

République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAIA

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE
GESTION

DÉPARTEMENT DE FINANCE ET COMPTABILITÉ

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financière et comptabilité

Option : comptabilité et audit

THEME :

La gestion de la trésorerie, ses risques et méthode d'optimisation dans une
entreprise

Cas de la DRGB SONATRACH

Réalisé par :

MEZNAD HANANE

ZENATI ASSIA

Encadré par :

Mme TRAKI DALILA

Année universitaire : 2021 - 2022

Dédicaces

Louange à Dieu tout puissant, qui m'a permis de voir ce jour tant attendu

Je dédie cette thèse à ma famille :

- *A celui qui nous a appris le sens de la vie, symbole de patience et de sincérité, à mon très cher papa Mohamed*

Tu as toujours été là pour moi, je voudrais te remercier pour ton amour, ta générosité, ta compréhension... Ton soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que tu as déployés pour mon éducation et ma formation. Je t'aime papa et j'implore le tout-puissant pour qu'il t'accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.

- *À la personne la plus précieuse que mon cœur n'ait jamais connue, Au soleil qui illuminait mon chemin, et me réchauffait de sa tendresse*

À ma très chère maman

Aucune dédicace ne pourrait exprimer la profondeur des sentiments que j'éprouve pour toi maman, ta prière et ta bénédiction m'ont été le secret de ma réussite, tu m'as aidé et soutenu pendant de nombreuses années avec à chaque fois une attention renouvelée. Puisse Dieu, tout puissant vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie.

- *Mes très chers frères : Hanine, Hafid, YACINE et leurs femmes Rochda, Sabrina et Zahra*
- *Leurs enfants : Camilla, Lila, Sabrina, Idir et Adel, Elina, Celia ainsi que mon petit chouchou Aylan.*
- *A mes très chères sœurs : Wahiba, Naima, Tihinane*
- *Leurs enfants : Leticia, Alicia, Rinas je lui souhaite la réussite a son bac et Dihia, Yanis, Rayan ainsi que à ma petite chouchoute qu'elle n'est pas encore née, Qu'ALLAH te facilite ton accouchement ma très chère sœur et qu'elle se fasse dans les meilleurs conditions, Dieu te bénisse avec un bébé parfait et t'accorde à travers cette enfant une lumière qui illumine ta vie pour toujours.*
- *A ma cher binôme Hanane, ma douce sœur qui a eu la patience de me supporter durant ce mémoire, et qui m'a soutenu et encouragé pendant tous les moments difficiles vécus. Merci !*

Je dédie ce travaille à ma belle-famille :

- *Ma belle-mère et mon beau-père, Je prie Dieu de bénir leurs âges et de leur accorder la santé et le bien-être, et de faire d'eux une source d'amour et de tendresse éternel, J'ai tout l'amour, la reconnaissance et le respect pour eux.*
- *Mon fiancé « Halim » qui m'a accompagnée dans les étapes de ma vie, qui a planté dans mon cœur l'amour et le savoir, qui m'a soutenu et encouragé à continuer durant tout mon parcours, Voyer mon succès et le fruit de notre persévérance et patience Tout au long de ces années d'étude pour voir la moisson d'aujourd'hui. Mille merci TH MM.*
- *Mes belles-sœurs et leurs maris et enfants ainsi que mes beaux-frères je leur souhaite tout le bonheur.*

ASSIA

Dédicaces

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU De m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à dédier cet humble travail à

Mes chers parents, qui ont crus en moi, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études ils étaient toujours à mes côtés dans les moments difficile et m'ont soutenu tout au long de ma vie.

Mes chers frères et sœurs : Lamine, Nawal, Nadjet pour leurs encouragements permanents, leur soutien moral et leur appui.

Ma binôme sœur ASSIA je lui souhaite la réussite et le bonheur éternel.

A toute ma famille, oncles, tantes, cousins grands et petits pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A mon cher fiancé MAMU Pour l'amour et l'affection qui nous unissent. Je ne saurais exprimer ma profonde reconnaissance pour le soutien continu dont tu as toujours fait preuve. Tu m'as toujours encouragé, incité à faire de mon mieux, ton soutien m'a permis de réaliser le rêve tant attendu. Je te dédie ce travail avec mes vœux de réussite, de prospérité et de bonheur ainsi que pour toute ma belle-famille ma belle-mère mon beau-père, mes belles sœurs et beaux-frères je leur souhaite une longue vie pleine du bonheur.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

HANANE

Remerciements

La présentation de ce modeste travail nous offre l'occasion d'exprimer notre profond
remerciement et gratitude

Avant tout, au dieu Qui nous a donné la bonne grâce et bénéfique, la bénédiction de la
connaissance et de la perspicacité ;

On adresse nos sincères remerciements et gratitude à Mme TRAKI DALILA notre
encadrant d'avoir accepté de nous encadrer, c'est grâce à son grand cœur, sa
compréhension, sa disponibilité, ses conseils, sa correction du document que ce
travail a été réalisé, mille merci !

On remercie également notre responsable de spécialité Mme AYAD NAÏMA, ainsi
que nos enseignants de spécialité « comptabilité et audit » en particulier, et pour tous
les enseignants de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia qui n'ont pas négligé et
font tout leur possible pour nous guider vers le meilleur et l'avancement ;

Nos remerciements sont exprimés à l'ensemble de personnel de la DRGB
SONATRACH, en particulier au directeur MR ABBAS qui nous a donné l'opportunité
d'explorer l'une des plus précieuses entreprises, qui est l'une des cinq régions
opérationnelles composant l'activité de transport par canalisation de SONATRACH ;

Que MR GHOUL NABIL notre encadrant au sein de l'entreprise trouve ici
l'expression de notre respectueuse gratitude et nos vifs remerciements pour la
présence, le soutien, la gentillesse, les conseils et l'aide qu'il nous a donné pour la
réalisation de ce travail ;

Nos remerciements s'adressent à nos amis avec qui nous avons partagé notre parcours
éducatif pour les beaux moments et souvenirs que nous avons passés ensemble, pour
la coopération et le soutien qu'il y a eu entre nous ;

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la
mise en œuvre de ce modeste travail.

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Introduction général01

Chapitre I : La place de la gestion de trésorerie dans la gestion financière

Introduction du chapitre :.....05

Section 01 : Généralités sur la trésorerie05

Section 02 : L'analyse fonctionnelle de la trésorerie10

Section 03 : Concept de base sur la gestion de la trésorerie.....18

Section 04 : Les méthodes de gestion de trésorerie20

Conclusion du chapitre :.....25

Chapitre II : Les risques de la trésorerie et la gestion optimal

Introduction du chapitre :.....26

Section 01 : identification des risques de trésorerie26

Section 02 : la gestion des risques de la trésorerie.....27

Section 03 : généralité sur l'optimisation de la gestion de trésorerie.....34

Section 04 : les outils d'une gestion optimale de la trésorerie.....40

Conclusion du chapitre :.....52

Chapitre III : la trésorerie : gestion, risques et optimisation cas : DRGB

SONATRACH

Introduction du chapitre :.....53

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil53

Section 02 : Le diagnostic financier de la DRGB, SONATRACH63

Section 03 : le système de gestion prévisionnel de la DRGB.....80

Conclusion du chapitre :.....82

Conclusion général83

Bibliographie.....86

Annexe

Liste des tableaux et figure

Table des matières

Liste des abréviations

AC : Actif circulant

ACE : Circulant Actif d'exploitation brute

ACHE : Actif circulant hors exploitation

ASL : Département administratif et social

BFR : Le besoin de fond Roulement

CAF : Capacité d'autofinancement

CI : Centre Informatique

CP : Capitaux propre

DCT : Dette à court terme

DE : dettes d'exploitation

DF : Dette financier

DHE : dettes hors exploitation

ES : les emplois stables

FR : Fonds de roulement

FRNG : Le Fonds de Roulement Net Global

HSE : Département Hygiène Sécurité Environnement

MOG : Département Moyen Généraux

MTN : Département maintenance

OTC : Over the counter signifie hors bourse

PC : Passif circulant

RHC : Département ressources humaine et communication

RO : Résultat Opérationnel

RS : Ressources stables

SCF : Système comptable financier

SDT : Sous-direction technique

SONTRACH : Société nationale pour la recherche, la production, la transformation, et la Commercialisation des hydrocarbures.

TA : trésorerie active.

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TN : Trésorerie nette

TNF : Département travaux neuf

TP : trésorerie passive

TR : Trésorerie

TTC : Tout taxes compris

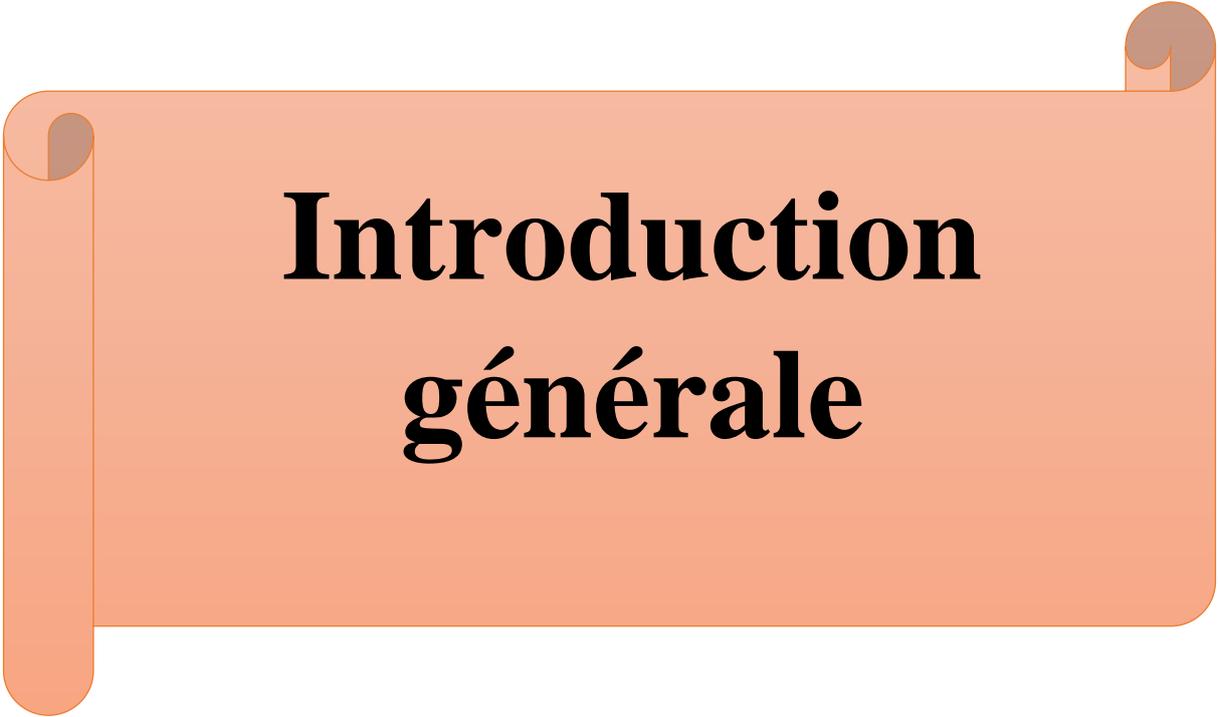
TVA : Taxe sur valeur ajouté

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'exploitation

VI : Valeur immobilisé

VR : Valeur réalisable

An orange scroll graphic with a light orange background and a darker orange border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curling upwards and downwards respectively. The text is centered on the unrolled portion.

Introduction générale

Introduction générale :

Après de longues années de protectionnisme et de stabilité de l'environnement ,les entreprises se trouvent aujourd'hui face à une concurrence féroce imposée notamment par l'ouverture des économies et un environnement de plus en plus instable .La trésorerie de l'entreprise se trouve alors face à une réalité amère « s'adapter ou disparaître ».Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement ,se traduisant immédiatement ,ou à terme ,par des flux de trésorerie .

La gestion de la trésorerie occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier. Celle-ci s'est fortement développée depuis les années 1970. Elle consiste à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et à prévenir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et surtout à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est amenée à répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, d'arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, de gérer les risques financiers et les risques de change et d'optimiser et gérer la relation (banque / entreprise).

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre cout les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires, autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre cout. Des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

Il devient alors essentiel d'étudier la gestion de trésorerie et de réaliser aussi, que pour son optimisation, elle doit répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont : gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers, assurer la solvabilité, arbitrer entre les

Introduction générale :

différents produits de financements et de placements, gérer les risques financiers et les risques de change, et gérer la relation banque/entreprise d'une façon générale. Par ailleurs,

Cette optimisation passe forcément par la structure financière et la gestion des ressources stratégiques et est donc à la fois, le point de départ et l'aboutissement direct ou indirect de l'ensemble des flux des trois cycles (investissement, exploitation et financement).

Vu la sensibilité de la notion de trésorerie, une mauvaise gestion entrainera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, les entreprises du monde entier sont touchées par la crise économique et financière, cette dernière a influencé la structure et les relations entre les différents agents économiques qui pourront être confrontés à plusieurs difficultés dont : le prolongement des délais-client, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

C'est dans ce contexte que notre travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« La gestion des flux de trésorerie est-elle importante comme outil d'identifications de mesure de liquidité, quel sont les risques qui peuvent l'affecter et comment atteindre une gestion optimale ? »

De cette problématique, découle un certain nombre de questions subsidiaires. En effet :

- Que veut dire une trésorerie, quel est sa place dans la fonction financière de l'entreprise et quel sont les méthodes dont laquelle elle se calcule ?
- Comment peut-on bien gérer la trésorerie d'une manière adéquate et quel sont les méthodes utilisées ?
- Que ce qu'un risque de trésorerie, comment se classifie et quel est l'objectif de l'analyse par les risques ?
- Quelle est le processus d'une gestion optimal et quel sont les outils de prévision de trésorerie ?
- Comment la rentabilité de l'entreprise est-elle mesurée dans le cas de SONATRACH et est-ce que cette entreprise est assez performante ?
- Quelle est le système de gestion utilisé dans la DRGB ?

Pour répondre à ces problématiques nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Introduction générale :

Hypothèse 01 : La trésorerie est au cœur de l'entreprise, sa gestion nécessite un travail de coordination entre toutes les fonctions pour que le trésorier arrive à la maîtriser.

Hypothèse 02 : la notion générale du risque est fondée sur la prise en compte de l'instabilité ou de la volatilité attendues des performances financières futures, La gestion prévisionnelle de trésorerie est la première étape du processus d'optimisation qui a pour but d'opter pour des décisions spécifiques dans le but d'une meilleure gestion.

Hypothèse 03 : l'application de l'analyse financière sur les états financiers de SONATRACH dégagera des résultats importants et une meilleure gestion des liquidités lui permettant d'honorer ses engagements. et lui permet d'atteindre son équilibre financier et d'atteindre une bonne rentabilité économique et financière.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix de thème :

- Notre formation universitaire en comptabilité et audit, riche et variée, a été déterminante dans le choix de ce sujet.
- L'importance de l'entreprise SONATRACH qui occupe une place importante dans l'économie algérienne.
- La trésorerie qui est un sujet de préoccupation permanent qui résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise.

Afin d'accomplir notre travail nous avons mené une recherche documentaire à travers les ouvrages et les articles publiés sur le sujet pour constituer une revue de littérature ensuite nous avons procédé à une méthode analytique en se basant sur les états financiers de l'entreprise afin de recueillir les informations relative au fonctionnement de la trésorerie et d'évaluer la performance financière de la SONATRACH et répondre aux questions citées au-dessus, notre démarche consistera à mesurer l'évolution de cette sensibilité pendant 3 années (2019, 2020 et 2021), en étudiant les différents indicateurs et les différents ratios financiers de la SONATRACH.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, notre travail sera réparti en trois chapitre complémentaires qui sont :

Le chapitre 01 : présentera d'une manière générale la gestion de la trésorerie et sa place dans l'entreprise, et donnera l'aspect conceptuel de la trésorerie à travers les différentes définitions et méthodes de son calcul ;

Introduction générale :

Le chapitre 02 : ce chapitre identifiera les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée à savoir le risque de change, de taux d'intérêt et le risque crédit et retracera les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise et proposera les outils d'optimisation possibles ainsi que les méthodes de prévision de gestion de trésoreries, à très court terme, à court terme et à long et moyen terme.

Le chapitre 03 : sera consacré à l'étude de la gestion de trésorerie dans l'entreprise SONATRACH qui a fait l'objet de notre étude de cas et nous allons essayer d'appliquer les éléments cités dans la partie théorique.

Chapitre I :

**La place de gestion de la trésorerie
dans la gestion financière.**

La trésorerie est l'indicateur de santé économique de l'entreprise, elle est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'entreprise, elle mesure donc les conséquences des décisions financières et commerciales prises par le management de l'entreprise. Un solde de trésorerie positif est l'un des principaux indicateurs de la bonne santé financière de l'entreprise.

Une dégradation de la trésorerie est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise suite à un mauvais suivi des ratios, de gestion ou une détérioration significative des conditions économiques, donc sa gestion est un enjeu majeur et un élément incontournable à la réussite de cette entreprise.

Au cours de Ce chapitre nous ferons dans un premier temps les généralités de la trésorerie ainsi que les méthodes d'analyse, et dans une seconde temps nous ferons les concepts de base sur la gestion de la trésorerie pour ensuite développer ses méthodes.

Section 1 : Généralités sur la trésorerie

La notion de trésorerie est aisée à percevoir, mais beaucoup plus délicate à mesurer. Cette section a pour objectif de mieux cerner le concept de trésorerie, dans un premier temps nous allons définir la trésorerie, ses typologies, ses objectifs, ensuite les source de financement.

1. Définition de la trésorerie

D'une manière sommaire, la trésorerie est, « un ensemble des actifs liquide d'entreprise au d'une association », « on appelle liquidité de l'entreprise sa capacité à assurer en permanence ses décaissements, en faisant circuler le mieux possible l'argent issu de ses encaissements, à l'intérieur de l'ensemble de ses rouages »¹.

« Selon COULAUD (2004 :4) : la trésorerie peut se confondre avec l'encaissement net c'est à dire la différence entre ses encaissement et décaissement, et selon VERNIMMEN (2009 :21) : la trésorerie d'une entreprise a un instant donné est égale à la différence entre les emplois de trésorerie et son endettement bancaire et financier à court terme .la trésorerie représente dans ce cas le cache (placements à court terme et disponibilité) dont dispose l'entreprise »².

¹ROUSSELOT P & VERDIER J-F,1999, *La gestion de trésorerie*, Paris, Dunod, p.23.

²W. HODONOU, D (2013), *Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire : cas du crédit international SA. Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière [en ligne], centre africain d'études supérieures en gestion, p.8* <https://fr.scribd.com/document/400725867/Memoire-Analyse-de-la-gestion-de-la-tresorerie-bancaire-pdf>,(consulté le 12/03/2022).

La trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »³.

« Selon HOBERT (1997 :4), la trésorerie apparaît à un moment donné comme la résultante de l'équilibre financier entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement »⁴.

« Selon FORGET (2005 :11), la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'ils s'agissent du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »⁵.

A partir de tous ces définitions, on inclut que la trésorerie d'entreprise constitue le principal indicateur de sa santé financière, il s'agit des sommes à sa disposition, qu'elles soient dans sa caisse ou sur un compte en banque. Elle permet à la société de payer ses charges et d'investir dans son développement.

2. Typologie de la trésorerie :

Parmi les différentes formes de trésorerie existante dans une entreprise, on peut généralement distinguer entre : la trésorerie active avec la trésorerie passive d'une part, et la trésorerie au jour avec la trésorerie zéro d'autre part.

2.1. La trésorerie active : « désigne l'ensemble des liquidités détenues par une entreprise au moment du bilan comptable. Elle doit pouvoir être mobiliser rapidement, ce qui en fait donc un actif d'ordre financier »⁶. la trésorerie active englobe généralement :

- Les valeurs mobilières de placement : elles sont constituées de l'ensemble des actifs financiers acquis par l'entreprise mais qui non pas de valeur stratégique et qui vise plutôt à réaliser des plus-values.
- Le solde des comptes bancaires débiteurs : c'est ensemble des disponibilités disposées sur le compte bancaire de l'entreprise.

³HONORE L, « Gestion financière », groupe revue fiduciaire, Nathan, paris,2000, p.33.

⁴W. HODONOU, D (2013), p.9.

⁵BOUNAZOU, O (2017), la gestion du risque de trésorerie dans une entreprise cas : SARL groupe ZK construction. Mémoire de master en science financière et comptabilité [en ligne], Ecole supérieur du commerce, Kolea, p.7.

⁶Actidel.com, actualité : QU'EST-CE QUE L'ACTIF CIRCULANT D'UNE ENTREPRISE ? la trésorerie active,17/02/2019.

- La caisse : «au sens comptable, la caisse est définie comme l'ensemble des opérations traduisant les encaissements et les paiements effectués en espèces »⁷.

2.2. La trésorerie passive : elle correspond au passif de l'entreprise inscrit sur le fameux bilan comptable, elle regroupe les éléments suivants :

- Les concours bancaire et autre faciliter de caisse : « consentis par un établissement pour financer l'activité quotidienne de l'entreprise »⁸.
- Les soldes bancaires créditeurs :« désigne l'état d'un compte en banque qui n'est pas à découvert, et dont l'actif est donc supérieur au passif »⁹.

2.3.La trésorerie zéro : « La trésorerie zéro repose sur le principe que la position de trésorerie doit être à la fin de chaque journée proche de zéro. La trésorerie zéro doit permettre d'optimiser l'allocation des flux entrants et sortants de trésorerie. Elle implique des ajustements en temps réels entre les différents comptes bancaires de la société et de ses filiales »¹⁰.

2.4.La trésorerie au jour : « l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser le cout de ressource financière à court terme et d'optimiser éventuellement la rentabilité des disponibilité inactif »¹¹.

3. Objectifs (rôles) de la trésorerie :

- La gestion des liquidités, la maitrise et la couverture des risques de change et de taux ;
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maitrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût ;
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

À ces cinq rôles, on ajoute cinq autres comme étant essentiels :

⁷Kitcreateur.fr, la caisse : définition et fonctionnement,08/11/2017.

⁸KHARBACHE, L. (2012/2013). *Optimisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise publique : cas de EPE Bejaia Emballages*. Mémoire de master, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.

⁹L'internaute.fr, solde créditeur, mise à jour le 01/01/2021.

¹⁰mataf.net/Fr/ edu /glossaire/ trésorerie-zéro, date, nd.

¹¹KHARBACHE, op.cit. p.7.

-
- Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques...
 - Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;
 - Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;
 - Gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;
 - Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

Ces affirmations nous permettent alors de dire que la trésorerie n'est donc pas que le solde des flux monétaires, mais elle est la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la vie des sociétés.¹²

4. Les sources de financement de la trésorerie :

Le choix de financement le mieux approprié représente un aspect déterminant de la stratégie financière de l'entreprise. Cependant, afin de réussir ce choix, l'entreprise doit connaître, au préalable, les différentes sources de financement existantes. En effet, plusieurs sources de financement peuvent se présenter :¹³

Les financements bancaires : La négociation de financement avec votre banquier est la piste principale à étudier si vous voulez renflouer votre trésorerie ou la protéger contre les embûches à venir.

