



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira de Béjaïa*  
*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des*  
*Sciences de Gestion*  
*Département des sciences financières et comptabilité*

# *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité*

*Spécialité : Finance d'entreprise*

*Thème : Le rôle de la gestion de trésorerie dans l'évaluation  
du risque de liquidité*

*Cas : NAFTAL District Carburant Bejaia*

*Présenté par :*

*-GACEM YASSINE*

*-IZEBATENE OUASSIM*

*Encadré par :*

*-Mr. BENSMAIL SALEM*

*Membre de jury :*

*-Pr. Mr. ABBAS HIRZELLAH*

*- Ex. Mme. HAMITI DALILA*

Promotion 2023/2024



# Remerciement

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme.

Un chaleureux remerciement à notre encadreur Mr *Salem BENSMAIL* de nous avoir fait l'honneur d'assurer l'encadrement de ce mémoire et pour ses précieuses orientations.

Notre remerciement ira aussi à Mr *Hafid* pour son aide durant notre enquête au sein de l'unité NAFTAL district carburants, et un merci spécial pour le chef de service des ressources humaines.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir consacré leur temps à la lecture de ce projet de fin d'études et d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous sincères remerciements vont à l'ensemble des intervenants de l'université Abderrahmane Mira, surtout nos enseignants pour les valeurs qu'ils nous ont délégués.

Merci à tous ceux qui nous ont contribués de près ou de loin pour l'achèvement de ce travail.



Je dédie ce mémoire à :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail, aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

À mon père, pour sa disponibilité, sa présence et qui est toujours prêt à nous aider, je lui confirme mon respect profond.

Mon frère et ma Sœur qui sont toujours à mes cotés  
A tous mes amis

À toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin  
à la réalisation de ce travail.

*Gacem Yassine*



Je dédie ma remise de diplôme et ma joie :

À mon paradis, à la prunelle de mes yeux, à la source de ma joie et mon bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui allumer mon chemin, ma moitié, mama.

A mon très cher père

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A mon très cher frère Nabil et mes sœurs qui sont toujours à mes côtés.

À tous les membres de ma grande famille, mes tantes et mes cousines.

Sans oublier mon binôme Yassine pour son soutien moral sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

À tous mes collègues de promotion. A tout ce qui ont participé à ma réussite et à tous qui m'aiment.

