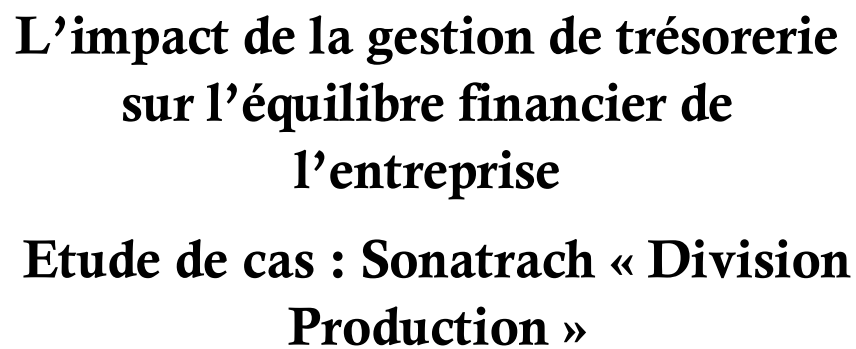


# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales**

## **EHEC**

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales

**Option : *Finance et Comptabilité***



**L'impact de la gestion de trésorerie  
sur l'équilibre financier de  
l'entreprise**

**Etude de cas : Sonatrach « Division  
Production »**

**Présenté par :**

*DAOUD Fadoua Kamilia*

**Encadré par :**

*CHELALI Rachid*

*« Maitre conférence EHEC »*

10<sup>ème</sup> promotion

2023

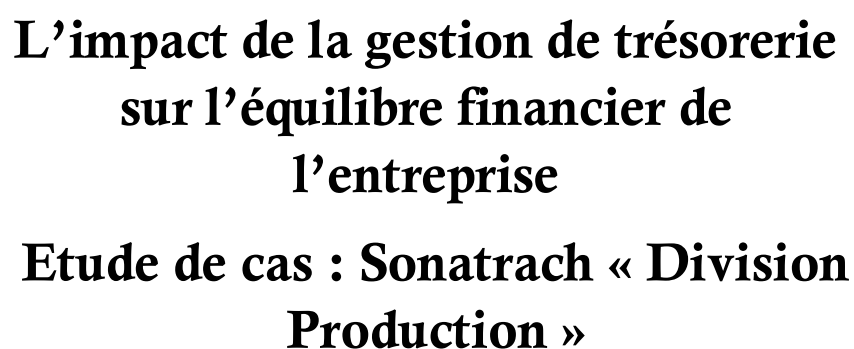


# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales**

## **EHEC**

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales

**Option : *Finance et Comptabilité***



**L'impact de la gestion de trésorerie  
sur l'équilibre financier de  
l'entreprise**  
**Etude de cas : Sonatrach « Division  
Production »**

**Présenté par :**

*DAOUD Fadoua Kamilia*

**Encadré par :**

*CHELALI Rachid   MCB   EHEC*

10<sup>ème</sup> promotion

2023

# Remerciement

Je remercie **DIEU** le tout puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et le courage, qu'il m'a donné pour accomplir ce travail

Ainsi, je tiens également à exprimer nos vifs remerciements à Mr. **CHELALI RACHID** mon tuteur de projet de fin d'étude qui m'a suivi tout au long de cette période De la réalisation de ce mémoire et qui n'ont pas cessé de nous donner leurs conseils.

Je remercie fortement **Mme MAMOU SOUAD** qui m'a suivi et guidé durant ces trois mois et m'a transmis la passion du métier.

Nos remerciements vont aussi à tous les enseignants qui a contribué à notre formation.

Nos sincères remerciements à tous les membres de jury qui nous ont fait l'honneur en acceptant d'examiner ce travail.

De plus, je voudrais remercier mes parents, ma famille et mes amis pour leur soutien et leur aide et le temps qu'ils ont partagé avec moi pendant tous mes cinq ans d'études à l'EHEC

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail en guise de remerciements à mes parents  
lesquels, je leur dois tellement pour leur amour, leur sacrifice. D'autres  
ont su m'encourager, sans faillir, par leur enthousiasme pour ce projet  
Je dédie donc ce travail à mon très cher frère **Amine**, qui m'a aidé et m'a  
encouragé durant toutes ces années

Aussi à mes très chers frères **Zakaria, Isaak et Ammar**,

A ma chère grand-mère **Hadja Aicha**

A la mémoire de ma tante **Nacera** et mon oncle **Lahcen**

À tous mes amis, **Fatima, Rawane , Aya , Sabine , Tasnim , Akram et  
Chaker**

À tous ceux qui m'ont accompagnée et encouragée durant mes années  
de formation. et A ceux et celles que j'aime et respecte et mes collègues  
de classe

## *Liste des figures*

Figure 1: La place du trésorier dans les PME .....	13
Figure 2: La place du trésorier dans la grande entreprise .....	14
Figure 3: la place de la gestion de trésorerie.....	17
Figure 4: les documents de la gestion de trésorerie.....	25
Figure 5: Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....	40
Figure 6: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan .....	41
Figure 7: Les différents types de ratios.....	50
Figure 8: L'évolution du fonds de roulement .....	80
Figure 9: L'évolution du besoin de fonds de roulement.....	81
Figure 10: L'évolution de trésorerie nette .....	83
Figure 11: L'évolution des ratios de liquidité.....	84
Figure 12: Les réalisations des dépenses d'exploitation (2021 unité KDA).....	91

## *Liste des tables*

Table 1:Tableau de Plan financement.....	27
Table 2: Budget de la trésorerie .....	32
Table 3: Plan de financement.....	33
Table 4: La fiche en valeur .....	35
Table 5: Le besoin de fonds de roulement d'exploitation.....	43
Table 6: Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).....	44
Table 7: Les dettes nées de la crise sanitaire.....	46
Table 8: Structure de tableau des flux de trésorerie par la méthode directe .....	58
Table 9: Structure de tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte. ....	59
Table 10: Tableau pluriannuel des flux financiers .....	61
Table 11: Structure simplifiée d'un tableau de financement (01er partie).....	63
Table 12: Structure simplifiée d'un tableau de financement (02ème partie).....	63
Table 13:Groupe Pétrolier SONATRACH .....	70
Table 14: Bilan en grande masse de 2020 et 2021 « actif ».....	78
Table 15: Bilan en grande masse de 2020 et 2021 « passif ».....	79
Table 16: Calcul du FR par le haut du bilan (Unité : Dinars) .....	79
Table 17: Calcul de FR par le bas du bilan pour les deux exercices 2020 et 2021 (Unité : Dinars). ...	79
Table 18: Besoin de fonds de roulement .....	81
Table 19: Calcul de la trésorerie nette à partir du FR et BFR pour les deux exercices 2020 et 2021 ..	82
Table 20:Calcul de la trésorerie nette à partir des bilans financiers 2020 et 2021 .....	82
Table 21: Calcul les ratios de liquidité .....	84
Table 22: Calcul des ratios de structure.....	85
Table 23: Calcul des ratios de gestion.....	86
Table 24: Le tableau des flux de trésorerie 2020-2021 .....	87
Table 25: Tableau des dépenses d'exploitation de l'année 2020 (unité : KDA).....	88
Table 26: La répartition des dépenses d'exploitation (Prévisions 2021 Unité : KDA).....	89
Table 27: Réalisations mensuelles des dépenses de l'année 2021 (compte d'exploitation) .....	90
Table 28: La répartition annuelle des dépenses d'exploitation (Prévisions et réalisations) (Unité : KDA).....	91

## *Liste des Abréviations*

- ACE** : Actif circulant d'exploitation
- ACHE** : Actif hors exploitation
- AT** : Actif de trésorerie
- BFR** : Besoin en fond de roulement
- BFRE** : Besoin en fonds de roulement d'exploitation
- BFRHE** : Besoin en fonds de roulement hors exploitation
- CAF** : Capacité d'autofinancement
- CT** : Court terme
- DE** : Dettes d'exploitation
- DFC** : Direction financière et comptable
- DG** : Direction générale
- DHE** : Dettes hors exploitation
- DP** : Direction de production
- FNTA** : Flux net de trésorerie généré par l'activité
- FR** : Fond de roulement
- GFF** : Gestion des flux futurs
- HT** : Hors taxe
- KTP** : Kondor Trade Processing
- LT** : Long terme
- MT** : Moyen terme
- PCR** : Prévision et reporting
- PGE** : Prêt garanti par l'État
- 
- PT** : Passif de trésorerie
- TN** : Trésorerie nette
- TR** : Trésorerie
- TTC** : Toute taxe comprise
- TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée

## **Résumé :**

Ce mémoire présente les principes fondamentaux de la gestion de trésorerie et l'évaluation des flux de trésorerie anticipés. Il offre une compréhension des méthodes d'analyse de la trésorerie, à la fois statiques (en analysant le bilan) et dynamiques (en examinant le tableau de flux de trésorerie). De plus, notre travail met en évidence divers ratios qui permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise.

L'objectif principal de cette analyse est d'examiner l'impact de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude pratique au sein de l'entreprise Sonatrach, nous avons analysé sa trésorerie, calculé et classé différents ratios pour évaluer sa situation financière.

**Mot clé :** *trésorerie, gestion de trésorerie, budget de trésorerie, équilibre financier, ratios.*

## **Summary:**

This thesis presents the fundamental principles of treasury management and the evaluation of anticipated treasury flows. It offers an understanding of treasury analysis methods, both static (by analyzing the balance sheet) and dynamic (by examining the treasury flow statement). In addition, our work highlights various ratios that make it possible to assess the financial situation of a company.

The main objective of this analysis is to examine the impact of treasury management on the financial balance of the company. As part of our practical study within the SONATRACH company, we analyzed its treasury, calculated and classified various ratios to assess its financial situation.

**Key word:** *treasury, treasury management, cash budget, financial equilibrium, ratios*

## **ملخص**

هذه الرسالة تقدم المبادئ الأساسية لإدارة الخزينة وتقييم تدفقات النقد المتوقعة. إنها توفر فهماً لطرق تحليل الخزينة، سواء بشكل ثابت (من خلال تحليل الميزانية) أو ديناميكي (من خلال دراسة جدول تدفقات النقد). بالإضافة إلى ذلك، يسلط عملنا الضوء على مجموعة متنوعة من النسب التي تساعد على تقييم الوضع المالي للشركة.

الهدف الرئيسي لهذا التحليل هو دراسة تأثير إدارة الخزينة على التوازن المالي للشركة. في إطار دراستنا العملية داخل شركة سوناطراك، قمنا بتحليل خزيتها وحساب وتصنيف مجموعة متنوعة من النسب لتقييم وضعها المالي.

**كلمات مفتاحية:** *الخزينة، إدارة الخزينة، ميزانية الخزينة، التوازن المالي*

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : <i>Approche théorique de la gestion de la trésorerie</i></b>	
Section 1 : Notions fondamentales sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie .....	7
Section 2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	24
<b>Chapitre 2 : <i>La gestion de la trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise</i></b>	
Section 1 : l'analyse par l'équilibre financier .....	38
Section 2 : l'analyse par les flux de trésorerie .....	55
<b>Chapitre 3 : <i>Analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise Sonatrach</i></b>	
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil .....	68
Section 2 : Analyse de la gestion de trésorerie de Sonatrach .....	77
<b>Conclusion générale</b> .....	93

# ***Introduction générale***

### **Introduction générale :**

Une entreprise est une entité légale qui rassemble des ressources humaines, matérielles et financières afin de fabriquer des biens ou de fournir des services à des clients dans le but de réaliser des bénéfices.

Afin de générer des bénéfices, l'entreprise est chargée de prendre des décisions opérationnelles qui engagent ses activités à court terme, ainsi que d'autres qui ont des répercussions sur le moyen et le long terme. Ces décisions ont un impact direct sur la gestion des ressources financières de l'entreprise.

Dans ce cadre, la gestion financière est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de l'entreprise, Les ressources financières occupent une place centrale dans la gestion des autres ressources. En effet, la gestion des ressources financières s'opère à la fois sur le long terme, avec les investissements, et sur le court terme, en ce qui concerne la trésorerie.

La trésorerie désigne les liquidités disponibles pour une entreprise. Elle représente les fonds en caisse, les comptes bancaires et les placements à court terme facilement accessibles. La disponibilité de liquidités est essentielle dans tous les secteurs de l'économie. Si une entité n'est pas en mesure de répondre à ses obligations de paiement à leur échéance, cela peut entraîner une faillite et donner aux créanciers le droit de saisir les actifs de cette entité.

La gestion de la trésorerie occupe une place stratégique dans l'entreprise, son objectif est d'éviter les pénuries de liquidités, maintenir un flux constant d'encaissements et de prévenir toute situation qui pourrait entraîner des difficultés financières, et la contribution à la stabilité financière globale de l'entreprise. Elle présente un élément clé pour maintenir l'équilibre financier.

L'équilibre financier de l'entreprise se réfère à une situation où ses ressources financières sont équilibrées avec ses obligations financières ; il est basé sur l'utilisation des indicateurs financiers (fonds de roulement, le besoin de fonds roulement, la trésorerie nette) qui évaluent la performance de la gestion

Une gestion efficace de la trésorerie contribue à la stabilité financière et à la santé globale de l'entreprise. De façon d'établir les prévisions de la trésorerie qui sont précises et affinés, mènent l'entreprise à réaliser ses objectifs

## *Introduction générale*

---

Le thème de notre travail porte sur « **L'impact de la gestion de la trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise.** » Cas « **Sonatrach (Division production)** »

Pour bien mener notre recherche, nous avons proposé la problématique suivante :

« *Quel est le rôle la gestion de la trésorerie dans le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise ?* »

❖ L'objectif principal de ce travail est :

- Etudier et analyser la gestion de trésorerie de SONATARCH et son impact sur l'équilibre financier.
- Comprendre les principes fondamentaux liés à la gestion de trésorerie et de déterminer les critères essentiels pour une gestion de trésorerie efficace.
- Mettre en évidence les bénéfices du système d'information utilisé par SONATRACH.
- Acquérir une connaissance des outils de prévision des flux de trésorerie.

❖ A notre problématique s'associent plusieurs questions sous-jacentes, qui sont :

- *Comment prévoir les difficultés financières de la trésorerie ?*
- *Qu'est-ce que l'équilibre financier d'une entreprise et comment est-il lié à la gestion de la trésorerie ?*
- *Comment la gestion de trésorerie de Sonatrach est-elle structurée pour garantir un équilibre financier ?*

Afin de trouver des réponses à nos questions, il s'agira de vérifier les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : Une planification financière peut aider à prévoir les difficultés financières de la trésorerie.
- **Hypothèse 02** : Une gestion efficace de la trésorerie peut contribuer à maintenir l'équilibre financier d'une entreprise.
- **Hypothèse 03** : la gestion de trésorerie de Sonatrach est structurée et organisée de manière à garantir un équilibre financier optimal par un logiciel.

❖ Les raisons qui nous ont motivé de choisir ce thème sont les suivantes :

- Choisir un thème de recherche en lien avec les connaissances acquises tout au long de notre parcours à l'école des Hautes études commerciales.
- La gestion de trésorerie est un thème pertinent et stratégique qui offre des opportunités d'amélioration et de performance financière.
- L'importance du service de trésorerie au sein de n'importe quelle entreprise

- L'objectif est de renforcer et approfondir les connaissances théoriques en finance, tout en cherchant à les appliquer concrètement sur le terrain à travers des expériences pratiques au sein d'entreprises algériennes.
  
- ❖ Pour vérifier les hypothèses proposées et répondre à notre problématique, nous avons choisi dans notre recherche une approche descriptive et analytique, où l'aspect descriptif consiste en une recherche documentaire approfondie permettant d'examiner les théories essentielles et les différentes approches concernant la trésorerie et sa gestion, et l'aspect analytique de notre méthodologie s'est concentré sur une analyse approfondie du contenu des documents fournis par l'entreprise SONATRACH, où notre stage s'est déroulé qui est une société nationale algérienne spécialisée dans l'exploration, la production, le transport et la commercialisation des hydrocarbures

Notre recherche s'est structurée en trois (03) chapitres afin de la traiter de manière approfondie et organisée.

- Le ***premier chapitre*** traitera des différentes notions liées à la gestion de la trésorerie. Il comporte deux sections, la première section sur les différentes définitions de la trésorerie et sa gestion, leurs objectifs et financements et la deuxième section portera sur différents outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.
  
- Dans le ***deuxième chapitre*** nous allons faire le lien entre la gestion de la trésorerie et l'équilibre financier, où nous allons nous concentrer dans la première section sur l'équilibre financier et ses indicateurs, l'impact du Covid 19, l'analyse par les ratios .et dans la seconde section nous allons voir l'analyse par les flux de trésorerie dont nous traiterons leur utilité et l'élaboration de tableau des flux, et l'analyse des flux liées aux opérations d'exploitation, d'investissement et de financement .et à la fin on mentionnera l'impact de la gestion de trésorerie sur l'équilibre financier.
  
- Le ***troisième chapitre*** sera consacré sur l'étude de l'analyse de la gestion de trésorerie de « SONATRACH », Ce chapitre sera composé en deux sections, La première section fera l'objet de la présentation du groupe SONATRACH et la division de production. Dans la deuxième section nous allons étudier les indicateurs de l'équilibre financier et les différents ratios et faire une analyse sur le tableau des flux.

***Chapitre 01 :***  
***Approche théorique de***  
***la gestion de la***  
***trésorerie***

## I. Introduction :

La gestion de trésorerie est une fonction essentielle de toute entreprise et son objectif est d'optimiser la gestion des flux de trésorerie afin de s'assurer que les liquidités nécessaires sont fournies pour répondre aux obligations financières à court terme de l'entreprise tout en minimisant les coûts associés. Dans cette optique, les dirigeants doivent mettre en place des stratégies de gestion de trésorerie efficaces pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La trésorerie est l'épine dorsale de toutes les activités d'une entreprise, car elle est essentielle pour financer sa croissance et assurer sa pérennité. Elle représente la traduction concrète en termes monétaires de toutes les décisions et actions de l'entreprise.

Afin de gérer efficacement la trésorerie, les dirigeants doivent anticiper les flux financiers.

Dans ce contexte, le premier chapitre sera consacré à la trésorerie et aux éléments clés de la gestion de trésorerie. Il sera divisé en deux sections distinctes :

- La première section abordera les bases de la gestion de trésorerie et son rôle ainsi que ses problèmes et ses solutions.
- Dans la deuxième section, nous aborderons la gestion prévisionnelle de la trésorerie, nous expliquerons également son importance et ses différents outils d'anticipation des flux futurs.

## II. Section 1 : Notions fondamentales sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie est un aspect important de toute entreprise. Elle s'agit de la gestion des entrées et sorties de trésorerie et de la gestion des fonds disponibles pour assurer la continuité des activités de l'entreprise. Dans cette section de mémoire, nous explorerons en détail les bases de la trésorerie et de sa gestion, ses objectifs, ses problèmes et ses solutions.

### 1. La trésorerie :

#### 1.1. Définition de la trésorerie

Selon Forget, « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse de cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »<sup>1</sup>

Selon Gauguin, « la trésorerie est la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (découvert bancaire). C'est la différence entre l'actif et le passif, dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »<sup>2</sup>

D'après Diaby, « La trésorerie est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise »<sup>3</sup>

D'après, **DESBRIERES** et **POINCELOT** « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). »<sup>4</sup>

#### 1.2. Le rôle du trésorier :

Le trésorier est chargé de :<sup>5</sup>

- Prévoir et gérer le trafic et les risques,
- Organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts,

<sup>1</sup> FORGET (Jack) : « Gestion de trésorerie », Editions d'Organisations, Paris, 2005, P11

<sup>2</sup> GAUGAIN (Marc) et autres : « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Collection AFTE, 2007, p52

<sup>3</sup> DIABY (Mohamed) : « la gestion de la trésorerie » Editeur : Harmattan Guinée, 2016, p9

<sup>4</sup> DESBRIERES (Philippe) et POINCELOT (Evelyne) : « Gestion de trésorerie », EMS Editions 2, 2015, p9

<sup>5</sup> NGOULOUBI (Anicet Cyrille), « la trésorerie des entreprises », Edition L'Harmattan, 2018, p11

- Assurer la liaison avec les autres départements de l'entreprise pour optimiser le financement et l'investissement afin d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.
- Il doit également tenir compte des nouvelles normes comptables en cours de mise en place, qui ont un impact sur certains éléments de la gestion de la trésorerie, notamment la gestion des risques.

La survie de l'entreprise passe par sa solvabilité. Survivre, c'est éviter les risques de cessation de paiement.

Par conséquent, le risque d'insolvabilité est le risque que le portefeuille d'actifs d'une personne soit inférieur au montant de ses dettes.

- Le trésorier est impliqué dans l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux :
  - A moyen terme, équilibrer des ressources substantielles en emplois et en trésorerie en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées ;
  - A court terme, assurer la balance des paiements au quotidien des encaissements et des décaissements.

### **1.3. Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie :**

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont :<sup>6</sup>

#### ***1.3.1. La caisse :***

La caisse représente l'ensemble des liquidités de l'entreprise qui sont immédiatement disponibles pour une utilisation, ne nécessitant aucun déplacement ou transaction bancaire. Elle se compose des revenus et des dépenses d'une entreprise. Les soldes du caissier sont déterminés à partir du journal du caissier à la fin de chaque journée, bien qu'il puisse y avoir des différences mineures en raison des écarts dans les rendus de monnaie. Les écarts plus importants doivent être justifiés.

##### **a) Les recettes**

Les recettes les plus importantes sont :

##### **❖ Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :**

Une recette correspond tout simplement à une rentrée d'argent dans la

---

<sup>6</sup> ROUSSELOT(Philippe) et VERDIE (Jean-François), « gestion de trésorerie, » édition Dunod, paris, 1999, P 147

caisse de l'entreprise. Elles sont encaissées soit par la trésorerie soit par des caisses régionales, le règlement en caisse se fait : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponibles, ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie et leur versement s'effectue au niveau des banques ou à la poste.

❖ **Les recettes « hors activité principale » :**

Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc. Il existe un problème particulier à ses recettes duquel le débiteur a l'initiative du mode de règlement. Ainsi, la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile, on peut résoudre ce problème par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

❖ **Les produits financiers**

Les produits financiers représentent d'une manière générale les intérêts des différents placements réalisés avec les excédents de trésorerie d'une entreprise au cours de son exercice comptable. Les investisseurs sont en charge des placements sous forme de divers éléments financiers tels que des actions, des titres de créances négociables, des valeurs mobilières de placement...