- Le crédit de trésorerie à court terme : C'est la première possibilité à étudier pour renforcer votre trésorerie : négocier un emprunt à court terme auprès de votre banquier permettra d'injecter une quantité suffisante de liquidités dans vos caisses et de limiter la casse que peut provoquer un trou de trésorerie.

¹² BOUMESSEHEL, R.2016/2017. La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de L'ERAD. Mémoire de master en finance de l'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, P5.

¹³ Agicap.com, article : Financer la trésorerie d'une entreprise : ce qu'il faut savoir, 12/06/2018.

-
- L'affacturage : L'affacturage consiste pour une entreprise à céder une ou plusieurs de ses créances clients à un établissement financier spécialisé, appelé le "factor", en échange de leur financement immédiat.
 - La cession Dailly : Cette solution repose globalement sur le même principe que l'affacturage, à quelques différences près. Premièrement, la cession de créances encadrée par la loi Dailly se négocie avec la banque et fonctionne plus comme une avance de trésorerie : la banque va s'engager à vous verser le montant de la facture en attente de paiement que vous devez lui rembourser une fois l'encaissement effectué.
 - L'escompte bancaire : De la même manière que les deux solutions précédentes, l'escompte bancaire consiste à transmettre un ou plusieurs effets de commerce à sa banque. L'entreprise va alors être créditée de la somme correspondante, moins les intérêts et la commission.
 - L'autorisation de découvert : Obtenir une autorisation de découvert permet à votre trésorerie de respirer dans le cas d'une impasse. Elle va en effet vous aider à continuer votre activité, même en cas de solde de trésorerie négatif, pendant une période d'une durée déterminée à l'avance qui est généralement comprise entre 1 et 12 mois.
 - Le financement interne par les associés : Il est également possible de faire appel aux associés de l'entreprise (si cette dernière en comporte) pour financer la trésorerie.
 - L'augmentation de capital : Prendre la décision d'augmenter le capital social d'une entreprise permet de créer de nouvelles actions qui peuvent par la suite être acquises par des actionnaires, Cela permet en premier lieu de renforcer la trésorerie de l'entreprise en y injectant des liquidités à long terme qui ne nécessitent pas de remboursement.
 - L'apport en compte courant d'associés : Le compte courant d'associé constitue une avance de liquidités accordée par un associé à l'entreprise. En pratique, un compte est ouvert parmi ceux de la société puis est alimenté par les fonds propres d'un associé.

Financer la trésorerie n'est pas la seule solution qui existe pour la renforcer, il existe des options offrant des alternatives au financement de trésorerie, qui permettent à une entreprise de louer un bien sur une certaine durée au lieu de l'acheter et d'infliger un décaissement soudain à sa trésorerie.

- Le crédit-bail : l'entreprise souscrit un contrat de location d'un bien, un véhicule de fonction ou un utilitaire, par exemple. La durée de la location est déterminée dans le contrat ; une fois ce dernier arrivé à son terme, plusieurs solutions s'offrent alors au gérant. Il peut soit restituer le bien en question, soit renouveler le contrat de location, ou alors l'acheter à un

montant qui a été déterminé au moment de la souscription du contrat ; ce bien sera alors ajouté au patrimoine de l'entreprise.

- La location longue durée : le principe est globalement le même que le crédit-bail, hormis le fait qu'il ne prévoit pas l'acquisition du bien une fois que le contrat est arrivé à échéance.

Section 02 : L'analyse fonctionnelle de la trésorerie

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation, la notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches différentes, l'une statique, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée. A travers cet section, on va traiter l'une des méthodes d'analyse de la trésorerie de l'entreprise, à savoir : l'analyse fonctionnelle.

« L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'analyser le fonctionnement financier de l'entreprise. Elle met en évidence les mouvements financiers engagés dans les différents cycles d'activité et les emplois et ressources qui en résultent »¹⁴.

1. L'analyse par les indicateurs d'équilibres :

Le bilan fonctionnel est « un tableau qui reprend les mêmes données que le bilan comptable, mais il s'agit de les ordonner par fonction / utilisation, puis par degré de liquidité (investissement, éléments d'exploitation, éléments hors exploitation, financement...) »¹⁵.

Dans un bilan fonctionnel, les termes « Actif » et « Passif » sont remplacés par les termes :

- Emplois
- Ressource

¹⁴HONORE L, « Gestion financière », *op.cit*, p.158.

¹⁵<https://www.l-expert-comptable.com/a/529818-qu-est-ce-que-le-bilan-fonctionnel.html>

Tableau N°01 : Le bilan fonctionnel

Actif	Passif
<u>Emplois stables (ES)</u>	<u>Ressources stables :</u>
Immobilisations brutes	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles	Amortissement et provisions
Immobilisations corporelles	Dettes financières
Immobilisations financières	<u>Passif circulant :</u>
<u>Actif circulant d'exploitation brute (ACE)</u>	Dettes d'exploitations
Stocks	Dettes hors exploitation
Avance et acomptes versés	Trésorerie passive
Créances clients	
Charges constatées d'avance	
<u>Actif circulant hors exploitation (ACHE)</u>	
Créances diverses	
Intérêts courus	
Créances sur immobilisations	
<u>Actif de trésorerie (AT)</u>	
Disponibilités	

Source : BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed Dunod, 2003, P149.

1.1.Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) :

On nomme fonds de roulement net global la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables.

« C'est la capacité de couverture des immobilisations par les capitaux permanent »¹⁶

1.1.1 Mode de calcul : Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :¹⁷

➤ Par le haut du bilan :

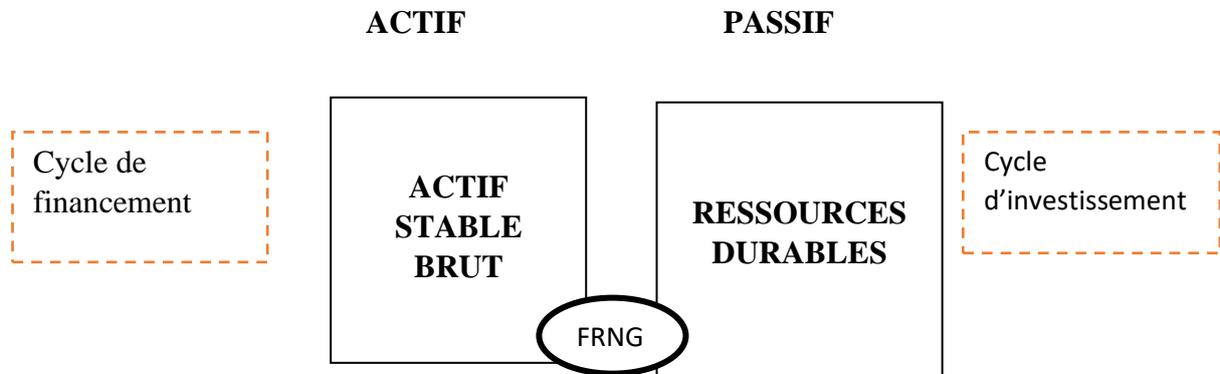
Il représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

¹⁶ Jean Louis AMELON, « Gestion financière » 2eme édition maxima, paris 2000, P67.

¹⁷ COHEN E, (1991), Gestion financière de l'entreprise et de développement financier, EDICEF, Canada, P249-250

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

Figure n°01 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source : HADBI F, Cours2016, analyse financière 3ème année FC. Université de Bejaia P32.

➤ Par le bas du bilan :

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

Ou bien :

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

-ACE : actif circulant d'exploitations.

-TA : trésorerie active.

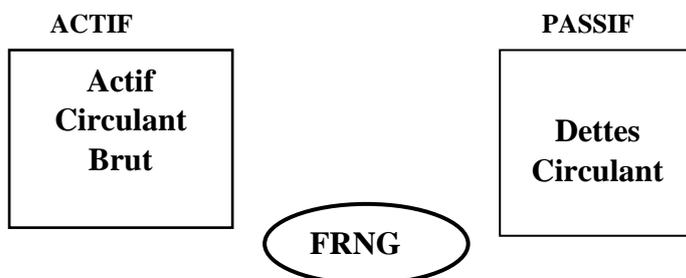
-ACHE : actif circulant hors exploitations.

-TP : trésorerie passive.

-DE : dettes d'exploitation

-DHE : dettes hors exploitation

Figure n° 02 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : HADBI F, Cours2016, analyse financière 3ème année FC. Université de Bejaia, P32.

1.1.2. Interprétation du FRNG :

➤ **Le fonds de roulement est positif $FRNG > 0$**

FRNG largement positif est le signe d'une politique financière prudente (apport important en capital, investissements financés par des emprunts à LMT) et /ou d'une forte rentabilité (importance des réserves).

➤ **Le fonds de roulement est négatif $FRNG < 0$**

FRNG négatif équivaldrait à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à CT. Un tel choix est extrêmement périlleux pour la pérennité de l'entreprise.

➤ **Le fonds de roulement est stable $FRNG = 0$**

« Dans ce cas ; les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif stable. C'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispos d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire »¹⁸.

1.2. Le besoin de fond Roulement BFR :

« Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de percevoir le paiement du par ses clients.

Le besoin en fonds de roulement démontre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle n'ait besoin d'encaisser ses clients en même temps ».

1.2.1. Calcul du besoin en fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement se calcule par deux méthodes différentes :

¹⁸BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y, (2018).la gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de la Sonatrach la DRGB, mémoire de master en finance d'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, p.23.

➤ **La première méthode :**

$$\text{BFR} = (\text{la valeur d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dette financier})$$

➤ **La deuxième méthode :**

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant} - \text{valeurs disponible}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financier})$$

1.2.2. Interprétation du besoin en fonds de roulement

- **BFR > 0** le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou à l'aide des ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaire).
- **BFR < 0** le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitation, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieures aux emplois cyclique (VE+VR).
- **BFR = 0** cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressource à court terme¹⁹.

1.3. Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée.²⁰

Selon COHEN.F Le fonds de roulement « est un instrument d'équilibre financier statique, il représente l'excédent des capitaux permanent sur la valeur des investissements nets, pour permettre la formulation et le calcul du FRN, le bilan doit être organisé en grande masse regroupent les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée »²¹.

1.3.1. Le calcul du fonds de roulement :

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes ; par le haut du bilan et par le bas du bilan. Ces deux méthodes sont présentées par les formules ci-après :

¹⁹ MICHELS, GERER, *La trésorerie relation bancaire*, EDITION DUNON ? PARIS 2003, p7.

²⁰ RAMA, Pierre. *Analyse et diagnostic financier*. Paris ; d'organisation. 2001. P71.

²¹ COHEN Elie, *analyse financière*. Edition ECONOMICA , 4ème éditions, paris 1997, p 271

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

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisés}$$

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

$$\text{FR} = \text{actif circulant} - \text{DCT}$$

1.3.2. L'interprétation du fonds de roulement

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois cas suivants :

- **FR > 0** Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation.
- **FR < 0** Un fonds de roulement qui est négatif (-) signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations par ces dette à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).
- **FR = 0** Le fonds de roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des ressources, c'est -à- dire que les actifs immobilisés sont financés seulement les par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.²²

1.4. La trésorerie nette :

Selon **Beatrice** et **CANGUILLAT** « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Donc la trésorerie nette exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement net global après le financement des besoins en fonds de roulement »²³.

1.4.1. Le calcul de la trésorerie nette :

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan financier :**

Elle se calcul comme suit :

²²E. SERGE. *Analyse et diagnostic financier*. Edition EYROLLES. Paris 1992.

²³BEATRICE ET FRANCIS GANGUILLOT, *analyse financière*, 4ème édition, p121.

Trésorerie nette = Fonds de roulement (FR) - Besoin en fonds de Roulement

➤ **Par le bas du bilan financier**

Par le bas du bilan, la trésorerie nette se calcul comme suit :

Trésorerie nette = Disponibilité - Dettes Financière à court Terme

1.4.2. Interprétation de la trésorerie nette

- **1^{er} cas : si le $TN > 0$** C'est-à-dire $FR > BFR$ donc la trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobiliser et à dégager un surplus du fonds de roulement qui sert à financer le besoin du fonds de roulement.
- **2^{ème} cas : si le $TN < 0$** c'est -à- dire $FR < BFR$ donc la trésorerie est négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme, donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.
- **3^{ème} cas : si le $TN = 0$** c'est -à- dire $FR = BFR$ donc la trésorerie est nulle une trésorerie nulle, signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le fonds de roulement et réduire le besoin en fonds de roulement.

2. L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios :

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

« Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme »²⁴.

1.1.L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité nous renseignent si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme.

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants²⁵ :

²⁴Rivet A, *gestion financière. Ellipses édition marketing. 2003.P43.*

²⁵Meunierpocher B. *lediagnosticfinancier, 2edd'organisation, 2000, p, 170.*

- **Ratio de liquidité générale** : Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appeler pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

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

- **Ratio de liquidité immédiate** : La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces dettes de court terme avec ces seules liquidités. Il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{valeur disponible}}{\text{dettes à court terme}}$$

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

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{valeur disponible} + \text{valeur réalisable}}{\text{dettes à court terme}}$$

- **Ratio d'endettement total** : Ratio d'endettement est un indicateur qui permet D'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.5.

$$\text{Ration d'endettement} = \frac{\text{total des dettes}}{\text{total de l'actif}}$$

- **Ratio d'autonomie financière** : Le calcul de ce ratio est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ces besoins le biais de ces capitaux propres ou bien. Elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme. Ce ratio doit être supérieur

ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ces ressources totales.

Autonomie financière=capitaux propres/total passif

On constate que l'analyse par les indicateurs d'équilibre et les ratios est important pour voir la situation financière, mais n'est pas suffisante pour avoir un jugement sur la trésorerie.

Section 03 : Concept de base sur la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle est constituée comme un bras armé de l'entreprise et elle consiste aussi à gérer alternativement soit des encaisses disponibles soit de crédit à court terme nécessaire pour combler un déficit au sein de l'entreprise.

1. Notion de la gestion de la trésorerie :

« La gestion de 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 ». ²⁶

Selon **HATTAB.F**, « la gestion de la trésorerie est une des composantes principales de la gestion financières de sa qualité dépend la possibilité pour l'entreprise de faire aboutir ses options stratégiques sur le plan industriel et sur le plan commercial, et d'attendre ainsi ses objectifs globaux ». ²⁷

Forget, il considère que la gestion de la trésorerie « est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaire ,de placer les excédents et surtout d'assurer sa liquidité et sa solvabilité .il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie ». ²⁸

2. Les objectifs de la gestion de la trésorerie :

²⁶<http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/formations/1549-gestion-de-tresorerie/file>

²⁷ **BELLIER DELIENNE. A, KATH. S** « La gestion de trésorerie », Edition2, *ECONOMICA*, Paris, 2005, P5.

²⁸ **HATTAB. F** : la gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de L'ETBH-TCE, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia ,2007.

Le trésorier cherche toujours à assurer les équilibres instantanés de l'entreprise tout en tenant compte de la minimisation des coûts. La gestion de trésorerie doit veiller à :²⁹

- Eviter la cessation des paiements à travers les prévisions et la gestion quotidienne de la trésorerie ;
- Assurer l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ;
- Minimiser les coûts de financement utilisés ;
- Surveiller les règlements reçus ou effectués par l'entreprise ;
- Assurer la solvabilité de l'entreprise.

3. Utilité de la gestion de la trésorerie ³⁰ :

On peut évoquer trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui sont entre autres :

➤ **Des raisons de transaction :**

Les raisons de transaction s'expliquent par le fait que la société effectue des achats et réalise des ventes même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. Pour cela, il faut prendre des précautions.

➤ **Des raisons de précaution :**

La trésorerie n'étant pas une science nulle, elle n'est à l'abri des imprévus. Cela se traduit parce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques.

➤ **Des raisons de spéculation :**

Départ ces raisons, il faut une spéculation, lorsqu'une société dispose de fonds important, il est intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment, les dépôts à terme. Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens technique.

4. L'efficacité de la gestion de la trésorerie ³¹:

Pour savoir si la gestion de trésorerie atteint ses objectifs, tout trésorerie doit vérifier si :

²⁹ AMICHI.L & CHAFAIL, 2019, *L'incidence du choix des moyens de paiement sur la gestion de la trésorerie Cas : DIVISION LABORATOIRE SONATRACH de Boumerdes, mémoire de master en finance d'entreprise, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI, TIZI OUZOU. P.15.*

³⁰BOUMESSEHEL, R. 2016/2017. *La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de l'ERLAD. Mémoire de master en finance d'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.p.07.*

³¹ KHARBACHE, *op.cit.* p.20.

- Les soldes bancaires sont proches de zéro.
- Les conditions bancaires ont été correctement négociées.
- Les crédits ont été choisis aux meilleurs taux.
- Les conditions négociées ont été effectivement appliquées.

Ce contrôle peut se faire par confrontation entre les réalisations et les prévisions, afin de déterminer les coûts entraînés par des erreurs de gestion.

Section 04 : Les méthodes de gestion de trésorerie

Analyser votre trésorerie une fois en début de mois et n'y revenir que 30 jours après ne suffit pas. Les réalisations de trésorerie diffèrent des prévisions mensuelles, d'où la nécessité de pratiquer une gestion très fine de la trésorerie, c à d quotidienne. On va donc réaliser en plus du budget prévisionnel annuel, un budget de trésorerie prévisionnel mensuel permettant de calculer les soldes quotidiens.

1.La gestion permanente (quotidienne) de trésorerie (TR) :

Comme le préconisent les principes comptables, les opérations de l'entreprise sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation.

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

1.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie :

Pour gérer efficacement sa trésorerie au quotidien, il est essentiel de consulter régulièrement l'état des comptes de votre entreprise. Il est également possible de créer une alerte pour être averti lorsqu'un certain seuil est atteint afin d'éviter les situations délicates.

Dans la gestion quotidienne de trésorerie, on doit tenir compte des conditions bancaires qui sont un ensemble de règles négociées entre la banque et l'entreprise, en particulier, on doit tenir compte des jours de valeur, qui permettent de calculer très précisément des dates réelles d'encaissements et de décaissements.

1.2. L'utilité de la gestion permanente de la TR :

Suivre sa trésorerie permet donc de connaître la part permettant de financer l'activité courant et celle représentant un excédent, l'objectif n'est pas seulement de veiller à l'équilibre global de la trésorerie, mais aussi à l'équilibre de chaque compte bancaire et d'en minimiser les frais, c à d procéder à des arbitrages, donc choisir des solutions de placement ou de refinancement les plus favorables.

1.3. Les outils de la gestion permanente de la TR : En matière de trésorerie, on cherche à atteindre quotidiennement une trésorerie positive la plus proche possible de « 0 ». Pour ce faire, on doit impérativement connaître les outils disponibles suivant :

1.3.1. L'échelle d'intérêt trimestriel : « Une échelle d'intérêt est un relevé trimestriel classé par date de valeur et visualisant les prélèvements bancaires sur le fonctionnement du compte courant du client, il donne le ticket d'agios (intérêts, frais de tenue de compte, commissions et Tva) ». ³²

La structure du tableau d'échelle d'intérêt trimestriel est un tableau qui fait apparaître à la fois les jours courus en date de valeur, les nombres correspondants, les mouvements des capitaux en comptes débit au crédit, les intérêts débiteur et créditeur selon les cas, les soldes effectifs des comptes. Il se présente comme suit : ³³

Tableau N° 02 : échelle d'intérêt trimestriel

Date de valeur	Débit	Crédit	Soldes		Nombre du Jours	Nombres	
			Débit	Crédit		Débiteurs	Créditeurs
03-avril	-	-	-	-	-	-	-
11-avril	-	-	-	-	-	-	-
15-avril	-	-	-	-	-	-	-
18-avril	-	-	-	-	-	-	-
20-avril	-	-	-	-	-	-	-
28-avril	-	-	-	-	-	-	-
08-mai	-	-	-	-	-	-	-
09-mai	-	-	-	-	-	-	-
23-mai	-	-	-	-	-	-	-
02-juin	-	-	-	-	-	-	-
08-juin	-	-	-	-	-	-	-
21-juin	-	-	-	-	-	-	-
24-juin	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-
Total agios du trimestre = intérêts débiteurs + commission du plus fort découvert + commission de mouvement + TVA							

³² <https://pdfcoffee.com/echelle-dx27interet-exemplepdf-pdf-free.html>

³³ https://fr.slideshare.net/kimocrazyloverkimo/gestion-de-trsorerie_p24.

Source : <https://fr.slideshare.net/kimocrazyloverkimo/gestion-de-trsorerie> .

Remarque :

- Les intérêts débiteurs sont calculés à partir du total des nombres débiteurs.
- Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant.
- Les soldes créditeurs (ou excédents sur compte) permettent de déterminer les nombres créditeurs. Toutefois ceux-ci sont sans utilité, les banques ne rémunérant pas les soldes créditeurs.
- La commission du plus fort découvert est calculée pour chaque mois, à partir du plus fort découvert mensuel.
- La commission de mouvement est calculée à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA ». ³⁴

1.3.2. Les dates de valeur :

L'enregistrement comptable se fait à la date historique de l'opération, alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur. Le décalage entre la date historique et la date effective de réalisation de l'opération est souvent du au délai d'échange interbancaire des valeurs. La structure de tableau de date de valeur est la suivante :³⁵

Tableau N° 03 : tableau de date de valeur

Opération	Date de valeur
Retrait d'espèces	Date d'opération - 1 jour calendaire
Virement émis	Date d'opération - 1 jour calendaire
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Versement d'espèces	Date d'opération + 1 jour calendaire
Virement reçu	Date d'opération + 1 jour calendaire
Effet à l'escompte	Date de remise + 1 jour calendaire
Effet à l'encaissement	Date d'échéance + 4 jours calendaires
Chèque sur place	Date de réception + 2 jours ouvrés
Chèque hors place	Date d'opération + 5 jours ouvrés

³⁴ BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y, *op.cit*, p.37.

³⁵ BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y, *op.cit*, p.36.

Source : BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y. op.cit. p.36.

- La date d'opération : c'est la date de comptabilisation par la banque d'une opération, cette date étant le plus souvent différente de la date de comptabilisation par l'entreprise.
- Les jours de valeur : exprimés en jours ouvrés ou jours calendaires, ils permettent de calculer les dates de valeur, c à d les dates d'encaissements ou de décaissements réelles.

Les dates de valeur sont calculées comme suit :

Au crédit du compte : date de valeur = date d'opération + jours de valeur

Au débit du compte : date de valeur = date d'opération – jour de valeur

1.4. La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien :

La gestion quotidienne de la trésorerie d'entreprise nécessite un suivi des besoins, et des disponibilités à court terme. Le trésorier doit au quotidien suivre les mouvements de la trésorerie (la vérification de la caisse, la tenue des échéances de factures, les états de rapprochements bancaires, l'enregistrement des chèques, des remises en banque...).

Cette gestion quotidienne est basée sur différents règlements :

- La caisse : Afin de connaître les informations et les données régulières concernant les mouvements d'entrées et de sorties de caisse, le caissier doit effectuer un suivi journalier pour dégager le solde final, et ainsi avoir une information réelle sur la trésorerie.