***IZEBATENE OUASSIM***

# Les Annexes

## Les Bilans comptable 2020 à 2023

BILAN 2021-2022						PASSIF			
ACTIF					PASSIF				
Rubrique	NOTE	Mont Brut	Amor/Prov	Mont Net	M.Net N-1	Rubrique	Note	Mont Net	M.Net N-1
<b>##ACTIFS NON COURANTS##</b>						<b>### capitaux propres ###</b>			
ecart d'acquisition (goodwill)						capital émis (ou compte de l'exlantant)		700 000 000	600 000 000
immobilisation incorporelles						Primes et réserves			
immobilisation corporelles	2 031 765 950.90	1 635 152 164.25	396 613 787.65	312 446 326.51	312 446 326.51	Ecart de réévaluation			
immobilisation en cours	367 997 916.05		367 997 916.05	741 715 233.75	741 715 233.75	Résultat net	231 988 078.60	193 030 054.48	
immobilisation Financière	48 199 237.49		48 199 237.49	13 464 109.30	13 464 109.30	Autres capitaux propres	1 500 000 000	1 500 000 000	
Impôts différés						<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>2 431 988 078.6</b>	<b>2 293 030 054.48</b>	
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>2 447 963 104.44</b>	<b>1 635 152 164.25</b>	<b>567 625 669.56</b>	<b>812 810 941.19</b>	<b>567 625 669.56</b>	<b>### PASSIFS NON COURANTS ###</b>			
<b>### ACTIFS COURANTS ###</b>						Dettes rattachées à des participation			
STOCKS EN COURS	650 144 476.28	525 091.21	649 619 385.07	1 005 409 261.43	1 005 409 261.43	Impôts (différer et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes	4 519 759.10	4 519 759.10	
clients	204 403 365.27	21 673 816.54	182 729 548.73	199 089 277.56	199 089 277.56	Provisions et produits comptabilisés	157 500.00	12 300 396.18	
Autres débiteurs	20 375 456.21	3 945 038.89	16 430 417.32	13 701 956.46	13 701 956.46	<b>TOTAL PASSIF NON COURANTS II</b>	<b>4 677 259.10</b>	<b>16 820 155.28</b>	
Impôts et assimilés	2 007 929.05		2 007 929.05	1 200 214.87	1 200 214.87	<b>### PASSIFS COURANTS ###</b>			
Autres actifs courants						Fournisseur et compte rattachés	46 965 320.17	63 588 483.28	
disponibilités et assimilés						Impôts	48 914 583.84	7 008 386.42	
placement et autres actifs financiers						Autres dettes	298 490 642.37	342 671 168.53	
Trésorerie	1 167 807 203.32	369 540.60	1 167 437 662.72	938 091 868.11	938 091 868.11	Trésorerie passif			
<b>TOTAL ACTIFS COURANT</b>	<b>2 044 738 430.13</b>	<b>26 513 487.24</b>	<b>2 018 224 942.89</b>	<b>2 157 492 578.43</b>	<b>2 157 492 578.43</b>	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>394 370 546.38</b>	<b>415 268 038.23</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIFS</b>	<b>4 492 701 534.57</b>	<b>1 661 665 650.49</b>	<b>2 831 035 884.08</b>	<b>2 725 118 247.99</b>	<b>2 725 118 247.99</b>	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 831 035 884.08</b>	<b>2 725 118 247.99</b>	

BILAN 2020-2021						PASSIF			
ACTIF					PASSIF				
Rubrique	NOTE	Mont Brut	Amor/Prov	Mont Net	M.Net N-1	Rubrique	Note	Mont Net	M.Net N-1
<b>##ACTIFS NON COURANTS##</b>						<b>### capitaux propres ###</b>			
ecart d'acquisition (goodwill)						capital émis (ou compte de l'exlantant)			
immobilisation incorporelles						Primes et réserves		600 000 000	550 000 000
immobilisation corporelles	1 893 921 124.19	1 581 474 797.68	312 446 326.51	402 099 690.09	402 099 690.09	Ecart de réévaluation			
immobilisation en cours	241 715 233.75		82 637 813.00	82 637 813.00	82 637 813.00	Résultat net	293 030 054.48	82 104 613.96	
immobilisation Financière	13 464 109.30		13 464 109.30	23 279 587.29	23 279 587.29	Autres capitaux propres	1 500 000 000	1 500 000 000	
Impôts différés						<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>2 293 030 054.48</b>	<b>2 132 104 613.86</b>	
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>2 149 100 467.24</b>	<b>1 581 474 797.68</b>	<b>567 625 669.56</b>	<b>508 017 085.38</b>	<b>508 017 085.38</b>	<b>### PASSIFS NON COURANTS ###</b>			
<b>### ACTIFS COURANTS ###</b>						Dettes rattachées à des participation			
STOCKS EN COURS	1 005 934 352.64	525 091.21	1 005 409 261.43	983 733 574.21	983 733 574.21	Impôts (différer et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes	4 519 759.10	3 023 498.44	
clients	208 742 309.66	9 653 032.10	199 089 277.56	171 625 083.07	171 625 083.07	Provisions et produits comptabilisés	12 300 396.18	10 837 383.30	
Autres débiteurs	17 645 195.35	3 943 238.89	13 701 956.46	13 727 588.04	13 727 588.04	<b>TOTAL PASSIF NON COURANTS II</b>	<b>16 820 155.28</b>	<b>13 860 881.74</b>	
Impôts et assimilés	1 200 214.87		1 200 214.87	39 636 488.64	39 636 488.64	<b>### PASSIFS COURANTS ###</b>			
Autres actifs courants						Fournisseur et compte rattachés	63 588 483.28	263 694 074.59	
disponibilités et assimilés						Impôts	7 008 386.42		
placement et autres actifs financiers						Autres dettes	342 671 168.53	109 467 667.6	
Trésorerie	938 461 408.71	369 540.60	938 091 868.11	802 407 418.45	802 407 418.45	Trésorerie passif			
<b>TOTAL ACTIFS COURANT</b>	<b>2 171 983 481.23</b>	<b>14 490 902.80</b>	<b>2 157 492 578.43</b>	<b>2 011 110 152.41</b>	<b>2 011 110 152.41</b>	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>415 268 038.23</b>	<b>873 161 742.19</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIFS</b>	<b>4 321 083 948.47</b>	<b>1 595 965 700.48</b>	<b>2 725 118 247.99</b>	<b>2 519 127 237.79</b>	<b>2 519 127 237.79</b>	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 725 118 247.99</b>	<b>2 519 127 237.79</b>	