❖ **Les subventions de l'Etat :**

Ces versements viennent de la part de l'état ou d'un organisme pour financer ou favoriser le développement d'une activité d'intérêt général et couvrir les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

**b) Les dépenses**

Elles peuvent être classées comme suit :

❖ **Les salaires et les pensions des retraités :**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale, c'est la caisse nationale des retraites (CNR) qui gère les pensions et les allocations de retraite.

**❖ L'alimentation des caisses :**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires. Le principal rôle pour l'alimentation de la caisse est de régler les charges du personnel sans factures ou contre des dons et aussi pour les déplacements et les réceptions des personnels.

**❖ Les règlements en relation directe avec l'activité principale :**

Il s'agit des débours (sommes d'argent avancées), des indemnités (somme allouée pour dédommager d'un préjudice comme une expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

**❖ Les impôts et taxes :**

Les entreprises sont soumises à plusieurs impôts dont :

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

**1.3.2. La banque**

Elle joue un rôle d'intermédiaires financiers entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt. Deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information qui concerne le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

**a) Le rapprochement bancaire**

C'est une opération de contrôle qui a pour but de permettre à l'entreprise de s'assurer périodiquement que les soldes déterminés sur les comptes « banques » sont conformes aux relevés ou extrait de compte.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte bancaire à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

**b) Les comptes banques**

Quand l'entreprise demande un emprunt au prêt d'une banque, cette dernière

exige une ouverture d'un compte pour qu'elle assure un certain montant de mouvement confié.

Avoir plusieurs comptes bancaires permet de gérer les opérations financières et d'avoir un contrôle beaucoup plus important sur les finances d'entreprise (quelles recettes et quelles dépenses sont affectées à chaque compte), cette multi bancarisation permet aussi une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes de l'entreprise.

#### **1.4. Les missions du trésorier dans l'entreprise :**

Les missions du trésorier sont les suivantes : <sup>7</sup>

- Assurer la liquidité de l'entreprise
- Réduire le coût des services bancaires,
- Améliorer le résultat financier,
- Gérer les risques financiers,
- Assurer la sécurité des transactions.

##### *a) Assurer la liquidité de l'entreprise :*

Le trésorier commence par créer un budget de trésorerie pour évaluer les besoins de financement à court terme de l'entreprise pour l'année à venir. Ce budget vient après que tous les autres budgets ont été finalisés. Les trésoriers négocient alors avec les banquiers pour obtenir les lignes de crédit correspondantes, voire versent des commissions d'engagement en cas de besoin urgent de liquidités. Enfin, il vérifie régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise à l'aide d'un plan de trésorerie glissant de 1 à 3 mois.

##### *b) Réduire le coût des services bancaires :*

Pour réduire les coûts pour les banques, les trésoriers doivent d'abord évaluer les conditions existantes et déterminer les priorités de négociation. Ensuite, ils doivent contrôler leur application quotidienne. Cependant, la réduction des coûts ne se limite pas à la négociation, elle passe aussi par l'innovation. L'utilisation de la technologie permet de réduire le coût du travail et de réduire considérablement les frais bancaires de l'entreprise.

##### *c) Améliorer le résultat financier :*

Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il

---

<sup>7</sup> SION (Michel) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>-ème</sup> Édition Dunod, Paris 2001, P27

attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes, il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro »

Il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des eux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie

*d) Gérer les risques financiers à court terme :*

En accord avec le service commercial, le trésorier formulera la politique de gestion du risque de change. Il suivra les positions de change des devises pour établir des couvertures appropriées.

Pour la gestion du risque de taux d'intérêt, les trésoriers fixent les taux d'intérêt sur les emprunts ou les investissements à long terme et définissent des couvertures de taux d'intérêt sur la base de budgets de trésorerie annuels ou de prévisions glissantes sur plusieurs mois.

*e) Assurer la sécurité des transactions :*

Les trésoriers s'en inquiètent de plus en plus, compte tenu de la recrudescence des tentatives de fraude. Pour atténuer les risques, des procédures internes devraient être mis en place pour l'utilisation des moyens de paiement et des circuits télématiques sécurisés.

### **1.5. La place du trésorier au sein d'une entreprise**

Depuis quelques années, le métier de trésorier prend de plus en plus d'importance dans les entreprises. Autrefois considérés comme de simples caissiers, les trésoriers sont aujourd'hui des gestionnaires de risques. Dans les petites entreprises, la fonction de trésorerie est souvent exercée par le chef comptable et le directeur, tandis que dans les grandes entreprises, le directeur financier supervise le travail du trésorier et du contrôleur financier. Les problèmes de gestion de trésorerie varient selon la taille de l'entreprise, les petites entreprises donnant la priorité à la solvabilité tandis que les grandes entreprises se concentrent sur la minimisation des coûts financiers et la planification financière. (Voir figure 01 et 02) <sup>8</sup>

Il est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise a une double fonction<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> NGOULOUBI, (Anicet Cyrille), op.cit., p13

<sup>9</sup> HUBERT de la BRUSELERIE, « trésorerie », édition Dunod, paris, 2012, p.12

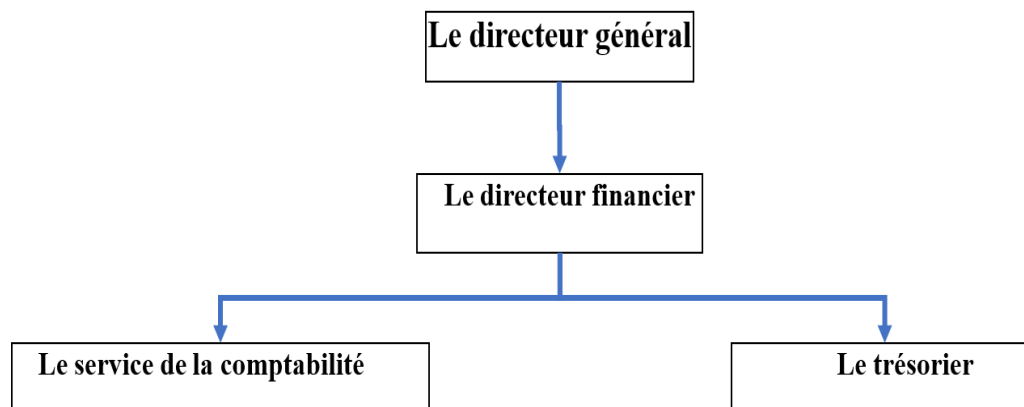
- 
- Financer les besoins à coût minimum ;
- Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières, en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis.

Les trésoriers sont chargés d'exercer un certain nombre de fonctions eux-mêmes ou avec l'aide de collaborateurs directs. Ceux-ci varient d'une entreprise à l'autre en raison de l'importance du rôle de la trésorerie au sein d'une entreprise.

- Dans les PME, la fonction de trésorier est d'abord assurée par le chef d'entreprise, qui, sous la pression des commissaires aux comptes, redoutant une confusion entre décideurs et comptables, accepte parfois de déléguer ses prérogatives à l'administration ou au service comptable. (Voir figure 1 ).

La figure 1 représente la place du trésorier dans les PME et qui est assurée par le directeur général

*Figure 1: La place du trésorier dans les PME*

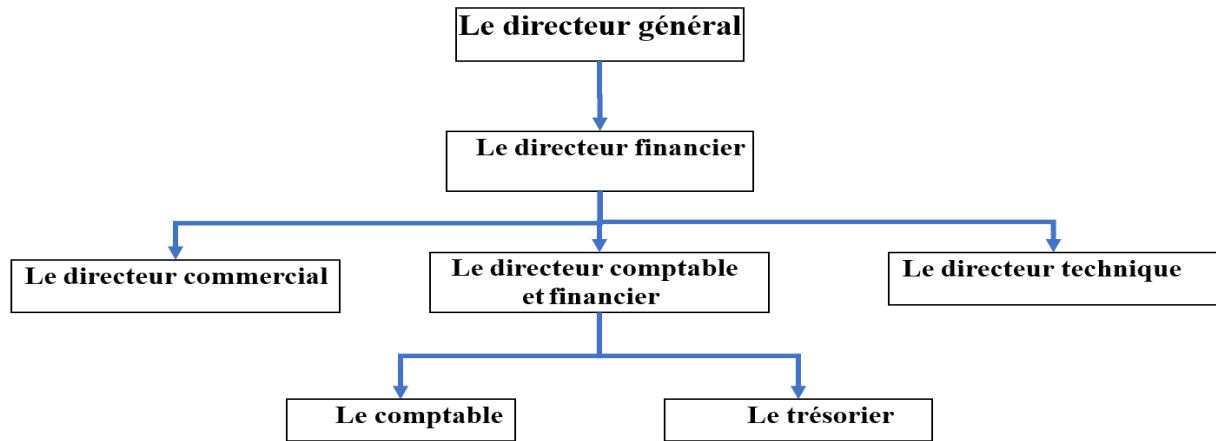


*Source : ANNIE BELLIER (DELIENNE) et SARUN (KHATH), « gestion de trésorerie », Ed Economica, Paris, 2000, p23*

- Dans les grandes entreprises où il existe une direction financière, c'est celle-ci qui assure ou qui contrôle la fonction avec l'existence d'un trésorier, personne physique dont la rémunération est déterminée en fonction du volume des transactions de trésorerie (voir figure 02).

L'analyse de la fonction de trésorerie porte sur la présentation du trésorier, ses compétences et son rôle dans l'entreprise, l'étude de ses activités et l'environnement dans lequel il exerce ses activités.

Figure 2: La place du trésorier dans la grande entreprise



*Source : ANNIE BELLIER (Delienne) et SARUN (Khath), « gestion de trésorerie », Ed Economica, Paris, 2000, p23*

### 1.6. Les Sources de financement de la trésorerie :

Pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise, celle-ci doit disposer de sources de financement suffisantes, ce financement pouvant provenir de sources internes ou externe.

#### 1.6.1. Le financement interne :

Le financement interne est un financement obtenu à partir des ressources issues des activités de l'entreprise.

##### a) La capacité d'autofinancement :

Selon E. COHEN « l'autofinancement est le surplus monétaire dégagé par l'entreprise sur son activité propre et conservé par elle pour financer son développement futur »<sup>10</sup>

Selon Hubert de La Bruslerie, "la capacité d'autofinancement CAF cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. » Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens <sup>11</sup>:

- La rémunération des associés ;
- Le renouvellement des investissements ;
- L'acquisition des nouveaux investissements ;

<sup>10</sup> COHEN, (E) : Gestion financière de l'entreprise et développement financier, édition EDICEF/AUPELF, 1991, p.194.

<sup>11</sup> Hubert (Bruslerie) : Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation 4ème édition DUNOD, Paris, 2010, p.41.

- Le remboursement des emprunts ;
- La couverture des pertes probables et des risques.

### **1.6.2. Le financement externe :**

Il existe des moyens externes disponibles pour fournir des liquidités aux entreprises, notamment :

#### **a) Les emprunts bancaires à long terme :**

Selon Sion. M « Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise, L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts »<sup>12</sup>

#### **b) Les crédits bancaires à court terme :**

Également appelés " crédit courant" ou " crédit d'exploitation" ou encore " crédits d'exploitation", les crédits bancaires à court terme visent à assurer une trésorerie équilibrée à une entreprise. Ils servent par exemple à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de travaux, etc.). Il existe plusieurs types de prêts bancaires sur lesquels les entreprises ont le plus souvent recours<sup>13</sup>

#### **❖ L'escompte commercial :**

Une opération de crédit par un fournisseur de crédit. L'escompteur (généralement une banque) avance ou crédite, et le créancier (le porteur) reçoit le montant à titre de rémunération lors du transfert de son titre et le recouvre à l'échéance.

#### **❖ Facilité de caisse :**

Ce type est utilisé pour répondre aux besoins de financement en raison du calendrier des entrées et sorties de fonds. Son remboursement est sécurisé par des encaissements échelonnés. Il n'est pas lié par un accord écrit et la banque peut le révoquer à tout moment sans préavis.

---

<sup>12</sup> Sion (Michel) : Op.cit., P101

<sup>13</sup> ROUSSELOT (P) et VERDIE (J.F) : op.cit. p.74.

**❖ L'affacturage (ou Factoring):**

L'affacturage est une activité qui consiste à confier la gestion de son poste clients à des sociétés spécialisées appelées sociétés d'affacturage. Une société qui insiste sur ce service est appelée membre et s'engage à confier tous ses comptes clients à la société d'affacturage. L'activité comprend trois services différents : le recouvrement, le financement et la garantie des créances. Le recours à l'affacturage est de plus en plus courant pour les entreprises.

**❖ Le découvert :**

Il s'agit d'un crédit en blanc (non garanti par des créances commerciales). L'entreprise peut demander de confirmer la limite et la durée du crédit. Il paiera alors des commissions de confirmation pour le montant autorisé plus les éventuelles commissions excédentaires.

**❖ Crédit spot :**

Le crédit spot est un billet financier que l'entreprise émet à sa banque. Seules les entreprises de qualité et de taille suffisantes y ont accès. L'entreprise peut utiliser la ligne de crédit accordée par la banque en émettant un billet à ordre. Les intérêts sont calculés sur la durée exacte du crédit, quels que soient les jours bancaires.

**2. La gestion de la trésorerie :****2.1. Définition de La gestion de la trésorerie :**

Selon BENNACEUR SAMY « La gestion de la trésorerie est l'ensemble des choix et de procédures qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise toute en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un coté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre coté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie »<sup>14</sup>

Selon Jean-Luc (B) et Pascal (F), « D'après Jean-Luc (B), Pascal Faucher « la gestion de la trésorerie, essentiellement opérationnelle, subit l'influence des décisions stratégiques qui

---

<sup>14</sup> BENNACEUR, (S) : *gestion financière*, Edition l'harmattan, paris 2003, page 47.

s'exercent sur les choix d'investissements et les choix de financements stables générateurs du fonds de roulement net global de l'entreprise. »<sup>15</sup>

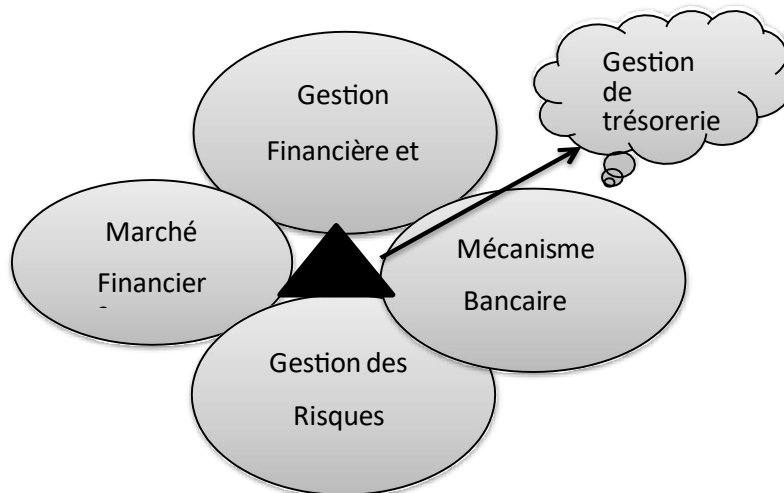
« La gestion de trésorerie peut être définie comme un ensemble d'options et de procédures permettant d'optimiser l'ensemble des revenus et des charges financières tout en assurant la solvabilité de l'entreprise et en veillant au maintien de la liquidité au moindre coût. .»<sup>16</sup>

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise <sup>17</sup>

## 2.2. La place de la gestion de trésorerie

La place de la gestion de trésorerie est présentée dans la figure 03

Figure 3: la place de la gestion de trésorerie



Source : ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE (Jean- François) *gestion de trésorerie*, » édition Dunod, paris, 1999, p05

## 2.3. Objectif de la gestion de trésorerie

Les objectifs de la gestion de trésorerie se résument aux éléments suivants : <sup>18</sup>

- ❖ **Maximiser les revenus de la trésorerie excédentaire et minimiser les charges de financement** : la gestion de la trésorerie consiste à fournir le bon montant de ressources financières au bon endroit dans la bonne devise au bon moment ;

<sup>15</sup> JEAN-LUC (B), PASCAL (F) : *analyse financière*, Edition NATHAN, 2010, P.38

<sup>16</sup> FORGET (Jack), op.cit., p15

<sup>17</sup> BELLIER DELIENNE, (A) et KATH, (S) : *La gestion de trésorerie*, Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.5

<sup>18</sup> MARMUSE (Christian), « Gestion de trésorerie », édition Dunod, paris, 1988, P35.

- ❖ **Meilleure communication avec les investisseurs (qualité de l'information) :** la gestion de la trésorerie fournit au trésorier les informations nécessaires dont il a le plus besoin pour négocier facilement avec les investisseurs, en alignant les niveaux d'investissement avec les possibilités de financement sans tirer trop de liquidités
- ❖ **Assurer la liquidité de l'entreprise :** Le terme liquidité désigne ici la capacité de l'entreprise à respecter ses échéances. Les managers doivent disposer d'outils de prévision pour jauger les besoins de financement de l'entreprise ;
- ❖ **Réduction des coûts des services bancaires :** Quatre principaux coûts peuvent être réduits grâce à une bonne négociation et une prévision prudente :
  - Intérêt débiteur : l'escompte pratiqué par la banque sur le solde débiteur ;
  - Les jours de valeur : la date à laquelle le changement prend effet sur le compte
  - La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au solde débiteur maximum chaque mois... ;
  - Commission sur opération : c'est le coût de chaque transaction ;
  - La commission de mouvement : Il s'agit d'une taxe sur tous mouvements débiteurs.
- ❖ **Construire un partenariat bancaire équilibré :** Une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

#### **2.4.Processus de la gestion de trésorerie :**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois (03) étapes importantes qui sont les suivantes<sup>19</sup> :

- ❖ **Première phase :la prévision**

La gestion des prévisions est la première étape du processus, qui identifie les flux de trésorerie pour évaluer les différentes entrées et sorties de fonds. Elle peut identifier toutes les difficultés auxquelles l'entreprise sera confrontée, afin de pouvoir les prévoir, et la démarche budgétaire peut prédire le risque d'arrêt des paiements. Par conséquent,

---

<sup>19</sup> JACQUES (F) : « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition ECONOMICA, paris 2001, P.27.

la prévision implique l'exploration de divers scénarios qui s'alignent le mieux avec une stratégie globale bien pensée

Les prévisions sont conçues pour fournir la capacité et la cohérence nécessaires pour répondre aux événements imprévus, et les prévisions de trésorerie sont élaborées par rapport à un ensemble de budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

❖ **Deuxième phase : l'arbitrage**

L'entreprise devra alors prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas. Dans le premier cas- trésorerie prévisionnelle négative il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre : demande de concours bancaires de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leur flexibilité, réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs, augmentation de la rotation des stocks.

Dans le deuxième cas, trésorerie plus ou moins abondante l'entreprise devra envisager d'investir les fonds disponibles à court terme ou de rembourser par anticipation des dettes, ou encore de liquider des investissements pour rentabiliser les fonds disponibles.

Dans cette deuxième phase, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidités, de contrepartie, de taux d'intérêt et de change.

Une fois la prévision établie, nous pouvons évaluer le flux de trésorerie projeté, qui sera négatif ou positif.

❖ **Troisième phase : le contrôle**

La dernière étape consiste à analyser les écarts entre les prévisions, les réalisations et la maîtrise de la situation bancaire grâce aux pièces comptables, notamment l'état des comptes et le barème des intérêts. Le contrôle de trésorerie a pour but de comparer les prévisions de revenus et de dépenses, les aides bancaires nécessaires ou les investissements financiers à réaliser avec les réalisations.

## **2.5. L'importance de la gestion de trésorerie :**

La gestion de trésorerie occupe une place essentielle au sein de la gestion financière d'une entreprise. Elle revêt une grande importance car elle constitue un indicateur de santé économique de l'entreprise et mesure l'impact des décisions financières et commerciales prises par celle-ci. Son objectif principal est de répondre aux trois préoccupations fondamentales de toute organisation :

- *Solvabilité* : S'acquitter de ses engagements financiers à leurs échéances prévues.
- *Rentabilité* : Maximiser le rendement des excédents de trésorerie en évitant les immobilisations inutiles.
- *Sécurité* : Se protéger contre les risques liés aux variations des taux d'intérêt et de change, ainsi que contre les conditions bancaires défavorables.

En d'autres termes, la gestion de trésorerie vise à garantir ces trois objectifs face à des facteurs qui nécessitent une telle gestion, tels que l'augmentation des taux d'intérêt, les fluctuations économiques, l'insuffisance de fonds propres, les risques de change, et bien d'autres encore.

## **2.6. Les problèmes et les solutions de la trésorerie :**

### **2.6.1. Problèmes structurels de trésorerie**

Un mauvais équilibre de haut de bilan tient essentiellement à un fonds de roulement insuffisant voir négatif conduira forcément à des difficultés de trésorerie. On demande en effet à celle-ci d'assurer non seulement le financement des besoins d'explication (BFR) mais aussi la compensation des carences du fonds de roulement. Si l'on voulait citer les principales causes 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 (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - ✓ À la faiblesse du capital sociale de la société ;
  - ✓ À la faiblesse des bénéfices mise en réserve ;
  - ✓ Au sous endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - ✓ À des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.
- **Solutions proposées**

L'entreprise cherche à appliquer une structure financière stable en améliorant la rentabilité de son activité. Dans ce cas, la solution de ce type de problèmes sera nécessaire de préalablement restructurer le haut de bilan afin, soit de retrouver un niveau de fonds de roulement acceptable (crédit de restructuration de fonds de roulement, apports de fonds propres, amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement), soit de réduire les besoins de financement en immobilisations nettes (exemple recours au crédit- bail plutôt qu'à l'achat direct des biens immobilisés).

### **2.6.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement. Les principales causes identifiées sont les suivants :

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

#### **➤ Solutions proposées**

Les solutions à ce type de problème peuvent s'agir soit d'éliminer des fluctuations en cause, soit de choisir des modes de financement appropriés tels que les crédits de campagne ou bien de recourir à des techniques telles que l'assurance-crédit ou l'affacturage qui visent à l'anticipation et la gestion des risques de paiements ou de retards.

### **2.7. Les principales causes et solutions des crises de trésorerie**

La position de trésorerie nette est la résultante de tous les flux financiers assurant l'équilibre entre l'ensemble des ressources et des emplois. La différence entre le FR et le BFR est le résultat de la trésorerie donc toute variation de ces derniers a des conséquences immédiates sur elle. Les principales causes des problèmes que rencontre la trésorerie d'une entreprise, susceptibles de la faire déséquilibrer et se dégrader sont les suivants :

#### **2.7.1. La crise de croissance**

Une forte augmentation des ventes provoque en générale une augmentation proportionnelle du BFR, ce qui cause à des déséquilibres d'un surcroît non maîtrisé, qui conduit à une insuffisance des ressources pour financer l'exploitation, puis à un risque de cessation de paiement.