Le caissier doit remplir chaque jour les deux fiches suivantes :

- Procès-verbal d'arrêté de caisse : dans lequel est mentionné le nombre de billet et de pièce des différents types, et dégager le réel.
- Fiche des recettes et des dépenses : cette fiche comporte les opérations journalières d'encaissement et de décaissements.
- La banque : Ce qui est important, c'est de connaître les conditions de la banque, les principes de tarification des systèmes bancaires : le taux exigé, les commissions et la date de valeur. La connaissance de ces conditions est indispensable au responsable de l'entreprise. Elle est nécessaire pour une bonne négociation avec le banquier, et à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie.

- Le taux de financement : le recours au financement à court terme implique des coûts financiers liés aux formes des crédits utilisés. Les taux de base sont fixés par la banque, servant de point de départ aux calculs des taux appliqués sur les entreprises.
- Les commissions bancaires : ces commissions rémunèrent les services et risques assumés par la banque. Elles peuvent être fixées, ou variées selon les banques ou selon l'application de taux.
- Les jours de valeurs : la gestion pour ce qui concerne les mouvements bancaires, se fait en 'jour de valeur'. Ce qui est important à l'entreprise, ce sont les dates auxquelles son compte bancaire est effectivement débité, ou crédité. Il convient donc de différencier la date de valeur de la date d'opération.
- Date d'opération : pour les banques c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leur service d'exploitation, appelé service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.
- Date de valeur : 'la date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels. C'est la date qui sert de référence pour la prise en compte des mouvements débités, ou crédités sur les comptes bancaires.

1.5. Le contrôle de la trésorerie :

Les contrôles ont pour objet de permettre une sécurisée de l'entreprise. Et de s'assurer de la bonne conservation des actifs comme de la fiabilité de l'information financière.

- Le contrôle de la caisse : Il est effectué par le contrôleur de gestion de l'entreprise, il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle. Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés :
 - Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.
 - Le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.
- Le contrôle de la banque : Les opérations bancaires doivent être doublement contrôlées :

- Il est tout d'abord nécessaire de vérifier que tout est négocié, l'information assure un point de fiabilité presque totale. Il faut toutefois être vigilant lorsque de nouveaux taux sont récemment négociés. Et vérifiés ainsi leur mise en œuvre immédiate.

Il faut également s'assurer que les diverses opérations ont été traitées avec les bonnes dates de valeur, les erreurs sont ici plus fréquentes.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie (TR) : La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux décisions à long terme et à court terme

2.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la TR :

La gestion prévisionnelle est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise. Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années, les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux.

2.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la TR ³⁶:

- Sécuriser votre trésorerie.
- Donner de la visibilité sur votre développement futur.
- Anticiper vos besoins et identifier en amont les ressources nécessaires les plus adaptées.
- Maîtriser l'affectation des ressources à disposition pour assurer leur meilleure rentabilité.
- Créer de la cohésion d'équipe.
- Défendre votre projet de financement auprès de vos partenaires.

Conclusion du chapitre I :

En conclusion, rappelons que la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise, elle est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec les meilleurs outils et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, signifie d'optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, c'est être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels entrants et sortants, et avec

³⁶ <https://altoneo.com/la-gestion-previsionnelle-de-tresorerie-pour-l-entreprise-en-situation-de-crise/>

ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires, c'est avant tout anticiper.

Chapitre II :

**Les risques de la trésorerie et sa
gestion optimale**

Les mutations économiques qu'a connues le monde en générale et l'Algérie en particulier, à entrainer de nombreux changements. En effet ; avec le libre- échange, la concurrence sur le marché (marché des banques et marché des entreprises), les vagues de privatisation, l'entreprise se trouve confrontée à de nombreux risques qu'elle doit gérer rigoureusement afin que ce dernier n'influence pas négativement l'atteinte de ses objectifs.

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maitrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagé sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

Dans ce chapitre nous allons identifier d'abord les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée à savoir le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de crédit et le risque client, ensuite nous allons retracer les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise.

Section 01 : Identification des risques de trésorerie :

La trésorerie est comme toute autre fonction de l'entreprise se trouve elle aussi face à des risques financiers que le trésorier doit identifier et gérer de manière convenable afin de garantir à l'entreprise une gestion optimale de la trésorerie.

On va entamer dans cette section la définition d'un risque et ses classifications.

1. Notion du risque :

La notion du risque peut être définie comme un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise.

Selon **DESROCH** (2003) définit le risque comme étant « une grandeur a deux dimensions : la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième : des conséquences, en termes de quantités de chômages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté ».

Selon **BARTHREMY** les risques purs sont de deux types :

- Risques endogènes qui sont directement générés par l'activité de l'entreprise.
- Risques exogènes qui naissent dans l'environnement externe de l'entreprise et l'affectent par contre coup.

2. Classification des risques :

Les risques peuvent être classés selon qu'ils touchent aux actifs financiers ou qu'ils sont opérationnels ou de conformité.

Parmi les risques financiers, nous pouvons trouver :

- Ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays.
- Les risques de contrepartie, liés au non-respect d'une obligation par un cocontractant.
- Ceux de taux de crédit s'il évolue défavorablement.
- Ceux de change avec la variation des cours de monnaies.
- Ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande.
- Les risques sur la facilité à acheter ou revendre un actif : c'est –à- dire de liquidité.

3. Objectif de l'analyse par les risques :

Selon **CABINET Ernest et Young** : la gestion des risques liés à la trésorerie est au cœur du dispositif du contrôle interne et seule une évaluation correcte de ces risques permet à l'entité d'adopter une stratégie pertinente en vue de favoriser l'amélioration des performances.

Plus généralement appliqué à l'entreprise, la gestion des risques s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs, les valeurs ainsi que sur le personnel de l'entreprise donc elle passe par l'identification du risque résiduel, son évaluation, d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

Section 02 : La gestion des risques de la trésorerie

La gestion des risques met l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner, l'évaluation de quels risques devraient être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. Les entreprises ayant identifié les risques seront mieux préparées et auront une façon plus rentable de les traiter. On distingue trois types de risques :

1. Le risque de taux d'intérêt :

L'objet de la gestion du risque de taux d'intérêt pour une entreprise est de maîtriser l'évolution actuelle et future de la valeur de ses créances et dettes (y compris les engagements hors bilan) rémunérées par un taux d'intérêt en fonction de l'évolution de ceux-ci.³⁷

³⁷ Jack Forget « gestion de trésorerie optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme » Edition organisation, 2005, ISBN 2-7081-3250-4. P. 183.

Le trésorier doit donc identifier et mesurer le risque de taux d'intérêt pour ensuite le gérer en utilisant de différents moyens de couverture.

1.1.L'évaluation du risque de taux d'intérêt :

L'évaluation du risque de taux repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise, la position de taux est déterminée en considérant le solde (placement-financement) ou (prêt-emprunt) à taux figurant au bilan échéance par échéance. Selon que le solde par échéance est nul ou non nul, positif ou négatif, la position de taux est fermée, ouverte prêteuse ou ouverte emprunteuse, l'entreprise est alors exposée à un risque nul, de hausse ou de baisse des taux fixe.

Cette appréciation de la position et du risque de taux peut être réalisée en utilisant les concepts de « gap », comptable ou actualisé, et de duration.

Le gap comptable peut être positif ou négatif, ce qui correspond également à une position courte ou longue et à une exposition à la baisse ou à la hausse des taux d'intérêt

Tableau N° 04 : position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt.

Position de taux	Gap comptable ou actualisé	Risque à taux fixe
Longue	Négatif	Hausse des taux
Courte	Positif	Baisse des taux

Source : GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), gestion de la trésorerie, op.cit., P. 251.

L'évaluation du risque de taux peut aussi reposer sur une approche actuarielle qui met en évidence la plus ou moins grande sensibilité des actifs financiers à une variation de taux en fonction de leur durée de vie : plus la durée de vie est longue, plus la sensibilité est grande. La duration représente le temps nécessaire pour que le prix d'un actif apprécié à sa valeur actuelle soit récupéré, sans distinguer les flux de capital et intérêts.

Tableau N° 05 : Duration, position et risque de taux d'intérêt

Duration	Position	Risque
Duration actif > duration passif	Longue	Hausse des taux
Duration actif < duration passif	Courte	Baisse des taux
Duration actif = duration passif	Nulle	Immunsation

Source : GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », op.cit. P. 253.

L'évaluation du risque sur taux d'intérêt dépend de trois facteurs :

- Le montant de l'investissement ou du financement en jeu.
- La durée de cet investissement ou de ce financement.
- Le degré de variation des taux d'intérêt ou volatilité.

Le risque sur taux d'intérêt sera d'autant plus élevé que le montant en jeu est élevé, que la durée est longue et que le degré de variation des taux d'intérêt est important, d'autant moins élevé, inversement. Si les deux premiers facteurs peuvent être assez facilement déterminés par le trésorier, par contre, le degré de variation des taux d'intérêt reste, lui, beaucoup plus difficile à cerner dans l'avenir.

1.2.Position de taux du trésorier :

Il faut maintenant que le trésorier dispose d'un outil systématique d'enregistrement et de suivi des opérations de placement et d'emprunt. Les informations à collecter concernent :

- Les différentes devises utilisées
- La nature de l'opération actuelle ou future
- Le sens de l'opération placements ou emprunt
- Le montant de l'opération qui permet de quantifier de l'exposition
- La nature de taux d'intérêt : fixe, révisables/ou variable
- La durée de l'opération financière ou maturité.

1.3.Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt :

Le trésorier a le choix entre divers instruments de couverture du risque de taux d'intérêt. On distingue les marchés de gré à gré et les marchés organisés.

- Les instruments négociés sur les marchés de gré à gré : ils se négocient directement avec les banques dans le cadre des contrats de gré à gré [ou marché OTC (Les transactions sont conclues directement entre un vendeur et un acheteur, dans notre cas, de gaz naturel)]. Il est donc possible pour l'entreprise de déterminer les caractéristiques qui correspondent à ses besoins, tels que les swaps de taux d'intérêt, terme contre terme et les futurs rats agreement.
- Swap de taux d'intérêt : Le terme swap signifie échange, Comme son nom l'indique on peut échanger tout et n'importe quoi, même sur un marché financier.
- Terme contre terme (ou contrat forward / forward) : Dans ce cas, un client (entreprise) et une banque s'engagent irrévocablement réaliser une opération pour un montant, une durée et un taux déterminés, à une date différée prévue au contrat.

➤ Forward Rate Agreement (FRA) : Le principe général est le même que celui du terme contre terme. La différence essentielle, réside dans la dissociation entre l'opération de couverture par le contrat et l'opération future de placement ou d'emprunt par l'entreprise.

➤ Produits optionnels de gré à gré :

-Option de taux : un contrat d'option donne le droit, non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif déterminé (appelé actif sous-jacent), à une période fixée ou durant une période donnée, à un prix convenu dans le contrat (prix d'exercice ou Strike). L'acheteur de l'option paie immédiatement une prime qui est perçue par le vendeur de l'option.

- Caps, Floors et Collars : ces produits sont, contrairement aux options qui sont des produits de court terme, destinés à la gestion et à la couverture du risque de taux d'intérêt à moyen terme.

➤ Instrument négociable sur les marchés organisés : Sur un marché organisé les contreparties ne négocient pas directement entre eux mais placent des ordres d'achat et de vente dont la confrontation va permettre de dégager un prix. Les instruments négociables sur ce marché sont nombreux en Europe tel que les contrats EURIBOR, tandis qu'en Algérie il n'existe pas ce genre de contrat.

2. Le risque de taux de change :

Le marché de change représente pour le trésorier l'un de ses lieux d'intervention les plus importants, il en effectue différentes opérations de vente et/ou d'achat. Ceci met la trésorerie en face d'un risque provenant de ce marché en raison des fluctuations quotidiennes du taux de change.

Le risque de change peut être défini comme l'incertitude du taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court ou moyen terme. En effet ; une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoir libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères.

2.1.Evaluation et types du risque de change :

Le trésorier doit tout d'abord déterminer la position de change qui est un inventaire de toutes les opérations comptables en devises avec l'étranger. Elle est liée aux avoirs et dettes de l'entreprise exprimés en devises. La position de change peut être nulle ou fermée si les engagements sont égaux aux avoirs, elle est ouverte si ces derniers ne sont pas égaux ; elle est

ouverte longue si les avoirs sont supérieurs aux engagements, et ouverte courte si les avoirs sont inférieurs aux engagements.

Après avoir déterminé la position de change, le trésorier doit mesurer le risque, la mesure du risque de change se fait selon la catégorie à laquelle est classé le risque, on peut généralement citer 3 catégories :

- **Risque économique** : il correspond aux conséquences des fluctuations des taux de change sur la valeur de l'entreprise.
- **Risque d'exploitation** : ce risque est lié à l'ensemble des activités ordinaires de l'entreprise résultant de la variation des cours de devises entre deux dates.
- **Risque de bilan** : celui-ci affecte les postes du bilan. Résultant d'une réévaluation périodique, c'est un risque de conversion. Chacune de ces catégories a des méthodes de mesure du risque de change.³⁸

2.2. La stratégie de gestion du risque de change :

La gestion du risque de change est une nécessité pour le trésorier d'une entreprise. Le trésorier doit prendre des mesures et des décisions de couverture qui dépendent de l'importance du risque de change à subir.

Les instruments de gestion du risque de change se répartissent en deux catégories ; les méthodes internes et les méthodes externes.³⁹

2.2.1. Les méthodes internes de gestion du risque de change :

La méthode interne est l'ensemble des procédures ou techniques que le trésorier peut lui-même mettre en œuvre, afin de minimiser l'exposition de la trésorerie au risque de change. Cette méthode regroupe généralement 3 techniques ; le termilage, le choix de la devise de facturation et la compensation interne.

- **Le termilage** : cette technique consiste à accélérer ou ralentir les délais de paiements d'une facture réalisée en devises étrangères. L'objectif est de bénéficier des mouvements de cours favorables ou limiter l'incidence de variation de cours défavorable, en fonction des prévisions d'évolutions des monnaies.
- **Le choix de la devise de facturation** : la facturation en devise expose la trésorerie au risque de change, donc la méthode la plus simple pour le trésorier est de choisir une facturation à

³⁸Philippe ROUSSELOT & Jean-François VERDIE, « la gestion de trésorerie », *op.cit*, p.258-259.

³⁹ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », *op.cit*, P. 397.

la monnaie locale, même si cela lui fait perdre des opportunités liées à d'éventuelles évolutions des taux de change.

- **La compensation interne** : une entreprise peut compenser entre ses dettes et ses créances de la même devise afin de limiter son risque. La position de change ne considère alors que le solde de la compensation. Cette technique est plutôt utilisée par les groupes de sociétés.

2.2.2. Les méthodes externes de gestion du risque de change

L'entreprise peut avoir recours à des techniques externes pour gérer son risque de change, nous en citerons les principales pratiques utilisées en Algérie.

- **L'assurance du risque de change** : il existe des sociétés spécialisées dans l'assurance contre le risque de change, tel que la compagnie française d'assurance-crédit COFACE, qui est présente dans 200 pays dont l'Algérie. Elle assure le risque de crédit sur les ventes à l'export.
- **Marché interbancaire de change** : c'est un marché entre banques et établissements financiers où sont traitées toutes les opérations de change (vente et achat) au comptant ou à terme entre la monnaie nationale et les devises étrangères librement convertibles, constituant ainsi le lieu de détermination des cours de change (taux de change des devises) par le libre jeu de l'offre et de la demande. Le marché interbancaire des changes peut se diviser en deux :
 - Le marché interbancaire des changes au comptant (spot) : L'opération de change au comptant est une transaction par laquelle deux parties conviennent d'échanger une monnaie contre une autre à un prix appelé " cours comptant " ou " spot " ; la livraison de ces monnaies intervient généralement le deuxième jour ouvré suivant la date de conclusion de la transaction.
 - Le marché interbancaire des changes à terme (forward) qui est un marché sur lequel les intervenants réalisent des opérations de change à terme.⁴⁰

3. Le risque crédit :

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui né du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions

⁴⁰ Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marcheint1.htm>.

de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit.

3.1. Le risque client :

Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlement des clients d'une entreprise qui accepte d'accorder un crédit fournisseur à ses clients.

La gestion du risque client doit avant tout être envisagée à titre préventif pour cela, l'évaluation du risque client doit permettre la prise de décisions de nature à éliminer ou à réduire l'incidence de ce risque, si les principes élémentaires que doit respecter tout responsable de crédit client peuvent apparaître évidents, voire simplistes, leur connaissance et leur respect sont nécessaires pour éviter toute naissance de risque du fait du fournisseur.

La durée et le montant du crédit client sont les deux éléments sur lesquels repose effectivement le risque client. Il est donc nécessaire de les déterminer au mieux des intérêts réciproques, dans le respect des textes réglementaires, avec la volonté d'anticiper tout risque éventuel de non-paiement.⁴¹

3.2. Couvrir le risque d'impayés, le risque client :

Afin de couvrir ce risque, plusieurs possibilités sont à envisager. L'externalisation de la gestion de créances à l'export est une bonne décision, dès lors que des prestataires extérieurs sont en mesure de faire mieux que l'entreprise pour un coût raisonnable. L'utilisation d'une lettre de crédit est un bon moyen de sécuriser ses opérations de vente. L'utilisation d'un Assureur Crédit (qui peut être associé à une Société d'affacturage) permet de renseigner puis de surveiller les clients, d'obtenir des garanties sur les clients, et offre une protection globale si un ou plusieurs clients sont défaillants.

Le risque non négligeable peut être réduit par :

3.2.1. La caution :

C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client.

⁴¹GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » *Op.cit.*, P. 209.

3.2.2. L'assurance-crédit

Elle permet de bénéficier de trois prestations :

- La prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients.
- Le recouvrement des factures impayées est transféré à l'assureur.
- L'indemnisation des créances garanties qui n'ont pas pu être recouvrées.

3.2.3. L'affacturage :

L'affacturage ou factoring est une technique de financement qui permet à une entreprise adhérente d'obtenir de la trésorerie immédiatement après la facturation à ses clients.⁴²

Section 03 : généralité sur l'optimisation de la gestion de trésorerie

Vaut mieux prévenir, que guérir !

Cette expression française prend tout son sens dans la trésorerie d'entreprise. En effet, la prévoyance, l'anticipation est le facteur clé de succès pour optimiser la trésorerie.

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profits qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement la rentabilité financière⁴³.

L'optimisation doit se réaliser pour atteindre un objectif idéal en gestion de trésorerie qu'est la trésorerie zéro (minimisation des frais financiers). Et donc l'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiements, l'arbitrage entre les modes de financement et de placement constituent les moyens de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise.

Durant cette section nous allons étudier la définition, les intérêt et l'objectif de l'optimisation de la trésorerie.

1. Définition de l'optimisation et de la gestion optimale de la trésorerie :

⁴²ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », *op.cit.*, P.253.

⁴³ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » *Op.cit.*, P. 149

L'optimisation de la trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. Fondamentalement, cette optimisation s'opère déjà en amont de la trésorerie, en ayant le souci permanent de gérer au mieux les différentes variables consécutives du BFR de l'entreprise, à savoir les stocks, les créances clients et les crédits fournis à ses clients. Néanmoins, l'optimisation doit également se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif idéal à attendre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro.

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celle des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximise à la fois liquidité et rentabilité de l'entreprise.

2. Intérêt de l'optimisation de la gestion de la trésorerie :

L'optimisation de la gestion de la trésorerie conduit à l'assainissement du financement de l'entreprise et à une meilleure évaluation de la performance même du management d'entreprise. En effet « la performance est la réalisation des objectifs que s'est fixés l'organisation. Elle ne se définit pas seulement par l'obtention des résultats quantitatifs, mais également par l'organisation des moyens mis en œuvre dans toutes les dimensions »⁴⁴.

3. Les objectifs de l'optimisation de la gestion de la trésorerie :

La performance de la gestion de la trésorerie et par conséquent celle de l'entreprise repose nécessairement sur une optimisation des flux. « Cette optimisation doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes spécifiques »⁴⁵.

➤ L'asymétrie fondamentale entre les décaissements et les encaissements :

L'entreprise maîtrise la date précise de ses décaissements, mais ne peut connaître la date précise des encaissements que de manière stochastique.

➤ La structure particulière des coûts financiers de gestion de la trésorerie :

⁴⁴ COUCOUREUX .M, CUYAUBERE. T, MULLER. J, « Contrôle de gestion », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007, P21.

⁴⁵ FORGET, J, *op.cit*, P64.

En effet, les crédits à court terme génèrent des frais proportionnels aux montants empruntés, des frais fixes (commissions) et des taxes (TVA sur commissions bancaires). Chaque catégorie de crédit a une structure de coûts spécifiques.

➤ **Le caractère modulable :**

La concordance des échéances demeure un des paramètres les plus complexes à gérer en raison des jours de valeurs et du float. Le float se définit comme la trésorerie positive résultante du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients du système bancaire (les fonds étant pendant cette période mis gratuitement à sa disposition).

➤ **L'interconnexion généralisée des systèmes d'information :**

Le modèle d'optimisation le plus simple de la gestion de la trésorerie consiste à généraliser les transferts de fond et à limiter les montants et les durées des créances dont l'entreprise est propriétaire.

➤ **L'aversion au risque ou à la propension à la sécurité :**

Le niveau minimal de trésorerie de sécurité (assimilable au stock-outil ou niveau de stock incompressible destiné à faire face aux aléas, sans que la production de l'entreprise ne soit interrompue), dont l'entreprise entend disposer dépend de l'aversion au risque de la trésorerie, et donc de facteurs psychologiques.

4. Les techniques et les moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie :

L'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiement, l'arbitrage entre les modes de financement et placement, doivent faire l'objet d'une attention de la part du trésorier et constituent les techniques et moyens d'optimisation de la trésorerie d'une entreprise.

4.1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie :

Nous allons présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie qui pourraient aider le trésorier d'entreprise à mieux gérer les cash-flows :

4.1.1. L'optimisation de la gestion des comptes bancaires :

Le trésorier doit positionner et affecter les divers flux entrants et sortants de l'entreprise selon les principes évoqués ultérieurement. Il doit veiller à l'équilibre global entre tous les

comptes (le solde en valeur égale à zéro).il s'agit là du principe de la trésorerie zéro. Qui correspond à un objectif d'encaisse zéro.

Le rôle de trésorier est d'optimiser les prévisions au jour le jour pour mieux gérer le découvert afin de minimiser les frais financiers et éviter d'avoir des excédents de trésorerie sur les comptes courants.

Le trésorier est possible de déterminer la qualité de la gestion en valeur des comptes bancaires par le calcul d'un indicateur appelé enjeu financier. Cet enjeu mesure le gain ou les économies potentiellement réalisables si le trésorier gérait efficacement tous ses comptes bancaires à zéro, sur une période donnée.⁴⁶

4.1.2. L'optimisation des financements :

Les modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise sont des conditionnes pour faire le choix des modes de financements, qui peuvent être faibles, importants ou durables..., pour cela, la minimisation du cout est l'une des préoccupations fondamentales du trésorier.

➤ L'objectif de minimisation des frais financiers :

Le trésorier doit faire l'arbitrage entre les financements à sa disposition :

- Les crédits bancaires de trésorerie spécialisés ou crédit de financement de l'exploitation.
- Les crédits bancaires de trésorerie non spécialisés traditionnels (découvert, facilité de caisse, crédit relais spot...).
- Les mobilisations des créances commerciales (escompte, affacturage, mobilisation de créances sur marché publics...).
- Les financements monétaires (billets de trésorerie).
- Les financements non bancaires (crédit fournisseur, financement de groupe...)⁴⁷

➤ Les critères de choix de financement :

- Le cout du financement.
- La facilité de mise en place.
- La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée).