BILAN 2022-2023						PASSIF			
ACTIF					PASSIF				
Rubrique	NOTE	Mont Brut	Amor/Prov	Mont Net	M.Net N-1	Rubrique	Note	Mont Net	M.Net N-1
<b>##ACTIFS NON COURANTS##</b>						<b>### capitaux propres ###</b>			
ecart d'acquisition (goodwill)						capital émis (ou compte de l'exlantant)		800 000 000	700 000 000
immobilisation incorporelles						Primes et réserves			
immobilisation corporelles	2 628 367 515.90	1 764 580 159.11	863 787 356.79	396 613 787.65	396 613 787.65	Ecart de réévaluation			
immobilisation en cours						Résultat net	298 125 798.72	231 988 078.60	
immobilisation Financière	15 288 697.58		48 199 237.49	13 464 109.30	13 464 109.30	Autres capitaux propres	1 300 000 000	1 500 000 000	
Impôts différés						<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>2 398 125 798.72</b>	<b>2 431 988 078.6</b>	
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>2 643 656 213.48</b>	<b>1 764 580 159.11</b>	<b>879 076 054.37</b>	<b>812 810 941.19</b>	<b>812 810 941.19</b>	<b>### PASSIFS NON COURANTS ###</b>			
<b>### ACTIFS COURANTS ###</b>						Dettes rattachées à des participation			
STOCKS EN COURS	600 719 616.45	525 091.21	600 194 525.24	649 619 385.07	649 619 385.07	Impôts (différer et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes	4 342 758.69	4 519 759.10	
clients	221 346 581.23	9 105 301.66	202 241 279.57	182 729 548.73	182 729 548.73	Provisions et produits comptabilisés	207 500.00	157 500.00	
Autres débiteurs	26 408 079.32	3 943 238.89	16 463 040.43	16 430 417.32	16 430 417.32	<b>TOTAL PASSIF NON COURANTS II</b>	<b>4 550 258.69</b>	<b>4 677 259.10</b>	
Impôts et assimilés	2 347 816.15		2 347 816.15	2 007 929.05	2 007 929.05	<b>### PASSIFS COURANTS ###</b>			
Autres actifs courants						Fournisseur et compte rattachés	34 998 360.93	46 965 320.17	
disponibilités et assimilés						Impôts	80 177 420.90	48 914 583.84	
placement et autres actifs financiers						Autres dettes	35 605 019.99	298 490 642.37	
Trésorerie	681 705 705.16	369 540.60	681 336 164.56	1 167 437 662.72	1 167 437 662.72	Trésorerie passif			
<b>TOTAL ACTIFS COURANT</b>	<b>1 689 325 977.22</b>	<b>13 944 972.36</b>	<b>1 674 381 004.36</b>	<b>2 018 224 942.89</b>	<b>2 018 224 942.89</b>	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>150 781 001.82</b>	<b>394 370 546.38</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIFS</b>	<b>4 333 982 190.70</b>	<b>1 778 525 131.47</b>	<b>2 553 457 058.73</b>	<b>2 831 035 884.08</b>	<b>2 831 035 884.08</b>	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 553 457 058.23</b>	<b>2 831 035 884.08</b>	