**➤ Solutions proposées**

L'entreprise doit avoir certaines solutions pour faire face à ses risques :

- Augmenter les capitaux propres pour maintenir un ratio FR/BFR suffisant
- Freiner la progression des ventes en cas de d'indisponibilité des moyens de financement ;
- Réaliser un apport en capital et modérer la croissance en augmentant les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant ;
- Chercher à trouver des ressources pour couvrir cette augmentation du besoin.

**2.7.2. La mauvaise gestion du BFR**

Le BFR représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

**➤ Solutions proposées**

Une bonne gestion du BFR est basée sur les trois paramètres qui l'influencent :

- Les créances clients : réduire les délais de paiement accordés aux clients et faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- Les stocks : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- Les dettes fournisseurs : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs.

**2.7.3. Le mauvais choix de financement**

L'entreprise 'autofinance' plus d'investissement par rapport à sa rentabilité, elle investit en immobilisations sans mettre en place de ressources stables (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Cette décision peut causer une dégradation du fonds de roulement (FR) ainsi la trésorerie.

**➤ Solution proposée**

Effectuer un financement rentable à LMT pour rééquilibrer sa structure financière en choisissant soit une augmentation de capital ou un emprunt à LMT.

#### **2.7.4. La perte de rentabilité**

Dans ce cas, les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fond de roulement se dégrade. Toutes ces pertes causant la dégradation de la trésorerie aussi.

##### **➤ Solution proposée**

L'entreprise devra sans doute de reconstituer ses fonds propres en faisant, de nouveau appel aux actionnaires.

#### **2.7.5. La réduction de l'activité**

Une baisse de l'activité est due à une baisse de vente (CA diminue), et aussi une production qui n'a pas été ralenti simultanément. Par conséquent le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

##### **➤ Solution proposée :**

- Contrôler régulièrement le tableau de bord ;
- Privilégier la charge variable si possible ;
- Ajuster les achats et la production à l'activité réelle.

**III. Section2 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La prévision des flux de trésorerie est un élément important de la gestion financière d'une entreprise. Elle permet de prévoir les flux de trésorerie futurs, de prendre des décisions judicieuses en matière de financement et d'investissement et de contrôler les risques financiers. De ce point de vue, il est crucial pour l'entreprise de mettre en place des outils efficaces de gestion des flux de trésorerie leur permettant de gérer les flux de trésorerie avec discipline et précision.

**1. Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie :<sup>20</sup>**

La gestion prévisionnelle est une discipline au même titre que toute autre discipline de gestion au sein d'une entreprise. Les trésoriers doivent tenir compte des facteurs suivants :

- ❖ L'horizon de la prévision et ses étapes.
- ❖ La gestion prévisionnelle de trésorerie permet à une entreprise d'avoir une vision à court terme de sa situation financière et de prendre les décisions nécessaires pour éviter des difficultés de trésorerie. Il optimise également l'utilisation des ressources financières en réduisant les charges financières liées aux découverts bancaires ou aux emprunts à court terme.
- ❖ La gestion prévisionnelle de trésorerie est une étape importante pour assurer la stabilité financière d'une entreprise. Il peut prévoir les difficultés de trésorerie et prendre les décisions nécessaires pour y faire face. C'est aussi un outil d'aide à la décision pour la gestion de la trésorerie court terme.

**2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :<sup>21</sup>**

Elle sert à :

- ❖ Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques de gestion quantitative, telles que l'informatique ;
- ❖ Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- ❖ 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 trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont

---

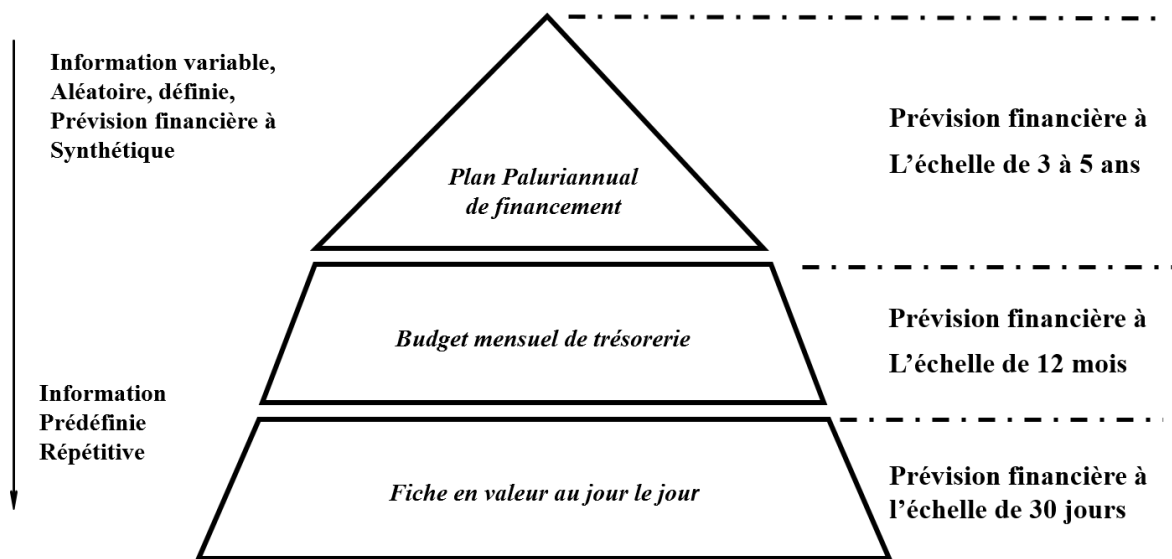
<sup>20</sup> Boukert (Sid Ahmed) : l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, mémoire de fin cycle master en finance et comptabilité, EHEC, Kolea, 2021 p 56

<sup>21</sup> KHATH, (S) et DELIENNE, (A-B) : « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, P.27.

les suivants :<sup>22</sup>

- Le plan d'investissement et de financement dont l'élaboration relève de la direction financière.
- Le plan ou budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôle de gestion.
- La fiche en valeur élaborée et gérée par le ou la trésorier(e)

Figure 4: les documents de la gestion de trésorerie



Source : Rousselot (Philippe), et VERDEE (Jean François), « la gestion de la trésorerie » édition Dunod, paris, 1999. p63.

### 3. Les documents prévisionnels de la gestions trésorerie

#### 3.1.Le Plan de financement :

##### 3.1.1. Définitions :

Selon ROUSSELOT et VERDIE, « Un plan de financement ou tableau de financement intermédiaire peut préciser, dans un même document, les objectifs de l'entreprise et préciser les moyens de développement et les moyens financiers proposés pour leur mise en œuvre. »<sup>23</sup> Généralement, le délai d'établissement d'un tel plan se situe entre trois et cinq ans. « Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel qui fixe un horizon de 3

<sup>22</sup> Rousselot, (Philippe) ;VERDIE (Jean-François) op.cit., p 63

<sup>23</sup> Ibid p.64.

ans et rassemble un flux régulier de ressources dont dispose l'entreprise pour chaque année d'avance sur le projet »<sup>24</sup>

### **3.1.2. Les objectifs du plan de financement**

Un plan de financement est un outil qui remplit trois fonctions :<sup>25</sup>

- ❖ *Instrument de pilotage pour les dirigeants* : mesurer l'impact des choix stratégiques et de financement sur la trésorerie de l'entreprise.
- ❖ *Outil de négociation auprès de partenaires financiers* : Le plan de financement permet de rechercher des financements externes, ce qui intéresse les banquiers, les partenaires et les sociétés de capital-risque.
- ❖ *Outil de prévention des difficultés de l'entreprise* : il doit être établi dans les trois mois de l'ouverture de l'exercice.

### **3.1.3. La démarche d'élaboration d'un plan de financement<sup>26</sup>**

La construction du tableau de financement se fait en deux étapes :

- ❖ Elaboration d'un premier plan sans prendre en compte les financements externes, il permet d'évaluer les besoins à financer et de prévoir les financements externes nécessaires. Ce premier plan de financement est en général déséquilibré.
- ❖ Elaboration d'un second plan de financement qui prend en compte les financements (augmentation du capital, emprunt, subvention).

### **3.1.4. Modèle d'un plan de financement :<sup>27</sup>**

Le tableau suivant représente le plan de financement qui est composé des emplois et de ressources (Table 1)

---

<sup>24</sup> <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf> , le 09/03/2023 à 00:40

<sup>25</sup> MEYER, (Gille), « l'essentiel de la gestion financière d'entreprise », Edition Ellipses, paris, 2013, P.149

<sup>26</sup> HAMMOUCHE (Sahra), « Optimisation de la gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise » mémoire de fin cycle master, EHEC Alger, 2015, p42

<sup>27</sup> ROUSSELOT , (Philippe) , VERDEE (Jean-François) : op.cit. , p 63

Table 1:Tableau de Plan financement

Année	1	2	3	Etc.
<b>Emploi :</b>				
I. Dividendes à payer				
II. Programme d'investissements (Nouvelles immobilisations)				
II. Besoins supplémentaires en BFR (+ ou-) à financer (a)				
V. Reconstitution du fonds de Roulement (b)				
5) Remboursements du capital des anciens emprunts				
6) Autres besoins à financer				
<b>= Total EMPLOIS ou Besoins (1)</b>				
<b>Ressources : F)</b>				
2) Prix de cession des élément) Capacité d'autofinancement (CA ts d'actifs cédés				
3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)				
4) Subventions d'investissement				
5) Apports d'associés en comptes Courants				
6) Nouveaux emprunts souscrits				
7) Prélèvements sur le fonds de roulement (c)				
8) Autres ressources				
<b>= Total RESSOURCES (2)</b>				
<b>= Solde annuel (3) = (2) – (1)</b>				
<b>= Solde cumulé sur la période</b>				

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

source : . ROUSSELOT (Philippe), et VERDIE (Jean François), « la gestion de la trésorerie » édition Dunod, paris, 1999.p63

**Remarques :**

- (a) : Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé.
- (b) : Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise à un FR largement inférieur à son BFR.
- (c) : Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise à un FR largement supérieur à son BFR
- La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel de la manière suivante :

Résultat net

(+) Dotations aux amortissements et aux provisions

(-) Reprises sur amortissements et sur provisions

(-) Résultat sur cessions d'éléments d'actif

(-) Quote- part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

---

(=) Capacité d'autofinancement prévisionnelle

- Les rapports analytiques sont généralement accompagnés d'un plan de financement prévisionnel expliquant les hypothèses sous-jacentes, telles que les calculs de BFR ou les prévisions de chiffre d'affaires. Si un manque ou un excédent de trésorerie est constaté, le rapport doit en expliquer la cause et la résolution éventuelle ainsi que ses conséquences financières. Alors que les plans de financement provisoires sont un outil important pour valider les choix stratégiques d'une entreprise, les trésoriers se concentreront sur les documents à court terme tels que les plans de trésorerie ou les budgets et les trackers de valeur.

### **3.1.5. La relation entre la trésorerie et le plan de financement**

Le plan de financement prend en compte l'ensemble des opérations courantes (CAF), les opérations d'investissement et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes. Dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie. On a donc la relation suivante à la fin de chaque année du plan de financement <sup>28</sup>

$$\begin{aligned} & \textit{Trésorerie de fin de période} \\ & = \textit{trésorerie début de période} + \textit{solde du plan de financement} \end{aligned}$$

## **3.2. Le budget de trésorerie :**

### **3.2.1. Définition de Budget de trésorerie**

- Selon NGELOUBI, " Le budget de trésorerie est la différence entre les budgets de recettes et les budgets de dépenses, d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable.

Il permet de :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;

---

<sup>28</sup>[http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG\\_Chapitre\\_4\\_Le\\_plan\\_de\\_financeme](http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_Chapitre_4_Le_plan_de_financeme)  
(Publié le 29/12/2009 consulté le 09/04/2023).

- Choisir les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise » <sup>29</sup>
- D'après Maurin , « On appelle budget de trésorerie ou plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée, le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la saisonnalité de la position de trésorerie mois à mois et donc dans le but d'optimiser sa gestion prévisionnelle ». <sup>30</sup>
- Pour ROUSSELOT et VERDIE « On appelle budget de trésorerie ou plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée, le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la saisonnalité de la position de trésorerie mois à mois et donc dans le but d'optimiser sa gestion prévisionnelle. » <sup>31</sup>

### **3.2.2. Les des Encaissements et des décaissements du budget de trésorerie**<sup>32</sup>

#### **3.2.2.1. Encaissements du budget de trésorerie :**

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :

- **Les ventes :** elles représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires.
- **Les autres recettes d'exploitation et hors exploitation :** d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts préalablement consentis à des filiales, des

<sup>29</sup> NGOULOUBI, (Anicet Cyrille), op.cit., p 64

<sup>30</sup> MAURIN, (Pierre) , « la gestion des entreprises » Edition : Ellipses , Collection : La gestion en pratique , 2021, P25

<sup>31</sup> ROUSSELOT (Philippe ) VERDEE (Jean-François) op.cit. p 66, p67

<sup>32</sup> Ibid, p 68

nouveaux emprunts, des cessions d'immobilisations, des remboursements de crédit de TVA, avances en compte courant d'associés et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

### **3.2.2.2. Décaissements du budget de trésorerie :**

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc.). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes :

- **Les dépenses relatives aux achats :** ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaires prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.
  
- **Les autres dépenses d'exploitation :** elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.
  
- **Les dépenses hors exploitation :** ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

### **3.2.3. Les prévisions des décaissements :**

Pour ne faire l'impasse sur aucune dépense courante, il est conseillé :<sup>33</sup>

- D'en faire un inventaire précis et complet à partir de la dernière balance comptable annuelle, en ne retenant que les charges d'exploitation (courantes) supposées se renouveler dans le futur (ce qui exclut celles réalisées à titre exceptionnel) et correspondant à de véritables flux monétaires (TVA comprise) ;
- D'ajouter à cette liste toutes les éventuelles nouvelles charges d'exploitation qu'il faudra dépenser l'année prochaine (TVA comprise) ;

---

<sup>33</sup> MAURIN, (Pierre), op.cit., p 29

- De distinguer les charges d'exploitation récurrentes (achats de production, salaires, charges sociales, loyers...) de celles ponctuelles (publicité, sous-traitance exceptionnelle, réparations, mises-à-jour informatiques...);
- D'évaluer – pour chaque catégorie de charges d'exploitation – le délai de paiement le plus court pratiqué ou exigé par les fournisseurs concernés, pour éviter toute rupture de trésorerie due à des délais de paiement prévisionnels trop optimistes.
- Pour les investissements prévus, il est important de distinguer trois types de dépenses :
  - Les dépenses d'acquisition proprement dites (prix d'achat net TTC + frais annexes TTC + frais de livraison TTC);
  - Les dépenses générées par l'utilisation des investissements, en distinguant celles ponctuelles (frais de mise en place et de réglages, frais de mise à-jour, frais d'embauche de personnel supplémentaire...) des régulières (dépenses courantes de fonctionnement : énergie, maintenance-entretien quotidiens, salaires et charges sociales du personnel supplémentaire, assurance...);
  - Les dépenses engendrées par un éventuel recours à des prêts (privés ou publics), des crédits et/ou des subventions remboursables : annuités des prêts, redevances de crédit-bail, remboursements d'avances...) pour financer les dits investissements.
- Il est important de prévoir les dépenses d'investissement sur des délais de paiement courts, car il est difficile d'obtenir des délais de paiement avantageux pour les petites entreprises ou celles en difficulté qui doivent payer de grosses factures. Les prévisions de dépenses liées aux financements peuvent être facilement planifiées en lisant attentivement les conventions de financement correspondantes pour identifier les flux de trésorerie futurs.

#### **3.2.4. L'utilité du budget de trésorerie prévisionnel**

- Le budget de trésorerie présente l'état prévisionnel de la trésorerie mois par mois. Il permet donc de prévoir les difficultés de trésorerie à venir et essayer de les éviter en trouvant des solutions adaptées le plus tôt possible.
- Il permet également de vérifier globalement s'il y a une cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.
- Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire cela traduit une situation normale.
- Si le budget est constamment déficitaire ou excédentaire il y a une inadéquation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.
- Le budget de trésorerie permet aussi de déterminer le meilleur moment où doivent avoir

lieu certaines opérations exceptionnelles (achat nouvelle machine, nouvel équipement).<sup>34</sup>

**3.2.5. Budget de trésorerie :**

*Table 2: Budget de la trésorerie*

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Jui	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
<b>Solde banque en début de mois (1)</b>												
<b>Encaissement :</b>												
<b>- D'EXPLOITATION</b>												
-Ventes encaissées												
-Règlements clients												
<b>-HORS EXPLOITATION</b>												
-Apport en capital												
-Emprunts contractés												
-Subvention reçues												
<b>TOTAL (2)</b>												
-Paie ment marchandises, approvisionnement, Matières premières, fournitures, eau, énergie.												
-Autres charges externes												
-Impôt et taxes												
-Charges de personnel												
-Charges Sociales												
-Charges Financières												
<b>HORS EXPLOITATION</b>												
- Remboursement emprunts (capital)												
- Investissement en Immobilisation												
-Prélèvement personnel												
-Couverture sociale Personnelle												
<b>TOTAL (3)</b>												
<b>SOLDE CUMUL 1+2-3</b>												

<sup>34</sup> Ibid , p30

*Source : BRUNO (Bachy) et SION (Michel) , Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS,DUNOD, 2ème édition, Paris, 2009, p.138*

**3.2.6. Le plan de trésorerie :**

Après avoir établi le budget de trésorerie qui est la synthèse des budgets des encaissements et des décaissements et qui fait apparaître à la fin de chaque période (mois) les soldes de trésorerie (excédents ou déficits), le trésorier de l’entreprise doit compléter ce tableau par un autre tableau appelé le plan de trésorerie pour assurer l’équilibrage de trésorerie.

« Le plan de trésorerie complète le budget de trésorerie .il intègre les financements des déficits ainsi les placements des excédents »<sup>35</sup>

*Table 3: Plan de financement*

<b>Désignations</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>.....</b>	<b>Décembre</b>
<b>Trésorerie début de mois</b>				
<b>Encaissements</b>				
Ventes au comptant				
Ventes à 30 jours escomptables				
moins effets escomptés				
Créances clients au 01/01				
Emprunt				
<b>Total des encaissements</b>				
<b>Total des décaissements</b>				
<b>Trésorerie avant ajustement</b>				
Effets escomptés				
Agios				
Montant net reçu				
<b>Trésorerie fin de mois</b>				

*Source : Jean-philippe CLERC, « Prévision et gestion budgétaire », édition Le Génie éditeur, France, P90.*

**3.3.La fiche en valeur (quotidien jour au jour) :**

**3.3.1. Définition :**

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d’optimiser les décisions de trésorerie<sup>36</sup>

<sup>35</sup> MEYER, (Gilles) : Op.cit, p.175

<sup>36</sup> Desbrières (Philippe ) et Poincelot (Evelyne) , op.cit, P53

**3.3.2. Caractéristiques de fiche en valeur :**

La fiche en valeur elle se caractérise par : <sup>37</sup>

- La fiche en valeur est de nature extra comptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie.
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opération : réception ou émission de cheque, virement, avis de prélèvement...etc.
- Sur la fiche en valeur apparait le solde avant décision qui est résultante des opérations au jour le jour telle qu'elle arrive de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'aucune incidence directe.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décision de recette de financement des déficits de trésorerie avant décision car elles créditent le compte de l'entreprise, soit décision de placement ou blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entre prise
- L'objectif de solde finale devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

---

<sup>37</sup> ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F), Op.cit., p75

3.3.3. La fiche en valeur :

Table 4: La fiche en valeur

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
<b>Recette :</b> -Remise cheque caisse -Remise cheque hors place -Remise d'espèces -Effets à l'encaissement -Virement reçue - Autres					
<b>Total Recette</b>					
<b>Dépenses :</b> Petits Chèque émis Gros chèques émis Effets domiciliés Virement émis impayés Autres					
<b>Total dépenses</b>					
<b>Solde Avant décision</b>					
Décision : + Escompte +Credit trésorerie + Ventes des SICAV - Achat des Sicav - Remboursement Crédit de trésorerie					
<b>Solde Après décision</b>					

Source : Rousselot (P), Verdie (J-V) : « gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris, 2017,p.74.

## V. Conclusion

La gestion de la trésorerie implique un ensemble de décisions et de stratégies visant à maintenir les liquidités de la société à un coût minimal.

Elle repose principalement sur des prévisions. Son objectif est de prédire les flux de trésorerie de l'entreprise afin d'obtenir une vision réaliste de sa situation financière et de prendre les décisions appropriées.

Ce chapitre nous a permis d'introduire les concepts clés de la trésorerie et de comprendre l'importance de la gestion de trésorerie dans le contexte de la gestion financière. Nous avons défini la gestion prévisionnelle de trésorerie ainsi que les différents outils utilisés pour anticiper les flux de trésorerie.

***Chapitre 02 :***  
***La gestion de la***  
***trésorerie et***  
***l'équilibre financier***  
***de l'entreprise***

## I. Introduction

Une bonne gestion de la trésorerie aide à maintenir l'équilibre financier en évitant les problèmes de liquidité tels que les retards de paiement ou les difficultés à respecter les obligations financières. Il comprend l'évaluation de la situation de trésorerie à un moment donné et la mesure de la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Il peut tenir compte des variations des flux de trésorerie au fil du temps et prévoir les besoins futurs en liquidités.

L'objectif de l'étude de ce chapitre est de comprendre la relation entre la gestion de la trésorerie et l'équilibre financier, et d'analyser la trésorerie.

Dans la première section, nous examinerons l'analyse de la trésorerie par l'équilibre financier et dans la deuxième, nous aborderons l'analyse de la trésorerie par flux de trésorerie.

## II. Section 01 : l'analyse par l'équilibre financier

L'analyse de la gestion de trésorerie à travers l'équilibre financier fournit une mesure de la capacité d'une entreprise à générer des flux de trésorerie suffisants pour répondre à ses besoins financiers à court et à long terme. Dans cette optique, il est important de comprendre les ratios de liquidité, le fonds de roulement, les mouvements financiers et les différents outils de mesure utilisés pour évaluer l'équilibre financier d'une entreprise.