⁴⁶ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » Op.cit., P152.

⁴⁷ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » Op.cit., P. 155.

- La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se désintermédiaire afin de négocier efficacement avec les partenaires bancaires...

4.1.3. L'optimisation des placements :

Le trésorier réalise l'arbitrage entre des modes de placements lorsque les comptes de l'entreprise sont excédentaires et les profits sont possibles.

➤ La maximisation des produits financiers :

Les critères fondamentaux pour des placements de trésorerie sont les suivants :

- Rentabilité : générer des produits financiers liés aux intérêts versés, ou des plus-values.
- Sécurité : limiter le risque de perte en capital ; le risque de défaut doit être nul ou le plus faible possible, le risque de taux d'intérêt limité ou couvert.
- Liquidité : possibilité de mettre fin rapidement au placement sans perte du capital investi.

Les supports de placement choisis selon ces critères d'après le montant, la durée envisagée des excédents placés et le temps que le trésorier souhaite réaliser à leur gestion.

En effet, le travail du trésorier est pour rendre comparables ces modes de placement, afin de prendre une bonne décision en termes de rentabilité et de risque.

4.1.4. L'optimisation entre placement et financement :

Cette catégorie d'arbitrage est étudiée dès lors qu'au cours d'une période donnée, le mois par exemple, l'entreprise présente des soldes excédentaires et quelques soldes déficitaires. Dans cette situation, le trésorier peut être tenté de bloquer un placement, c'est-à-dire une somme P , durant une certaine période. Il doit rechercher le montant optimum du placement, afin de maximiser les produits financiers compte tenu des charges financières qui sont générées par le découvert⁴⁸.

Le trésorier doit déterminer la combinaison financement-placement pour optimiser la gestion de la trésorerie (rechercher la solution pour que le gain net soit maximal).

L'optimisation de la trésorerie fait appel le plus souvent à faire un choix entre crédit et placement à CT pour disposer de fonds.

4.2. Les moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie :

⁴⁸ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » *Op.cit.*, P. 165.

« L'organisation de gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiement, l'arbitrage entre les modes de financements et de placement, doivent faire l'objet d'une attention certaine de la part de la trésorerie et constituent les moyens traditionnels de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise et de sa gestion optimale »⁴⁹.

4.2.1. Equilibrer entre les banques :

L'équilibrage entre les banques s'affirme comme une des techniques de créations d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient dans les contextes où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs. L'erreur d'équilibrage, appelée erreur contre-passe, constitue une erreur classique en matière de gestion de trésorerie quand apparaissent à un même moment des soldes créditeurs en valeurs sur certains comptes et des soldes débiteurs sur d'autres.

4.2.2. Arbitrer entre placements /découvert :

Pour procéder à des arbitrages, la trésorerie doit :

- Partir d'une situation de trésorerie à jour et faible.
- Définir la situation probable des prochains jours et décades suivants.
- Simuler différents scénarios.
- Calculer l'incidence nette de chaque scénario.
- En fin décider.

4.2.3. Utiliser des crédits à court terme :

L'escompte et le découvert sont les éléments constitutifs du crédit à court terme. Cependant l'arbitrage entre les deux est une décision courante pour la trésorerie d'une entreprise. Quand celle-ci dispose d'un portefeuille d'effets, la comparaison entre ces deux modes de financements est réalisée, puisque l'escompte correspond à un financement dont le coût est en théorie moins élevé.

4.2.4. Utiliser des placements à court terme :

La trésorerie doit aussi réaliser des arbitrages entre des modes de placement, des lors que les comptes de l'entreprise sont excédentaires et que des profits sont possibles, il peut ainsi recouvrir :

⁴⁹ GAUGAIN.M, SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », *op.cit*, P253.

- Une gestion en direct qui constitue un achat de titre auprès de sa banque.
- Une gestion collective sous forme d'achat d'organisme de placements collectifs en valeurs mobilières en l'occurrence les FCP et les SICAV.
- L'achat de produits bancaires classique tel que les dépôts à terme.
- Placement auprès d'autres entreprises tel que l'escompte fournisseurs qui donneur toujours un moyen très usité ou l'avance en compte courant au sien d'un groupe.

4.2.5. Sécuriser les transactions :

L'organisation du service de trésorerie doit être suffisamment sécurisée pour lutter contre un certain nombre de fraudes génératrices de pertes financières pour l'entreprise .L'entreprise doit veiller à la mise à jour régulière des pouvoirs de signatures, à la conservation .ainsi ,les principales méthodes de sécurisation reposent essentiellement sur la dématérialisation des moyens de paiements papier au profit de virements sécurisés et la télétransmission des information entreprise-banque sous un système d'information .

4.2.6. Contrôler les conditions bancaires :

Les conditions bancaires sont nombreuses, complexes, évolutives dans le temps, il est donc nécessaire que la trésorerie établisse un document qui récapitule l'ensemble de ces conditions négociées avec les différents partenaires financiers.

4.2.7. Gérer les différents risques liés à la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée. La trésorerie doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques que sont : les risques de crédit, de change, de taux d'intérêt et de défaillance client.

Section 04 : les outils d'une gestion optimale de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie est la première étape du processus d'optimisation, elle est considérée comme une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise

va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiements.⁵⁰

Pour anticiper l'avenir de la trésorerie les prévisions doivent être élaboré sur trois horizons différents ; long terme, court terme et très court terme.

1. Le plan de financement :

Le plan de financement, établi sur la base des flux prévisionnels, est un outil indispensable à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement. En général, la durée des prévisions s'étale sur une période qui varie entre trois et cinq ans. C'est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés.

Selon Cabane. P « le tableau de financement étudie l'évolution des grands équilibres bilanciers, s'intéressant aux nouveaux emplois et nouvelles ressources de l'exercice mais n'accordant à la trésorerie qu'un rôle de résultante calculée par différence entre la variation du FRNG et la variation du BFR »⁵¹.

Selon SANSRI. B « le tableau de financement décrit la manière dont, au cours d'une période, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de face à ses besoins.il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classe selon leurs échéances »⁵².

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ».⁵³

1.1.Les objectifs du plan de financement : Le plan de financement permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :

- S'assurer que les ressources prévisionnelles sont suffisantes pour couvrir les emplois prévisionnels autrement dit que le projet est financièrement réalisable.
- Convaincre les apporteurs de capitaux sur la rentabilité du projet car un plan de financement équilibré indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts.
- Prévoir les éventuelles difficultés financières que peut rencontrer l'entreprise.⁵⁴

⁵⁰ Jack Forget, *op.cit*, p45.

⁵¹ CABANE Pierre, *l'essentiel de la finance*, 2d : EYROLLES, 2006, P 31.

⁵² SANSRI.B : « Analyse financière », Edition CHIHAB, 1996, P24.

⁵³ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, « La gestion de la trésorerie », *op.cit*, p 42.

⁵⁴AMICHI.L & CHAFAIL.L, 2019. « L'incidence du choix des moyens de paiement sur la gestion de la trésorerie Cas : DIVISION LABORATOIRE SONATRACH de Boumerdes », *op.cit*, P.24.

1.2. Construction du plan de financement :

Le tableau de financement comprend deux parties :

-Le tableau I analyse la variation du FR par le haut du bilan, c'est-à-dire retrace l'évolution des moyens structurels de l'entreprise : politique d'investissement et de financement.⁵⁵

$$\Delta \text{FR} = \Delta \text{Ressources stables (-)} \Delta \text{Actif immobilisé brut}$$

-le tableau II analyse la variation du FR par le bas du bilan, c'est-à-dire par apport à la conjoncture de l'activité et de ses incidences sur la trésorerie, il permet aussi de faire ressortir le BFRE et les variations de trésorerie.

$$\Delta \text{FR} = \Delta \text{BFR} \text{ +/- } \Delta \text{Solde de trésorerie}$$

La structure de la première partie du tableau de financement se présente comme suit :

Tableau N° 06 : structure du tableau de financement (première partie)

Emplois	N	N+1	Ressources	N	N+1
-distribution de dividendes	-	-	-Capacité	-	-
-acquisition d'éléments d'actifs immobilisés	-	-	d'autofinancement de l'exercice		
-charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-Cession d'éléments d'actifs immobilisés	-	-
-diminution des capitaux propres	-	-	-Augmentation du capital	-	-
-remboursements des dettes financières	-	-	-Augmentation des autres capitaux propres	-	-
			-Augmentation des dettes financières	-	-
Total des emplois	-	-	Total des ressources	-	-
Total des ressources	-	-	Variation du FRNG	-	-
variation du FRNG (ressource nette)	-	-	(emplois net)		

Source : ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, gestion de trésorerie, 2ème éd : DUNOD, 2017, P 34.

⁵⁵ ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, gestion de trésorerie, 2ème éd : DUNOD, P54.

La deuxième partie du tableau de financement est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : structure du tableau de financement (deuxième partie)

Désignation	Besoin (1)	Dégradation	Solde (2-1)
Variation d'exploitation			
Variation des actifs d'exploitation	-	-	-
Stocks et en -cours	-	-	-
Avance et acomptes versés sur commande	-	-	-
Créance client et comptes rattachés	-	-	-
Variation des dettes d'exploitation	-	-	-
Avance et acomptes reçus sur commande	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-	-	-
Totaux	-	-	-
Variation hors exploitation			
Variation des autres débiteurs	-	-	-
Variation des autres créditeurs	-	-	-
Totaux	-	-	-
Variation nette hors exploitation(B)	-	-	-
Variation totale du BFR C=(A+B)	-	-	-
Variation trésorerie			
Variation des disponibilités	-	-	-
Variation des concours bancaires	-	-	-
Totaux	-	-	-
Variation nette trésorerie	-	-	-
Variation du FRNG (C-D)	-	-	-

Source : ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, gestion de trésorerie, 2ème éd : DUNOD, 2017, P 34.

❖ **Remarque :**

- CAF = Résultat Net + Dotations aux amortissements
- Cession d'immobilisations : Montant HT des produits de cession en cas de liquidation de l'entreprise ou du projet.
- Augmentation de capital : Seule l'augmentation de capital par apport en numéraire et à concurrence des seules sommes libérées, constitue une ressource réelle susceptible de financer des emplois.

- Subventions : L'année où elle est perçue par l'entreprise, la subvention constitue une ressource pour son montant réel.
- Dettes financières : il s'agit des dettes supérieures à 1 an. Si des frais sont supportés, ils peuvent être déduits du montant emprunté soit portés en emplois dans une rubrique « charges à répartir »

Acquisition s'immobilisations : Montant est inscrit HT.

- Distributions de dividendes : soit les porter d'emblée en emplois (si l'entreprise a déjà défini les montants prévisionnelles et qu'elle a l'assurance de pouvoir y faire faces) soit les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, selon les soldes obtenus.
- Variations du BFRE : Augmentation en emplois et diminutions en ressources (où emplois négatifs).

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

Mais il n'y a pas que le plan de financement qui est d'une aussi grande importance pour le trésorier, car la connaissance du budget de trésorerie et la fiche de suivi de valeur est aussi indispensable.

1.3. Analyse et interprétation du tableau de financement :

- **Le tableau I** : Il permet d'analyser la variation du fonds de roulement, il peut s'agir :
 - Soit d'une variation positive c'est-à-dire une hausse du fonds de roulement net global, ce qui signifie que les ressources stables sont supérieures aux emplois stables ce qui traduit une détérioration de la structure financière de l'entreprise.
 - Soit d'une variation négative c'est -à- dire une hausse du fonds de roulement lorsque les emplois stables de l'exercice sont supérieurs aux ressources durables de la période ce qui traduit une détérioration de l'équilibre financier. Ainsi, il permet de déduire la politique financière de l'entreprise sur la période, sa politique d'investissement et de versement de dividendes.
- **Le tableau II** : Le deuxième tableau permet de :
 - Analyse sur l'évolution du fonds de roulement est suffisante pour couvrir le besoin en fonds de roulement.

-Déterminer si l'évolution du BFR est expliquée par des opérations d'exploitation ou hors exploitation.

2. Le budget de trésorerie :

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

2.1. Définition :

Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négocié.

Selon ROUSSELOT (2004) « le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense, les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois) »⁵⁶. Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au cours de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

Il peut être défini également, comme étant Un ensemble de tableaux de prévision financière et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui expose mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie.

2.2.L'utilité du budget de trésorerie ; il permet :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse.
- D'estimer le compte en banque, et le compte postal.
- De prévoir le besoin de financement à court terme.
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs.
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus.
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise.

⁵⁶ROUSSELOT.P & VERDIE.JF, « la gestion de trésorerie » op.cit, p.44.

➤ De prendre des décisions en matière financière.

Il ne peut donc être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice est élaboré et les différents budgets sont approuvés.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de la trésorerie répond à deux impératifs, qui sont définis comme suit :

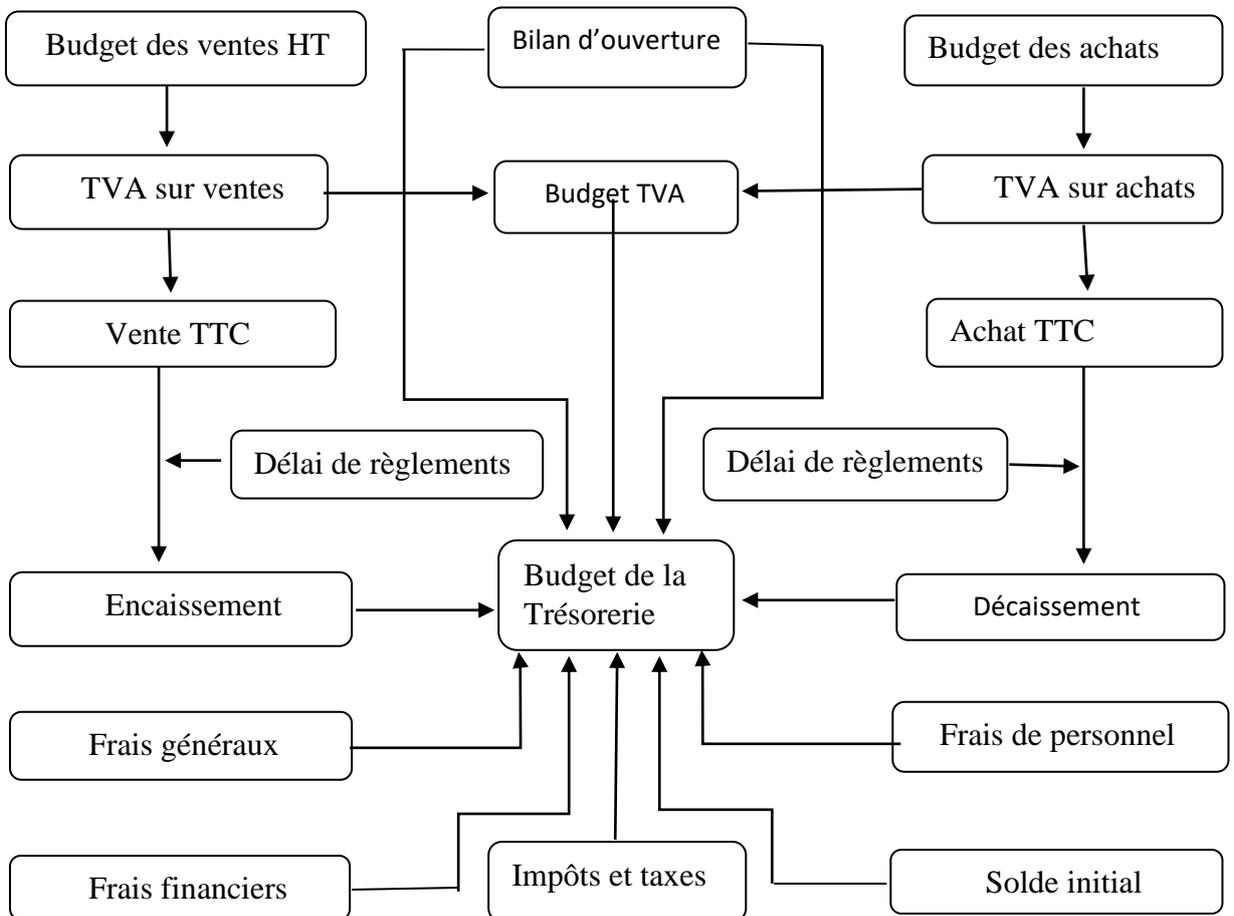
- L'assurance d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité.
- Connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et de disponibilités telles qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

2.3.Construction du budget de trésorerie :

Le budget est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

- Les budgets d'exploitation : achats, ventes, frais généraux....
- Le budget d'investissement.
- Le budget de financement à LMT : l'augmentation de capital, le paiement de dividendes et les remboursements d'emprunts à LMT.

Figure № 02 : Elaboration du budget de trésorerie



Source : GARDES.N, « Gestion de trésorerie », maître de conférences, <https://cupdf.com/document/ng-gestion-de-tr-sorerie-chapitre-1.html?page=1>.

Tableau N° 08 : la structure du tableau de budget de trésorerie

Désignation	Janvier	Février	Décembre
-Encaissement sur ventes (TTC)	-	-	-	-
-Produits financiers à encaisser	-	-	-	-
-Autres recettes (TTC) à encaisser	-	-	-	-
(=) Total des recettes d'exploitation (1)	-	-	-	-
-Décaissements sur les achats (TTC)	-	-	-	-
- Paiement des charges de personnel	-	-	-	-
- Impôts et taxes d'exploitation	-	-	-	-
-TVA à payer	-	-	-	-
-Charges financiers à déboursier	-	-	-	-
-Autre charges d'exploitation à payer	-	-	-	-
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)	-	-	-	-
(=) soldes d'exploitation mensuel (3) = (1) -(2)	-	-	-	-
-Cessions d'immobilisations (TTC)	-	-	-	-
-Nouveaux emprunts contractés (principal)	-	-	-	-
(=) Total des recettes hors exploitation (4)	-	-	-	-
-Investissements (TTC)	-	-	-	-
- Échéances de remboursement d'emprunt (principal)	-	-	-	-
- Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)	-	-	-	-
-TVA à payer	-	-	-	-
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)	-	-	-	-

=) soldes hors exploitation mensuel (6) = (4)-(5)	-	-	-	-
(=) solde global mensuel (7) = (3) + (6)	-	-	-	-
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements où Financements)	-	-	-	-
(=) Solde cumule mensuel (y compris solde initial début d'année)	-	-	-	-

Source : Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, « Gestion de trésorerie », op.cit., P. 47.

2.4.La détermination des encaissements et décaissements :

➤ Les encaissements d'exploitation :

Les encaissements sont issus du budget des ventes, il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

➤ Les encaissements hors exploitation :

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports de capital, et les subventions ;
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation) ;
- Autres opérations qui impliquent une rentrée de fonds pour l'entreprise.

➤ Les décaissements d'exploitation :

Les décaissements d'exploitation sont issus de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

➤ Les décaissements hors exploitation :

- L'acquisition des immobilisations ;
- Le remboursement des emprunts ;
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice ;
- Les acomptes et solde de l'impôt sur la société.

2.5.Interprétation du budget de trésorerie : A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir :

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

Selon CONSO & al, (2003 : 335), « le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale ».⁵⁷

3. Le plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est la version du budget de trésorerie obtenue après intervention des opérations d'escompte et de placement qui peuvent être déduites du budget de trésorerie première version, l'objectif étant d'avoir une trésorerie (disponibilité) très voisine de 0.

Le plan de trésorerie donne une idée « globale » des problèmes éventuels qui seront à résoudre et permet de prendre des dispositions en temps opportun⁵⁸.

Le plan de trésorerie n'est pas un document rigoureux, il est simplement destiné à vérifier de surface, l'entreprise n'aura pas de graves problèmes de trésorerie ou d'informer sur l'importance, la nature et la date de ces problèmes.

Le plan de trésorerie se présente comme l'est illustré dans la page suivante :

Tableau N° 09 : modèle de plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE	JANVIER	FEVRIER	...	DECEMBRE
1.SOLDE EN DEBUT DE MOIS	-	-	-	-
A. Encaissements	-	-	-	-
A1. D'exploitation	-	-	-	-
- ventes encaissées	-	-	-	-
- règlements client	-	-	-	-
A2. Hors exploitation	-	-	-	-
- apport en	-	-	-	-
- apport en compte courant	-	-	-	-
- emprunts LMT contracté	-	-	-	-

⁵⁷BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y. *op.cit.* p.45.

⁵⁸ www.petite-entreprise.net

- cession d'immobilisations	-	-	-	-
2. TOTAL	-	-	-	-
B. Décaissements	-	-	-	-
B1. D'exploitation	-	-	-	-
- paiement marchandises,	-	-	-	-
- approvisionnement,	-	-	-	-
- matières premières,	-	-	-	-
- fournitures, eau, énergie...	-	-	-	-
- autres charges externes	-	-	-	-
- impôts, taxes et versements assimilés	-	-	-	-
- charges de personnel	-	-	-	-
- impôt sur les bénéfices,	-	-	-	-
- TVA versé	-	-	-	-
- charges financières	-	-	-	-
B2. Hors exploitation	-	-	-	-
- remboursement emprunts (principal)	-	-	-	-
- investissement en immobilisation	-	-	-	-
3. TOTAL	-	-	-	-
4. Solde du mois = 2 – 3	-	-	-	-
5. Solde de fin de mois = 1 + 4	-	-	-	-
6. Cumul (mois X + mois X-1)	-	-	-	-

Source : www.petite-entreprise.net

4. La fiche de suivi de trésorerie (la fiche en valeur) :

Les dates de valeur des prévisions quotidiennes de trésorerie sont reprises dans une fiche en valeur réalisée pour chaque compte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie. La fiche en valeur est une étape indispensable pour atteindre le principe de la trésorerie zéro. « Les prévisions à très court terme sont constituées des mouvements inscrits sur la fiche en valeur et non encore reconnus dans le solde bancaire »⁵⁹.

⁵⁹ Michel SION, 2015, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », paris, Dunod, 6ème édition, p.52.

4.1. Définition de la fiche en valeur :

« C'est le document de travail quotidien du trésorier »⁶⁰, elle est de nature extra comptable. Elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération, les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise. Elle reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virements, avis de prélèvement, encaissement ou escompte effets..., et les place en fonction des dates de valeurs appliquées. Les dates de valeurs sont des dates d'opération, elles sont appliquées par les banques en fonction d'un barème standard, qui peut être négocié.

4.2. L'objectif de prévision en date de valeur : La fiche de suivi en date de valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie ses caractéristiques sont les suivantes :

- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.
- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

Tableau N° 10 : la structure de la fiche de suivi de trésorerie :

Eléments	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi ...
Solde initial	–	–	–	–
Mouvements créditeurs	–	–	–	–
Remise chèques	–	–	–	–
Remise d'espèces	–	–	–	–
Effet à l'encaissement	–	–	–	–
Effet à l'escompte	–	–	–	–
Virements reçus	–	–	–	–
Autres	–	–	–	–
Total recettes	–	–	–	–

⁶⁰ROUSSELOT Philippe, Verde Jean-François. *Op.cit.*, P.70.

