
3.1. Définition du ratio. ....	56
3.2. Utilité des ratios. ....	56
3.3. Liste des ratios financiers et leurs interprétations. ....	57
3.4 Impact de la stratégie de suivi des équilibres financiers sur la trésorerie. ....	60
<b>Section 03 : Stratégie de prévision des flux de trésorerie via le plan de financement et le budget de trésorerie.</b> ....	<b>60</b>
1. Définition de l'approche prévisionnelle de trésorerie. ....	60

2.Processus de réalisation des prévisions. ....	61
3.Outils de prévision de trésorerie. ....	63
3.1. Le plan de financement. ....	63
3.1.1.Définition du plan de financement. ....	63
3.1.2. Enjeux et importance du plan de financement. ....	64
3.1.3 Structure du plan de financement. ....	65
3.1.4. Modèle du plan de financement prévisionnel. ....	66
3.2. Budget de trésorerie. ....	67
3.2.1.. Définition du budget de trésorerie. ....	67
3.2.2. Éléments constitutifs du budget de trésorerie. ....	67
3.2.3. Utilité du budget de trésorerie. ....	68
3.2.4.. Elaboration du budget de trésorerie. ....	68
4. Interprétations des soldes de trésorerie. ....	73
<b>CHAPITRE 03 : Étude analytique de la gestion de trésorerie, Cas de : « La Direction de branche GPL, NAFTAL », pour l'année 2021 et 2022. ....</b>	<b>75</b>
❖ Étapes de l'analyse : ....	76
Section 01 : Présentation de l'entité « NAFTAL BRANCHE GPL ». ....	77
1.Présentation du groupe NAFTAL ....	77
2.Historique de NAFTAL ....	77
3.Objectifs de NAFTAL ....	79
4.Présentation de la branche GPL. ....	79
4.1. LES MISSIONS DE LA BRANCHE GPL. ....	81
4.2. Objectifs de la branche GPL ....	82
5.Organisation actuelle de la branche GPL. ....	83
Section 02 : Etude des indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise « NAFTAL » des deux exercices 2021/2022, par le bilan financier. ....	85
1. Élaboration du bilan financier et analyse du bilan en grandes masses pour les deux périodes (2021-2022) ....	85
1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2021. ....	85
1.1.1. Conception du bilan en grande masse de l'exercice 2021. ....	86
1.2. Présentation du bilan financier pour l'année 2022. ....	86
1.2.1. Conception du bilan en grande masse de l'exercice 2022. ....	87
2.Interprétation des bilans en grande masse des deux années 2021/2022. ....	87
3.Calculs et interprétations des indicateurs de l'équilibre financier. ....	89

3.1. Calcul du fond de roulement net FRN .....	89
3.1.1. Interprétation du fond de roulement net (FRN).....	90
3.2. calcul du BFR : .....	91
3.2.1 interprétation du BFR .....	91
3.3. Calcul de la TN. ....	91
3.3.1 Interprétation de la TN.....	91
4.Graphique illustrant l'évolution des indicateurs financiers « FR, BFR, TN ».....	91
5.Calculs et interprétations des ratios financiers. ....	92
5.1. Interprétations des ratios.....	93
Section 03 : Etude comparative des flux de trésorerie via le TFT. ....	96
1.Présentation des tableaux des flux de trésorerie des années, 2021 et 2022. ....	96
2.Graphique illustrant l'évolution des flux de trésorerie de 2021 et 2022 .....	97
3. Interprétations des différents flux issus du TFT .....	97
3.1. Interprétations du TFT de l'année 2021.....	Erreur ! Signet non défini.
4.comparaison entre les catégories de flux des deux années .....	98
Section 04 : Etude prévisionnelle de la trésorerie selon le budget de trésorerie de 2022. .....	103
1.Présentation du budget de trésorerie pour l'année 2022. ....	104
2.Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations de l'année 2022 .....	107
3.Impact des pratiques de gestion de trésorerie de la Branche GPL Naftal sur sa performance économique. ....	109
Conclusion Générale .....	112
Annexes .....	116
Références bibliographiques .....	119