### 1. L'équilibre financier :

#### 1.1. Définition de l'équilibre financier :

« L'équilibre financier est une situation dans laquelle une entreprise est en mesure de payer toutes ses dettes dans les conditions convenues. Il indique donc que sa gestion est efficace. Pour savoir si l'équilibre financier existe, des analystes doivent examiner les états financiers de l'entreprise, en particulier les bilans. »<sup>38</sup>

« L'évolution, la comparaison et la combinaison des rubriques des bilans de masse et fonctionnels permettent d'appréhender l'équilibre financier d'une entreprise à un instant donné. En principe, d'après l'approche fonctionnelle, l'équilibre financier de l'entreprise est respecté

---

<sup>38</sup> <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance> ( consulté le 29/03/2023 a 00:15 )

si sa structure financière lui permet de financer sa croissance sans dégrader sa trésorerie de manière inquiétant »<sup>39</sup>

## **1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier :**

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux :

Le fonds de roulement net global (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Chaque indicateur est calculé en fonction de la différence entre un montant de ressources et un montant d'emplois correspondant au même cycle.

### **1.2.1. Le fonds de roulement**

#### **a) Définition :**

Selon CORHAY (A), le fonds de roulement est le surplus de capital permanent restant à la disposition de l'entreprise après financement des actifs cycliques »<sup>40</sup>

« Le fonds de roulement net global fait partie des ressources durables qui contribuent au Financement de l'actif circulant »<sup>41</sup>

« Le fonds de roulement, également connu sous le nom de fonds de roulement net global (FRNG), est la différence entre des ressources stables et des emplois stables. Il permet de comprendre si des ressources stables sont suffisantes pour financer des emplois stables, c'est-à-dire les ressources spécifiques à l'entreprise sont propres à l'entreprise lui permettent de financer sa politique d'investissement. »<sup>42</sup>

« Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. »<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Grandguillot, (Francis) • Grandguillot, (Béatrice ), « Analyse financière », Editeur: Gualino , Collection: Mémentos, 2022, p121

<sup>40</sup> CORHAY (A) et MAPAPA (M), « Fondements de gestion financière », 2eme Edition, Revue et corrigée, Université de Liège, 2007, P 13

<sup>41</sup> RAMA, Pierre, Analyse et diagnostic financier, Paris, édition d'organisation, 2001, P 71

<sup>42</sup> Gueutin, (Claire-Agnès I) ; « Essentiel de l'analyse financière », Editeur: Ellipses 3 , Collection: Fiches , paris 2022 p 46

<sup>43</sup> Grandguillot, (Francis) • Grandguillot, (Béatrice ), op.cit. , p123

b) **Calcul du FRNG :**

Le fonds de roulement est également défini de deux manières :<sup>44</sup>

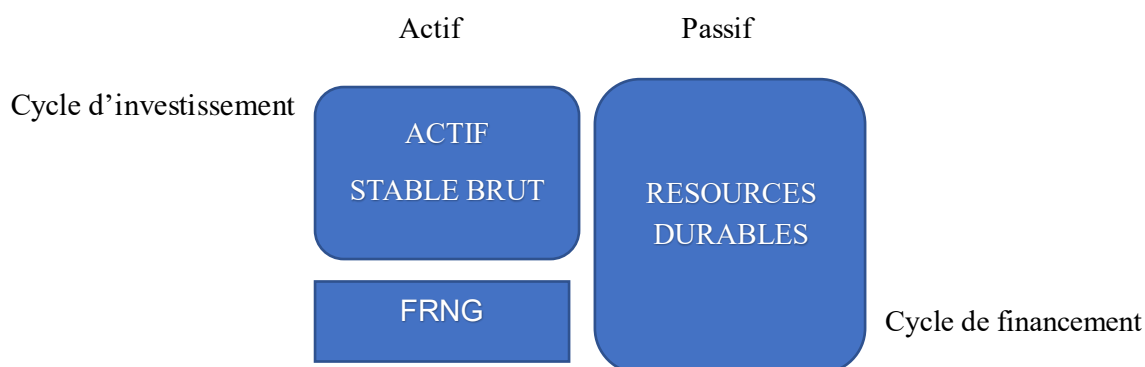
i. **Méthode 01 : Par le haut du bilan**

Le fonds de roulement dit « haut de bilan ». C'est l'excédent de capital permanent sur les immobilisations nettes qui permet de financer tout ou partie des besoins liés au cycle.

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

Les meilleures sources pour une entreprise de financer un travail stable sont des ressources fiables et durables, c'est-à-dire des immobilisations susceptibles de durer au sein de l'entreprise. Cela signifie que le fonds de roulement doit être positif.

Figure 5: Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



**Source :** SION, (M) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3<sup>e</sup> Edition Dunod, paris, 2003,p6.

ii. **Méthode 02 : Par le bas du bilan**

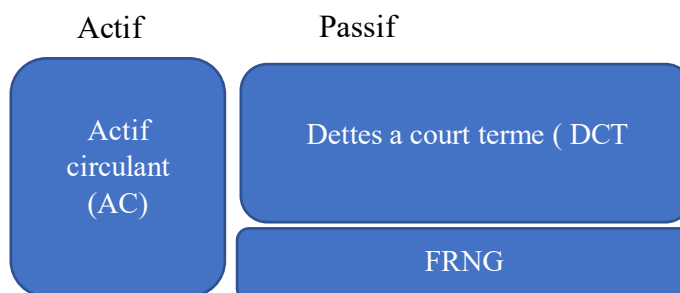
Le fonds de roulement connu sous le nom de « le bas du bilan », c'est l'excédent d'actif circulant sur l'exigible à court terme du bilan est toujours équilibré. Il est évident que les méthodes de calcul formulé par ces deux définitions donnent une valeur identique du fonds de roulement. Le fonds de roulement peut être évalué également par le bas du bilan :

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

Cette approche mesure la part des actifs circulants qui ne sont pas financés par des ressources dans le cycle d'exploitation.

<sup>44</sup> Ibid, P124

Figure 6: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : SION, (M) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3<sup>e</sup> Edition Dunod, paris, 2003,p6.

### c) Interprétation de fonds de roulement <sup>45</sup>

**$FR > 0 \Leftrightarrow \text{Ressources stables} > \text{Emplois stables}$**

Cela signifie que l'entreprise dispose des ressources stables suffisantes pour financer l'intégralité de l'actif immobilisé, couvrir en plus une partie de l'actif circulant de son cycle d'exploitation si elle dégage un excédent

Par le bas du bilan cela signifie que la liquidation des actifs permet bien de couvrir les dettes à court termes.

**$FR < 0 \Leftrightarrow \text{Ressources stables} < \text{Emplois stables}$**

Cela signifie que les ressources durables n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, c'est-à-dire l'entreprise finance une partie de ces emplois stable à l'aide des dettes d'exploitations et hors exploitations ou trésorerie passive. Cette situation se construit un déséquilibre pour l'entreprise.

**$FR = 0 \Leftrightarrow \text{Ressources stables} = \text{Emplois stables}$**

Cela signifie que des ressources durables financent tous les actifs immobilisés, une situation qui n'est pas optimale pour l'entreprise car elle ne libère pas de ressources excédentaires permettant le financement du cycle d'exploitation. Par le bas du bilan cela signifie que les actifs circulants couvrent strictement les dettes à courtterme.

<sup>45</sup> RAMA,( Pierre),« Analyse et diagnostic financier », op.cit. p 72

**d) Le niveau et l'évolution du FRNG :**

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité auquel elle appartient sont deux facteurs déterminants du niveau du fonds de roulement net global.

Par exemple, les entreprises industrielles ont des actifs stables plus importants que les entreprises de services, et des cycles d'exploitation plus longs et nécessitent donc en premier lieu un fonds de roulement net global plus élevé. Le fonds de roulement net global est généralement positif pour la plupart des entreprises. <sup>46</sup>

**1.2.2. Besoin de fonds de roulement (BFR)**

**a) Définition :**

"Le Besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des besoins de financement du cycle d'exploitation à un instant donné qui n'est pas financée par de la dette associée au cycle d'exploitation. Le BFR est dû au décalage dans le temps entre les achats, les ventes, les paiements et les encaissements. Il doit être financé en partie par le fonds de roulement net total. »<sup>47</sup>:

« Le besoin en fonds de roulement « il correspond au décalage temporel qui existe entre les encaissements liés à la vente de produits et de services et les décaissements nécessités par la production de ces mêmes produits et services »<sup>48</sup>

« Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le financement des opérations courantes dont une entreprise a besoin pour poursuivre ses activités au quotidien.»<sup>49</sup>

**b) Le besoin de fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation : <sup>50</sup>**

Le besoin en fonds de roulement comprend deux parties

$$BFR = BFE + BFHE$$

**1) Le besoin de fonds de roulement d'exploitation :**

Besoins de financement permanents liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise (durée de stockage, crédit client, crédit fournisseur). C'est une part importante du besoin en fonds de roulement.

<sup>46</sup> Grandguillot, Francis • Grandguillot, Béatrice , Analyse financière op.cit. p 124

<sup>47</sup>Ibid , p125

<sup>48</sup> FORGET (JACK), « analyse financière » op cit P. 97

<sup>49</sup> Claire-Agnès Gueutin , opcit p111

<sup>50</sup> Ibid , P 126

Table 5: *Le besoin de fonds de roulement d'exploitation*

Besoins	Ressources
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stock et en cours</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avances et acomptes reçus sur commandes</li><li>• Dettes fournisseurs et comptes rattachés</li><li>• Dettes fiscales (TVA) et sociales</li><li>• Produits constatés d'avance d'exploitation</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avances et acomptes versés</li><li>• Créances clients et comptes rattachés*</li><li>• Charges constatées d'avance d'exploitation</li><li>• Effets escomptés non échus (hors bilan)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin en fonds de roulement d'exploitation</li></ul>

\* Le montant des postes stocks et créances est brut, les dépréciations étant considérées comme des ressources stables.

Source : Grandguillot, Francis , Grandguillot, Béatrice , « Analyse financière » , 19 -ème Edition : Gualino, Collection : Mémentos , 2022, p126

#### ❖ Les caractéristiques du BFRE :

BFRE représente trois caractéristiques de base :<sup>51</sup>

- Il dépend de la nature de l'activité de l'entreprise car les décalages ne sont pas de même nature dans le secteur commercial et dans le secteur industriel ;
- Son niveau est en fonction de la durée du cycle d'exploitation, c'est-à-dire des délais d'écoulement ou de rotation des éléments qui le composent. Ainsi, plus le cycle d'exploitation est long, plus le besoin en fonds de roulement risque d'être important et inversement ;
- Il est relativement stable.

#### 2) Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) : <sup>52</sup>

Besoins de financement instables non directement liés aux opérations. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation provient principalement des créances diverses, des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations

<sup>51</sup> MELYON, (G) : Gestion financière, édition Bréal, France, 2007, p.86.

<sup>52</sup> GRANDGUILLOT, (Francis) , GRANDGUILLOT, (Beatrice) ,\_op.cit. p126

Table 6: *Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)*

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

*Source : Grandguillot, Francis , Grandguillot, Béatrice , « Analyse financière » , 19 -ème Edition : Gualino, Collection : Mémentos , 2022, p126*

**c) Calcul du BFR : <sup>53</sup>**

$$\begin{aligned} \text{Besoins en fonds de roulement} &= \text{Actif circulant (AC)} - \text{Passif circulant (PC)} \\ &= \text{Créances Clients} + \text{Stocks} - \text{Dettes} \end{aligned}$$

❖ **Le BFRE :**

$$\begin{aligned} &\text{Besoins en fonds de roulement d'exploitation} \\ &= \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation} \\ \text{BFRE} &= \text{Stock} + \text{Creances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation} \end{aligned}$$

❖ **Le BFRHE :**

$$\begin{aligned} &\text{Besoins en fonds de roulement hors exploitation} \\ &= \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dettes circulants hors exploitation} \end{aligned}$$

**d) Interprétation du besoin de fonds de roulement :**

➤ **Cas n°1 : Le besoin en fonds de roulement positif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise est supérieure aux ressources de l'entreprise, signifie que la trésorerie est nécessaire. Par conséquent, une entreprise doit utiliser ses ressources excédentaires (c'est-à-dire le fonds de roulement) ou utiliser des ressources financières supplémentaires à court terme (par exemple : concours bancaires) pour financer ses besoins à court terme.

<sup>53</sup>Ibid. p 12

➤ **Cas n°2 : Le besoin en fonds de roulement nul :**

Signifie que les ressources d'exploitations financent la totalité des emplois d'exploitations. Mais il n'y a pas d'excédent, L'entreprise n'a pas donc de besoin d'exploitation à financer.

➤ **Cas n°3 : Le besoin en fonds de roulement négatif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

e) **Les ratios de rotation :** <sup>54</sup>

Les ratios de rotation sont au nombre de trois. Ils s'expriment généralement en jours.

❖ **Le délai de rotation des stocks :**

Il est influencé par la durée du cycle d'exploitation, le secteur d'activité, la saisonnalité des ventes et le caractère périssable ou non du produit.

Durée moyenne de stockage des marchandises – des achats de matières – des produits	$\frac{\text{Stock moyen} * 360j}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues ou Coût des achats consommés ou Coût de production des produits}}$
--	--

❖ **La durée du crédit clients :**

Il dépend du secteur d'activité, des délais de paiement imposés par la loi ou des accords dérogatoires interprofessionnels prévus, du délai de facturation, de l'efficacité du système de relance client, de la politique commerciale menée par l'entreprise et de la conjoncture économique.

Durée moyenne du crédit clients	$\frac{(\text{Créances clients} + \text{Effets escomptés non échus}) * 360j}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$
---------------------------------	--

❖ **La durée du crédit fournisseurs :**

Il dépend du secteur d'activité, des délais de paiement imposés par la loi ou des accords dérogatoires interprofessionnels prévus, de la politique d'approvisionnement menée par l'entreprise et de la conjoncture économique.

<sup>54</sup>ibid, p 127

Ces ratios sont essentiels pour l'analyse du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Ils permettent :

- D'expliquer l'évolution du besoin en fonds de roulement d'exploitation.
- D'analyser les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement d'exploitation
- De comprendre e l'évolution de l'équilibre financier.

Durée moyenne du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes du fournisseurs} * 360j}{\text{Consommations en provenance des tiers TTC}}$
---	---

❖ **L'impact du Covid 19 en Franc:** <sup>55</sup>

Afin d'analyser et de comprendre en détail l'impact de la crise sanitaire sur l'augmentation de la dette enregistrée au passif du bilan et sur le FRNG et le BFR, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables préconise la mise en place d'une commission spécifique tableau 7 qui comprend :

- Les dettes nées notamment de la crise sanitaire (montants PGE, certaines primes, salaires, etc.) ;
- Retard dans le paiement des dettes (impôts, prestations sociales, loyer, etc.)

*Table 7: Les dettes nées de la crise sanitaire*

Nature des dettes	N – 1	N		
		Total	Dont Covid	Hors Covid
Dettes ( Total)				
Dettes financières				
Dettes fournisseurs				
Dettes fiscales				
Dettes sociales				
Autres dettes				
Dettes (détail)				
Dettes financières				
Emprunts				
PGE				
Prêts participatifs garantis par l'État				
Dettes fournisseurs				
...				
Dettes fiscales				
...				
Dettes sociales				
...				
Autres dettes ...				

<sup>55</sup> GRANDGUILLOT, (Francis) , GRANDGUILLOT, (Béatrice) , op.cit. p129,

*Source : Grandguillot, Francis , Grandguillot, Béatrice , « Analyse financière » , 19 -ème Edition : Gualino, Collection : Mémentos , 2022, p126*

❖ **Face aux conséquences économiques de la Covid-19 et du conflit russo-ukrainien :** <sup>56</sup>

Dans un contexte marqué par une sortie de crise sanitaire d'ampleur internationale et par une crise géopolitique majeure, les entreprises doivent porter une attention particulière à la gestion de leur besoin en fonds de roulement afin d'éviter des problèmes de liquidités et des déséquilibres financiers. Certaines actions peuvent être menées dans ce sens, telles que :

- Analyse des carnets de commandes ;
- Comparer les ratios des délais de rotation des éléments du besoin en fonds de roulement aux ratios moyens sectoriels pour identifier et anticiper toute dérive et agir en conséquence ;
- Optimiser la gestion des stocks (éviter les surstocks et la liquidation des anciens stocks) ;
- Vérifier l'évolution des délais de paiement des clients ;
- Élaborer un plan de redressement client efficace et un plan de répartition des charges sociales et fiscales ;
- Réduire les délais de facturation et de livraison ;
- Diversifier les clients en réponse aux défaillances importantes des clients ;
- Identifier les fournisseurs et les clients à risques ;
- Vérifier les conséquences des délais de paiement maximum sur le besoin en fonds de roulement ;

1.2.3. *La trésorerie nette :*

a) **La définition :**

« La trésorerie est définie comme étant l'excédent (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) les ressources longues disponibles après financement nés de l'activité. » <sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Ibid, p132

<sup>57</sup> RIVET (A) : *Gestion financière*, Edition Ellipses, Paris, 2003, p 31

« La trésorerie nette est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité.»<sup>58</sup>

**b) Calcul de la trésorerie nette :**

**❖ Calcul par le haut du bilan :**

La trésorerie nette est égale à la différence entre les ressources nettes de l'entreprise d'une part et ses besoins de financement d'une autre part. Soit la différence entre l'excédent de ressources à long terme de l'entreprise (le fond de roulement) et le besoin de financement à court terme de l'entreprise (le besoin en fonds de roulement) <sup>59</sup>

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Ressources financières} - \text{Besoins de l'entreprise}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fond de roulement} - \text{Besoins de fonds de roulement}$$

**❖ Calcul par le bas du bilan :**

Dans ce cas, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie (les titres de placement, les valeurs à encaisser, les banques, chèques postaux et caisse) et les éléments du passif de trésorerie (concours bancaires, les banques découverts)<sup>60</sup>

D'où

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie d'actif} - \text{Trésorerie de passif}$$

**c) Interprétation de la trésorerie nette :**

- Le fonds de roulement doit être suffisamment important pour financer le besoin en fonds de roulement et dégager une trésorerie. La trésorerie est alors positive. Dans ce cas, la situation financière de l'entreprise est saine.
- Si la trésorerie est négative, cela peut provenir d'une insuffisance en fonds de roulement. Les ressources stables sont déjà trop faibles pour financer les investissements. Elles ne couvrent pas non plus l'exploitation courante
- Une trésorerie doit être assez importante pour faire face aux aléas de la vie courante tels que les retards de paiement des clients, les retards de livraison de matières premières,

<sup>58</sup> Serge (E). Analyse et diagnostic financiers. 2emeEdition, Eyrolles, Paris ,1992

<sup>59</sup> MARMUSE, (Christian), *Stratégie du redressement de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, p.73.

<sup>60</sup> SION, (Michel), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, p.9

etc. mais elle ne doit pas être trop importante puisque ce sont des fonds qui ne sont pas productifs. Une entreprise qui a une trésorerie très élevée peut par exemple en profiter pour investir.

- Il est important qu'une entreprise gère sa trésorerie. Cela revient à s'intéresser au fonds de roulement et au besoin en fonds de roulement<sup>61</sup>

### **1.3. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie :**

Nous distinguons six situations possibles <sup>62</sup>:

#### ❖ 1ère situation : FR+ ; BFR+ ; TN+ :

Dans ce cas, Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise. Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

#### ❖ 2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TN- :

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par l'excédent des concours bancaires existants sur les fonds disponibles. C'est la situation la plus courante dans les entreprises. Dans ce cas, le risque bancaire doit être évalué. Pour réduire le niveau des emprunts bancaires, les entreprises peuvent augmenter la FR en augmentant leurs ressources propres ou leur dette à long terme (DLT). Il peut également réduire le BFR en modifiant les stocks, en réduisant les comptes clients et en augmentant la dette des fournisseurs.

#### ❖ 3ème situation : FR- ; BFR+ ; TN- :

Dans ce cas, les concours bancaires actuels couvrent une partie des actifs stables, ce qui n'est pas bon. Par conséquent, l'entreprise doit restructurer son FR en ajoutant un financement à long terme.

#### ❖ 4ème situation : FR+ ; BFR- ; TN+ :

Les ressources engendrées par le cycle d'exploitation s'ajoutent aux ressources permanentes pour libérer une grande quantité de liquidités excédentaires, ceci est une exception. Les entreprises

<sup>61</sup> GUEUTIN, (Claire-Agnès ), op.cit. p80

<sup>62</sup> ABDMEZIEM (A) : *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise. Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD*, Mémoire soutenu le 21/07/2019 / Philippe KNEIPE, trésorerie et finance d'entreprise, 3ème édition, De Boeck, 1997, P38.

doivent surveiller de plus près leurs conditions de gestion de trésorerie, les capitaux sont sous-utilisés.

❖ 5ème situation : FR- ; BRF- ; TN+ :

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessive mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution. L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

❖ 6ème situation : FR- ; BFR- ; TN- :

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

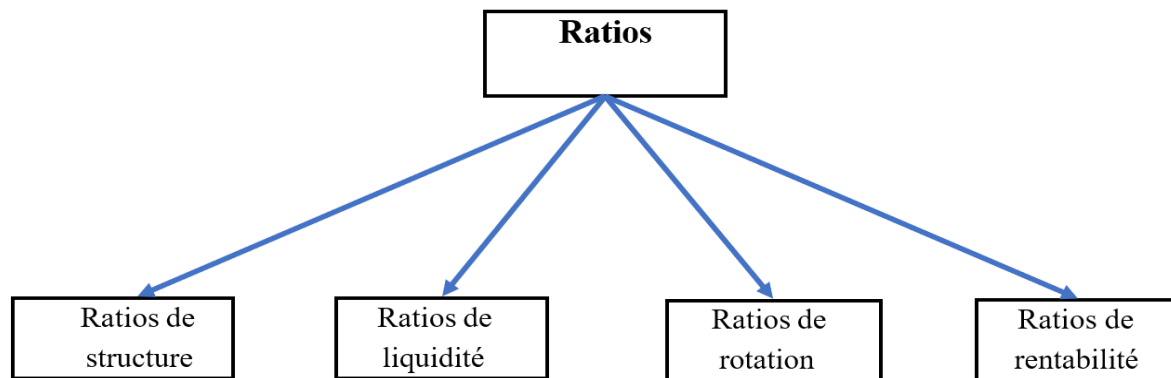
## **2. L'analyse par les ratios :**

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise.<sup>63</sup> Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories :

*Figure 7: Les différents types de ratios*

---

<sup>63</sup> : MELYON (G), « Gestion Financière », Edition Bréal, Collection Philippe Raimbourg, 2007, p159.



Source : MELYON, (G), gestion financière, édition Bréal, collection Philippe Raimbourg, 2007, p.159.

### 2.1. Ratio de Structure financière :

La structure financière est étudiée en analysant les capitaux propres et l'endettement en proportion du total des ressources engagées au passif du bilan. Il s'agit d'un examen des politiques de financement des entreprises et des risques financiers associés.