Mouvements débiteurs	–	–	–	–
Chèques émis	–	–	–	–
Effets domiciliés	–	–	–	–
Virements émis	–	–	–	–
Impayés	–	–	–	–
Autres	–	–	–	–
Total dépenses	–	–	–	–
Solde avant décisions	–	–	–	–
Décisions :				
Escompte placement	–	–	–	–
Agios	–	–	–	–
Virement banque à banque	–	–	–	–
Recettes	–	–	–	–
Change recettes	–	–	–	–
Virement banque à banque	–	–	–	–
Dépenses	–	–	–	–
Solde après décisions	–	–	–	–

Source : Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot, « *gestion de trésorerie* », en ligne, 2^{ème} Edition EMS, 17 rue des Métiers 14123 Cormelles-le-Royal, 2015, p.55.

Conclusion du chapitre 2 :

L'optimisation de la gestion de la trésorerie consiste d'une part à gérer la trésorerie d'une manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autre parts à couvrir les risques conjoncturels. Aussi, c'est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds. Sans oublier l'importance d'adoption d'une politique de gestion de trésorerie efficace.

L'optimisation de la gestion de trésorerie est donc un grand axe incontournable dans une entreprise qu'on doit veiller à perpétuité.

Chapitre III :

**La gestion de la trésorerie cas de la
DRGB SONATRACH**

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Dans ce chapitre on va étudier la gestion de la trésorerie par les différentes méthodes d'analyse dans le cadre de la direction régionale de Bejaïa SONATRACH ensuite en va présenter le son système de gestion, mais en premier lieu et avant tous en va d'abord présenter cette entreprise d'accueil.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons parler de l'historique, présentation de l'organigramme de l'entreprise et de la mission principale de la SONATRACH mais aussi des différentes activités qu'elle exerce.

1. Historique et domaine d'activité :

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures).

Ceci a été le 31/12/1963 par le décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964, et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, et régie par le droit commercial algérien.

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAOUD EL HAMAR- ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km.

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les

concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc.

Le 24 février 1971, la SONATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures ;

En 1980, SONATRACH gérait 10% du pétrole et du gaz algériens.

En 1981, après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc.

En 1984, la SONATRACH a été immatriculé au registre de commerce sous le N° 84B438.

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et en 1999, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger.

En 2001, le PDG de la SONATRACH a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise qui a connu un réaménagement le 30/01/2006 pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions ;

Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkane, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé quatre ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenue à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations.

À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

2. La direction régionale de transport de BEJAIA :

La DRGB est l'une des cinq régions opérationnelles composant l'activité Transport par Canalisation (TRC) de groupe SONATRACH, avec les régions d'Arzew, de Skikda, haoud-El-Hamra et d'In-Amenas. Elle a pour missions de développer le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer.

Elle assure le transport des hydrocarbures liquides (Le pétrole brut, Le condensat, Le gaz naturel) depuis les pôles de production au sud jusqu'au terminal Nord. L'Activité TRC couvre plusieurs domaines :

- L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer

-
- La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et en haute mer
 - Les études et développement, à l'exception des études relevant de la Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM) et la réalisation de projets relevant de la Direction Centrale Engineering et Project Management.

La DRGB est située au niveau l'arrière port de Bejaia, à l'entrée de la ville et s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

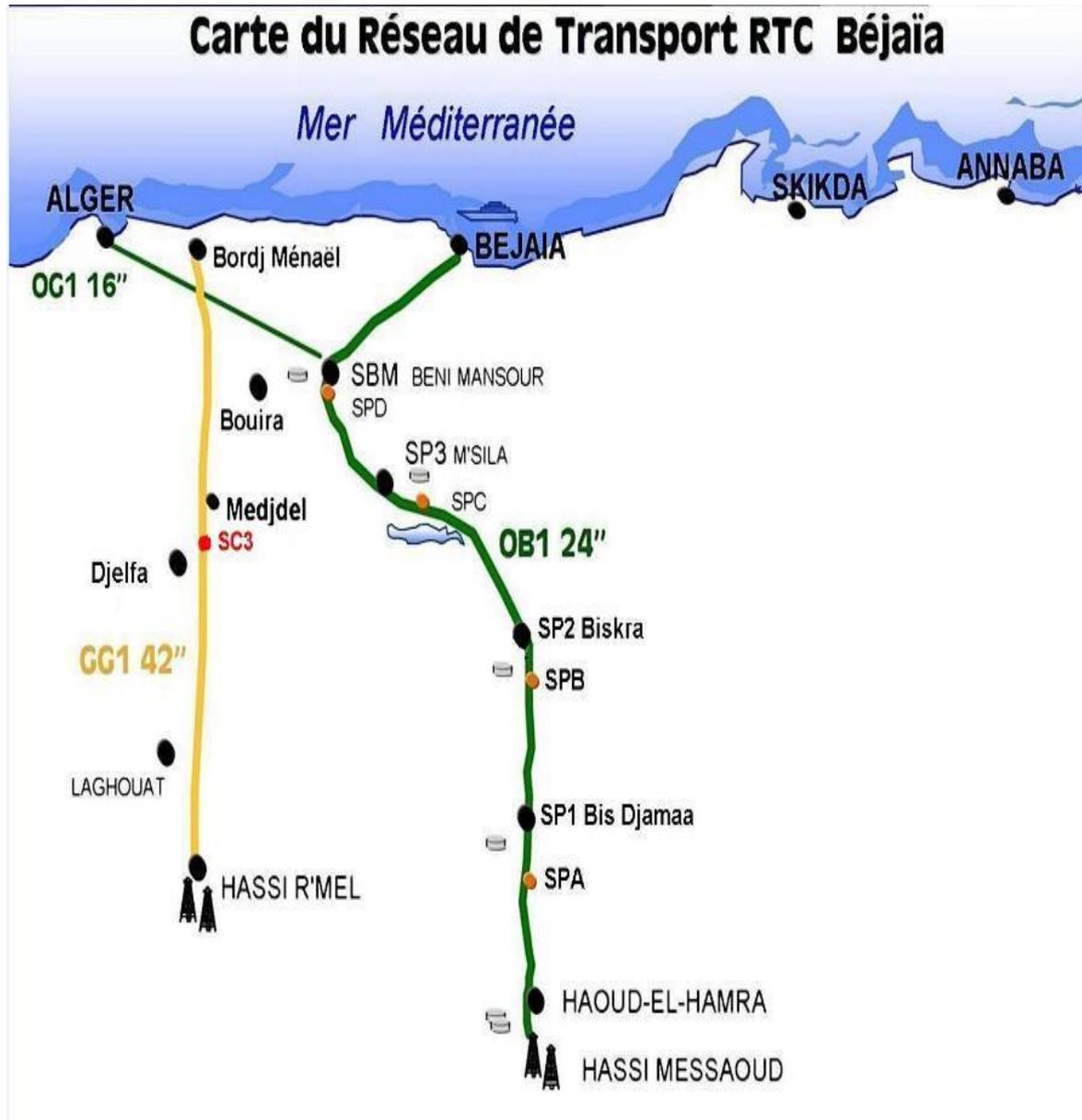
- **Terminaux (nord et sud) :** Surface clôturée : 516 135 m², Surface couverte : 7 832 m², Surface occupée par les bacs : 43 688 m², Surface non clôturée : 2 250 m², Surface de stockage : 3 800 m².
- **Port pétrolier :** Surface clôturée : 19 841 m², Surface couverte : 300 m², Surface occupée par les bassins de déballastage : 1 600 m².

Ce port pétrolier est composé de trois (03) postes de chargement de navires, deux (02) bacs d'une capacité de stockage jaugeant jusqu'à 80 000 Tonne.

D'autre part, la RTC assure ainsi la gestion des stations de pompes suivantes :

- SP1Bis : Station de pompage n°1 Bis a Djemaa (El-oued).
- SP2 : Station de pompage n°2 à Biskra.
- SP3 : Station de pompage n°3 à Msila.
- SBM : Station de pompage a Béni-Mansour.
- TA GG1 : Terminal Arrivée de Bordj-Menaïel.
- Base travaux Medjdel (M'sila).
- TRA : Terminal Arrivée Sidi- Arcine (Alger).
- TAN et TAS : Terminal arrivée Nord et Sud et le port de Bejaia.

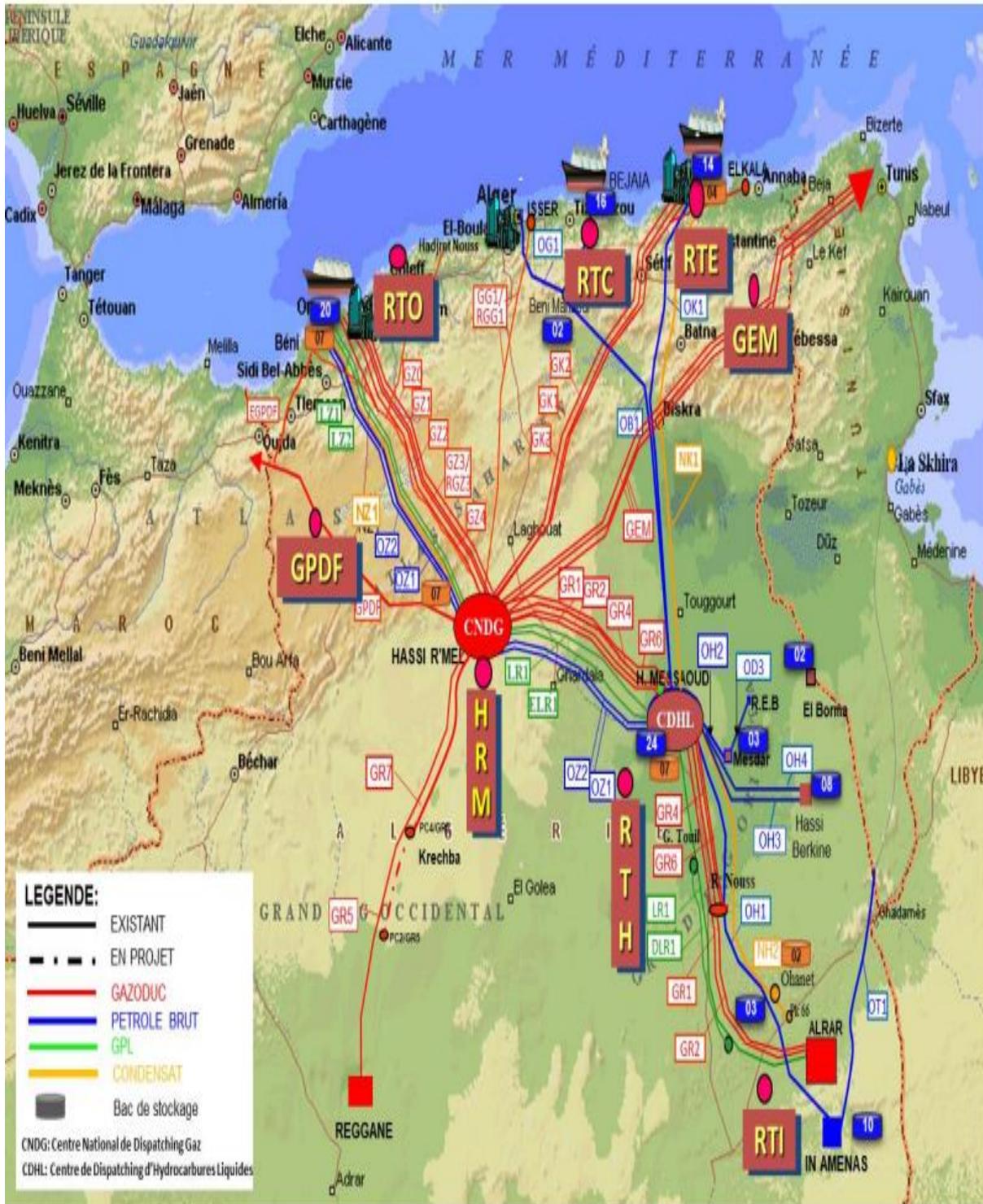
Figure N°04 : Carte du réseau de transport RTC Bejaia



Source : <https://docplayer.fr/203891929-Etude-et-modification-du-systeme-de-controle-de-l-unite-de-comptage-des-hydrocarbures-du-terminal-marin-de-bejaia-sonatrach.html>.

Figure N°05 : Cartographie actuelle du réseau de transport

Cartographie actuelle du Réseau de Transport



Source : <https://www.energy.gov.dz/?rubrique=activite-transport-par-canalisation>

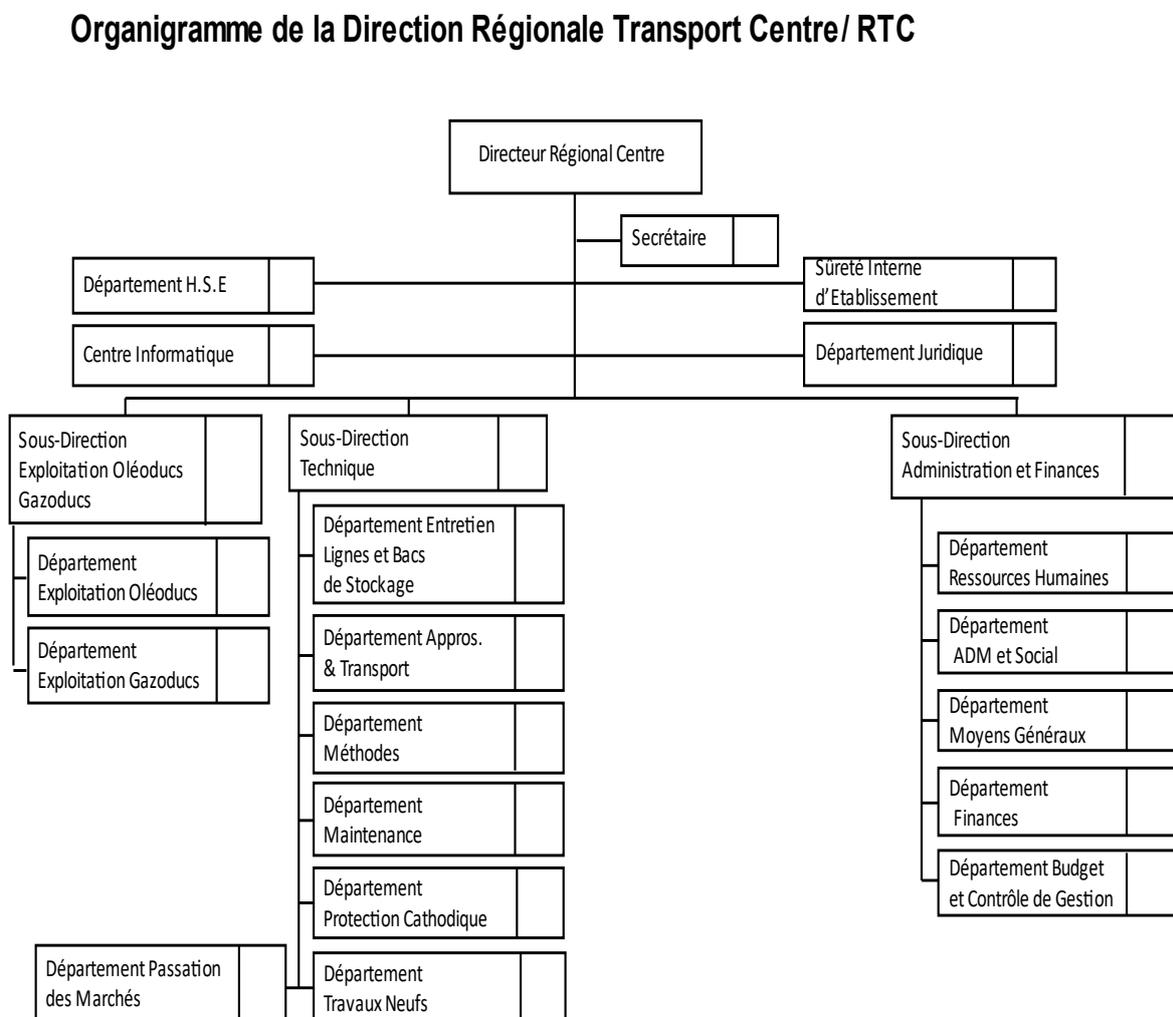
3. L’effectif et l’organisation structurelle de la DRGB :

Son effectif est d’environ 2030 travailleurs, répartis sur deux géographiques : Touggourt, Djamaa, Oumache, Biskra, Ain el Khadra, M’sila, Beni Mansour, Sidi Areine, Medjdel, Bordj Menaiel et Bejaia.

La DRGB est subdivisé en plusieurs départements et sous-direction : Département H.S.E, Département juridique, Centre informatique, Sous- direction d’exploitation, Sous-direction administration et finance, Sous-direction technique

4. Présentation de l’organigramme de la direction régionale de Bejaia :

Schéma N°01 : Organigramme de la direction régionale de Bejaia



Source : document interne de la DRGB

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

- **Département Hygiène Sécurité Environnement (HSE)** : sa mission est la Protection et sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la région, la veille au respect, stricte des normes et standards en matière d'hygiène.
- **Centre Informatique (CI)** : Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.
- **Sureté interne d'établissement** : Il veille à la sécurité et à l'intégrité des installations et des personnes de la région.
- **Département Juridique** : Ce département veille sur la légalité des transactions, lance des appels d'offre nationaux et internationaux, les litiges nés entre RTC et les tiers et s'occupe aussi des assurances du patrimoine de l'entreprise.
- **Sous-Direction Exploitation oléoducs gazoducs** : La sous-direction Exploitation chapeaute deux départements qui sont :
 - ✓ **Département exploitation oléoducs** : Ce département est chargé des missions suivantes :

Transport de pétrole brut de Haoud El Hamra vers les terminaux de Bejaïa et de la raffinerie de sidi Arcine-Alger, Chargement de bateaux en pétrole brut, Livraison de pétrole à la raffinerie de Sidi Arcine-Alger, Stockage de pétrole brute, Gestion des stations de pompage et des terminaux.

- ✓ **Département exploitation gazoducs** : Ce département crée à partir de 2004 est chargé de :

L'exploitation du gazoduc allant de Hassi R'Mel   Bordj Menaiel. Le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centrales électriques et pour les consommations domestiques. Il gère deux stations de compression Medjdel et Terminal GG1 Bordj Menaiel.

- **Sous-direction technique (SDT)** : Elle se compose de sept départements :
 - ✓ **Département entretien lignes et bacs de stockage** : Ce département assure toutes les opérations de maintenance préventives et programm es, comme il est chargé d'effectuer les missions d'intervention d'un pipeline endommagé, il est composé de deux services principaux :
 - **Service entretient bacs et auxiliaire** : S'occupe de l'entretien des bacs de stockage des terminaux et des stations et leurs auxiliaires en élaboration des cahiers de charge pour exprimer leurs besoins, Entretien des bacs et leurs réhabilitations, Suivi des prélèvements des niveaux des bacs chaque 05 ans à fin d'éviter les problèmes d'affaissement des robes

des bacs et le coincement des toits flottants, Entretien des tuyauteries et des stations, Traitement des résidus de pétrole (slop).

- **Service ligne** : La mission essentielle de ce service est l'entretien préventif et curatif des pipelines OB1 24'', DOG1 20'' et GG1 42''.

Entretien des pistes, accès et des riverains à ce que le périmètre de sécurité soit respecté, Intervention sur pipe en cas de fuite ou éclatement, 07 secteurs de travaux qui s'occupe de l'entretien de la ligne composé de : un chef secteurs travaux, un conducteur travaux, conducteurs d'engins, équipe manœuvres.

- ✓ **Département approvisionnement et transport (ATR)** : Le département approvisionnement et transport (ATR), ou s'est déroulé mon stage, assure les approvisionnements nécessaires pour la bonne exploitation des installations, le stockage des pièces de rechange nécessaires pour une année minimum d'utilisation et le transport en tout genre.
- **Service gestion des stocks** : Sa mission est d'assurer le réapprovisionnement du magasin en pièces de rechanges et d'autres produits gérés par le stock ainsi de tenir à jour le fichier central et l'inventaire des stocks.
- **Service gestion technique** : Ce service a pour rôle de Gérer les équipements amortissables tels que les meubles, équipements informatiques, machines, véhicules, ...etc. d'identifier et codifier tout le matériel et gérer les dossiers de réforme, Réception et expédition vers d'autres structures.
- **Service transport** : Sa mission est de gérer le parc roulant et d'assurer le transport du personnel et l'acheminement de tout matériel pour une station ou un chantier.
- **Service Approvisionnements** : Il est chargé des achats d'équipements, pièces de rechanges liées à l'exploitation du pipe et dédouanement du matériel.
- ✓ **Département méthodes** : Ses fonctions principales sont: l'élaboration du plan annuel de maintenance, Réception du rapport mensuel d'intervention mécanique, Codification des machines (équipements) selon le site, Création et mise a jours les dossiers machines, Création des fiches techniques et historiques, Définition des modes opératoires, Détermination des travaux préventifs, Diagnostique et expertise des pannes, Préparation des arrêts, Analyse des pannes répétitives, Proposition des modifications, Collaboration avec la gestion des stocks.

-
- ✓ **Département maintenance (MTN) :** La mission principale de ce département est de veiller au maintien du bon état de fonctionnement des équipements et des installations techniques de la région.
 - ✓ **Département protection cathodique :** Il est chargé de protéger les ouvrages contre la corrosion. Pour cela existe deux moyens de lutte :
 - **Protection passive :** sans apport d'énergie en assurant un revêtement à l'ouvrage avec de la peinture pour les ouvrages aériens et un enrobage de la pipe par la braie de houilles. Le but de cette protection est d'isoler l'acier de l'environnement corrosif.
 - **Protection active :** Dans ce cas en récompense l'insuffisance de la protection passive en inversant le courant engendré par la réaction électrochimique du métal en imposant un courant continu.

Récemment ce département s'est décortiqué en deux service, à savoir :

- Service réparation et construction.
- Service relève et contrôle.

- ✓ **Département travaux neufs (TNF) :** Le département travaux neufs (TNF), est chargé des études, l'assistance technique et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations demandés par les différentes de la région. Le département travaux neufs gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget global de région.

➤ **Sous -Direction Administration et Finances :** Elle est composée de cinq départements qui sont :

- ✓ **Département ressources humaine et communication (RHC) :** La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leur carrière et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qu'en besoins de formation, de perfectionnement et de Recyclage. Pour ses besoins, ce département dispose d'un cadre de communication qui anime une cellule de communication.
- ✓ **Département administratif et social (ASL) :** Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Il est aussi chargé de la gestion du personnel de RTC.
- ✓ **Département Moyen Généraux (MOG) :** Ce département assure le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires, entretien des bâtiments et des espaces verts, achats de fournitures de bureau...etc.).

-
- ✓ **Département Finances** : Il prend en charge la gestion comptable et financière de RTC, il assure l'enregistrement chronologique des informations de comptabilité » et la gestion de la trésorerie comme il fait des appels de fonds à la division de commercialisation des hydrocarbures.
 - ✓ **Département Budget et Contrôle de Gestion** : Ce département était l'un des services du département finances, devenu département dans la cadre du nouvel organigramme. Il est chargé :
 - D'élaborer le budget prévisionnel de l'année à venir, en se basant sur les prévisions élaborées par chaque structure de la RTC ; d'élaborer le plan de gestion à court et moyen terme.