## *Liste des tableaux*

<i>Tableau N°01</i> : Modèle de plan de financement .....	25
<i>Tableau N°02</i> : Budget des encaissements .....	28
<i>Tableau N°03</i> : Budget des décaissements .....	29
<i>Tableau N°04</i> : budget de TVA. ....	30
<i>Tableau N°05</i> : Le budget de trésorerie.....	30
<i>Tableau N°06</i> : La fiche de valeur.....	31
<i>Tableau N°07</i> : l'actif du bilan comptable.....	33
<i>Tableau N°08</i> : passif du bilan comptable.....	34
<i>Tableaux N°09</i> : présentation de bilan fonctionnel .....	35
<i>Tableau N°10</i> : Présentation du bilan de liquidité .....	37
<i>Tableau N°11</i> : Les ratios de structure .....	46
<i>Tableau N°12</i> : les ratios de gestion.....	47
<i>Tableau N°13</i> : les ratios de liquidité .....	48
<i>Tableau N°14</i> : Calcul des encaissements par trimestre.....	55
<i>Tableau N°15</i> : Calcul des décaissements par trimestre.....	56
<i>Tableau N°16</i> : Calcul de solde finale de la trésorerie par trimestre.....	56
<i>Tableau N°17</i> : Calcul des encaissements réalisés en 2022. ....	58
<i>Tableau N°18</i> : Calcul des décaissements réalisés en 2022. ....	58
<i>Tableau N°19</i> : Calcul le Solde finale de la trésorerie par trimestre. ....	59
<i>Tableau N°20</i> : Calcul des écarts entre les provisions et la réalisation pour le 1er trimestre.....	60
<i>Tableau N°21</i> : Calcul des écarts entre les provisions et la réalisation pour 2ème trimestre. ....	60
<i>Tableau N°22</i> : Calcul les écarts entre les provisions et la réalisation pour 3eme trimestre .....	61
<i>Tableau N°23</i> : Calcul les écarts entre les provisions et la réalisation pour 4ème trimestre .....	62
<i>Tableau N°24</i> : l'actif des Bilans fonctionnels des exercices 2020 à 2023 .....	66
<i>Tableau N°25</i> : Passif des Bilans fonctionnels des exercices 2020 à 2023 .....	67
<i>Tableau N°26</i> : l'actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2020 à 2023 .....	68
<i>Tableau N°27</i> : Passifs des bilans fonctionnelles en grandes masses 2020 à 2023.....	69

<b>Tableau N°28</b> : Le FRNG par le haut de bilan. ....	<b>70</b>
<b>Tableau N°29</b> : Le FRNG par le bas de bilan.....	<b>71</b>
<b>Tableau N°30</b> : Calcul de BFR.....	<b>72</b>
<b>Tableau N°31</b> : Calcul de TN à partir du BFR et FR.....	<b>74</b>
<b>Tableau N°32</b> : Calcul de TN à partir du bilan.....	<b>74</b>
<b>Tableau N°33</b> : Ration de liquidité générale.....	<b>76</b>
<b>Tableau N°34</b> : Ratio de liquidité restreinte .....	<b>77</b>
<b>Tableau N°35</b> : Ration de liquidité immédiate (RLI).....	<b>78</b>
<b>Tableau N°36</b> : Ratio de solvabilité générale .....	<b>78</b>

## ***Liste des graphiques***

<b><i>Graphique N°01</i></b> : budget de trésorerie provisionnelle.....	<b>57</b>
<b><i>Graphique N°02</i></b> : budget de trésorerie réalisé .....	<b>59</b>
<b><i>Graphique N°03</i></b> : Comparaison entre les provisions et la réalisation.....	<b>63</b>
<b><i>Graphique N°04</i></b> : l'actif des bilans fonctionnels condensés.....	<b>69</b>
<b><i>Graphique N°05</i></b> : Passifs des bilans fonctionnels condensés. ....	<b>70</b>
<b><i>Graphique N°06</i></b> : Le fonds de roulement net global.....	<b>71</b>
<b><i>Graphique N°07</i></b> : Le besoin en fonds de roulement. ....	<b>73</b>
<b><i>Graphique N°08</i></b> : Evolution de la trésorerie Nette de NAFTAL de 2020 à 2023. ....	<b>75</b>