#### 2.1.1. Ratio de financement permanent :

$$R = \frac{\text{Ressources Stables}}{\text{Emplois Stables}}$$

#### 2.1.2. Ratio de l'autonomie financière :

Il permet de faire une comparaison entre les capitaux interne et externe, plus ce ratio dépasse l'unité (1), plus l'entreprise est dite autonome.

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

#### 2.1.3. Ratio de solvabilité

Ce ratio mesure essentiellement la sécurité dont bénéficient les créances à long, moyen et court terme et constitue ainsi la marge de crédit de l'entreprise, c'est-à-dire si l'on considère l'éventuelle liquidation

$$R = \frac{\text{Actif Total}}{\text{Total des dettes}}$$

#### 2.1.4. La capacité de remboursement

Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à terme par ses capitaux propres, et il doit être supérieur à 1

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$$

## **2.2. Les ratios de liquidité : (Ratio de trésorerie)**

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser des dettes exigibles.

### *2.2.1. Ratio de liquidité générale*

Il permet d'estimer la capacité de l'entreprise, à travers la totalité de ses actifs liquides, à rembourser ses dettes exigibles plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est important et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court termes.

$$RLG = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

### *2.2.2. Ratio de liquidité réduite*

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisables en liquidité, il doit être supérieur à 1.

$$RLG = \frac{(\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs Disponibles})}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

### *2.2.3. Ratio de liquidité immédiate*

Ce ratio représente la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme, immédiatement et à les régler à partir des valeurs disponibles seulement

Ce ratio confirme la situation de la liquidité de l'entreprise.

$$RLI = \frac{\text{Valeurs Disponibles}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

## **2.3. Les ratios de rentabilité**

Parmi les différents types de rentabilité les plus utilisés nous pouvons citer <sup>64</sup>:

---

<sup>64</sup> : MELYON (G), op.cit. p160

*2.3.1. Ratio de rentabilité économique*

C'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi, et le résultat économique obtenu. Le ratio de la rentabilité économique correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on assets » ou encore « ROA ».

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$$

*2.3.2. Ratio de rentabilité commerciale*

Elle se mesure par le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaires. Concrètement, ce ratio donne le taux de marge que la société réalise sur ses ventes et permet aussi d'estimer ses résultats futurs en fonction des volumes de ventes prévus.

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{CA}$$

*2.3.3. Ratio de rentabilité financière*

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un profit. Le ratio de la rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return On Equity » ou encore « ROE ». <sup>65</sup>

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux Propres}}$$

**2.4. Les ratios de gestion :**

Les ratios de gestion constituent en fait les ratios explicatifs du besoin en fonds de roulement et permettent d'appréhender la réalité économique et industrielle de l'entreprise à partir de la rotation des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs.

❖ **La rotation des stocks :**

$$R = \frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

*2.4.1. Stock des matières premières :*

Ce ratio indique la durée moyenne de séjour des produits finis en stock avant d'être vendus.

<sup>65</sup> LANGLOIS. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 4eme édition, 2009 p. 41.

$$R = \frac{\text{Stock moyen premières finis}}{\text{Cout de production des produits}} * 360 j$$

2.4.2. *Le ratio des créances clients :*

Il indique la durée moyenne du crédit accordé aux clients. Il mesure le délai moyen de recouvrement des créances clients

$$R = \frac{\text{Clients et comptes rattachés}}{\text{Ventes TTC}} * 360 j$$

2.4.3. *Le ratio des dettes fournisseurs :*

Il présente la durée moyenne du crédit obtenu des fournisseurs. Il mesure le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs.

$$R = \frac{\text{Fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Achats TTC}} * 360 j$$

### III. Section 02 : l'analyse par les flux de trésorerie :

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement. En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux ayant traversé l'entreprise sur une période comptable

#### **1. Les flux de trésorerie :**

Un flux de trésorerie mesure l'argent qu'une entreprise encaisse contre ce qu'elle dépense. Si l'argent s'accumule plus qu'elle n'est dépensée, le flux de trésorerie est positif. Dans le cas contraire, le flux de trésorerie est négatif.<sup>66</sup>

#### **2. Le tableau des flux de trésorerie :**

##### **2.1. Définition :**

« Les documents détaillant les différents flux de trésorerie au cours de l'année sont appelés états des flux de trésorerie, états de financement ou états d'utilisation des ressources. »<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/flux-de-tresorerie> (consulté le 25 avril 2023 à 21 :10 )

<sup>67</sup> THIBIERGE, (Christophe) « l'analyse financière » Editeur : Vuibert 06, paris, 2016, p 93

« Un tableau des flux de trésorerie est un outil qui explique la source et la consommation de trésorerie autour de trois types de flux : d'exploitation, d'investissement, de financement »<sup>68</sup>

## **2.2. Le tableau des flux de trésorerie a pour objet<sup>69</sup> :**

- D'étudier l'incidence de ces activités de façon globale et d'évaluer leurs interrelations ;
- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie
- D'informer sur la capacité de l'entreprise
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe

## **2.3. La structure du tableau des flux de trésorerie :**

Un tableau de flux est généralement constitué de trois types de flux de trésorerie : On présente successivement le flux de trésorerie d'exploitation, le flux d'investissement et le flux de financement. C'est-à-dire le dégagement (ou la consommation) d'argent au sein de la société sur l'année

### **❖ Le flux de trésorerie d'exploitation**

Le flux de trésorerie d'exploitation correspond au résultat monétaire issu du compte de résultat. Son nom est légèrement trompeur, puisqu'il intègre non seulement les opérations d'exploitation (directement liées au métier de l'entreprise), mais aussi les opérations financières et exceptionnelles. Dans l'esprit, il s'agit de déterminer la génération d'argent issue d'une année d'activité<sup>70</sup>

<sup>68</sup> RISTORI, (Sébastien) « Analyse et gestion financière », Editeur: Ellipses, Collection: La gestion en pratique, Paris, 2021, p100

<sup>69</sup> GRANDGUILLOT(B) et (F), analyse financière, édition Guliano, paris, 2016, P168

<sup>70</sup> THIBIERGE, (Christophe), op.cit. p94

Il s'agit des flux nets de trésorerie provenant de la capacité d'autofinancement après financement du besoin en fonds de roulement généré par l'activité. La capacité d'autofinancement est obtenue après élimination du résultat net des charges et des produits qui sont sans incidence sur la trésorerie ou qui ne sont pas liés à l'activité à savoir :

- Les amortissements et les provisions à l'exclusion des provisions sur actif circulant ;
- Les variations de stock ;
- Les transferts de charges au compte d'actif de charges à répartir ;
- Les plus ou moins-values sur cessions d'éléments d'actifs nets d'impôt sur les sociétés ;
- Les quotes-parts de subventions d'investissement virées au compte de résultat.

Quant au besoin en fonds de roulement lié à l'activité, il s'obtient par addition des stocks et en cours, des créances d'exploitation et des autres créances liées à l'activité mais après déduction des dettes d'exploitation et des autres dettes liées à l'activité.

En résumé, les flux de trésorerie générés par l'activité sont tous les flux de trésorerie qui ne se rapportent pas aux opérations d'investissement ou de financement. <sup>71</sup>

#### ❖ **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement**

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement sont composés des acquisitions d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières, des produits de cession d'éléments de l'actif immobilisé nets d'impôts, des réductions d'immobilisations financières (remboursements de prêts antérieurement accordés par exemple) et de la variation nette des créances et dettes sur immobilisations. <sup>72</sup>

#### ❖ **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement**

Ils correspondent aux opérations de financement externe de l'entité économique. Les flux de financement ayant un impact positif sur la trésorerie sont les encaissements provenant de nouveaux emprunts (y compris les crédits de trésorerie autorisés), les augmentations de capital ou les subventions d'investissement reçues. Quant aux flux de financement ayant un impact négatif sur la trésorerie, il s'agit des dividendes versés au cours de l'exercice, des

---

<sup>71</sup> PRAT DIT HAURET, (Christian), « Les Tableaux de financement et des flux financiers », Editeur : e-thèque, Bordeaux, 2003, p15

<sup>72</sup> Ibid p 16

remboursements d'emprunt ou plus rarement des réductions de capital donnant lieu à remboursement aux actionnaires ou associés

## **2.4. La présentation du tableau des flux de trésorerie**

On distingue deux types de tableau des flux de trésorerie selon la méthode utilisée, la méthode directe et la méthode indirecte

### **2.4.1. Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe**

Cette méthode qui est recommandée consiste à présenter des principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brute (client, fournisseur, impôts.), afin de dégager un flux de trésorerie net, et à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée. Il se présente comme suit

*Table 8: Structure de tableau des flux de trésorerie par la méthode directe*

<b>Désignation</b>	<b>Note</b>	<b>N</b>	<b>N-1</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles Décaissements sur cession d'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêt encaissé sur placements financiers Dividende et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> Encaissements suite à l'émission d'action Dividendes et autres distributions effectuées Encaissement provenant d'emprunts Remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilées			

Subventions			
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>			
<b>Trésorerie a l'ouverture (D)</b>			
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>			
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Gualino, Mouline aux cedex 12ème édition, Paris, 2014/2015, page 126

#### 2.4.2. Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Table 9: Structure de tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte.

Désignation	Note	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés a l'activité</b> + Résultat de l'exercice * Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés a 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 lie a l'activité = <b>Flux net de trésorerie lie a 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 a 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.

### 3. Le tableau pluriannuel des flux financiers :

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de trésorerie d'Exploitation (ETE)<sup>73</sup>

#### 3.1.L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :

Est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$ETE = EBE + \Delta BFRE$$

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation.

<sup>73</sup> PONCET (Pier), « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p122

$$EBE = \text{Produits d'exploitation (Encaissables)} - \text{Charges d'exploitation(décaissables)}$$

### 3.2.La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

Table 10: Tableau pluriannuel des flux financiers

<i>Désignation</i>	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire =Valeur ajouté - Impôts et taxes - Frais personnels = Excédent brut d'exploitation - Variation du BFR = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissement dans l'exploitation = Solde économique ou DAFIC (a) (SE)			
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = Solde financier (SF)			
Solde courant SC =SE + SF + Autres produits et autres charges			

+ Produits financiers			
+ Produits de cession			
+ Réduction d'immobilisations financières			
+ Autres produits et pertes exceptionnels			
+ Augmentation de capital			
+ Transfert de charges			
- Acquisition d'autres valeurs immobilisées(b)			
- Variation de BFR hors exploitation			
= Variation du disponible			

Source : PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.

- (a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.
- (b) Y compris les charges à répartir.

### 3.3. Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente l'excédent brut d'exploitation, qui regroupe les flux économiques liés à l'exploitation et est considéré comme la principale source de financement, qui remplace la notion de capacité d'autofinancement de l'exploitation.
- Le solde économique, également appelé "disponible après financement interne de la croissance", est le deuxième solde financier. Ce solde permet de déterminer le besoin de financement résultant des opérations d'exploitation de l'entreprise. Sur une période moyenne, il est préférable que ce solde soit légèrement positif.
- Le troisième solde est le solde financier, il est calculé par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.
- Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0)

## 4. Le tableau de financement :

### 4.1. Définition :

Le tableau de financement ou encore appelé tableau des emplois et des ressources, est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation future de la trésorerie. Il reflète les flux de trésorerie prévisionnels.<sup>74</sup>

#### 4.2. Structure simplifiée du tableau de financement

La structure de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> partie du tableau de financement se présente comme suit :

Table 11: Structure simplifiée d'un tableau de financement (01<sup>er</sup> partie)

EMPLOIS	RESSOURCES
Distribution de dividendes	CAF
Diminution du capital	Augmentation du capital
Augmentation des immobilisations	Diminution des immobilisations
Remboursement DLMT	Augmentation DLMT
Charge réparti sur plusieurs exercices	
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>TOTAL RESSOURCES</b>
<b>VARIATION FRNG (ressources nette)</b>	<b>VARIATION FRNG (emplois nette)</b>

Source : DE LA BRUSLERIE. H, (2014), « la gestion de la trésorerie », Edition Dunod , Paris , P299

Table 12: Structure simplifiée d'un tableau de financement (02<sup>ème</sup> partie)

Exploitation			
Variation des stocks			
V. Créances client, comptes rattaché			
V. Avance et acomptes versé sur commandes			
V. Des dettes d'exploitation			
V. Avance et acomptes reçus sur commande			
V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché			
Total			
Variation du BFRE (A)			
Hors Exploitation			
V. Autre actif courant			
V. Autre dettes			
Total			
Variation du BFRHE (B)			
Trésorerie			
V. Trésorerie			
V. V.M.P			
V. Concours bancaire			
<b>TOTAL</b>			
Variation du Trésorerie (C)			
<b>VARIATION DE FRNG A+B+C</b>			

<sup>74</sup>GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit., page 169.

*Source : DE LA BRUSLERIE. H, (2014), « la gestion de la trésorerie », Edition Dunod, Paris , P299*

## **5. La relation entre la gestion de la trésorerie et l'équilibre financier**

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

Et La gestion de la trésorerie est pratique qui consiste à gérer les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise pour maintenir un niveau de liquidités suffisant pour faire face à ses obligations financières. L'équilibre financier, est l'état dans lequel une entreprise est capable de maintenir une situation financière stable à long terme.

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. Celle-ci résulte donc de l'opposition entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement. C'est pourquoi l'une des préoccupations fondamentales du responsable financier est le contrôle de l'équilibre financier de la firme. Le fonds de roulement et les ratios sont les instruments de mesure de l'équilibre les plus utilisés.

De plus, La gestion de la trésorerie est un élément clé de l'équilibre financier d'une entreprise. Une bonne gestion de la trésorerie permet à une entreprise de maintenir un niveau de liquidités suffisant pour faire face à ses obligations financières à court terme, comme le paiement des salaires, des fournisseurs, des impôts et autres dépenses courantes. Elle permet également de maximiser les flux de trésorerie entrants en gérant efficacement les délais de paiement des clients et en négociant des conditions de paiement favorables avec les fournisseurs.

Si une entreprise ne parvient pas à gérer efficacement sa trésorerie, elle peut se retrouver en difficulté financière à court terme, avec des problèmes de liquidités, des retards de paiement ou même des défauts de paiement. Cela peut compromettre l'équilibre financier à long terme de l'entreprise en perturbant sa capacité à financer ses opérations, à investir dans des projets de croissance ou à rembourser sa dette à long terme.

## VI. Conclusion :

En conclusion, l'analyse de la trésorerie par l'équilibre financier et l'approche dynamique permettent d'obtenir une vision complète de la situation financière d'une entreprise. En utilisant des outils tels que le fonds de roulement, les ratios et l'étude des mouvements financiers, il est possible de mesurer l'équilibre financier de l'entreprise à un moment donné. Cela permet aux responsables financiers de disposer d'informations essentielles pour prendre les décisions nécessaires afin de maintenir la santé financière de l'entreprise. En somme, l'analyse de la trésorerie est une tâche cruciale pour toute entreprise qui souhaite maintenir un équilibre financier stable et assurer sa pérennité à long terme.



***Chapitre 03 :***  
***Analyse de la***  
***trésorerie de***  
***l'entreprise***  
***SONATRACH***

## I. Introduction

Depuis l'indépendance, le secteur des hydrocarbures a toujours été le pilier essentiel de l'économie Algérienne. A cet effet l'Algérie a confié la mission de l'exploitation de ses ressources énergiques à la société nationale SONATRACH qui est une entreprise de premier plan dans le secteur des hydrocarbures en Algérie et en Afrique elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation et la commercialisation des hydrocarbures et ses dérivés.

L'objet de ce dernier chapitre est d'apprécier l'efficacité de la gestion de trésorerie du SONATRACH – Division production – à cet effet cette partie consistera à présenter tout d'abord le groupe SONATRACH ainsi que la division production ensuite, on présentera l'analyse de la gestion de trésorerie ainsi que la gestion prévisionnelle de trésorerie de la division . Et en dernier lieu, on ambitionnera son système de mesure de performance économique

## II. Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil

### 1. Groupe SONATRACH :

#### 1.1. Historique et Création de l'entreprise nationale SONATRACH :

La société nationale SONATRACH a été chargée par la commission de la valorisation des hydrocarbures qui représente un instrument central de développement et d'intégration nationale, elle se trouve aujourd'hui bien outillée pour un rôle prépondérant, afin de consolider sa position mondiale que lui assurent les réserves énergétiques du pays.

- L'entreprise nationale SONATRACH a été créée le 31/12/1963 (décret 63-491), son rôle principal était le développement du secteur des hydrocarbures. Les missions et les prérogatives de l'entreprise SONATRACH ont été élargies le 22/09/1966 (décret 66-626). Aussi sa mission qui se limitait à l'origine au transport et à la commercialisation des hydrocarbures, a été élargie à tous les domaines de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation.
- Depuis le 24 février 1971, date de la nationalisation des hydrocarbures, l'entreprise a pris en charge l'ensemble du domaine minier et s'est vue confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.
- En 2009, son chiffre d'affaires s'élevait à 77 milliards US \$. Par le chiffre d'affaires, SONATRACH est de loin la première compagnie africaine, toutes activités confondues. Elle devance la filiale sud-africaine de l'assureur Old Mutual, classée 2<sup>ème</sup>.
- Actuellement, la SONATRACH conserve pour sa part la charge des opérations des recherches, de production, de transfert par canalisation, de traitement, de conditionnement et de liquéfaction des hydrocarbures liquides et gazeux. Elle opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde, notamment en Algérie (Mali, Tunisie, Niger, Lybie, Egypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France), en Amérique Latine (Pérou) et aux Etats-Unis.
- L'entreprise, qui emploie 41 204 salariés (120 000 avec ses filiales), génère 30% du PNB de l'Algérie. Pour l'année 2009, elle a produit 232.3 millions de TEP, dont 11.7% (24 millions de TEP) pour le marché intérieur.
- SONATRACH est le 12<sup>ème</sup> groupe pétrolier au niveau mondial, le 1<sup>er</sup> en Afrique et dans le bassin méditerranéen, le 4<sup>ème</sup> explorateur de Gaz naturel. Explorateur de GNL, le 3<sup>ème</sup> explorateur de GPL, et le 5<sup>ème</sup> dans le cadre de la restructuration des entreprises décidées

en 1982, la SONATRACH a fait l'objet d'un découpage qui a donné naissance à d'autres entreprises telles qu'ASMIDAL, NAFTAL, ENPE... etc.

- Ce découpage a permis de réduire l'effectif ainsi que les tâches de l'entreprise. Pour y parvenir, le processus de modernisation doit s'articuler autour de :
  - La culture et les valeurs de l'entreprise ;
  - Les principes d'organisation et de fonctionnement ;
  - Les principes de management, les ressources humaines.
  
- Le développement de SONATRACH est mû par une volonté de défi qui s'appuie sur :
  - L'écoute et la compétence technologique ;
  - L'amélioration de la qualité de l'environnement social ;
  - La satisfaction du client et le marketing ;
  - Le respect des fournisseurs et des partenaires.

Table 13: Groupe Pétrolier SONATRACH

<b>Groupe Pétrolier</b>	
Principales activités de base : l'exploration, la production, le transport terrestre et maritime des produits pétroliers, la commercialisation et le partenariat en amont et en aval dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.	
<b>Raison sociale</b>	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH
<b>Siège social</b>	10, rue du SAHARA-HYDRA – Alger
<b>forme Juridique</b>	Société par actions (SPA) au Capital de 245 .000.000.000 DA
<b>Date de création</b>	31/12/1963
<b>Effectif de SONATRACH</b>	120 000 Personnes
<b>Investissementscumulés depuis l'origine</b>	Supérieurs à 100 milliards de dollars US

## **1.2. Missions, Activités de SONATRACH**

### **1.2.1. Missions de SONATRACH :**

SONATRACH se présente actuellement sous l'aspect d'une entreprise intégrée intervenant directement dans l'ensemble des activités du secteur hydrocarbures.

Elle conserve la charge des opérations liées à la recherche, la production, le transport par canalisation des hydrocarbures, le conditionnement des hydrocarbures gazeux ainsi que leur commercialisation employant 32000 personnes.

La SONATRACH après sa restriction en 1981 a recentré son action vers les missions suivantes :

- Le développement et l'exploitation des gisements et des installations de surface pour la valorisation des ressources hydrocarbures liquides et gazeux.
- La réalisation d'études d'engineering de détails relatives aux installations de surface, le suivi technique ainsi que la supervision de la réalisation des travaux de développement des gisements et la construction d'ouvrage d'exploitation.
- L'élaboration des programmes et plannings de forage d'exploitation connus tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.
- L'adaptation de l'outil commercial aux exigences du marché énergétique pour une meilleure maîtrise de ses mécanismes et des performances commerciales accrues.
- La diversification des marchés et des produits à l'exportation.

### **1.2.2. Les Activités de SONATRACH :**

- a) **Les activités de base :** L'exploitation, la production, le transport par canalisation, les premières transformations, la commercialisation et la maintenance lourde, représente les activités de base. Ces activités sont considérées prioritaires, donc bénéficient d'une affectation prioritaire des ressources de l'entreprise.
- b) **Les activités de développement et de valorisation directe :** Ces activités aident à mieux valoriser le potentiel des hydrocarbures algériens, elles sont donc envisagées sous le contrôle de la SONATRACH avec d'autres partenaires (filiales de SONATRACH).
- c) **Les activités de développement et de diversification :** Industries annexes, à savoir la chimie fine, les énergies nouvelles, les activités minières et l'agro-alimentaire, ces activités industrielles ou des services, elles assurent à SONATRACH : La maîtrise de toute la chaîne

des valeurs, renforce le groupe par des activités proches en termes de savoir-faire.