5. Les objectifs et le rôle économique et stratégique de la DRGB :

- Soutenir le développement socio-économique du pays ;
- Booster le secteur industriel des PME/PMI algériennes à travers les opportunités offertes par sa stratégie de croissance ;
- Promouvoir et développer le transfert technologique et du savoir-faire à travers l'encouragement du développement des partenariats ;
- Participer au développement des compétences à travers le renforcement des relations entre les secteurs de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle ainsi que des entreprises oil & gaz ;
- Renforcer le développement de la chaîne logistique oil & gaz locale.

Section 2 : Le diagnostic financier de la DRGB, SONATRACH

Au long de cette section, nous allons analyser la situation de la trésorerie et son évolution au cours des trois exercices 2019, 2020 et 2021 à travers :

- L'interprétation des équilibres financiers à savoir le fonds de roulement (FR) le besoin en fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN) ;
- L'analyse par la méthode des ratios ;
- L'analyse de la trésorerie par les flux à travers l'interprétation du tableau de financement et du tableau des flux de trésorerie.

1. Elaboration des bilans financiers (fonctionnel) :

Après avoir effectué des retraitements sur les bilans comptables de 2019, 2020 et 2021 (voir **annexes n°01, n° 02 et 03**), nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Tableau N°11 : Bilan financier de l'actif des années 2019, 2020 et 2021

(En DA)

ACTIF	EXERCICE	EXERCICE	EXERCICE
Désignation	2019	2020	2021
• Valeur immobilisé (VI)	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
- Immobilisations incorporelles	3 904 025.49	995 376.03	696 763.22
- Immobilisations corporelles	16 167 349 594.48	53 400 815 066.60	50 569 724 396.19
- Immobilisation en cours	2 443 873 919.23	2 540 078 466.43	1 709 702 838.02
- Immobilisation financière	299 328 123.52	282 432 138.21	212 891 070.10
- Titre mise en équivalence – entreprises associées	-	-	-
- Autre participation et créance rattachées	-	-	-
- Autres titres immobilisés	-	-	-
- Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-	-
- Impôts différés actifs	299 328 123.52	282 432 138.21	212 891 070.10
	361 946 824.35	402 863 951.37	471 284 730.56
• Actif circulant	2 100 338 448.30	2 344 670 678.18	2 554 341 953.96
• Valeur d'exploitation (VE)	1 694 327 067.95	1 829 866 660.81	2 120 684 981.74
- Stocks et encours	1 694 327 067.95	1 829 866 660.81	2 120 684 981.74

• Valeur réalisable (VR)	400 387 625.56	507 673 860.12	425 857 283.14
- Créances et emplois assimilés	-	-	-
- Clients			
- Autres débiteurs	723 710.90	-	-
- Impôts	289 147 964.14	392 985 598.87	401 691 469.29
- Autre actifs courants	88 269 707.88	88 269 707.88	-
	22 246 242.64	26 418 553.37	24 165 813.85
• Valeur disponible (VD)	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
- Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-
- Trésorerie			
	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
Total	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 752.05

Source : Etablis à partir des données de la DRGB

Tableau N° 12 : Bilan fonctionnel du passif des années 2019, 2020 et 2021 :

Passif	EXERCICE	EXERCICE	EXERCICE
Désignation	2019	2020	2021
• Capitaux permanentes	19 453 385 643.5	56 366 955 163.94	52 347 632 333.2
• Capitaux propres	12 830 944 804.52	45 108 729 630.09	46 433 733 093.69
- Capital émis	-	-	-
- Capital non appelé	-	-	-
- Prime et réserves (réserves consolidées (1))	-	-	-
- Ecart de réévaluation	-	-	-
- Ecart d'équivalence (1)	-	-	-
- Résultat net [résultat net du groupe (1)]	-	-	-

- Autres capitaux propres report à nouveau	-2 562 990 061.85	-10 094 325 613.50	-2 306 665 509.54
- Comptes de liaison	-402 492 822.71	-	-859 774 845.75
- Part de la société consolidante (1)	15 796 427 689.08	55 203 055 243.59	49 600 173 448.98
- Part des minoritaires (1)	-	-	-
• Dette LMT	-	-	-
- Emprunts et dettes financières	-	-	-
- Impôts (différés et provisions)	6 622 440 838.98	11 258 225 533.85	5 913 899 239.51
- Autres dettes non courantes	-	-	-
- Provision et produit comptabilisé d'avance	84 449 588.00	84 449 588.00	391 838.04
	-	-	-
	6 537 991 250.98	11 173 775 945.85	5 913 507 401.47
• Dette à CT	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
- Fournisseurs et comptes rattachés	694 770 402.24	623 718 443.55	726 228 997.17
- Impôts	-	-	-
- Autres dettes	720 000.00	-	3 075 251.00
- Trésorerie passif	1 227 864 889.63	1 981 182 069.33	2 441 705 170.68
	-	-	-
Total	21 376 740 935.37	58 971 855 676.82	55 518 641 752.05

Source : Etablis à partir des données de la DRGB

2. Présentation des bilans de grande masse :

Tableau N°13 : bilan de grande masse Pour l'année 2019 :

Actif	Montant	Part	Passif	Montant	Part
Valeurs immobilisée (VI)	19 276 402 487.07	90.17%	Capitaux propre (CP)	12 830 944 804.52	60.02%
Valeurs d'exploitation (VE)	1 694 327 067.95	7.93 %	Dette long et moyen terme (DLMT)	6 622 440 838.98	30.98%
Valeurs réalisables (VR)	400 387 625.56	1.87%	Dette court terme (DCT)	1 923 355 291.87	9%
Valeurs disponibles (VD)	5 623 754.79	0.03%			
Total	21 376 740 935.37	100 %	Total	21 376 740 935.37	100 %

Source : Etablis par nos soins à partir des documents traités

Tableau N°14 : bilan de grande masse Pour l'année 2020 :

Actif	Montant	Part	Passif	Montant	Part
Valeurs immobilisé e (VI)	56 627 184 998.64	96.02 %	Capitau x propre (CP)	45 108 729 630.09	76.49%
Valeurs d'exploitati on (VE)	1 829 866 660.81	3.10 %	Dette long et moyen terme (DLMT)	11 258 225 533.85	19.09 %
	507 673 860.12	0.86 %			

Valeurs réalisables (VR)	7 130 157.25	0.01 %	Dette court terme (DCT)	2 604 900 512.88	4.41 %
Valeurs disponibles (VD)					
Total	58 971 855 676.82	100 %	Total	58 971 855 676.82	100 %

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB

Tableau N° 15 : bilan de grande masse Pour l'année 2021 :

Actif	Montant	Part	Passif	Montant	Part
Valeurs immobilisé e (VI)	52 964 299 798.09	95.39 %	Capitau x propre (CP)	46 433 733 093.69	83.64 %
Valeurs d'exploitati on (VE)	2 120 684 981.74	3.81%	Dette long et moyen terme (DLMT)	5 913 899 239.51	10.65 %
Valeurs réalisables (VR)	425 857 283.14	0.77 %	Dette court terme (DCT)	3 171 009 418.85	5.71 %
Valeurs disponibles (VD)	7 799 689.08	0.014 %			
Total	55 518 641 752.05	100 %	Total	55 518 641 752.05	100 %

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de LA DRGB

Soit : le total actif 55 518 641 752,05 → 100 %

Actif immobilisée (VI) 52 964 299 798 ,09 → X

$X = (52\,964\,299\,798,09 * 100) / 55\,518\,641\,752,05 = 95,39 \%$

Commentaires :**• Sur actif immobilisée :**

L'actif immobilisée as le plus grand montant par apport au total de l'actif pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021 Respectivement les taux sont : 90,17%, 96,02% et 95,39%.

• Valeur d'exploitation :

Une augmentation continue du taux de valeurs d'exploitation pour les trios années 2019,2020 et 2021 cela s'explique par l'importance des opérations de stockage.

• Valeur réalisable :

La VR ont connu une augmentation en 2020 par rapport à 2019, et une diminution en 2021 par rapport à 2020 pour les trois années 2019, 2020 et 2021.

• Valeur disponible :

Une légère baisse des valeurs disponibles en 2019 par contre une forte diminution pour l'année 2020, et ces dernières augmentent pour l'année 2021, on constate le paiement de l'entreprise d'une partie de ses dettes à court terme.

• Capitaux propres :

Pour les fonds propres on constate une augmentation durant les trois années 2019, 2020 et 2021

• Dette à long et moyen terme :

DLMT ont connu une diminution pour les trois années.

• Dette à court terme :

Ont connu une diminution en 2020 par rapport à 2019, et une augmentation en 2021 par rapport à 2020.

3. Analyse de l'équilibre financier :

L'analyse d'un ensemble d'indicateurs permet d'obtenir un diagnostic de la situation financière de l'entreprise à un instant T et d'évaluer son équilibre financier, sa rentabilité, son indépendance financière. Les indicateurs financiers sont donc importants dans le cadre d'une reprise de société, pour gérer les ressources financières de façon optimale, pour anticiper et maîtriser les risques financiers potentiels, pour envisager des investissements ou au contraire des restrictions budgétaires.

3.1.Le fonds de roulement net globale (FRNG) :

Le fonds de roulement (FR) ou fonds de roulement net global (FRNG) est un indicateur financier qui met en évidence l'excédent de ressources durables d'une entreprise après le financement des emplois stables (ou passif stable).

Autrement dit, il s'agit d'une « réserve » d'argent à disposition de l'entreprise pour faire face aux dépenses et éventuels imprévus. Les investissements ont été financés par ses ressources : le FRNG représente cette différence. Le FRNG se calcule à partir du bilan financier, généralement à partir du haut du bilan, les éléments à prendre en compte pour le calculer sont : Les emplois stables : à savoir, l'actif immobilisé brut (immobilisations corporelles, incorporelles et financières), les ressources stables : à savoir, les capitaux permanents et les dettes financières à long terme, soit : les capitaux propres ou capital social, le résultat, les provisions, les amortissements, les dettes financières.

Fonds de roulement net global (FRNG) = ressources stables - emplois stables

Tableau N° 16 : calcul de FRNG par le haut du bilan :

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Ressources stables	19 453 385 643.5	56 366 955 163.94	52 347 632 333,2
Emplois stables	19 276 402 487.07	56 627 184 998.64	52 964 299 798.09
FRNG	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464,89

Source : Elaborer à partir des documents de la DRGB

Fonds de roulement net global (FRNG) = actif circulant (Actif circulant d'exploitation+ Actif circulant hors exploitation + Trésorerie active) –dettes à court terme (Dettes d'exploitation +Dettes hors exploitation +Trésorerie passif).

Tableau N° 17 : calcul de FRNG par le bas du bilan :

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Actif circulant	2 100 338 448.30	2 344 670 678.18	2 554 341 953.96
Dettes à court terme	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418,85
FRNG	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464,89

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des documents traités.

❖ **Interprétation du FRNG :** Pour l'année 2019 le FRNG est positive, donc les capitaux permettent de financer l'intégralité des actifs immobilisée et une partie des actifs circulants, c'est une ressource structurelle du haut du bilan. Alors que on constate que le FRNG est

négatif pour les deux années 2020 et 2021, cela signifie que les ressources stables sont inférieures aux emplois stables, les ressources financières de l'entreprise ne couvrent pas les investissements, il n'y a pas d'excédent : impossible de financer le BFR, cela lui fait courir un risque d'insolvabilité.

3.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement (également appelé BFR) est un indicateur financier qui se définit comme la somme nécessaire à une entreprise pour couvrir les décalages de flux de trésorerie dus aux écarts temporels de son cycle d'exploitation.

Autrement dit, il s'agit de l'argent nécessaire à financer les différentes charges en attendant de percevoir les paiements des clients. Il est important de calculer son BFR puisqu'il permet d'obtenir un indicateur supplémentaire pour évaluer la santé financière de l'entreprise tout au long de sa vie, de piloter plus intelligemment les activités en anticipant les trous dans la trésorerie et ainsi de mettre en place des solutions pour pallier ce problème.

Par ailleurs, le calcul du BFR revêt une importance capitale au moment de la création ou de la reprise d'une entreprise, il se calcule comme suite :

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{dettes financières})$$

Tableau N° 18 : calcul de BFR pour les années 2019, 2020 et 2021

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Valeur d'exploitation	1 694 327 067.95	1 829 866 660.81	2 120 684 981.74
+	+	+	+
Valeur réalisable	400 387 625.56	507 673 860.12	425 857 283.14
-	-	-	-
Dettes court terme	1 923 355 291.87	2 604 900 512.88	3 171 009 418.85
-	-	-	-
Dettes financières	0	0	0
BFR	171 359 401.64	-267 359 991.95	-624 467 153,97

Source : Etablis à partir des documents de la DRGB.

❖ **Interprétation du BFR :**

Comme nous l'avons vu, le BFR donne une indication sur les **décalages de trésorerie** de l'entreprise, et ses besoins de trésorerie, le cas échéant. En fonction du résultat obtenu lors de son calcul, nous avons tiré la conclusion suivante :

On constate que le BFR est positive pour l'année 2019, cela signifie que les dettes à court terme n'arrivent pas à financer l'actif circulant (VE, VR) donc la RTC nécessite un BFR pour financer son exploitation.

Le BFR est négatif pour les deux années 2020 et 2021, cela indique que l'entreprise génère un flux positif de trésorerie. Elle encaisse avant de décaisser. On parle alors plutôt de ressource en fonds de roulement

3.3.La trésorerie nette (TN) :

Pour une entreprise, la trésorerie représente l'argent liquide présent dans la caisse, l'argent actuellement sur le compte en banque. La trésorerie nette est l'argent mobilisable à un instant T, autrement dit les disponibilités à vue, Elle correspond plus précisément à la différence entre les disponibilités bancaires et les dettes bancaires à court terme, Il s'agit d'un indicateur de gestion comptable et financière étroitement lié au fonds de roulement net global (réserves disponibles), au besoin en fonds de roulement (dépenses à prévoir). Elle se calcule par deux façons comme suite :

➤ **Par le haut du bilan :**

Trésorerie nette (TN) = fonds de roulement net global – besoin en fonds de roulement

Tableau N° 19 : calcul de la TN par le haut du bilan pour les années 2019, 2020 et 2021

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
FRNG	176 983 156.43	-260 229 834.7	-616 667 464,89
-	-	-	-
BFR	171 359 401.64	-267 359 991.9	-624 467 153,97
TN	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689,08

Source : Etablis par nos soins à partir des documents de la DRGB

➤ Par le bas du bilan :

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

Tableau N° 20 : calcul de la TN par le bas du bilan pour les années 2019, 2020 et 2021

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Disponibilité	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08
-	-	-	-
Dettes financières à court terme	0	0	0
TN	5 623 754.79	7 130 157.25	7 799 689.08

Source : Etablis par nos soins à partir des documents de la DRGB

❖ Interprétation de la TN :

L'entreprise enregistre une trésorerie nette positive pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021, elle réalise donc un équilibre financier immédiat ce qui signifie que le fonds de roulement est suffisant pour couvrir le besoin né du cycle d'exploitation. Nous remarquons une augmentation de la Trésorerie Nette en 2021 à (7 799 689.08 DA) et cela par rapport à l'exercice 2020 qui est de (7 130 157.25 DA) et 2019 qui est de (5 623 754.79 DA).

4. Analyse de la situation financière par la méthode des ratios :

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios pour juger la santé financière de l'entreprise.

4.1. Les ratios de liquidités et de solvabilités :

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

Tableau N°21 : les ratios de liquidités

Désignation	Formule	2019	2020	2021
Ratio de liquidité générale	AC/DCT	1.09	0.90	0.80
Ratio de liquidité réduite	(VR+VD) /DCT	0.21	0.19	0.13
Ratio de liquidité immédiate	VD/DCT	0.002	0.002	0.002

Ratio de solvabilité	Total actif/ (DCT+DLMT)	2.50	8.17	5.04
Ratio d'autonomie financière	CP/DCT	6.67	3.25	5.11
Ratio de financement permanent	(CP+DLMT) /VI	1.009	0.99	20.49
Ratio de rentabilité financière	Rt Net /CP	-0.19	-0.22	-0.04

Commentaires :

- ✓ Le ratio de liquidité générale pour les deux années 2020 et 2021 est inférieur à 1, ce qui traduit que l'entreprise a une insuffisance des liquidités et elle n'est pas capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme contrairement à l'année 2019 où le ratio de liquidité est supérieur à 1.
- ✓ Le ratio de liquidité réduite pour les trois années 2019, 2020 et 2021 est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas couvrir respectivement 21%, 19% et 13% de ses dettes à court terme.
- ✓ Le ratio de liquidité immédiate pour les trois années 2019, 2020 et 2021 est stable et inférieur à 1, signifie que l'entreprise ne peut couvrir que 0.2% de ses dettes à court terme à partir de ses disponibilités pour les trois années. Et cela signifie aussi qu'il n'y a pas d'argent qui sort.
- ✓ Le ratio de solvabilité pour les trois années 2019, 2020 et 2021 est supérieure à 1, cela signifie que l'entreprise dispose de garanties lui permettant de faire face de ces créanciers et que l'entreprise est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par rapport au total des dettes.
- ✓ Le ratio d'autonomie financière pour les trois années 2019, 2020 et 2021 est supérieur à 1, ce qui signifie que les capitaux propres de la société sont plus importants que les dettes financières. L'entreprise arrive donc à couvrir les emprunts bancaires avec ces capitaux propres (à s'autofinancer).
- ✓ Le ratio de financement permanent pour l'année 2020 est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas pu financer ses valeurs immobilisées avec ses ressources permanentes, alors que en 2019 et 2021 ce ratio est égal à 1.009 > 1 et à 20.49 > 1, signifie que l'entreprise arrive à financer ses valeurs immobilisées par ses capitaux permanents.
- ✓ Le ratio de rentabilité financière pour les trois années est négatif, ce qui montre que l'entreprise a enregistré des pertes qui ont influencées sur sa rentabilité financière.

5. Analyse de la situation financière de l'entreprise par les flux :

Une analyse de l'état des flux de trésorerie reflète de manière plus exacte la position financière d'une société qu'un état des résultats ou qu'un bilan financier

5.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie :**Tableau N° 22 : le TFF de l'année 2019**

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-2 562 990 061.85	-2 786 646 500.90
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	2 272 036 911.40	2 216 912 038.47
Variations des impôts différés	-58 819 317.10	-52 643 297.29
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-98 172 356.27	-203 995 992.60
Variation des clients et autres créances	4 243 577.13	-153 143 975.71
Variation des fournisseurs et autres dettes	181 555 881.59	390 661 256.64
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	/	27 437 610.00
Report à nouveau et comptes de liaison	12 267 872 897.60	315 087 160.00
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	12 005 727 532.50	-246 331 700.67
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-21 971 037 757.04	-2 421 442 599.85
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7 338 435 936.04	1 242 616 892.24
Flux de trésorerie provenant des opérations (B)	-14 789 268 076.35	-1 170 216 740.39

Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectation du résultat (N-1)		
Coupons et dividendes		
Réserves facultatives	2 786 646 500.90	1 418 348 840.61
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement ©	2 786 646 500.90	1 418 348 840.61
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	3 105 957.05	1 800 399.55
Trésorerie d'ouverture	2 517 797.74	717 398.19
Trésorerie de clôture	5 623 754.79	2 517 797.74
Incidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	3 105 957.05	1 800 399.55
Contrôle Ecart >>>	0.00	0.00
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.		

Source : Elaboré à partir des documents de la DRGB

Tableau N° 23 : le TFT de l'année 2020

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-10 094 325 613,50	-2 562 990 061.85
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	8 094 893 412,28	2 272 036 911.40
Variations des impôts différés	-40 917 127,02	-58 819 317.10
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-127657 793,07	-98 172 356.27
Variation des clients et autres créances	-6 862 416,75	4 243 577.13
Variation des fournisseurs et autres dettes	575 179 501,01	181 555 881.59
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	2 934 430,00	
Report à nouveau et comptes de liaison	39 809 120 377,22	12 267 872 897.60

Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	38 212 364 770.17	12 005 727 532.50
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-42 121 018 955,17	-21 971 037 757.04
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 330 274 540,30	7 338 435 936.04
Acquisitions d'immobilisations financières	-115 621 510,80	-258 085 894.26
Cessions d'immobilisations financières	132 517 496,11	101 419 638.91
Subventions d'équipement et d'investissement		
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)		
Flux de trésorerie provenant des opérations (B)	-40 773 848 429,56	-14 789 268 076.35
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectation du résultat (N-1)		
Coupons et dividendes		
Réserves facultatives	2 562 990 061,85	2 786 646 500.90
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement ©	2 562 990 061,85	2 786 646 500.90
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	1 506 402,46	3 105 957.05
Trésorerie d'ouverture	5 623 754,79	2 517 797.74
Trésorerie de clôture	7 130 157,25	5 623 754.79
Incidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	1 506 402,46	3 105 957.05
Contrôle Ecart >>>	0.00	0.00
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.		

Source : Elaboré à partir des documents de la DRGB

Tableau № 24 : TFT de l'année 2021

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-2 306 665 509,54	-
Ajustement pour :		10 094 325 613,50
Amortissements et provisions	-303 859 092,32	
Variations des impôts différés	-68 028 941,15	8 094 893 412,28
Quote-part des subventions virées au résultat		-40 917 127,02
Variation des stocks	-292 647 993,98	
Variation des clients et autres créances	-6 685 330,90	-127 657 793,07
Variation des fournisseurs et autres dettes	654 198 613,85	-6 862 416,75
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	412 200,00	575 179 501,01
Report à nouveau et comptes de liaison	-6 642 656 640,36	2 934 430,00
		39 809 120 377,22
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-8 785 932 694,4	38 212 364 770,17
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-2 604 253 701,94	-
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 226 989 246,56	42 121 018 955,17
Acquisitions d'immobilisations financières	-56 725 434,25	1 330 274 540,30
Cessions d'immobilisations financières	126 266 502,36	-115 621 510,80
Subventions d'équipement et d'investissement		132 517 496,11
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)		
Flux de trésorerie provenant des opérations (B)	-1 307 723 387,27	-
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		40 773 848 429,56
Variation des capitaux propres		

Variation des emprunts et dettes financières		
Affectation du résultat (N-1)		
Coupons et dividendes		
Réserves facultatives	10 094 325 613,50	2 562 990 061,85
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement ©	10 094 325 613,50	2 562 990 061,85
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	669 531,83	1 506 402,46
Trésorerie d'ouverture	7 130 147,25	5 623 754,79
Trésorerie de clôture	7 799 689,08	7 130 157,25
Incidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	669 531,83	1 506 402,46
Contrôle Ecart >>>	0.00	0.00
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.		

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents traités.

Commentaires sur le TFT :

L'analyse du tableau des flux de trésorerie nous permet non seulement de constater comment les flux monétaires mouvementés durant l'exercice se répartissent et quelle est la variation de trésorerie qui en découle, mais aussi de comprendre quel type d'activité est générateur de flux financiers dans l'entreprise.

Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles : L'analyse des flux de trésorerie liés à l'exploitation durant l'année 2019, 2020 nous a permis de démontrer qu'ils ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (12 005 727 532.50) et (38 212 364 77017). Contrairement à l'année 2021 qu'ils ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (- 8 785 932 694.40).

Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement :

On constate des valeurs négatives très importantes pour les trois années 2019, 2020 et 2021 respectivement (- 14 789 268 076.35), (- 40 773 848 429.56) et (- 1 307 723 387.27) suite à l'acquisition d'immobilisation corporelles, incorporelles et financières.

Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement :

Les flux issus des activités de financement pour les trois années 2019, 2020 et 2021 ont affectées positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de (2 786 646 500.90), (2 562 990 061.85) et (10 094 325 613.50) suite à l'enregistrement des réserves positives.

Les trois types de flux ont engendré à la fin des trois années 2019, 2020 et 2021 une variation positive de trésorerie d'une valeur de (3 105 957.05), (1 506 402.46) et (669 531.83).

Section 03 : Le système de gestion prévisionnel de la DRGB

La prévision de trésorerie consiste en l'élaboration d'un document, souvent appelé plan de trésorerie ou tableau de trésorerie prévisionnelle. Ce document permet au décideur au sein de l'entreprise de suivre l'équilibre financier de son activité, et visualiser des fonds disponibles.

Dans le cas de la DRGB la gestion prévisionnelle se fait par des outils qui s'appelle MPOD et KTP.

1. Le Manuel des Procédures Opérationnelles Détaillées ou MPOD :

Le MPOD se compose de 7 fascicules, un pour chaque fonction (3 pour les Unités Opérationnelles et 4 pour les Entités Juridiques). Le MPOD guide pas à pas l'opérateur dans son travail quotidien en lui expliquant les tâches associées à sa propre fonction. Ces tâches peuvent être réalisées dans l'outil KTP, ou sur d'autres supports (papier, Excel, ...).

2. Présentation de l'outil KTP :

KONDOR TRADE PROCESSING (KTP) : est un progiciel de gestion financière d'actifs financiers. Cet outil permet de :

- Structurer le Groupe Sonatrach en unités de traitement de trésorerie de différents niveaux : (Trésorerie Groupe, Entité Juridique, Unité opérationnelle) ;
- Paramétrer les différents niveaux d'habilitation : Il existe 10 habilitations fonctionnelles pour le Groupe Il existe 10 habilitations fonctionnelles pour le Groupe Sonatrach. Ces habilitations définissent les droits. Ces habilitations définissent les droits d'accès de chaque utilisateur KTP. Par exemple, un trésorier SFF n'aura pas les mêmes droits d'accès qu'un trésorier PCR ;
- Intégrer un système d'archivage complet reprenant l'ensemble des données constituant l'environnement KTP ;
- Traiter des opérations multidevises ;
- Suivre la gestion de trésorerie à différents horizons (un an, un mois, au jour le jour) ;

- Établir un reporting sur ces mêmes horizons.

Cet outil permet d'une part de faire des prévisions annuelles à pas mensuel et cela par la saisi du budget et l'analyse du budget prévu / réalisé, d'autre part il permet de faire des prévisions mensuelles à pas journalier par la saisi des prévisions, la mise à jour des prévisions et la visualisation des prévisions saisies.

Tableau N° 25 : la fiche en valeur réalisé par logiciel KTP

KTP SONATRACH GRP		FICHE EN VALEUR du 01/01/2006 par Trimestre						13/02/2006 12:08:38	
© Reuters								1 / 11	
Entités *	Portefeuilles *	Comptes Fusionnés				Portefeuilles Consolidés			
Comptes *		Comptes bancaires							
Devises *	Codes Marché *	Règlements				Prévus	Realisés	Rapprochés	Créés
Entité 01_2_0	Portefeuille 01_2_0	Compte *	*				Devises		DZD
Mode de règlement	01/01/2006	01/04/2006	01/07/2006	01/10/2006	01/01/2007	01/04/2007	01/07/2007	01/10/2007	
Salde Debut	0,00	847 945 457,87	847 848 849,44	847 752 241,01	847 655 632,58	847 655 632,58	847 655 632,58	847 655 632,58	
Modes Commerciaux Debit	-77 761 730,13	-96 608,43	-96 608,43	-96 608,43	0,00	0,00	0,00	0,00	
CHQE	-2 662 110,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
CREDOEXPF	-96 608,43	-96 608,43	-96 608,43	-96 608,43	0,00	0,00	0,00	0,00	
PRELE	-11,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRCOMEBB	-74 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRCOMBBA	-3 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRTELE	-1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Modes Commerciaux Credit	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
RCHQSP	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Modes Virements Equilibrage	1 000 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRFIBQHB	-20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRFIBQHB	1 000 520 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Modes Virement Alimentation	-74 891 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRALIMHB	-1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRALIMHB	1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRALIMIB	-148 929 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRALIMIBA	-95 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
VIRALIMIBR	74 133 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Modes Financier DEBIT	-1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
REMDOCIMP	-1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mode Extourne	998 788,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
XTOURNE-	-1 212,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
XTOURNE+	1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Salde final	847 945 457,87	847 848 849,44	847 752 241,01	847 655 632,58	847 655 632,58	847 655 632,58	847 655 632,58	847 655 632,58	

Source : document interne de la DRGB.

Conclusion du chapitre :

La gestion financière permet à l'entreprise d'étudier sa situation financière à court, moyen et long terme. Dans notre cas l'analyse faite pour la DRGB de SONATRACH par les différentes méthodes à savoir les indicateurs d'équilibres, les ratios et l'analyse par les flux, nous a permis d'établir un diagnostic sur sa situation financière, ainsi que nous avons pu présenter en général les outils de gestion de trésorerie de la DRGB à savoir le logiciel KTP.

An orange scroll graphic with a light orange background and a darker orange border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curling upwards and downwards respectively. The text is centered on the unrolled portion.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au terme de notre travail qui consiste à gérer la trésorerie, identifier ces risques et à atteindre le concept d'optimum d'une l'entreprise, nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une forte évolution au cours de ces dernières années. sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise ,car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement ,mais l'entreprise qui n'as pas de liquidités disparaît rapidement » .

Donc, il nous paraît que la gestion de trésorerie d'une manière générale est un domaine très sensible qu'il y a lieu de gérer au quotidien à l'appui de certains outils d'analyse appropriés et en développant une variable stratégique qui permettra aux managers d'être en contacts direct permanent avec le flux réel et prévisionnel entrants et sortants et d'optimiser la gestion financière de son entreprise à court terme notamment avec l'aide de ses partenaires financiers comme les banques.

Pour répondre à la problématique, notre étude s'est basée sur une méthode descriptive analytique en abordant les dimensions clés de conception de la gestion de la trésorerie et les différentes manières qui permettent de déterminer la position de la trésorerie. Dans une autre approche nous avons traité les risques et les méthodes d'optimisation de la gestion de la trésorerie, En effet le premier chapitre a été consacré à la définition du concept de trésorerie et sa gestion Après avoir évoqué les définitions pertinentes nous avons mis en avant la place de cette fonction et son importance dans l'entreprise, puis les différentes méthodes de calcul de la trésorerie et l'interprétation des résultats obtenus. Ce chapitre nous a permis de cerner la notion de la gestion de trésorerie et de conclure que cette fonction joue un rôle primordial dans le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.

Dans le second chapitre de la partie théorique nous avons cité toutes les étapes qui conduirait à une gestion efficace de la trésorerie, et cela en présentant les outils nécessaires à la réussite de cette démarche. Ce chapitre identifie d'abord les risques qui affectent la trésorerie et démontre que pour atteindre l'optimum dans la gestion de trésorerie les responsables de cette dernière doivent développer des compétences dans différents domaine vu que la trésorerie est une fonction aux multiples facettes.

Après avoir présenté une revue de littérature, nous avons tenté d'appliquer la démarche citée sur le terrain, pour cela le troisième chapitre été consacré à l'analyse de la gestion de trésorerie dans l'entreprise nationale SONATRACH (DRGB) qui nous a permis d'avoir connaissance de ce groupe géant qui joue un rôle très important dans l'économie algérienne, d'effectuer une présentation générale de son historique ses mission et objectif et de sa structure

Conclusion générale :

Organisationnelle. En effet les informations obtenues à l'issue de cette étude nous ont permis d'évaluer la performance financière de la SONATRACH et le résultat de notre analyse à partir des documents comptables mis en œuvre qui nous a permis d'aborder la notion de trésorerie constatée et expliquée, d'étudier son évolution entre les trois exercices 2019, 2020 et 2021, renseigné sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et sur l'origine de ses flux, démontre que :

-La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise car toutes les décisions et opérations prise par cette dernière à une incidence sur la trésorerie, pour elle la gestion de trésorerie repose sur une bonne connaissance et maîtrise de la gestion des risques afin d'assurer une meilleure sécurité et couvertures pour les opérations de trésorerie ;

-La gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent, elle en constitue l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie,

-l'entreprise présente une situation financière très solvable. L'analyse nous a montré aussi que l'entreprise SONATRACH durant toute la période d'étude, a été en mesure de s'autofinancer chaque année. Donc elle représente une forte et large capacité d'autofinancement.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer nos hypothèses citées.

Enfin, le stage passé au sein de l'entreprise SONATRACH (DRGB) nous a procuré une grande satisfaction car il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre cursus universitaire et d'apporte notre modeste contribution quant aux questions pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise.

Bibliographie :

Ouvrages et livres :

- AMELON. Jean Louis, « Gestion financière » 2eme édition maxima, paris 2000.
- BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed Dunod, 2003.
- BEATRICE ET FRANCIS GANGUILLOT, *analyse financière*, 4ème édition.
- BELLIER DELIENNE. A, KATH. S « *La gestion de trésorerie* », Edition2, ECONOMICA, Paris, 2005.
- CABANE Pierre, *l'essentiel de la finance*, 2d : EYROLLES, 2006.
- COHEN E, (1991), *Gestion financière de l'entreprise et de développement financier*, EDICEF, Canada.
- COUCOUREUX .M, CUYAUBERE. T, MULLER. J, « Contrôle de gestion », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, paris, 2007.
- Forget. Jack « gestion de trésorerie optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme » Edition organisation,2005, ISBN 2-7081-3250-4.
- GAUGAIN(M), SAUVEE-CRAMBERT(R), « *Gestion de la trésorerie* », 2émé édition, Paris, 2007.
- HONORE L, « *Gestion financière* », groupe revue fiduciaire, Nathan, paris,2000.
- MeunierpocherB.*lediagnosticfinancier*,2edd'organisation,2000.
- MICHELS, GERER, *La trésorerie relation bancaire*, EDITION DUNON, PARIS2003.
- Michel SION, 2015, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », paris, Dunod,6eme édition.
- Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot, « *gestion de trésorerie* »,2ème Edition EMS,17 rue des Métiers 14123 Cormelles-le-Royal,2015.
- RAMA, Pierre. *Analyse et diagnostic financier*. Paris ; d'organisation. 2001.
- Rivet A, *gestion financière*. Ellipses édition marketing. 2003.
- ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, « *La gestion de la trésorerie* », Edition Dunod, paris 1999
- ROUSSELOT Philipe, VERDIR Jean-François, *gestion de trésorerie*, 2émé 2d : DUNOD
- SANSRI.B : « *Analyse financière* », Edition CHIHAB, 1996.
- SERGE.E. *Analyse et diagnostic financier*. Edition EYROLLES. Paris 1992.

Bibliographie :

Mémoires :

- AMICHI.L & CHAFALL, 2019, L'incidence du choix des moyens de paiement sur la gestion de la trésorerie Cas : DIVISION LABORATOIRE SONATRACH de Boumerdes, mémoire de master en finance d'entreprise, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI, TIZI OUZOU.
- BETTOUCHE.Y & MESSAOUDI.Y, (2018).la gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de la Sonatrach la DRGB, mémoire de master en finance d'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.
- BOUMESSEHEL, R. 2016/2017. *La gestion de trésorerie dans une entreprise : cas de l'ERAD*. Mémoire de master en finance d'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.
- HATTAB. F : *la gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de L'ETBH-TCE*, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia ,2007.
- KHARBACHE, L. (2012/2013). Optimisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise publique : cas de EPE Bejaia Emballages). Mémoire de master, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.

Sites web :

- Actidel.com, actualité : QU'EST-CE QUE L'ACTIF CIRCULANT D'UNE ENTREPRISE ? la trésorerie active,17/02/2019.
- Agicap.com, *article : Financer la trésorerie d'une entreprise : ce qu'il faut savoir*,12/06/2018.
- Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marcheint1.htm>.
- BOUNAZOU, O (2017), *la gestion du risque de trésorerie dans une entreprise cas : SARL groupe ZK construction*. Mémoire de master en science financière et comptabilité [en ligne], Ecole supérieur du commerce, Kolea.
- GARDES.N, « Gestion de trésorerie », maitre de conférences, <https://cupdf.com/document/ng-gestion-de-tr-sorerie-chapitre-1.html?page=1>
- <https://fr.scribd.com/document/400725867/Memoire-Analyse-de-la-gestion-de-la-trsorerie-bancaire-pdf>,(consulté le 12/03/2022).

Bibliographie :

- <https://www.l-expert-comptable.com/a/529818-qu-est-ce-que-le-bilan-fonctionnel.html>
- <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/formations/1549-gestion-de-tresorerie/file>
- <https://pdfcoffee.com/echelle-dx27interet-exemplepdf-pdf-free.html>
- <https://fr.slideshare.net/kimocrazyloverkimo/gestion-de-trsorerie>
- <https://altoneo.com/la-gestion-previsionnelle-de-tresorerie-pour-l-entreprise-en-situation-de-crise/>
- Kitcreateur.fr, la caisse : définition et fonctionnement,08/11/2017.
- L'internaute.fr, solde créditeur, mise à jour le 01/01/2021.
- mataf.net/Fr/ edu /glossaire/ trésorerie-zéro, date, nd.
- W. HODONOU, D (2013), *Analyse de la gestion de la trésorerie bancaire : cas du crédit international SA. Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière* [en ligne], centre africain d'études supérieures en gestion.
- www.petite-entreprise.net

Les annexes

REF	RUBRIQUE	ACTIF			REF	RUBRIQUE	PASSIF		
		N Brut	N Amort-Prov	N Net			N-1 Net	N Net	N-1 Net
	ACTIF NON COURANT								
20	Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	42 932 948,07	3 904 025,49	10 440 146,61				
21	Immobilisations corporelles	16 238 905 361,09	11 826 807 581,23	4 412 097 779,86	2 767 644 659,26				
22	Immobilisations en concession								
24	Equip Fixes & Complexes/Production	43 003 307 918,12	31 248 056 103,50	11 755 251 814,62	1 935 829 812,03	11	Report à nouveau	-402 492 822,71	9 754 768,23
23	Immobilisations en-cours	2 463 931 687,83	20 057 768,60	2 443 873 919,23	1 397 595 354,98	12	Résultat de l'exercice	-2 562 990 061,85	-2 786 646 500,90
26	Participations et créances rattachées à des participations								
27	Autres immobilisations financières	299 328 123,52		299 328 123,52	142 661 868,17	18	Comptes de liaison	15 796 427 689,08	3 116 307 200,54
	Total immobilisations	62 052 310 064,12	43 137 854 401,40	18 914 455 662,72	6 254 171 841,05		TOTAL CAPITAUX PROPRES	12 830 944 804,52	339 415 467,87
133	Impôts différés actifs	361 946 824,35		361 946 824,35	303 127 507,25		PASSIF NON COURANT		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	62 414 256 888,47	43 137 854 401,40	19 276 402 487,07	6 557 299 348,30	13	IMP, SUB, Recurs, Prod & Charges DIF		
	ACTIF COURANT					14	Provisions réglementées		
	Stock et en-cours	1 704 110 364,02	9 783 296,07	1 694 327 067,95	1 596 278 561,20	15	Provisions pour charges		
30	Stocks de marchandises					16	Emprunts et dettes assimilées	6 622 440 838,98	6 479 512 031,78
31	Matères premières et fournitures					17	Dettes rattachées à des participations		
32	Autres approvisionnements	1 704 110 364,02	9 783 296,07	1 694 327 067,95	1 596 278 561,20	229	Droits du concédant		
33	En cours de production de biens					269	Versement restant à effectuer S/Titres		
34	En cours de production de services					279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
35	Stocks de produits						TOTAL PASSIF NON COURANT	6 622 440 838,98	6 479 512 031,78
36	Stocks provenant d'immobilisations								
37	Stocks à l'extérieur								
38	Achats stocks								
409	Créances et emplois assimilés	401 045 678,93	658 053,37	400 387 625,56	368 973 319,69	40	Dettes et emplois assimilés	1 923 355 291,87	1 706 141 527,28
41	Fournisseurs et comptes rattachés	60 226 080,00		60 226 080,00	3 042 126,62	419	Clients créditeurs, avances, RRR...	694 770 402,24	642 565 407,36
42	Personnel et comptes rattachés	680 000,00		680 000,00	330 000,00	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	633 207 223,34	563 750 654,09
43	Organismes sociaux & comptes rattachés					44	Etat collectivités publiques	219 928 409,37	189 015 458,09
44	Etats collectivités publiques	88 269 707,88		88 269 707,88	52 961 824,88		Organismes internationaux et comptes rattachés	373 713 392,63	309 082 893,45
45	Organismes internationaux et comptes rattachés					45	Groupe et Associés		
46	Groupe et associés					46	Créditeurs divers	1 735 864,29	1 727 114,29
47	Comptes Transitoires/Attente					47	Comptes Transitoires/Attente		
48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions	22 246 242,64		22 246 242,64	20 559 787,75	48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
50	Disponibilités et assimilés	5 623 754,79		5 623 754,79	2 517 797,74	50	Disponibilités et assimilés		
51	Valeurs mobilières de placement					51	Valeurs mobilières de placement		
52	Banques, Etab. financiers & assimilés	5 623 754,79		5 623 754,79	2 517 797,74	52	Banques, Etab. Financiers, & assimilés		
53	Instruments financiers dérivés					53	Instruments financiers dérivés		
54	Caisses	0,00		0,00		54	Caisses		
58	Regie d'avances et accreditifs					58	Regie d'avances et accreditifs		
	Virements internes						Virements internes		
	TOTAL ACTIF COURANT	2 110 779 797,74	10 441 349,44	2 100 338 448,30	1 967 769 678,63		TOTAL PASSIF COURANT	1 923 355 291,87	1 706 141 527,28
	TOTAL ACTIF	64 525 036 686,21	43 148 295 750,84	21 376 740 935,37	8 525 069 026,93		TOTAL PASSIF	21 376 740 935,37	8 525 069 026,93

Contrôle équilibre Actif = Passif >>>

SONATRACH

CENTRALISATION

TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EN DINARS

AU 31 DECEMBRE 2019

CPTE	DESIGNATION	N			N-1		
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89	693 490,90	10 907 223 029,73	10 907 916 520,63
72	Production stockée ou destockée	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78	- 27 809 919,40		- 27 809 919,40
73	Production immobilisée						
74	Subventions d'exploitation						
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 33 498 672,00	9 723 370 467,11	9 689 871 795,11	- 27 116 428,50	10 907 223 029,73	10 880 106 601,23
60	Achats consommés	414 911 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03	557 265 270,35	185 486 127,57	742 751 397,92
61	Services extérieurs	634 389 393,68	311 889 830,11	946 279 223,79	1 274 050 302,58	937 954 895,95	2 212 005 198,53
62	Autres services extérieurs	666 097 074,12	2 294 314 992,28	2 960 412 066,40	591 257 650,54	2 741 444 726,86	3 332 702 377,40
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 715 397 728,91	2 649 353 293,31	4 364 751 022,22	2 422 573 223,47	3 864 885 750,38	6 287 458 973,85
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 1 748 896 400,91	7 074 017 173,80	5 325 120 772,89	- 2 449 689 651,97	7 042 337 279,35	4 592 647 627,38
63	Charges de personnel	5 383 266 644,31		5 383 266 644,31	4 508 691 203,23		4 508 691 203,23
64	Impôts, taxes et versements assimilés	603 635 766,12		603 635 766,12	506 961 066,51		506 961 066,51
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 7 735 798 811,34	7 074 017 173,80	- 661 781 637,54	- 7 465 341 921,71	7 042 337 279,35	- 423 004 642,36
75	Autres produits opérationnels	88 345 775,82	647 583,00	88 993 358,82	96 704 220,49	665 270,00	97 369 490,49
65	Autres charges opérationnels	3 5 272 859,16	146 009,11	3 5 418 868,27	58 095 294,03	3 802 335,85	61 897 629,88
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	2 245 130 845,39		2 245 130 845,39	2 433 796 376,60		2 433 796 376,60
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	334 007 004,55		334 007 004,55	193 967 695,38		193 967 695,38
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 9 593 849 735,52	7 074 518 747,69	- 2 519 330 987,83	- 9 666 561 676,47	7 039 200 213,50	- 2 627 361 462,97
76	Produits financiers	1 994 526,94		1 994 526,94	7 480 942,81		7 480 942,81
66	Charges financières	104 472 918,06		104 472 918,06	219 409 278,03		219 409 278,03
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 102 478 391,12		- 102 478 391,12	- 211 928 335,22		- 211 928 335,22
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	- 9 696 328 126,64	7 074 518 747,69	- 2 621 809 378,95	- 9 878 490 011,69	7 039 200 213,50	- 2 839 289 798,19
69/5/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires				- 52 643 297,29		- 52 643 297,29
69/2/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 58 819 317,10	9 724 018 050,11	10 114 866 685,42	271 036 430,18	10 907 888 299,73	11 178 924 729,91
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	390 848 635,31	2 649 499 302,42	12 677 856 747,27	10 096 883 144,58	3 868 688 086,23	13 965 571 230,81
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	10 028 357 444,85	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	- 9 825 846 714,40	7 039 200 213,50	- 2 786 646 500,90
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 9 637 508 809,54		- 9 637 508 809,54			
77	Eléments extraordinaire (produits)						
67	Eléments extraordinaire (charges)						
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	- 9 825 846 714,40	7 039 200 213,50	- 2 786 646 500,90

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-2 562 990 061,85	-2 786 646 500,90
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	2 272 036 911,40	2 216 912 038,47
Variation des impôts différés	-58 819 317,10	-52 643 297,29
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-98 172 356,27	-203 995 992,60
Variation des clients & autres créances	4 243 577,13	-153 143 975,71
Variation des fournisseurs et autres dettes	181 555 881,59	390 661 256,64
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		27 437 610,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	12 267 872 897,60	315 087 160,72
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	12 005 727 532,50	-246 331 700,67
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-21 971 037 757,04	-2 421 442 599,85
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7 338 435 936,04	1 242 616 892,24
Acquisitions d'immobilisations financières	-258 085 894,26	-29 696 022,29
Cessions d'immobilisations financières	101 419 638,91	38 304 989,51
Subventions d'équipement & d'investissement		
Incidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-14 789 268 076,35	-1 170 216 740,39
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	2 786 646 500,90	1 418 348 840,61
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	2 786 646 500,90	1 418 348 840,61
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	3 105 957,05	1 800 399,55
Trésorerie d'ouverture	2 517 797,74	717 398,19
Trésorerie de clôture	5 623 754,79	2 517 797,74
Incidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	3 105 957,05	1 800 399,55
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