## « Références bibliographiques »

### Les ouvrages :

- Philippe Rousselot, Jean-François verdie, « gestion de trésorerie », édition Dunod, 2011.
- Hubert de la BRUSLERIE et Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise », 2ème édition, édition DALLOZ, Paris.
- Annie Bélier Délienne, Sarun khath, « gestion de trésorerie », Ed Economica, Paris 2000.
- Pierre MAURIN, « Gestion de trésorerie », édition Dunod. Paris (2002).
- Bruno Bachy et Michel Sion, « analyse financière des comptes consolidés normes, IFRS, 3ème édition DUNOD, Paris 2015
- Barreau Jean-delahaye Jacqueline, « gestion financière », 12ème édition DUNOD, Paris 2003.
- Eric stephany, « gestion financière », 2ème édition, éd. Economica, 2000
- Jean Barreau-jacqueline DELAHAYE, « gestion financière » épreuve n°4 DUNOD, Paris 1991.
- Pierre vernimmen, « finance d'entreprise », 17ème édition, Édition Dalloz, 2018.
- Henri MEUNIER, François de BAROLET et P. BOULMER « La trésorerie des entreprises » Ed. DUNOS 1970.
- Florent DEISTING et Jean-Pierre LAHILLE : « Aide-mémoire d'analyse financière », éd. Dunod Paris, 2017.
- Marc GAUGAIN, « gestion de la trésorerie » Paris : Economica ; (2004).

### Les mémoires :

- **ABDENNOURI AHLAM et AIT OUBELLI TIZIRI** : « L'optimisation de la gestion de trésorerie pour une sécurité et une rentabilité financières de l'entreprise : Cas de l'entreprise SAIDAL ». Promotion 2019-2020.
- **BETTOUCHE YOUCEF et MESSAOUDI YOUGHOURTA** : « La gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de LA SONATRACH LA DRGB ». Promotion 2018.
- **BETTAHAR HAYAT et DILEM NADJET** : « La gestion de la trésorerie et son impact sur l'efficacité de l'entreprise Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager –ENIEM de Tizi-Ouzou »
- **NAMANE ALI et NEKMOUCHE DYLIA** : « La gestion de trésorerie et son impact sur la rentabilité financière au sein d'une entreprise Cas : SONELGAZ, Tizi-Ouzou ». Promotion 2023.
- **FOBASSO Eric Valdès** : « TRESORERIE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES PME CAMEROUNAISES ». Promotion 2020/2021.

### Les sites web :

- AGICAP.COM : <https://agicap.com/fr/article/tresorerie-d-entreprise-tout-savoir/>
- SCRIBD.COM : <https://fr.scribd.com/document/638818722/memoire-Gestion-tresorerie>
- Petite-économie.net.
- Compta-facile.com : <https://www.compta-facile.com/le-budget-de-tresorerie>
- Afex-experts-comptables.fr
- Appviser.fr
- Cairn.info
- Blog libeo : bienfaits-trésorerie-optimisée
- Solutions.Lesechos.fr
- L'expert-comptable.com
- Article ASJP.cerist.dz
- Dimpl.io : gestion-de-trésorerie.

## **Résumé.**

Dès les années 1970, le rôle de la trésorerie a connu une profonde mutation et a pris de l'ampleur au sein de la finance d'entreprise. Désormais sa gestion constitue un pilier incontournable de chaque entité. Veillant à assurer sa pérennité financière à long terme.

Ce mémoire explore l'importance de l'optimisation de la gestion de trésorerie en tant que levier crucial pour la création de valeur au sein des entreprises. Il analyse les principales stratégies et outils de gestion de trésorerie, en mettant l'accent sur leur impact direct sur la performance financière et la viabilité de l'entreprise. À travers une étude de cas de l'entreprise NAFTAL, Branche GPL. En effet, notre étude démontre comment une gestion efficace de la trésorerie peut améliorer la liquidité, réduire les coûts financiers et accroître la rentabilité globale. En conclusion, il propose des recommandations pratiques pour optimiser la gestion de trésorerie et maximiser la création de valeur.

**Mots clés** : Trésorerie, optimisation de la gestion de trésorerie, analyse et gestion financière, liquidité, solvabilité, rentabilité économique, performance financière, stabilité financière.

## **Abstract.**

Since the 1970s, the role of treasury has undergone a profound change and has grown within corporate finance. From now on, its management constitutes an essential pillar of each entity. Ensuring its long-term financial sustainability.

This thesis explores the importance of optimizing cash management as a crucial lever for value creation within companies. It analyzes the main cash management strategies and tools, focusing on their direct impact on the financial performance and viability of the company. Through a case study of the NAFTAL company, LPG Branch. Indeed, our study demonstrates how effective cash management can improve liquidity, reduce financial costs and increase overall profitability. In conclusion, it offers practical recommendations to optimize cash management and maximize value creation.

**Keywords**: Treasury, optimization of cash management, financial analysis and management, liquidity, solvency, economic profitability, financial performance, financial stability.