### 1.3. L'organisation de SONATRACH :

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour :

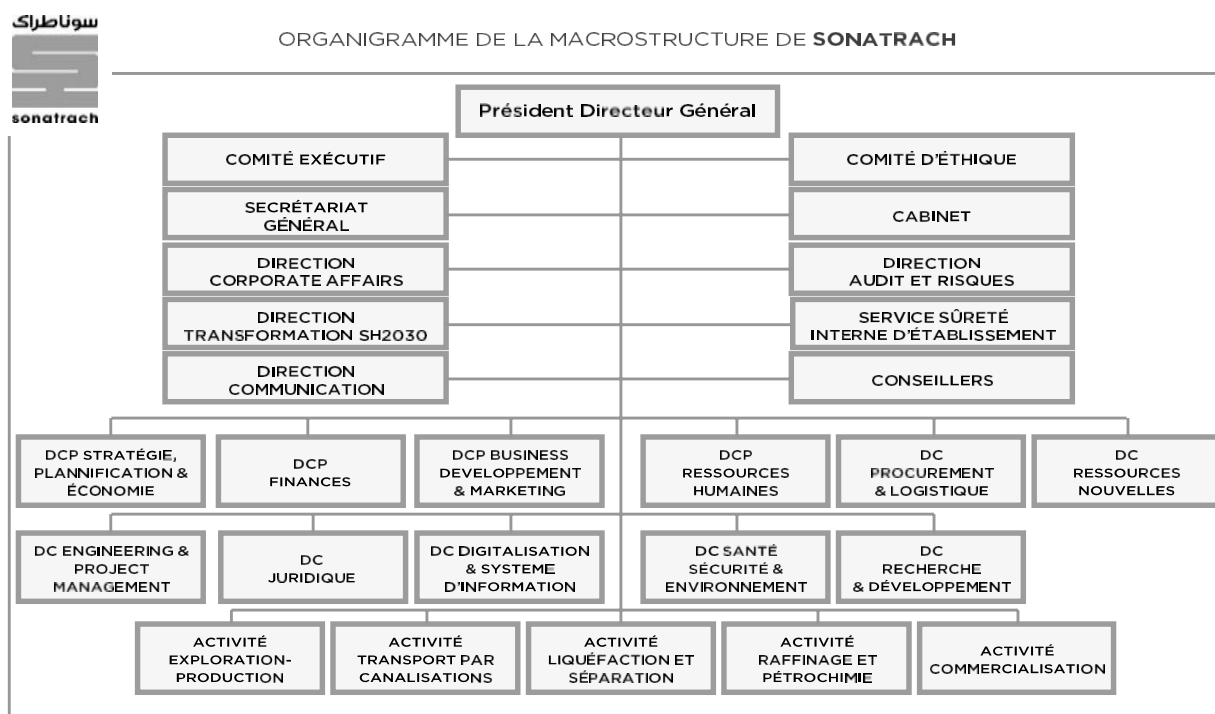
- a) *La Direction Générale du Groupe* est assurée par le Président Directeur Général assisté par :
- Comité Exécutif.
  - Le Secrétaire Général assure le suivi et la cohésion du management du Groupe.
  - Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.
  - Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.
- b) *Les Activités Opérationnelles* exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international.  
Chacune des activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président.
- ❖ Il s'agit de l'activité Amont (AMT) elle assure :
- Le contrôle des opérations DATA Contrôle.
  - Recherche et le développement des nouvelles technologies.
  - Production.
  - Forage.
  - Partenariat.
- ❖ L'activité Aval (AVL) : elle assure
- Liquéfaction du gaz naturel.
  - Séparation du GPL.
  - Raffinage du pétrole.
  - Pétrochimie.
  - Etude et développement des techniques.
- ❖ L'activité Transport par Canalisations (TRC) elle assure :
- Opération de transport des hydrocarbures et leurs stations ;
  - Maintenance ;

- Etude et développement ;
- ❖ L'activité Commercialisation (COM) : elle assure :
  - Le commerce extérieur du pétrole brut, et les produits raffinés ; condensât, GPL,GNL, GN.
  - La commercialisation intérieure des produits pétroliers, gaz industriel et le transport maritime.

Chacune des Activités est placée sous l'autorité d'un Vice-Président.

- ❖ Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, SONATRACH International Holding Corporation (SHIC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

### 1.4. ORGANIGRAMME DE LA SONATRACH :



## 2. DIVISION PRODUCTION DE LA SONATRACH :

### 2.1.PRESENTATION DE LA DIVISION PRODUCTION (DP)

La Division Production a créé une structure au niveau :

- De chaque région et secteur se chargeant de l'approvisionnement, du transport sur site, du stockage et de gestion de toute matière et matériel.

- Du siège à Alger, une direction d'approvisionnement et du transport sur site, qui coordonne toutes les fonctions relatives à l'approvisionnement et au transport de ces régions et secteurs.

## **2.2.Missions de la Division Production :**

- L'exploitation des gisements et installations de la surface pour la valorisation optimale des ressources d'Hydrocarbures liquides et gazeux.
- La réalisation d'études d'engineering de base de développement des installations de surface d'exploitations
- La gestion et l'exploitation des raffineries

## **2.3. Organisation de la Division Production :**

Après la restructuration en 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production qui a pour siège : Chemin de Réservoir -Hydra –Alger, s'occupe uniquement comme son nom l'indique, de la production des hydrocarbures liquides et gazeux.

Cette Division est sous l'autorité du Vice-président Amont, elle emploie actuellement plus de 20.000 agents répartis entre le siège et les région et structures de :

- 5 Directions
- 20 Départements
- 11 Directions régionales

Quatre (04) postes d'assistants respectivement spécialisés dans les domaines suivants

- Production ;
- Exploitation ;
- Développement ;
- Management.

## **2.4.Organigramme de la Division Production**

(Voir Annexe N°1 )

### *a) Directions Régionales :*

L'activité de la division régionale se situe dans le sud algérien actuellement à la production.

L'activité se fait à partir de dix (10) régions constituées en directions :

- Hassi Messaoud (HMD) ;
- Hassi r'mel (HRM) ;

- Haoud Berkaoui (HBK) ;
- Rhourde El Baguel (REB) ;
- GassiTouil (GTL) ;
- Rhourde Nouss (RNS) ;
- Tin Fouyé Tabankort (TFT) ;
- Ohanet (OHT);
- Stah (STH);
- In Amenas (INA).

Elles sont organisées comme suit :

- Une Division Finances ;
- Une Division Personnel ;
- Une Division Intendance ;
- Une Division Sécurité ;
- Une Division Approvisionnement et Transport ;
- Une Division Engineering et Production ;
- Une Division Exploitation ;
- Une Division Maintenance

### 3. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité :

#### 3.1.Objectifs / Attributions :

Pour réaliser les objectifs fixés par la Direction Générale, particulièrement dans le domaine financier, comptable ou budgétaire, la structure finances de la Division Production est chargée de les assumer.

Les principaux objectifs de la Direction Finances & Comptabilité se résument en

- La gestion, le contrôle et la coordination financière, comptables et budgétaires des structures des divisions de production
- Le développement et l'harmonisation de la fonction finances entrant dans le cadre de la décentralisation ;
- La détermination des besoins en ressources financières de la Division Production et leur utilisation rationnelle
- L'application rigoureuse des systèmes, règles et procédures établies par la direction

finances de l'entreprise en matière de finances, comptabilité et budget ;

- L'élaboration du bilan et des comptes de résultats de l'activité hydrocarbures.

### **3.2.Organisation de la Direction Finances et Comptabilité :**

Pour concrétiser les différentes tâches assignées à la structure finances et comptabilité compte tenu de leur complexité, la direction finances et comptabilité a été structurée et dotée au niveau du siège est dotée de quatre (04) départements regroupant au total vingt-quatre (24) services opérationnels : (Voir **Annexe N°2**: Organigramme de la Direction Finances et Comptabilité.)

- **Département trésorerie ;**
- Département juridique ;
- Département budget et contrôle budgétaire ;
- Département comptabilité.

### **3.3.Organigramme :**

Pour concrétiser les différentes tâches assignées à la structure finances et compte tenu de leur complexité, la direction finances et comptabilité a été structurée et dotée au niveau du siège de cinq (5) départements regroupant au total vingt-quatre (24) services opérationnels :

- Département financement et trésorerie (composé de 5 services)
- Département audit et système (composé de 3 services)
- Département juridique (composé de 4 services)
- Département budget et contrôle budgétaire (composé de 4 services)
- Département comptabilité (composé de 8 services)

### **3.4.Présentation du Département financement et trésorerie :**

#### **Assurer :**

- La gestion de la trésorerie nécessaire au fonctionnement du Siège de la Direction Finances E&P via le système de trésorerie KTP (Appels de fonds, Alimentation des comptes bancaires) ;
- La réalisation des paiements de la Direction Finances E&P et pour le compte d'autres Divisions de l'Activité E&P ;
- Le paiement, dans les délais, de la fiscalité pétrolière de l'Activité E&P;
- L'établissement et le contrôle du plan de financement annuel d'exploitation de la Direction Finances E&P ;
- La consolidation et le contrôle des plans de financement annuel et pluriannuels de

- l'Activité E&P ;
- Le suivi de l'Exécution du Plan de Financement dans ses deux (02) Volet (Exploitation et Investissement) ;
  - L'examen et le contrôle des états de rapprochement bancaires des Divisions de l'Activité E&P ;
  - Le reporting périodique, à la DCPFIN, de la situation des engagements hors bilan (cautions bancaires.....)
  - L'établissement des états de rapprochement bancaires et les brouillards de banque de notre Direction

### III. Section 02 : l'analyse de la gestion de trésorerie de Sonatrach :

Une situation financière saine consiste à maintenir un niveau de liquidité suffisant pour garantir la solvabilité de l'entreprise.

Le contrôle de l'équilibre financier est une préoccupation majeure du responsable financier, et le fonds de roulement et les ratios sont les instruments les plus couramment utilisés pour mesurer cet équilibre. Cependant, une étude des mouvements financiers est également nécessaire pour évaluer la trésorerie à un moment donné, anticiper les mouvements futurs et prendre des mesures correctives si nécessaire. Après avoir présenté la société Sonatrach et comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est gérée, nous passerons maintenant à l'analyse de la trésorerie et la situation financière pour pouvoir étudier son équilibre financier et savoir comment cette entreprise gère sa trésorerie à partir des données relatives à une étude réalisée au niveau de l'entreprise et d'autres données collectées des années 2020, 2021

#### 1. Etude de l'équilibre financier :

##### 1.1. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier

❖ Présentation des bilans en grandes masses des exercices :2020, 2021

Table 14: Bilan en grande masse de 2020 et 2021 « actif »

Désignation	2020	%	2021	%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>1 882 460 769 838,44</b>	<b>80%</b>	<b>1 971 337 020 098,51</b>	<b>80%</b>
- Valeur immobilisé	1 882 460 769 838,44	80%	1 971 337 020 098,51	80%
<b>Actif courant</b>	<b>478 799 958 585.17</b>	<b>20%</b>	<b>497 700 430 433.67</b>	<b>20%</b>
-Valeur d'exploitation	441 337 283 322.17	19%	415 070 273 122.48	17%
- Valeur réalisables	24 901 084 786,08	1%	22 288 305 389,03	1%
- Valeur disponible	<b>12 521 590 476,92</b>	1%	<b>60 341 851 922,16</b>	2%
<b>Total actif</b>	<b>2 361 260 728 423,61</b>	<b>100%</b>	<b>2 469 037 430 532,18</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même à partir Des bilans fournies par l'entreprise Sonatrach

**Bilan passif : (2020, 2021)**

Table 15: Bilan en grande masse de 2020 et 2021 « passif »

Désignation	2020	%	2021	%
<b>Capitaux permanents</b>	2 342 441 605 497,68	<b>94%</b>	2 224 105 194 100,81	<b>95%</b>
- Capitaux Propres	2 095 967 647 254,34	89%	2 202 154 417 030,11	89%
- DLMT (PNC)	128 137 546 846,47	5%	140 287 188 467,57	6%
<b>Passif Circulant</b>	137 155 534 322,80	<b>6%</b>	126 595 825 034,50	<b>5%</b>
- DCT	137 155 534 322,80	6%	126 595 825 034,50	5%
<b>Total passif</b>	<b>2 361 260 728 423,61</b>	<b>100%</b>	<b>2 469 037 430 532,18</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach .

**1.1.1. Le fonds de roulement :****❖ Calcul du FR par le haut du bilan**

FR = capitaux permanents (capitaux propres + dettes à plus d'un an) – actif immobilisé

Table 16: Calcul du FR par le haut du bilan (Unité : Dinars)

Désignation	2020	2021	Evolution
Capitaux permanents	2 342 441 605 497,68	2 224 105 194 100,81	105%
Actif immobilisée	1 882 460 769 838,44	1 971 337 020 098,51	105%
<b>FR</b>	<b>341 644 424 262,37</b>	<b>371 104 585 399,17</b>	<b>109%</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach

**❖ Calcul du FR par le bas du bilan**

FR = actif circulant – passif circulant

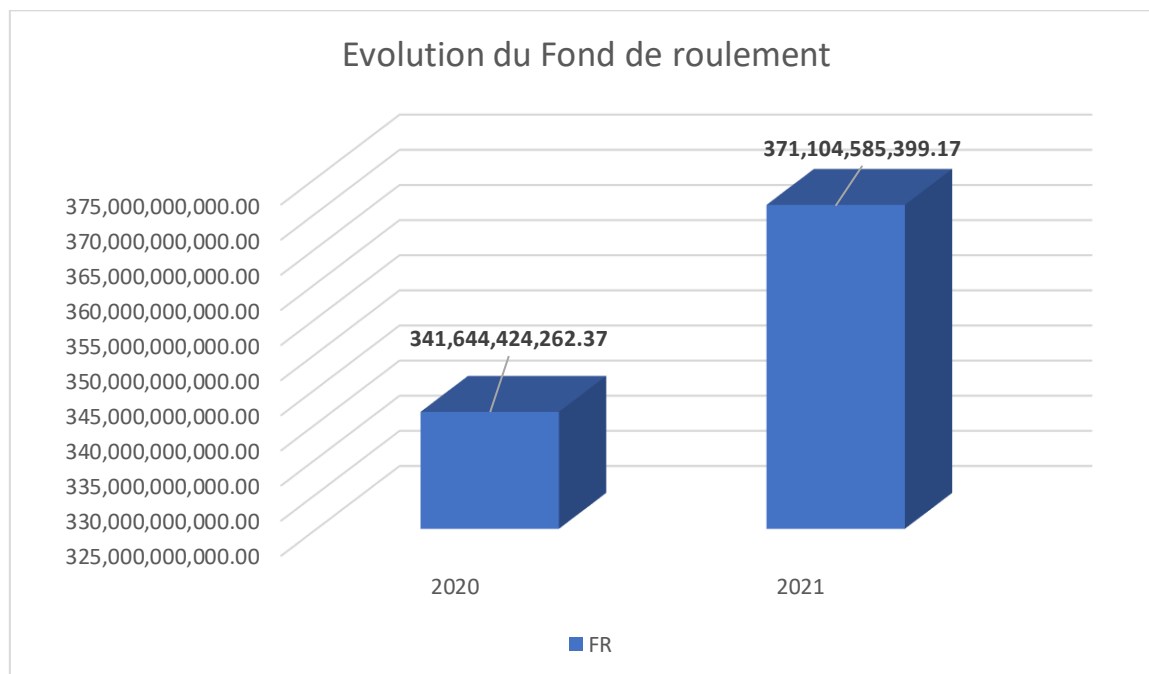
Table 17: Calcul de FR par le bas du bilan pour les deux exercices 2020 et 2021 (Unité : Dinars).

Désignation	2020	2021	Evolution
Actif circulant	478 799 958 585,17	497 700 430 433,67	104%
Dettes à court terme	137 155 534 322,80	126 595 825 034,50	92%
<b>FR</b>	<b>341 644 424 262,37</b>	<b>371 104 585 399,17</b>	<b>109%</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach

Il est observé que l'actif circulant augmente chaque année, et il dépasse le passif circulant. Cependant, le passif circulant a montré une tendance de croissance entre 2020 et 2021,

Figure 8: L'évolution du fonds de roulement



#### Interprétation :

D'après le tableau 16 et 17 , et figure 8 , on remarque Durant les trois années le FR a enregistré des valeurs positives. Entre 2020 et 2021, l'entreprise Sonatrach a enregistré une augmentation de 109% du FR avec des valeurs positives et c'est dû à l'augmentation des disponibilités Cela peut signifier que l'entreprise a investi davantage dans des éléments à court terme qu'elle dispose d'une plus grande capacité à financer son activité quotidienne sans avoir recours à des financements externes et qu'elle a généré un excédent positif de (60 341 851 922.16 Da) en 2021. Cela suggère que l'équilibre financier de l'entreprise est maintenu et que grâce au FR, l'entreprise dispose d'un excédent de ressources stables (capitaux permanents) pour financer ses besoins de financement à court terme. Mais elle doit investir l'excédent de trésorerie afin d'éviter le sous-emploi des capitaux.

En général, un fonds de roulement positif est un indicateur d'une gestion efficace. Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité, ce qui suggère qu'elle peut s'attendre à des entrées de trésorerie suffisantes pour rembourser ses dettes à court terme dans les années à venir. En outre, cela implique qu'elle dispose également d'une certaine marge de sécurité supplémentaire.

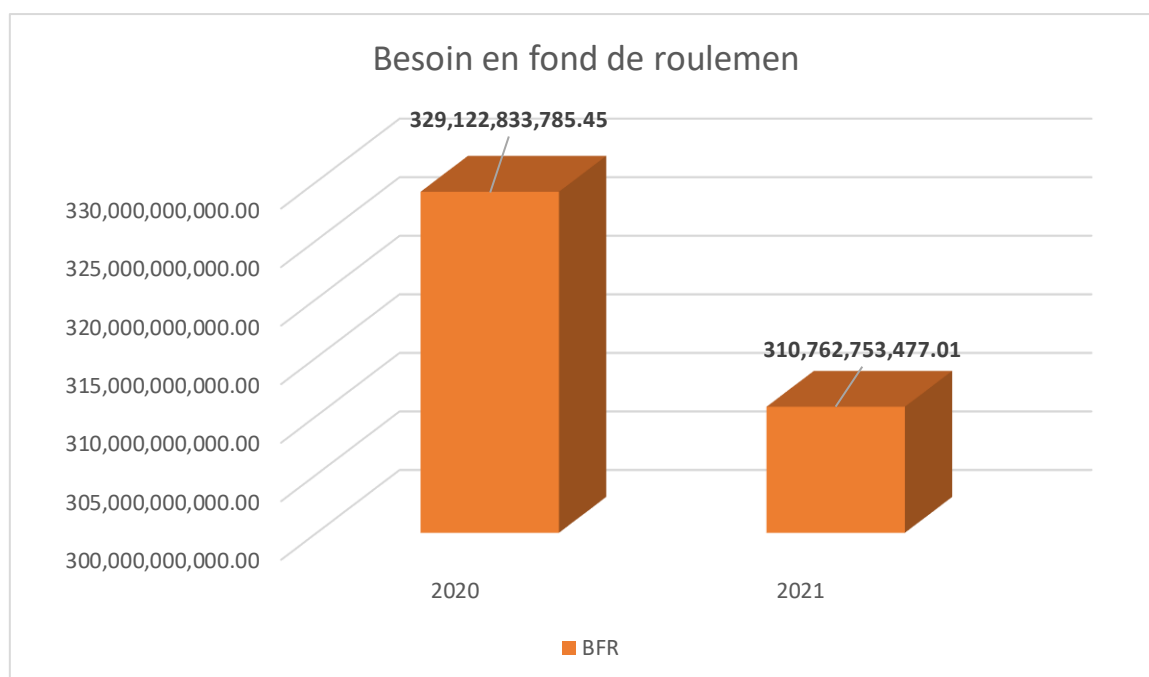
**1.1.2. Besoin de fonds de roulement (BFR) :**

$BFR = (\text{actif circulant} - \text{trésorerie active}) - (\text{passif circulant} - \text{trésorerie passive})$ .

Table 18: Besoin de fonds de roulement

	2020	2021	Evolution
<b>Actif circulant – T actif</b>	466 278 368 108,25	437 358 578 511,51	<b>93%</b>
<b>Passif Circulant – T passif</b>	137 155 534 322,80	126 595 825 034,50	<b>92%</b>
<b>BFR</b>	<b>329 122 833 785,45</b>	<b>310 762 753 477,01</b>	<b>94%</b>

Figure 9: L'évolution du besoin de fonds de roulement

**Interprétation :**

On remarque dans le tableau 18 et la figure 9, que le BFR est positif durant les deux années.

Entre 2020 et 2021, le BFR diminue de 94%, cela est dû à la baisse des dettes fournisseurs et des autres dettes de 92% et aussi à la diminution de ses stocks cela signifie que l'entreprise vend plus.

Le BFR de l'entreprise a été positif entre 2020 et 2021, ce qui indique un déséquilibre entre les ressources et les emplois d'exploitation. Cela reflète une gestion déficiente des délais de crédit clients et fournisseurs, ainsi qu'une mauvaise gestion des stocks.

### 1.1.3. La trésorerie nette :

La trésorerie nette se calcule par deux méthodes différentes :

#### ❖ La première méthode :

$$TN = FR - BFR$$

Table 19: Calcul de la trésorerie nette à partir du FR et BFR pour les deux exercices 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
FR	341 644 424 262,37	371 104 585 399,17
BFR	329 122 833 785,45	310 762 753 477,01
<b>TN</b>	<b>12 521 590 476,92</b>	<b>60 341 851 922,16</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach

#### ❖ La deuxième méthode :

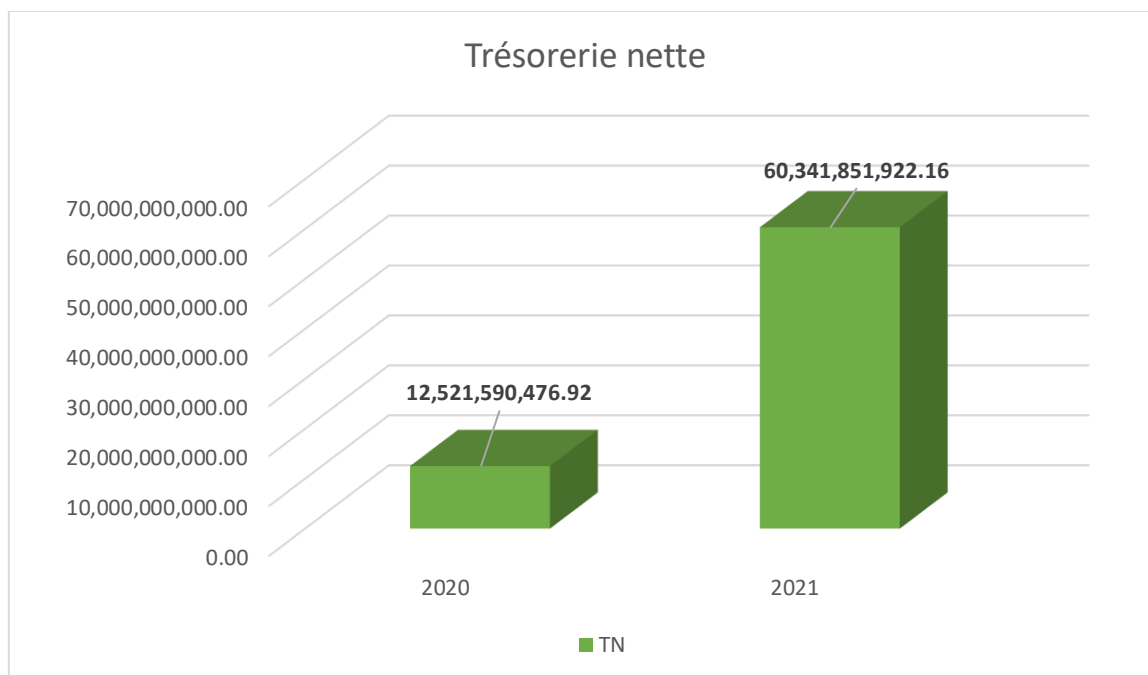
$$TN = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

Table 20: Calcul de la trésorerie nette à partir des bilans financiers 2020 et 2021

Désignation	2020	2021
Trésorerie actif	12 521 590 476,92	60 341 851 922,16
Trésorerie passif	-	-
<b>TN</b>	<b>12 521 590 476,92</b>	<b>60 341 851 922,16</b>

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach

Figure 10: L'évolution de trésorerie nette

**Interprétation :**

Selon le tableau 20 et figure 10, On constate d'après les résultats précédents que le FR est supérieur au BFR durant les deux années respectives 2020 et 2021, ce qui engendre une trésorerie positive, cela signifie que les ressources financières de la société couvrent ses besoins financiers à court terme dans leur totalité, sans faire recours aux financements externes.