## ***Liste des schémas***

<b><i>Schéma N°01</i></b> : Les besoins de financement engendrent par le cycle d'exploitation .....	<b>41</b>
<b><i>Schéma N°02</i></b> : la fluctuation de besoins de fonds de roulement.....	<b>42</b>
<b><i>Schéma N°03</i></b> : Présentation des différents ratios.....	<b>45</b>
<b><i>Schéma N°04</i></b> : Organigramme du District Carburants de Bejaïa.....	<b>54</b>

## *Listes des abréviations*

**AC** : Actif courant

**AI** : Actif immobilisé

**BFRE** : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

**BFRHE** : Besoin en fonds de roulement hors exploitation

**BMTN** : bons à moyen terme négociables

**BT** : Budget de trésorerie

**BTAN** : Bons à terme annuel négociables

**BTF** : bons à taux fixe

**BTN** : bons du Trésor négociables

**CAF** : Capacité de auto financement

**CD** : certificats de dépôt

**CP** : capitaux permanentes

**DCT** : dettes à court terme

**DF** : Dettes Financières

**DLMT** : dettes à long et a moyenne terme

**EEC** : Escompte des effets de commerce

**ES** : Emplois Stable

**FR** : Fonds de roulement

**LF** : Levier Financier

**PF** : plan de financement

**RLG** : Ration de Liquidité générale

**RLI** : Ration de Liquidité immédiate

**RLR** : Ration de Liquidité réduite

**RS** : Ressources stables

**RSG** : Ration Solvabilité générale

**ROE** : Rentabilité financière

**ROI** : Rentabilité Globale ou économique

**TA** : Trésorerie active

**TN** : Trésorerie nette

**TP** : Trésorerie passive

**TTC** : toutes taxes comprises

**TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée

**VD** : valeurs disponibles

**VE** : valeurs exploitations

**VI** : valeurs Immobiliser

**VM** : Valeur Mobilière

**VR** : valeurs réalisables

# **SOMMAIRE**

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>I</b>
<b>Dédicaces</b> .....	<b>II</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Introduction Générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I :La relation entre la gestion de trésorerie et la politique financière</b> .....	<b>3</b>
Introduction.....	3
Section 1 : les concepts fondamentaux de la politique financière. ....	3
Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie.....	7
Section 03 : les choix de financement et de placements.....	19
Conclusion .....	22
<b>Chapitre II : Evaluation du risque de Liquidité</b> .....	<b>23</b>
Introduction.....	23
Section 01 : les prévisions de la trésorerie.....	23
Section 02 : l’analyse de la trésorerie.....	32
Conclusion .....	50
<b>Chapitre III : Etude du risque de liquidité au sein de l’entreprise NAFTAL discret Carburant de Bejaia</b> .....	<b>51</b>
Introduction.....	51
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil. ....	51
Section 02 : La démarche de la gestion de trésorerie .....	55
Section 03 : Evaluation du risque de liquidité. ....	65
Conclusion .....	79
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>80</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>81</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>83</b>

# *Introduction Générale*

La gestion de trésorerie c'est une fonction qui contribue à l'optimisation de la performance de l'entreprise, elle est rattachée à la fonction financière, elle vise à réaliser la stratégie générique de l'entreprise et à atteindre les objectifs globales déterminés préalables. Elle consiste à maintenir la pérennité ainsi que la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, et rendre l'entreprise peut confrontée aux changements et en créant des bénéfices économiques d'après les ressources disponibles, et en atteindre des résultats avec une grande efficacité, c'est-à-dire en faisant les bonnes choses, au bon moment et de la manière la plus appropriée.