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



CINQUIL RTC

EDITE PAR: DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCES SIEGE ED

EDITEE LE: 26/03/21 16:29:21

SONATRACH

TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EN DINARS

CENTRALISATION

AU 31 DECEMBRE 2020

CPTE	DESIGNATION	N			N-1		
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	245 042,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89
72	Production stockée ou destockée	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78
73	Production immobilisée						
74	Subventions d'exploitation						
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 21 790 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99	- 33 498 672,00	9 723 370 467,11	9 689 871 795,11
60	Achats consommés	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18	414 911 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03
61	Services extérieurs	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53	634 389 393,68	311 889 830,11	946 279 223,79
62	Autres services extérieurs	597 486 061,65	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09	666 097 074,12	2 294 314 992,28	2 960 412 066,40
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 733 164 466,85	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80	1 715 397 728,91	2 649 353 293,31	4 364 751 022,22
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 1 754 944 949,43	6 627 407 643,62	4 872 462 694,19	- 1 748 896 400,91	7 074 017 173,80	5 325 120 772,89
63	Charges de personnel	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	5 383 266 644,31		5 383 266 644,31
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	603 635 766,12		603 635 766,12
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 8 445 008 030,85	6 627 407 643,62	- 1 817 600 387,23	- 7 735 798 811,34	7 074 017 173,80	- 661 781 637,54
75	Autres produits opérationnels	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15	88 345 775,82	647 583,00	88 993 358,82
65	Autres charges opérationnels	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05	35 272 859,16	146 009,11	35 418 868,27
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15	2 245 130 845,39		2 245 130 845,39
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	273 889 180,90		273 889 180,90	334 007 004,55		334 007 004,55
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 16 569 237 980,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 364,38	- 9 593 849 735,52	7 074 518 747,69	- 2 519 330 987,83
76	Produits financiers	7 681,23		7 681,23	1 994 526,94		1 994 526,94
66	Charges financières	101 210 471,75		101 210 471,75	104 472 918,06		104 472 918,06
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52	- 102 478 391,12		- 102 478 391,12
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90	- 9 696 328 126,64	7 074 518 747,69	- 2 621 809 378,95
69/5/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	- 58 819 317,10		- 58 819 317,10
69/2/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27	390 848 635,31	9 724 018 050,11	10 114 866 685,42
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (C)	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15	10 028 357 444,85	2 649 499 302,42	12 677 856 747,27
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (D)	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (C-D)						
77	Eléments extraordinaire (produits)	48 866 585,62		48 866 585,62			
67	Eléments extraordinaire (charges)	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62			
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-10 094 325 613,50	-2 562 990 061,85
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	8 094 893 412,28	2 272 036 911,40
Variation des impôts différés	-40 917 127,02	-58 819 317,10
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-127 657 793,07	-98 172 356,27
Variation des clients & autres créances	-6 862 416,75	4 243 577,13
Variation des fournisseurs et autres dettes	575 179 501,01	181 555 881,59
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	2 934 430,00	
Report à nouveau & Comptes de liaisons	39 809 120 377,22	12 267 872 897,60
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	38 212 364 770,17	12 005 727 532,50
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-42 121 018 955,17	-21 971 037 757,04
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 330 274 540,30	7 338 435 936,04
Acquisitions d'immobilisations financières	-115 621 510,80	-258 085 894,26
Cessions d'immobilisations financières	132 517 496,11	101 419 638,91
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-40 773 848 429,56	-14 789 268 076,35
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	2 562 990 061,85	2 786 646 500,90
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	2 562 990 061,85	2 786 646 500,90
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	1 506 402,46	3 105 957,05
Trésorerie d'ouverture	5 623 754,79	2 517 797,74
Trésorerie de clôture	7 130 157,25	5 623 754,79
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	1 506 402,46	3 105 957,05
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

ACTIF				PASSIF					
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	REF	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
	ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES		
20	Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	46 140 210,34	696 763,22	995 376,03	10	Capital, réserves et assimilés		
21	Immobilisations corporelles	18 762 725 980,84	13 135 906 743,47	5 626 819 237,37	4 535 952 708,06	11	Report à nouveau	-859 774 845,75	
22	Immobilisations en concession					12	Résultat de l'exercice	-2 306 665 509,54	-10 094 325 613,50
24	Equip Fixes & Complexes/Production	83 340 474 477,83	38 397 569 319,01	44 942 905 158,82	48 864 862 358,54				
23	Immobilisations en-cours	1 770 953 378,62	61 250 540,60	1 709 702 838,02	2 540 078 466,43				
26	Participations et créances rattachées à des participations					18	Comptes de liaison		
27	Autres immobilisations financières	212 891 070,10		212 891 070,10	282 432 138,21			49 600 173 448,98	55 203 055 243,59
	Total Immobilisations	104 133 881 880,95	51 640 866 813,42	52 493 015 067,53	56 224 321 047,27		TOTAL CAPITAUX PROPRES	46 433 733 093,69	45 108 729 630,09
133	Impôts différés actifs	471 284 730,56		471 284 730,56	402 863 951,37		PASSIF NON COURANT		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	104 605 166 611,51	51 640 866 813,42	52 964 299 798,09	56 627 184 998,64	13	IDP, SUB, Recues, Prod & Charges DIFP	391 838,04	
	ACTIF COURANT					14	Provisions réglementées		
30	Stock et en-cours	2 124 416 151,07	3 731 169,33	2 120 684 981,74	1 829 866 660,81	15	Provisions pour charges	5 913 507 401,47	11 258 225 533,85
31	Stocks de marchandises					16	Emprunts et dettes assimilées		
32	Matières premières et fournitures					17	Dettes rattachées à des participations		
33	Autres approvisionnements	2 124 416 151,07	3 731 169,33	2 120 684 981,74	1 829 866 660,81	229	Droits du concédant		
34	En cours de production de biens					269	Versement restant à effectuer S/Titres		
34	En cours de production de services					279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
35	Stocks de produits						TOTAL PASSIF NON COURANT	5 913 899 239,51	11 258 225 533,85
36	Stocks provenant d'immobilisations						Dettes et emplois assimilés	3 171 009 418,85	2 604 900 512,88
37	Stocks à l'extérieur					40	Fournisseurs et comptes rattachés	726 228 997,17	623 718 443,55
38	Achats stockés					419	Clients créanciers, avances, RRR...		
409	Créances et emplois assimilés	429 522 808,70	3 665 525,56	425 857 283,14	507 673 860,12	42	Personnel et comptes rattachés	569 362 666,38	625 697 145,31
409	Fournisseurs et comptes rattachés	167 221 800,00		167 221 800,00	167 221 800,00	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	220 481 274,51	220 304 212,48
41	Clients et comptes rattachés					44	Etat collectivités publiques	1 652 519 366,50	1 133 094 430,50
42	Personnel et comptes rattachés	230 000,00		230 000,00	50 000,00	44	Organismes internationaux et comptes rattachés		
43	Organismes sociaux & comptes rattachés					45	Groupe et Associés		
44	Etats collectivités publiques					46	Créditeurs divers	2 417 114,29	2 086 281,04
44	Organismes internationaux et comptes rattachés						Comptes Transitoires/Attente		
45	Groupe et associés					47	Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
46	Débiteurs divers	237 905 194,85	3 665 525,56	234 239 669,29	225 713 798,87	48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
47	Comptes Transitoires/Attente						Disponibilités et assimilés		
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	24 165 813,85		24 165 813,85	26 418 553,37	50	Valeurs mobilières de placement		
	Disponibilités et assimilés	7 799 689,08		7 799 689,08	7 130 157,25	51	Banques, Etab. Financiers, & assimilés		
50	Valeurs mobilières de placement					52	Instruments financiers dérivés		
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	7 799 689,08		7 799 689,08	7 130 157,25	53	Caisse		
52	Instruments financiers dérivés					54	Regie d'avances et accreditifs		
53	Caisse	0,00		0,00			Virements internes		
54	Regie d'avances et accreditifs						TOTAL PASSIF COURANT	3 171 009 418,85	2 604 900 512,88
58	Virements internes						TOTAL PASSIF	55 518 641 752,05	58 971 855 676,82
	TOTAL ACTIF COURANT	2 561 738 648,85	7 396 694,89	2 554 341 953,96	2 344 670 678,18				
	TOTAL ACTIF	107 166 905 260,36	51 648 263 508,31	55 518 641 752,05	58 971 855 676,82				

Contrôle équilibré Actif & Passif >>>

SONATRACH
TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
EN DINARS

CENTRALISATION

AU 31 DECEMBRE 2021

CPTE	DESIGNATION	N			N-1		
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70	Ventes et produits annexes		12 351 935 427,71	12 351 935 427,71	245 042,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59
72	Production stockée ou destockée	- 19 748 488,19		- 19 748 488,19	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60
73	Production immobilisée						
74	Subventions d'exploitation						
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 19 748 488,19	12 351 935 427,71	12 332 186 939,52	- 21 780 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99
60	Achats consommés	443 744 973,25	107 351 944,44	551 096 917,69	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18
61	Services extérieurs	875 937 385,94	95 730 243,34	971 667 629,28	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53
62	Autres services extérieurs	667 147 895,02	5 391 268 008,22	6 058 415 903,24	597 486 061,65	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 986 830 254,21	5 594 350 196,00	7 581 180 450,21	1 733 164 466,85	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 2 006 578 742,40	6 757 585 231,71	4 751 006 489,31	- 1 754 944 949,43	6 627 407 643,62	4 872 462 694,19
63	Charges de personnel	5 755 171 388,53		5 755 171 388,53	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00
64	Impôts,taxes et versements assimilés	1 486 415 410,43		1 486 415 410,43	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 9 248 165 541,36	6 757 585 231,71	- 2 490 580 309,65	- 8 445 008 030,85	6 627 407 643,62	- 1 817 600 387,23
75	Autres produits opérationnels	18 179 394,65	63 200,00	18 242 594,65	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15
65	Autres charges opérationnels	17 349 823,54	94 396,84	17 444 220,38	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 816 673 339,43		5 816 673 339,43	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	6 047 237 964,09		6 047 237 964,09	273 889 180,90		273 889 180,90
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 9 016 771 345,59	6 757 554 034,87	- 2 259 217 310,72	- 16 569 237 980,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 364,38
76	Produits financiers	1 507 069,39		1 507 069,39	7 681,23		7 681,23
66	Charges financières	103 610 416,53		103 610 416,53	101 210 471,75		101 210 471,75
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 102 103 347,14		- 102 103 347,14	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	- 9 118 874 692,73	6 757 554 034,87	- 2 361 320 657,86	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90
69/5/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 68 028 941,15		- 68 028 941,15	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02
69/2/3	Impôts différés(variations) sur résultat ordinaires	6 047 175 939,94	12 151 998 627,71	18 399 174 567,65	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE (c)	15 098 021 691,52	5 994 444 592,84	20 692 466 284,36	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE (d)	- 9 050 845 751,58	6 757 554 034,87	- 2 293 291 716,71	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRE (c-d)						
77	Eléments extraordinaire (produits)	13 373 792,83		13 373 792,83	48 866 585,62		48 866 585,62
77	Eléments extraordinaire (charges)	- 13 373 792,83		- 13 373 792,83	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 9 064 219 544,41	6 757 554 034,87	- 2 306 665 509,54	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice	-2 306 665 509,54	-10 094 325 613,50
Ajustement pour :		
Amortissements et provisions	-303 859 092,32	8 094 893 412,28
Variation des impôts différés	-68 028 941,15	-40 917 127,02
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-292 647 993,98	-127 657 793,07
Variation des clients & autres créances	-6 685 330,90	-6 862 416,75
Variation des fournisseurs et autres dettes	654 198 613,85	575 179 501,01
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	412 200,00	2 934 430,00
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-6 462 656 640,36	39 809 120 377,22
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	-8 785 932 694,40	38 212 364 770,17
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-2 604 253 701,94	-42 121 018 955,17
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 226 989 246,56	1 330 274 540,30
Acquisitions d'immobilisations financières	-56 725 434,25	-115 621 510,80
Cessions d'immobilisations financières	126 266 502,36	132 517 496,11
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-1 307 723 387,27	-40 773 848 429,56
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	10 094 325 613,50	2 562 990 061,85
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	10 094 325 613,50	2 562 990 061,85
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)	669 531,83	1 506 402,46
Trésorerie d'ouverture	7 130 157,25	5 623 754,79
Trésorerie de clôture	7 799 689,08	7 130 157,25
Indidence des variations de cours des devises (1)		
Variation de trésorerie	669 531,83	1 506 402,46
Contrôle Ecart >>>	0,00	0,00

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

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel	11
Tableau N°02 : échelle d'intérêt trimestriel	21
Tableau N°03 : Tableau de date de valeur	22
Tableau N°04 : Position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt.	28
Tableau N°05 : Duration, position et risque de taux d'intérêt	28
Tableau N°06 : Structure du tableau de financement (première partie).....	42
Tableau N° 07 : Structure du tableau de financement (deuxième partie)	43
Tableau N° 08 : La structure du tableau de budget de trésorerie	47
Tableau N°09 : Plan de trésorerie	49
Tableau N° 10 : La structure de la fiche de suivi de trésorerie	51
Tableau N° 11 : Bilan financier de l'actif des années 2019, 2020 et 2021.....	64
Tableau N°12 : Bilan fonctionnel du passif des années 2019, 2020 et 2021.....	65
Tableau N°13 : Bilan de grande masse Pour l'année 2019.....	67
Tableau N°14 : bilan de grande masse Pour l'année 2020	67
Tableau N° 15 : Bilan de grande masse Pour l'année 2021.....	68
Tableau N° 16 : Calcul de FRNG par le haut du bilan.....	70
Tableau N° 17 : Calcul de FRNG par le bas du bilan	70
Tableau N° 18 : Calcul de BFR pour les années 2019, 2020 et 2021	71
Tableau N° 19 : Calcul de la TN par le haut du bilan pour les années 2019, 2020 et 2021...	72
Tableau N° 20 : Calcule de la TN par le bas du bilan pour les années 2019, 2020 et 2021...	73
Tableau N°21 : Les ratios de liquidités.....	73
Tableau N° 22 : Le TFT de l'année 2019.....	75
Tableau N° 23 : Le TFT de l'année 2020.....	76
Tableau N° 24 : TFT de l'année 2021.....	78
Tableau N°25 : La fiche de valeur en réalisée par logiciel KTP.....	81

Liste des figures

Figure N°01 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....	12
Figure N° 02 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....	12
Figure N° 03 : Elaboration du budget de trésorerie.....	46
Figure N°04 : Carte de réseau de transport RTC Bejaia.....	57
Figure N°05 : Cartographie actuelle du réseau de transport	58
Figure N°06 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre / RTC.....	59

Table des matières

Introduction général	01	
Chapitre I : La place de la gestion de trésorerie dans la gestion financière		
Introduction	04	
Section 01 : Généralités sur la trésorerie		
1. Définition de la trésorerie.....	05	
2. Typologie de la trésorerie	06	
2.1. La trésorerie active.....	06	
2.2. La trésorerie passive.....	07	
2.3. La trésorerie zéro	07	
2.4. La trésorerie au jour.....	07	
3. Objectifs (rôles) de la trésorerie.....	07	
4. Les sources de financement de la trésorerie	08	
Section 02 : l'analyse fonctionnelle de la trésorerie		10
1. L'analyse par les indicateurs d'équilibres.....	10	
1.1. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	11	
1.1.1. Mode de calcul	11	
1.1.2. Interprétation du FRNG.....	13	
1.2. Le besoin de fond Roulement BFR	13	
1.2.1. Calcul du besoin en fonds de roulement.....	13	
1.2.2. Interprétation du besoin en fonds de roulement.....	14	
1.3. Le fonds de roulement	14	
1.3.1. Le calcul du fonds de roulement	14	
1.3.2. L'interprétation du fonds de roulement.....	15	
1.4. La trésorerie nette.....	15	
1.4.1. Le calcul de la trésorerie nette	15	
1.4.2. Interprétation de la trésorerie nette.....	16	
2. L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios.....	16	
2.1. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité	16	
Section 03 : Concept de base sur la gestion de la trésorerie		18
1. Définition de la gestion de la trésorerie	18	
2. Les objectifs de la gestion de la trésorerie	18	
3. Utilité et efficacité de la gestion de la trésorerie	19	

3. Utilité de la gestion de la trésorerie.....	19
4. L'efficacité de la gestion de la trésorerie	19
Section 04 : Les méthodes de gestion de trésorerie	20
1. La gestion permanente (quotidienne) de trésorerie (TR)	20
1.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie	20
1.2. L'utilité de la gestion permanente de la TR	20
1.3. Les outils de la gestion permanente de la TR	21
1.3.1. L'échelle d'intérêt trimestriel	21
1.3.2. Les date de valeur	22
1.4. La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien	23
1.5. Le contrôle de la trésorerie	24
2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie (TR).....	25
2.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la TR	25
2.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la TR	25
Conclusion du chapitre I	26
Chapitre II : Les risques de la trésorerie et la gestion optimal	
Introduction	27
Section 01 : identification des risques de trésorerie	27
1. Notion du risque	27
2. Classification des risques.....	28
3. Objectif de l'analyse par les risques.....	28
Section 02 : la gestion des risques de la trésorerie.....	27
1. Le risque de taux d'intérêt	27
1.1. L'évaluation du risque de taux d'intérêt	28
1.2. Position de taux du trésorier taux d'intérêt.....	29
1.3. Instrument de gestion du risque de taux d'intérêt.....	29
2. Le risque de taux de change	30
2.1. Evaluation et types du risque de change	30
2.2. La stratégie de gestion du risque de change.....	31
2.2.1. Les méthodes internes de gestion du risque de change	31
2.2.2. Les méthodes externes de gestion du risque de change.....	32
3. Le risque crédit.....	32
3.1. Le risque client	33
3.2. Couvrir le risque d'impayés, le risque client.....	33

3.2.1. La caution.....	33
3.2.2. L'assurance-crédit.....	34
3.2.3. L'affacturage.....	34
Section 03 : généralité sur l'optimisation de la gestion de trésorerie.....	34
1. Définition de l'optimisation et de la gestion optimale de la trésorerie.....	34
2. Intérêt de l'optimisation de la gestion de la trésorerie	35
3. Les objectifs de l'optimisation de la gestion de la trésorerie	35
4. Les techniques et les moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie	36
4.1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie.....	36
4.1.1. L'optimisation de la gestion des comptes bancaires.....	36
4.1.2. L'optimisation des financements.....	37
4.1.3. L'optimisation des placements.....	38
4.1.4. L'optimisation entre placement et financement.....	38
4.2. Les moyens d'optimisation de la gestion de la trésorerie	38
4.2.1. Equilibrer entre les banques	39
4.2.2. Arbitrer entre placements /découvert	39
4.2.3. Utiliser des crédits à court terme.....	39
4.2.4. Utiliser des placements à court terme	39
4.2.5. Sécuriser les transactions	40
4.2.6. Contrôler les conditions bancaires.....	40
4.2.7. Gérer les différents risques liés à la gestion de la trésorerie	40
Section 04 : les outils d'une gestion optimale de la trésorerie	40
1. Le plan de financement.....	41
1.1. Les objectifs du plan de financement.....	41
1.2. Construction du plan de financement.....	42
1.3. Analyse et interprétation du tableau de financement	44
2. Le budget de trésorerie	45
2.1. Définition.....	45
2.2. L'utilité du budget de trésorerie	45
2.3. Construction du budget de trésorerie.....	46
2.4. La détermination des encaissements et décaissements.....	48
2.5. Interprétation du budget de trésorerie	48
3. Le plan de trésorerie	49
3. La fiche de suivi de trésorerie (la fiche en valeur)	50

3.1. Définition de la fiche en valeur	51
3.2. L'objectif de prévision en date de valeur.....	51
Conclusion du chapitre	52
Chapitre III : La trésorerie : gestion, risque et optimisation cas DRGB, SONATRACH	
Introduction	53
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	53
1. Historique et domaine d'activité	53
2. la direction régionale de transport de BEJAIA.....	55
3. L'effectif et l'organisation structurelle de la DRGB	59
4. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia.....	59
5. Les objectifs et le rôle économique et stratégique de la DRGB	63
Section 2 : Le diagnostic financier de la DRGB, SONATRACH	63
1. Elaboration des bilans financiers (fonctionnels).....	63
2. Présentation des bilans de grande masse.....	66
3. Analyse de l'équilibre financier.....	69
3.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)	69
3.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)	71
3.3. La trésorerie nette (TN)	72
4. Analyse de la situation financière par la méthode des ratios	73
4.1. Les ratios de liquidités et de solvabilités	73
4.2. Analyse par les flux	75
4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie.....	75
Section 03 : le système de gestion prévisionnel de la DRGB.....	80
1. Le Manuel des Procédures Opérationnelles Détaillées ou MPOD.....	80
2. Présentation de l'outil KTP	80
Conclusion du chapitre III	82
Conclusion Générale.....	83
Bibliographie.....	86

Annexes

Table des matières

Résumé :

Cette étude vise à présenter l'importance de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise, et la nécessité d'assurer une gestion optimale de celle-ci.

La trésorerie d'une entreprise est un élément clé de la gestion financière de l'entreprise elle est comparable au sang pour le corps humain, elle apporte l'énergie nécessaire aux différents services pour fonctionner. Au même titre qu'un corps qui se vide de son sang perd ses forces, une entreprise qui perd sa trésorerie se fige et devient incapable d'agir ou de réagir, sa gestion rassemble toutes les méthodes et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la rentabilité de la structure, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs. Cela vous permettra d'identifier en amont les décalages et risque qui pourraient porter préjudice à vos finances pour ensuite prendre les mesures qui s'imposent. Gérer le risque de manque de trésorerie est à cet égard un impératif. Cela consiste à optimiser la trésorerie afin de ne pas rencontrer des difficultés financières, qui seraient la conséquence d'un manque de liquidité.

Nous avons consacré la partie pratique à l'étude de la gestion de la trésorerie au sein de la direction régionale de transport par canalisation des hydrocarbures de Bejaïa.

Mots clés : gestion de la trésorerie, risques, tableau des flux de trésorerie

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى عرض أهمية إدارة النقد داخل الشركة وضرورة ضمان الإدارة المثلى لها.

تعتبر خزينة الشركة عنصرا أساسيا في الإدارة المالية للشركة، فهي تضاهي الدم لجسم الإنسان، فهي توفر الطاقة اللازمة لعمل الخدمات المختلفة. كما يفقد الجسم الذي ينضب من دمه قوته، فإن الشركة التي تفقد نقودها تتجمد وتصبح غير قادرة على التصرف أو الرد. تجمع إدارتها جميع الأساليب والاستراتيجيات لإدارة الموارد المالية للشركة. هدفها هو ضمان سبب لك ذلك بتحديد التحولات والمخاطر المبكرة التي قد تضر ربحية الهيكل، وذلك بفضل مراقبة وتحليل المؤشرات بأموالك ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة. إن إدارة مخاطر نقص النقد أمر ضروري في هذا الصدد وهذا يتمثل في تحسين التدفق النقدي إلى الحد الأمثل حتى لا يواجه صعوبات مالية، وهو ما قد يكون نتيجة لنقص السيولة.

لقد خصصنا الجزء العملي لدراسة إدارة النقد لدى الإدارة الإقليمية لنقل المحروقات عبر خطوط الانابيب سوناطراك بجاية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الخزينة، المخاطر، بيان التدفق النقدي