L'entreprise Sonatrach dégage des excédents de liquidités, dans ce cas la situation financière de l'entreprise traduit une essence de trésorerie puisqu'elle dispose de liquidité suffisante qui lui permet de rembourser ses dettes à l'échéance, on peut alors parler d'une autonomie financière à court terme.

**2. L'analyse par les ratios :**

Les ratios sont des indicateurs qui expriment la relation entre différentes grandeurs caractéristiques d'une entreprise. Ils sont utilisés pour aider les gestionnaires à contrôler et prendre des décisions éclairées. Parmi les différentes méthodes d'analyse et de gestion, les ratios se révèlent être un excellent outil.

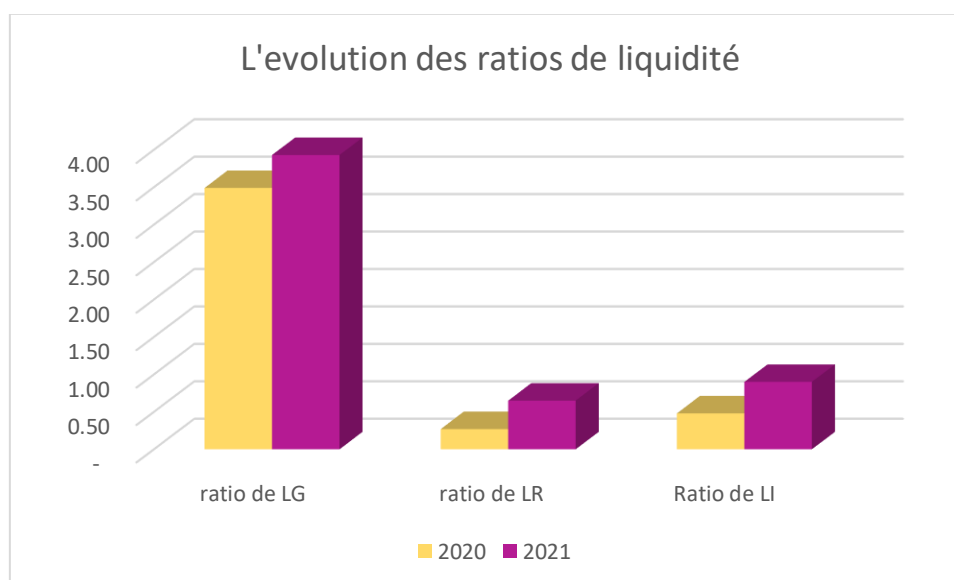
## 2.1. Ratios de liquidité

Table 21: Calcul les ratios de liquidité

Ratio	Formule	2020	2021
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{\text{actif Circulant}}{\text{dette à moins d'un an}}$	3.49	3.93
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{\text{actif moins d'un an corrigé (hors stock)}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0.27	0.65
<b>Liquidité immédiate</b>	$\frac{\text{disponibilité}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0.48	0.9

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans fournis par l'entreprise Sonatrach

Figure 11: L'évolution des ratios de liquidité



### Interprétation :

D'après le tableau 21 et la figure 11 on constate :

#### ❖ Ratio de liquidité Générale :

Ce ratio indique si l'entreprise possède un actif à court terme suffisant pour couvrir son passif à court terme, on remarque qu'il est supérieur à 1 cela signifie que le fond de roulement est positif et que l'entreprise Sonatrach est capable de faire face à ses engagements à court terme et engendre une marge de sécurité, donc l'entreprise est solvable à court terme

#### ❖ Ratio de liquidité Réduite :

Ce ratio est inférieur à 1 pour les deux années, Cette situation conduit à une incapacité de

l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant juste ses créances clients et ses disponibilités sans faire recours à la vente de ses stocks.

❖ **Ratio de liquidité immédiate :**

Dans cette période, ce ratio est inférieur à 1, ce qui démontre la capacité de Sonatrach à honorer ses engagements à court terme grâce à ses moyens une ce qui signifie que la disponibilité de cette l'entreprise peut rembourser ses dettes immédiatement.

## 2.2. Les ratios de structure :

Table 22: Calcul des ratios de structure

Ratio	Formule	2020	2021
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$	9.25	8.9
Ratio de solvabilité	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Total dettes}}$	9.25	8.9
Ratio de l'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Total dettes}}$	7.9	8.25
Capacité de remboursement	$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{dettes financière}}$	16.35	15.70

Source : élaboré par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise Sonatrach

### Interprétation :

- ❖ **Ratio de financement permanent** : ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise dispose un équilibre financier car les ressources stables financent totalement les emplois stables et dégage une marge de sécurité pour la couverture de besoin de financement de son cycle d'exploitation.
- ❖ **Ratio de solvabilité générale** : est satisfaisant puisque nettement supérieur à 1 pour l'année 2020 et 2021, De plus il s'améliore pour l'année 2021, et cela indique que Sonatrach est capable à honorer son engagement à leur échéance.
- ❖ **Ratio d'autonomie financière** : Selon les résultats obtenus, il est observé que le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1. Cela indique que les capitaux propres de la société dépassent ses dettes financières. Par conséquent, au cours des trois dernières années, la société a été en mesure de rembourser ses emprunts bancaires en utilisant ses propres financements.
- ❖ **Capacité de remboursement** : Ce ratio est supérieur à 1 ; il mesure la capacité de l'entreprise Sonatrach à rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

### 2.3. Les ratios de gestion

Table 23: Calcul des ratios de gestion

Ratio	Formule	2020	2021
Ratio de recouvrement des créances	$\frac{\text{créances clients} * 360\text{j}}{\text{Chiffre d'affaire TTC}}$	20	11
Ratio des dettes fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs} * 360\text{j}}{\text{Achats TTC}}$	62	103

Source : élaboré par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise Sonatrach

#### Interprétation :

Dans notre cas, durant ces deux années, les délais de crédit accordés aux clients sont inférieurs à ceux obtenus des fournisseurs, ce que fait diminuer le BFR de l'entreprise

Pour l'exercice 2020, l'entreprise accorde un délai de 20 jours à ses clients, et en contrepartie elle reçoit 62 jours de la part de ses fournisseurs, soit un décalage de 43 jours

La comparaison des délais clients avec les délais fournisseurs fait apparaître un décalage très important entre les décaissements et les encaissements. D'après les résultats, l'entreprise est dans une position confortable de la part de l'encaissement des créances clients et le décaissement des dettes fournisseurs.

### 3. Analyse du tableau des flux de trésorerie :

« Selon le journal officiel du 25 Mars 2009 : « 240-1. Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie » <sup>75</sup>

<sup>75</sup> Journal Officiel N°19, 48ème année, correspondant au 25 Mars 2009

Table 24: Le tableau des flux de trésorerie 2020-2021

Désignation	2021	2020
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
+ Résultat de l'exercice	461 358 684 833.77	132 775 412 680.27
Ajustement pour :		
Amortissement et provision	320 545 769 289.65	265 037 821 659.25
Variation des impôts différés	-930 315 701.89	-1 751 799 800.85
Quote-part des subventions virées au résultat	18 447 075 796.56	-79 347 367 920.81
Variation Des Stocks	-145 238 694.79	706 678 190.72
Variation des clients et Autres créances	-8 199 047 284.47	112 717 880 161.64
Variation des fournisseurs et autres dettes	361 750 521.55	1 210 000.00
Plus ou moins- values de cessions, nettes d'impôts	-222 396 502 377.73	297 985 155 446.84
<b>Flux net de trésorerie lie à l'activité (A)</b>	569 042 176 382.65	728 124 990 417.06
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-497 007 697 408.42	556 639 996 279.21
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	108 757 164 471.81	269 101 259 504.01
Acquisitions d'immobilisations financières	-1 581 330 471.16	-970 796 897.74
Acquisitions d'immobilisations financières	1 385 361 150.63	1 435 847 461.62
Cessions d'immobilisations financières		
Subventions d'équipement et d'investissement		
Incidence de la variation de périmètre de consolidations		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	-338 446 502 257.14	-287 073 686 211.02
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
- Variation des emprunts et dettes financières		
- Affectation du résultat (n-1)		
Coupons et dividendes		
Réserves Facultatives	-132 775 412 680.27	-429 087 775 560.55
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>	-132 775 412 680.27	-429 087 775 560.55
<b>Flux de trésorerie de la période (A + B + C)</b>	47 820 261 445 .24	11 963 528 645.49
Trésorerie a l'ouverture (D)	12 521 590 476.92	558 061 831.43
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)	60 341 851 922.16	12 521 590 476.92
Indidence des variations de cours des devises		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C + D)</b>	47 820 261 445.24	11 963 528 645.49

**Interprétation :****❖ Les flux liés aux opérations des activités opérationnelles :**

Nous constatons que l'activité opérationnelle est celle qui génère la plus grande partie de la trésorerie durant les deux années (2020, 2021). Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur (569 042 176 382.65 KDA) pour 2021, et (728 124 990 417.06 KDA) pour 2020, ce qui signifie que les encaissements reçus des clients sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs et au personnel. Cela indique clairement aux dirigeants, et aux partenaires financiers, que l'entreprise est dans une situation économique assez saine et que ses activités sont rentables.

**❖ Les flux liés aux opérations d'investissements :**

On constate que l'entreprise a généré un solde négatif d'une valeur de (-388 446 502 257.14 DA) pour 2021, (-287 073 686 211.02 DA) pour 2020 provenant des activités d'investissements durant les trois dernières années, du fait qu'elle a investi ses montants pour l'acquisition des immobilisations corporelles ou incorporelles et financières. L'entreprise dans ce cas devra emprunter pour assurer le financement des investissements.

**❖ Les flux issus des activités de financement :**

Les flux issus des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-132 775 412 680.27 DA) suite à des réserves facultatives et on remarque aussi l'absence d'autres types de financement comme l'emprunt.

**4. Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise Sonatrach :**

Table 25: Tableau des dépenses d'exploitation de l'année 2020 (unité : KDA)

Rubriques	Réel 2020	
	Total	Dont devises
<b>E512-38 Approvisionnement</b>	147 234 813	119 654 960
<b>E512-61 Services Extérieurs</b>	102 279 414	28 815 292
<b>E512-62 Autres Services Extérieurs</b>	20 938 063	187 646
<b>E512-63 Charges de Personnel</b>	63 255 362	
<b>E512-64 Impôts et Taxes et Versements assimilés</b>	1 591 548	
<b>E512-65 Autres Charges Opérationnelles</b>	739 378	
<b>E512-66 Dépenses Financières</b>	60 622	
<b>E512-67 Eléments Extraordinaires</b>		
<b>E512-69 Impôts sur les Résultats et Assimilés</b>	96 752 961	
<b>Dépenses de la période</b>	<b>432 822 161</b>	<b>148 657 898</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des données de la SONATRACH

**Interprétation :**

D'après le tableau N°25, on remarque que durant l'année 2020 il y a eu les plus grandes dépenses sont représentées par l'approvisionnements, avec un total de 147 234 813KDA/an et les services extérieurs qui ont atteint 102 279 414 KDA/ an

Table 26: La répartition des dépenses d'exploitation (Prévisions 2021 Unité : KDA)

Rubriques	Prévisions 2021	
	Total	Dont devises
<b>E512-38 Approvisionnement</b>	79 909 659	48 336 038
<b>E512-61 Services Extérieurs</b>	207 856 932	33 697 788
<b>E512-62 Autres Services Extérieurs</b>	21 347 097	65 736
<b>E512-63 Charges de Personnel</b>	69 431 014	
<b>E512-64 Impôts et Taxes et Versements assimilés</b>	5 437 335	
<b>E512-65 Autres Charges Opérationnelles</b>	1 904 199	
<b>E512-66 Dépenses Financières</b>	11 435	
<b>E512-67 Eléments Extraordinaires</b>		
<b>E512-69 Impôts sur les Résultats et Assimilés</b>	98 733 128	
<b>Dépenses de la période</b>	<b>484 630 799,00</b>	<b>82 099 562</b>

Source : élaboré par nous-même sur la base des données de la SONATRACH

**Interprétation :**

D'après le tableau N°26 après l'élaboration du tableau ci-dessus (plan de financement), on remarque que cette activité production et exploitation avait prévu de dépenser en 2021 presque 484 630 799 KDA de plus ce qu'elle a dépensé dans l'année précédente

On remarque que durant l'année 2021, Ce qui concerne les rubriques, les plus grandes dépenses prévus sont représentées par : les services extérieurs avec un total de 207 856 932 KDA/an Impôt sur résultat et assimilés de 98 733 128 KDA/an,

En comparant les **tableaux N° 25et N°26**, on remarque que les services extérieurs sont prévus toujours comme la plus grosse part des dépenses de l'année. En ajoutant Impôt sur résultat et assimilés pour 2021

Table 27: Réalisations mensuelles des dépenses de l'année 2021 (compte d'exploitation)

Rubriques		Réel 2021		
		Total	Dont Devises	
E512-38	Approvisionnements	+	68 704 076	60 846 682
E512-61	Services Extérieurs	+	422 449 254	33 015 705
E512-62	Autres Services Extérieurs	+	10 937 413	24 729
E512-63	Charges de Personnel	+	69 221 640	
E512-64	Impôts et Taxes et Versements assimilés	+	2 434 335,	
E512-65	Autres Charges Opérationnelles	+	594 3	
E512-66	Dépenses Financières	+	30 960,00	
E512-67	Eléments Extraordinaires	+	2900	
E512-69	Impôts sur les Résultats et Assimilés	+		
<b>DEPENSES DE LA PERIODE</b>			<b>573 786 521</b>	<b>72 688 011</b>

**Interprétation :**

On remarque que durant l'année 2021, les dépenses n'ont pas été réparties comme prévu, les réalisations des services extérieurs et dépenses financières dépassaient de loin les prévisions, contrairement Celles d'approvisionnements, charges de personnel étaient les plus

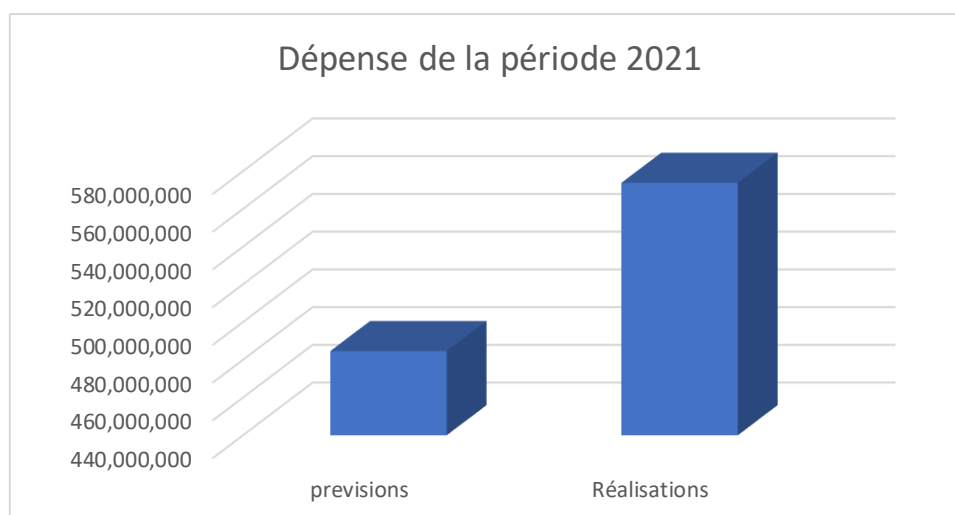
proches de ce qu'il était prévu, et pour les charges opérationnelles et impôts taxes assimilés réalisés étaient plus ce qu'elle la direction EP a prévu.

Table 28: La répartition annuelle des dépenses d'exploitation (Prévisions et réalisations) (Unité : KDA)

	Prévision (KDA)	Réalisation (KDA)	Taux de réalisation	Ecart (Réalisé - prévu)
<b>Dépense de la période</b>	<b>484 630 799</b>	<b>573 786 521</b>	118 %	85 155 722

Source : établie par nous-même à partir des documents fournis par l'entreprise

Figure 12: Les réalisations des dépenses d'exploitation (2021 unité KDA)



#### Commentaire :

D'après ce tableau 28 et la figure 12, on remarque que Sonatrach a réalisé un écart positif cela signifie les dépenses réalisées sont supérieures au budget des dépenses prévus, Dans un contexte financier, cela peut être considéré comme une situation inquiétante, mais la politique de Sonatrach permet un écart de 15 % qu'il soit positif ou négatif.

Puisque, nous avons une trésorerie positive, les recettes ont couvert ces dépenses d'exploitation.

#### 5. L'optimisation des prévisions de la trésorerie à l'aide du KTP :

Le projet de trésorerie apparaît comme un enjeu de première importance pour le groupe SONATRACH, car il propose la forme organisationnelle et de gestion la mieux adaptée à leurs besoins et constitue de ce fait, un prélude à la mise en œuvre d'un système d'information dont

les apports sont considérables sur différents plans,

L'entreprise SONATRACH utilise un progiciel de gestion financière d'actifs financiers. Appelé « Kondor Trade Processing (K.T.P) » dans toutes ses directions, notamment dans les services de financement et de trésorerie. Ce progiciel permet à SONATRACH d'optimiser sa trésorerie en facilitant le partage des informations entre les différents services, notamment en ce qui concerne les encaissements et les décaissements. Grâce à K.T.P, SONATRACH peut gérer de manière efficace ses flux financiers, améliorer sa planification et prendre des décisions éclairées pour optimiser ses opérations de trésorerie.

### 5.1.Opportunité de l'adoption de ce système

- Aucune alimentation bancaire sans introduction des prévisions de trésorerie dans le système.
- Saisie obligatoire de tous les ordres de virement dans KTP.
- Consignes aux responsables financiers de ne signer que les OV issus du logiciel de trésorerie.
- Développement de processus cohérents dans la gestion de trésorerie de l'amont vers l'aval.

### 5.2.Le fonctionnement du KTP au sein de la SONATRACH (DP) :

KTP a trois fonctions :

- Gestion des flux financiers (GFF),
- Gestion des moyens de règlements (GMR),
- Prévision, Contrôle, Reporting (PCR)

Le KTP est un réseau partagé par toutes les directions et unités opérationnelles. Il sert de lien entre elles, mais chaque utilisateur n'a accès qu'aux écrans liés à son activité spécifique.

#### 5.2.1. Gestion des flux financiers :

Il sert à :

- La saisie des flux futurs
- La collecte des informations
- Mettre à jour les prévisions dans le logiciel KTP

Tous les flux de trésorerie (encaissements et décaissements) doivent transiter par l'opération **GFF** dès leur arrivée dans la société (réception de facteur) ou leur émission (facteur client)

L'opérateur **GFF** doit collecter :

- Les factures reçues avant ordonnancement (factures fournisseurs), l'information relative aux impôts, à la paie, aux charges sociales, etc.
- L'information relative aux modes de règlements tels que Credoc et rem doc.

Le paiement de ces créances ne peut être effectué qu'après s'être assuré qu'il a été prévu dans le journal des règlements

Pour rappel, l'alimentation des comptes se fait sur la base des prévisions saisies par **GFF**

Après avoir reçu l'information relative aux modes de règlements Credoc et remdoc, l'opération **GFF** la transfère à l'opérateur **GMR**.

### **5.2.2. Gestion des moyens de règlements (GMR)**

Il consulte le paiement des décaissements et des encaissements.

Dans le cas d'une facture non prévue, Il se charge des procédures exceptionnels (contacter la banque pour une alimentation exceptionnelle)

### **5.2.3. Prévision, Contrôle et Reporting (PCR) :**

Il sert à :

- Le rapprochement quotidien
- L'identification des écarts
- L'élaboration du reporting des recettes, charges, dépenses

**Conclusion :**

Grâce à notre analyse des données de la société économique Sonatrach, nous avons réussi à comprendre le fonctionnement de la trésorerie au sein d'une entreprise réelle.

En utilisant différentes méthodes telles que les bilans, les ratios, les tableaux des flux de trésorerie et le tableau de financement, nous avons réalisé une analyse approfondie de la société Sonatrach , ce qui nous a permis de dresser un diagnostic de sa situation financière. De plus, nous avons identifié des outils d'optimisation de la trésorerie, notamment le contrôle et la gestion prévisionnelle.

Au cours de cette étude, nous avons observé que les résultats obtenus indiquent que l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale :

La gestion de la trésorerie revêt une place importante pour les entreprises, tant dans leurs décisions d'investissement que dans leur stratégie de croissance, voire parfois pour assurer leur survie. Cela se déroule dans un environnement souvent hostile, où la concurrence féroce ne laisse aucune place au hasard.

Elle occupe une position centrale au sein de la fonction financière de l'entreprise. Elle implique la gestion tant des liquidités disponibles que du crédit à court terme, afin de combler d'éventuels déficits au sein de l'entreprise.

Grâce à cette étude, nous avons pu examiner la gestion de la trésorerie et identifier les indicateurs clés de l'équilibre financier de l'entreprise pour répondre à notre problématique et réaliser notre objectif qui est :

- ❖ *Etudier et analyser la gestion de trésorerie de SONATARCH et son impact sur l'équilibre financier.*

Nous avons examiné la trésorerie à partir des différents documents comptables : le bilan, le TFT, le plan de financement.... Etc.

Nous avons pu montrer l'efficacité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie, L'entreprise Sonatrach utilise dans son ensemble le plan de financement comme un outil pour anticiper ses entrées et sorties de fonds annuellement, lors de notre étude nous avons réalisé un surplus des décaissements réalisés en comparant aux décaissements prévus et qui permet aux gestionnaires de prévoir l'évolution des soldes de trésorerie, ce qui leur permet de prendre des décisions appropriées en matière de financement ou de placement, ainsi, respectant les limites établies par la politique de l'entreprise .