La gestion de trésorerie occupe une place prépondérante parmi les techniques de contrôle de gestion, permettant de faciliter la prise des décisions à court et long terme au sein de l'entreprise.

Chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme base fondamentale pour bien gérer les flux des décaissements et des encaissements, engendrait des opérations d'exploitation, d'investissement et de financement, et de prévoir les déficits et les excédents.

Les risques de liquidité résident dans le niveau de trésorerie de l'entreprise, ce qui peut conduire à l'incapacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme et à être en cessation de paiement, et à l'incapacité de réaliser un développement ou l'amélioration de son niveau d'activité.

Pour atteindre une performance optimale, l'entreprise doit maîtriser le niveau de liquidité de trésorerie envisageable, et de choisir les financements les plus appropriés.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la gestion de trésorerie, et comprendre les origines des problèmes de cette dernière et les causes de la naissance d'un risque de liquidité, et d'indiquer les raisons qui induisent à un état de trésorerie éventuelle et donner des solutions pour remédier ces difficultés. Pour appliquer notre étude sur le rôle de la gestion de trésorerie dans l'évaluation des risques de liquidité, nous avons présenté un cas pratique à travers un stage pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaia. Notre étude vise à répondre à la problématique suivante : **Comment la gestion de trésorerie contribue à l'évaluation des risques de liquidité ?**

Pour mieux cerner notre problématique, il est important de souligner certaines sous questions qui sont :

## *Introduction Générale*

---

- Qu'est-ce que la gestion de trésorerie ?
- Quelle sont les risques de liquidité et de gestion ?
- Quelle sont les outils d'évaluation des risques de liquidité ?

Pour répondre à notre problématique et aux questions posées, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H01 : la gestion de trésorerie est une démarche qui permet de porter une appréciation sur la trésorerie d'une entreprise.

H 02 : Le risque de liquidité signifie l'incapacité d'une entreprise a honorer ses engagements à l'échéance.

H03 : Les provisions et l'analyse statique de trésorerie sont considérées comme des outils indispensables pour l'évaluation des risques de liquidité.

Afin de bien mener ce travail, nous adoptons une démarche méthodologique mixte qui combine à la fois une méthode descriptive et analytique, et nous avons suivi une approche qui se base d'abord sur la recherche documentaire, et ensuite sur une investigation sur le terrain qui consiste en un stage pratique au sein de NAFTAL district Carburant de Bejaia.

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres, qui sont les suivants :

Le premier chapitre s'intitule : La relation entre la gestion de trésorerie et la politique financière. Le second chapitre sera consacré à l'évaluation du risque de liquidité qui comporte les provisions de la trésorerie et son analyse statique de la trésorerie. Dans le troisième chapitre nous allons présenter un cas pratique sur l'étude du rôle de la gestion de trésorerie dans l'analyse du risque de liquidité au sein de la direction de NAFTAL district Carburant de Bejaia, et appliquer les notions théoriques présentées dans les chapitres précédents, en utilisant les données disponibles recueillies au niveau de l'entreprise d'accueil.

# *Chapitre I*

## *La relation entre la gestion de Trésorerie et la politique Financière*

## ***Introduction***

L'étude de la politique financière doit porter sur la recherche des ressources optimales pour atteindre les objectifs assignés par la politique générale, les décisions financières que l'entreprise prend ont un impact sur la trésorerie, est satisfaite par la recherche de la rentabilité dans le respect de solvabilité de l'entreprise.

Les besoins de financement à long terme qui nécessitent des ressources ou moyennes financiers ne sont pas neutres sur la trésorerie, l'entreprise a le choix entre différentes opportunités de financement.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter en première position les aspects théoriques d'une politique financière. En deuxième lieu, nous exposerons les généralités sur la gestion de trésorerie, en troisième section, nous allons voir les différents choix de financement et de placement.