Ainsi, le plan de financement offre à l'entreprise Sonatrach la possibilité d'anticiper ses besoins de trésorerie et de prendre des mesures en conséquence. Et ce qui confirme notre première hypothèse.

En outre, notre analyse de la situation de trésorerie de l'entreprise Sonatrach, nous a aidé à déterminer la position de sa trésorerie. Nous avons étudié les indicateurs financiers tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et le trésorerie nette (TN). Pour approfondir notre analyse, nous avons également calculé les ratios de liquidité,

Division de production a généré un excédent de trésorerie pendant les deux années. Cela signifie qu'elle a été en mesure de financer ses besoins opérationnels à court terme sans recourir à un financement externe, grâce à un fonds de roulement positif qui était supérieur à ses besoins en fonds de roulement.

Nous avons analysé le tableau de financement des flux de trésorerie (TFT) pour les deux années 2020 et 2021, et nous avons constaté que l'entreprise a généré une trésorerie positive au cours des deux années étudiées. L'entreprise utilise l'autofinancement pour financer ses activités opérationnelles

Sur la base de ces résultats, nous pouvons conclure que la situation financière de l'entreprise Sonatrach est équilibrée pour cela on dit que notre deuxième hypothèse est confirmée.

La troisième hypothèse est confirmée, par le logiciel KTP qui simplifie le travail du trésorier au sein de cette entreprise, car il lui permet d'optimiser ses prévisions et de rester informé de ce qui déroule dans tous les services. Car il relie toutes les directions entre elles, ce qui facilite la communication et la coordination.

### **Recommandations :**

À la lumière des résultats de cette étude, nous avons formulé plusieurs recommandations :

1. En ce qui concerne la liquidité, après une analyse sur une période de deux ans, il est recommandé à SONATRACH de réduire ses disponibilités en utilisant ces fonds pour rembourser ses dettes à court terme.
2. Étant donné que l'entreprise utilise différents logiciels, y compris Excel, pour traiter et analyser sa trésorerie, il est recommandé d'homogénéiser les outils informatiques utilisés.
3. Il est recommandé d'optimiser les échanges de données entre les applications utilisées au sein du Groupe (Trésorerie, Comptabilité, Budget) en évitant les ressaisies et en favorisant l'importation et l'exportation d'informations.
4. Dans un souci d'efficacité, l'entreprise est encouragée à réduire les déplacements physiques vers la banque, sauf en cas de nécessité.

Ces recommandations visent à améliorer la gestion de la trésorerie de SONATRACH et à optimiser les processus internes en utilisant des méthodes plus efficaces et en favorisant une utilisation harmonisée des outils informatiques

### 1. Ouvrages :

- Bachy(B), Sion (M) : *Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS*, 2<sup>e</sup>édition, DUNOD, paris, 2009.
- BENNAACEUR, (S) : *gestion financière*, Edition l'harmattan, paris 2003, page 47.
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, Paris, 2000.
- COHEN, (E) : *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, édition EDICEF/AUPELF, 1991,p.194.
- CORHAY (A). MBANGALA (M) : *Fondement de gestion financière* : manuel et application. 3emeEdition. De l'université de liège. Belgique. 2008.
- DUPLAT, Annie (C) : *Analyser et maitriser la situation financière*, édition VUIBERT, paris 2004.
- DESBRIERES(P), POINCELOT (E) : *La gestion de trésorerie*, édition mangement, Paris, 1999.
- Eric TORT, *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales*, février 2013,p26.
- GAUGAIN (M) et autres : *Gestion de la trésorerie*, Edition ECONOMICA, 2007.
- Gueutin, (Claire-Agnès ) « l'essentiel de l'analyse financière », Edition Dunod ,2007
- Grandguillot, (Francis) • Grandguillot, (Béatrice ), « Analyse financière », Editeur: Gualino , Collection:Mémentos, 2022, p121
- HOARAU ET CHRISTIAN : *Maitriser le diagnostic financier*, 3eme édition, Revue fiduciaire, 2008.
- Hubert (B) : *Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation* 4<sup>ème</sup> éditionDUNOD, Paris, 2010.
- Hubert (B) : *analyse financière*, DUNOD, 4<sup>e</sup> Edition, 2010, paris.
- JACQUES (F) : *Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT*, Édition ECONOMICA, paris 2001.
- JEAN-LUC (B), PASCAL (F) : *analyse financière*, Edition NATHAN, 2010, P.38
- MAURIN, (Pierre) , « la gestion des entreprises » Edition : Ellipses , Collection : La gestion en pratique , 2021, P25
- MARMUSE (Christian), « Gestion de trésorerie », édition Dunod, paris, 1988, P35.
- MEYER, (Gille), « l'essentiel de la gestion financière d'entreprise », Edition Ellipses, paris, 2013, P.149.
- PHILIPPE (R), JEAN-FRANÇOIS (V) : *La gestion de trésorerie*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris 2017.

- PHILIPPE(D), ÉVELYNE (P) : *Gestion de trésorerie*, 2eme édition, 2015.
- PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p122
- Prat Dit Hauret,( Christian ) , « Les Tableaux de financement et des flux financiers » , Editeur: e- thèque, Bordeaux, 2003 , p15
- RAMA, PIERRE : *Analyse et diagnostique financier*. Paris : d'ORGANISATION. 2001.
- RIVET (A) : *Gestion financière*, Edition Ellipses, Paris, 2003.
- ROBERT (B), JEAN (S)et autres : *analyse financière et gestion budgétaire*, CHENELIER éducation,2017.
- Serge E. *Analyse et diagnostic financiers*. 2emeEdition, Eyrolles, Paris ,1992
- Sion (M) : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, 2éme édition, paris, 2001.
- Sion(M) : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, paris 2003.

## 2. TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

- ABDMEZIEM (A) : *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise.Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD*, Mémoire soutenu le 21/07/2019.
- BOUKERT (Sid Ahmed) : *l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise*, mémoire de fin cycle master en finance et comptabilité, EHEC, Kolea, 2021 p 56
- HAMMOUCHE (Sahra), « Optimisation de la gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise » mémoire de fin cycle master, EHEC Alger, 2015, p42

## 3. Textes réglementaires

- Journal Officiel N°19, 48<sup>ème</sup> année, correspondant au 25 Mars 2009

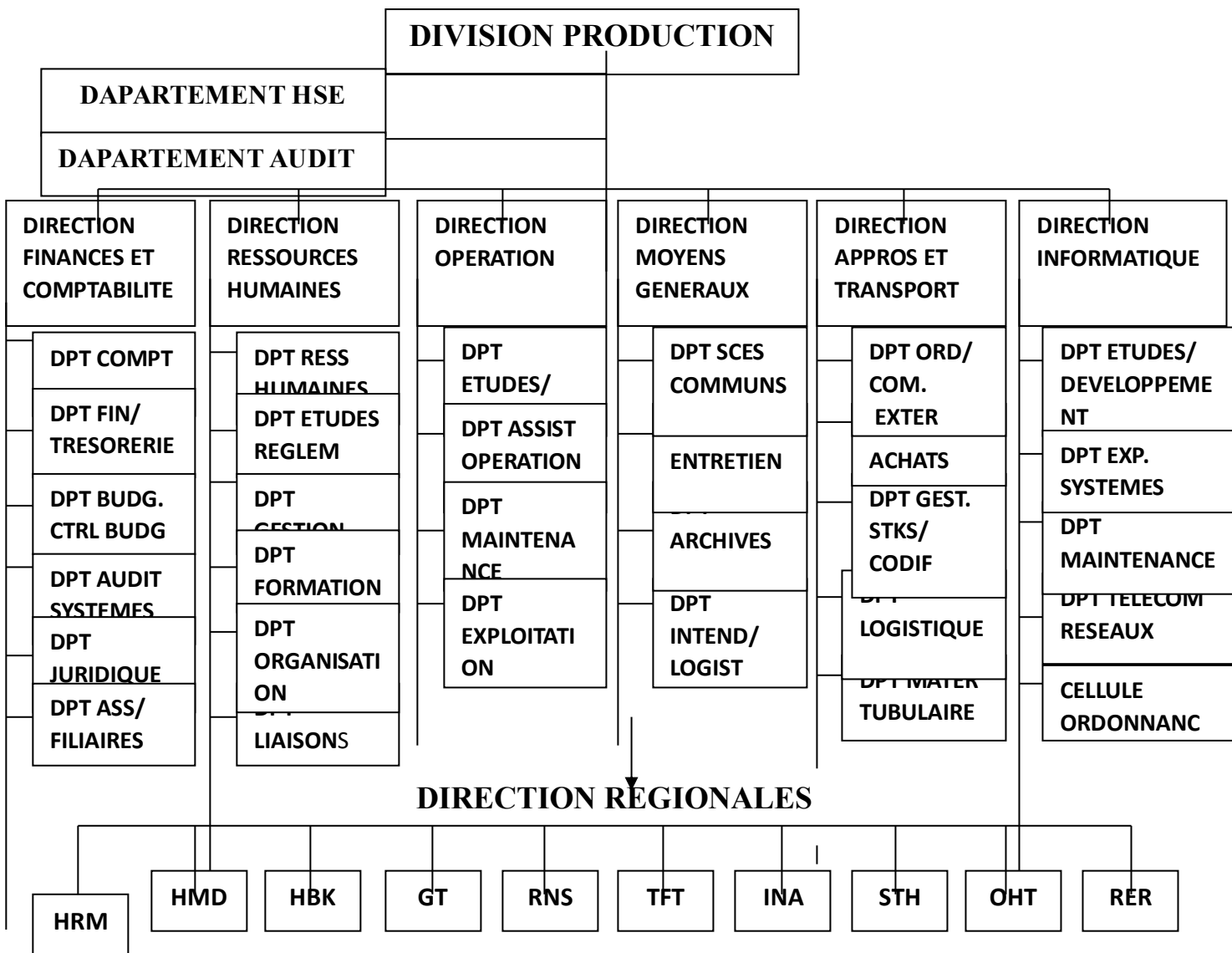
## 4. Site web

- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/flux-de-tresorerie> (consulté le 25 avril 2023 à 21 :10)
- <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance> ( consulé le 29/03/2023 a 00:15 )
- <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/bennis/GF-plan-financement.pdf> , le 09/03/2023 à 00:40
- [http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG\\_Chapitre\\_4\\_Le\\_plan\\_de\\_financeme](http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_Chapitre_4_Le_plan_de_financeme)

---

# *ANNEXES*

## Annexe 01 : Organigramme de la division production



## Annexe 02 : organigramme du département trésorerie







## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	461 358 684 833,77	132 775 412 680,27
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	320 545 769 289,65	265 037 821 659,25
Variation des impôts différés	-930 315 701,89	-1 751 799 800,85
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	18 447 075 796,56	-79 347 367 920,81
Variation des clients & autres créances	-145 238 694,79	706 678 190,72
Variation des fournisseurs et autres dettes	-8 199 047 284,47	112 717 880 161,64
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	361 750 521,55	1 210 000,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-222 396 502 377,73	297 985 155 446,84
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>569 042 176 382,65</b>	<b>728 124 990 417,06</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-497 007 697 408,42	-556 639 996 279,21
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	108 757 164 471,81	269 101 259 504,01
Acquisitions d'immobilisations financières	-1 581 330 471,16	-970 796 897,74
Cessions d'immobilisations financières	1 385 361 150,63	1 435 847 461,92
Subventions d'équipement & d'investissement		
Incidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-388 446 502 257,14</b>	<b>-287 073 686 211,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-132 775 412 680,27	-429 087 775 560,55
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>-132 775 412 680,27</b>	<b>-429 087 775 560,55</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>47 820 261 445,24</b>	<b>11 963 528 645,49</b>
Trésorerie d'ouverture	12 521 590 476,92	558 061 831,43
Trésorerie de clôture	60 341 851 922,16	12 521 590 476,92
Incidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>47 820 261 445,24</b>	<b>11 963 528 645,49</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



DIVISION PRODUCTION

EDITE PAR: ACTIVITE AMONT (LIGNE FONCTIONNELLE)

EDITE LE: 14/05/23 10:14:59

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2021						
C/PTE	DESIGNATION	N			N-1			TOTAL
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	2 735 623 618 571,25	664 142 987 663,29	3 399 766 606 234,54	1 382 730 200 213,79	732 189 587 042,41	2 114 919 787 256,20	
72	Production stockée ou destockée	540 520 310 917,55	- 532 976 933 298,93	7 543 377 618,61	530 681 082 356,80	- 517 521 465 490,27	13 159 616 866,53	
73	Production immobilisée	255 615 097 987,94		255 615 097 987,94	226 763 679 727,43		226 763 679 727,43	
74	Subventions d'exploitation							
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>3 531 759 027 476,75</b>	<b>131 166 054 364,36</b>	<b>3 662 925 081 841,11</b>	<b>2 140 174 962 298,02</b>	<b>214 668 121 552,14</b>	<b>2 354 843 083 850,16</b>	
60	Achats consommés	57 326 431 215,93	47 610 963 261,31	104 937 394 477,24	64 843 484 728,35	135 347 522 201,81	200 191 006 930,16	
61	Services extérieurs	798 340 971 888,18	171 283 396 228,08	969 624 368 116,26	532 021 637 007,59	190 565 435 085,14	722 587 072 092,73	
62	Autres services extérieurs	15 478 746 513,63	290 761 443 415,91	306 240 189 929,59	12 785 665 777,44	272 588 423 668,12	285 374 089 445,58	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>871 146 149 617,74</b>	<b>609 655 802 905,30</b>	<b>1 380 801 952 523,09</b>	<b>609 650 787 513,40</b>	<b>598 501 380 958,08</b>	<b>1 208 152 168 468,49</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>2 660 612 877 858,94</b>	<b>- 378 489 748 540,94</b>	<b>2 282 123 129 318,00</b>	<b>1 530 524 174 784,62</b>	<b>- 383 833 259 406,95</b>	<b>1 146 690 919 381,67</b>	
63	Charges de personnel	58 399 527 742,81		58 399 527 742,81	57 390 226 181,83		57 390 226 181,83	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 462 866 823 159,70		1 462 866 823 159,70	683 930 855 282,65		683 930 855 282,65	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 139 346 526 956,45</b>	<b>- 378 489 748 540,94</b>	<b>760 856 778 415,51</b>	<b>789 203 093 320,14</b>	<b>- 383 833 259 406,95</b>	<b>405 369 833 917,19</b>	
75	Autres produits opérationnels	40 356 977 061,48	5 528 660 759,93	45 885 637 821,41	29 886 050 333,30	4 478 695 155,07	34 364 755 488,37	
65	Autres charges opérationnels	20 167 775 151,04	1 847 004 125,59	22 014 779 276,63	26 299 638 524,62	6 610 024 913,64	32 915 663 438,26	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	336 509 725 613,19		336 509 725 613,19	279 195 388 886,09		279 195 388 886,09	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	4 581 097 214,77		4 581 097 214,77	2 121 413 788,74		2 121 413 788,74	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>817 697 100 467,58</b>	<b>- 374 808 091 915,60</b>	<b>452 799 008 551,98</b>	<b>515 715 540 031,47</b>	<b>- 385 973 589 161,52</b>	<b>129 741 950 869,95</b>	
76	Produits financiers	14 795 481 958,70		14 795 481 958,70	12 926 001 246,25		12 926 001 246,25	
66	Charges financières	6 430 621 303,65		6 430 621 303,65	10 406 548 465,47		10 406 548 465,47	
	<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>8 344 860 655,05</b>		<b>8 344 860 655,05</b>	<b>2 519 452 780,78</b>		<b>2 519 452 780,78</b>	
	<b>VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>835 951 961 122,60</b>	<b>- 374 808 091 915,60</b>	<b>461 143 869 207,00</b>	<b>518 234 992 812,25</b>	<b>- 385 973 589 161,52</b>	<b>132 261 403 650,73</b>	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 930 315 701,89		- 930 315 701,89	- 1 751 799 803,85		- 1 751 799 803,85	
	<b>- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)</b>	<b>3 591 492 583 711,70</b>	<b>136 694 715 115,25</b>	<b>3 728 187 298 826,95</b>	<b>2 185 106 437 666,31</b>	<b>219 146 816 707,21</b>	<b>2 404 255 254 373,52</b>	
	<b>- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)</b>	<b>2 754 610 306 887,21</b>	<b>511 502 807 090,88</b>	<b>3 266 113 113 918,10</b>	<b>1 665 121 645 053,21</b>	<b>605 120 403 868,73</b>	<b>2 270 243 050 921,94</b>	
	<b>VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)</b>	<b>836 882 276 824,49</b>	<b>- 374 808 091 915,60</b>	<b>462 074 184 908,89</b>	<b>519 986 792 613,10</b>	<b>- 385 973 589 161,52</b>	<b>134 013 203 451,58</b>	
77	Éléments extraordinaire (produits)							
67	Éléments extraordinaire (charges)	715 500 075,12		715 500 075,12	1 237 790 771,31		1 237 790 771,31	
	<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>- 715 500 075,12</b>		<b>- 715 500 075,12</b>	<b>- 1 237 790 771,31</b>		<b>- 1 237 790 771,31</b>	
	<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>836 166 776 749,37</b>	<b>- 374 808 091 915,60</b>	<b>461 358 684 833,77</b>	<b>518 749 001 841,79</b>	<b>- 385 973 589 161,52</b>	<b>132 775 412 680,27</b>	

**Introduction générale :..... 1**

**Chapitre1 Approche théorique de la gestion de la trésorerie**

<b>I.</b>	Introduction :.....	<b>6</b>
<b>II.</b>	Section 1 : Notions fondamentales sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie.....	<b>7</b>
1.	La trésorerie :.....	7
1.1.	Définition de la trésorerie .....	7
1.2.	Le rôle du trésorier : .....	7
1.3.	Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie : .....	8
1.4.	Les missions du trésorier dans l'entreprise : .....	11
1.5.	La place du trésorier au sein d'une entreprise.....	12
1.6.	Les Sources de financement de la trésorerie.....	14
2.	La gestion de la trésorerie.....	16
2.1.	Définition de La gestion de la trésorerie : .....	<b>16</b>
2.2.	La place de la gestion de trésorerie .....	17
2.3.	Objectif de la gestion de trésorerie .....	17
2.4.	Processus de la gestion de trésorerie : .....	18
2.5.	L'importance de la gestion de trésorerie .....	19
2.6.	Les problèmes et les solutions de la trésorerie.....	20
2.7.	Les principales causes et solutions des crises de trésorerie .....	21
<b>III.</b>	<b>Section2 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie .....</b>	<b>24</b>
1.	Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie .....	24
2.	L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie : .....	24
3.	Les documents prévisionnels de la gestions trésorerie .....	25
3.1.	Le Plan de financement : .....	25
3.2.	Le budget de trésorerie .....	28
3.3.	La fiche en valeur (quotidien jour au jour) : .....	33
<b>V.</b>	Conclusion.....	<b>36</b>

**Chapitre 2: La gestion de trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise**

<b>I.</b>	Introduction.....	<b>38</b>
<b>II.</b>	<b>Section 01 : L'analyse par l'équilibre financier .....</b>	<b>38</b>
1.	l'équilibre financier.....	38
1.1.	Définition de l'équilibre financier.....	38
1.2.	Les indicateurs de l'équilibre financier .....	39
1.3.	Les équilibres FR/BFR/Trésorerie : .....	49
2.	L'analyse par les ratios : .....	50
2.1.	Ratio de Structure financière : .....	51

2.2. Les ratios de liquidité : (Ratio de trésorerie).....	52
2.3. Les ratios de rentabilité .....	52
2.4. Les ratios de gestion .....	53
<b>III. Section 02 : l'analyse par les flux de trésorerie :.....</b>	<b>55</b>
1. Les flux de trésorerie.....	55
2. Le tableau des flux de trésorerie .....	55
2.1. Définition .....	55
2.2. Le tableau des flux de trésorerie a pour objet .....	56
2.3. La structure du tableau des flux de trésorerie : .....	56
2.4. La présentation du tableau des flux de trésorerie.....	58
<b>3. Le tableau pluriannuel des flux financiers :.....</b>	<b>60</b>
3.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) .....	60
3.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	61
3.3. Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes : .....	62
<b>4. Le tableau de financement :.....</b>	<b>62</b>
4.1. Définition.....	62
4.2. Structure simplifiée du tableau de financement.....	63
<b>5. La relation entre la gestion de la trésorerie et l'équilibre financier.....</b>	<b>64</b>
<b>VI. Conclusion : .....</b>	<b>65</b>

### ***Chapitre 3 Analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise SONATRACH***

<b>I. Introduction .....</b>	<b>68</b>
<b>II. Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>69</b>
1. Groupe SONATRACH.....	69
1.1. Historique et Création de l'entreprise nationale SONATRACH .....	69
1.2. Missions, Activités de SONATRACH .....	71
1.3. L'organisation de SONATRACH :.....	72
1.4. Organigramme de la SONATRACH.....	73
2. Division production de la SONATRACH :.....	73
2.1. Présentation de la division production (dp) .....	73
2.2. Missions de la Division Production :.....	74
2.3. Organisation de la Division Production.....	74
2.4. Organigramme de la Division Production .....	74
<b>3. Présentation de la Direction Finance et Comptabilité : .....</b>	<b>75</b>
3.1. Objectifs / Attributions .....	75
3.2. Organisation de la Direction Finances et Comptabilité.....	76
3.3. Organigramme : .....	76

3.4. Présentation du Département financement et trésorerie .....	76
<b>III. Section 02 : l'analyse de la gestion de trésorerie de Sonatrach : .....</b>	<b>78</b>
1. Etude de l'équilibre financier.....	78
1.1. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier.....	78
2. L'analyse par les ratios : .....	83
2.1. Ratios de liquidité .....	84
2.2. Les ratios de structure.....	85
2.3. Les ratios de gestion.....	86
3. Analyse du tableau des flux de trésorerie .....	86
4. Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise Sonatrach : .....	88
5. L'optimisation des prévisions de la trésorerie à l'aide du KTP .....	91
5.1. Opportunité de l'adoption de ce système.....	92
5.2. Le fonctionnement du KTP au sein de la SONATRACH (DP) :.....	92
5.2.1. <i>Gestion des flux financiers</i> .....	92
<b>VI. Conclusion générale : .....</b>	<b>96</b>
1. Ouvrages : .....	98
2. TRAVAUX UNIVERSITAIRES : .....	99
3. Textes réglementaires .....	99
4. Site web.....	99