## ***Section 1 : Les concepts fondamentaux de la politique financière.***

Avant d'entamer toute démarche de la gestion de trésorerie, il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts concernant cette étude. Pour cela, nous allons essayer dans cette section de déterminer les différents éléments de la politique financière.

### ***1.1. Définition de la politique financière***

La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite donc de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. Enfin, d'organiser les circuits d'information<sup>1</sup>.

La politique financière de l'entreprise consiste à mettre en œuvre des décisions permettant d'obtenir une création de valeur maximale pour les pourvoyeurs de fonds et, en particulier, pour les actionnaires<sup>2</sup>.

Nous pouvons définir la politique financière comme un ensemble des décisions qui répondent à l'ensemble des contraintes qui apprécient le maintien de l'équilibre financier, pour objet de limiter le risque financier et d'assurer la capacité de remboursement de son endettement, et elle s'intéresse à l'évaluation des diverses alternatives de financement pour minimiser les frais financiers et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>PIERRAT C., « La politique financière de l'entreprise », édition la découverte, Paris, 1996, p3.

<sup>2</sup> Vernimmen P., Finance d'entreprise, Dalloz, Paris, 1996, p.478.

### ***1.2. L'objectif de la politique financière de l'entreprise***

Le choix d'une politique financière doit permettre de répondre à deux objectifs<sup>3</sup>:

- Mettre à la disposition de l'entreprise les capitaux utiles à son développement au bon moment, au meilleur coût, en étant en parfaite cohérence avec ses objectifs stratégiques.
- Participer activement à la valorisation de l'entreprise, en liaison étroite avec les autres variables de croissance.

### ***1.3. Les principales composantes de la politique financière***

Les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins du financement et de leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable.
- L'équilibrage des ressources entre elles et avec les emplois de fonds.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.
- La prévention et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de la firme.

### ***1.4. Les outils de politique financière***

La politique financière fait partie des actes de gestion, c'est-à-dire des processus aboutissant à des décisions. À ce titre la plupart de ses outils sont des instruments anticipateurs plus orientés vers l'avenir que vers le passé. Mais chacun sait bien qu'il ne peut être fait l'impasse sur l'étude à un moment ou un autre des effets des décisions passées<sup>4</sup>.

Les axes d'intervention de la politique financière dans l'entreprise peuvent être regroupés en quatre outils de la politique financière suivante<sup>5</sup> :

- Identifier les équilibres financiers (les emplois et les ressources de financement) ;
- Optimiser les coûts et les gains ;
- Arbitrer et choisir entre solutions alternatives ;
- Planification financière.

---

<sup>3</sup> Cabane P., « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, 2004, p 191

<sup>4</sup> B.Missipsa C.wissem, L'analyse financière et son rôle dans la prise de décision, Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri, 2022, p.10.

<sup>5</sup> Idem, p.10.

### ***1.4.1. Identifier les équilibres financiers***

Maintenir un équilibre entre les emplois et les ressources financières est une préoccupation constante des responsables financiers des entreprises. Atteindre cet objectif nécessite d'observer les masses financières concernées et leurs soldes, leurs trésoreries et d'analyser leurs mouvements pour en comprendre la cause profonde. Cela implique, d'une part, un suivi de la position instantanée et, d'autre part, un suivi de la tendance.

Le suivi au jour le jour de la trésorerie (instantanée) peut être aisément réalisé par les dirigeants de l'entreprise, à qui il suffit d'observer l'état des comptes bancaires pour être informés. La mesure de cet indicateur d'équilibre essentiel est disponible en « temps réel ». Mais les causes de ses variations ne le sont pas avec la même rapidité, pour la simple raison que les informations nécessaires proviennent le plus souvent de la comptabilité générale dont l'exploitation implique des systèmes d'extraction coûteux et des décalages temporels parfois importants.<sup>6</sup>

Or, les éléments utiles à cette analyse connaissent des sorts différenciés<sup>7</sup> :

- Le suivi des ressources externes ne pose pas généralement des problèmes car leur niveau d'engagement est relativement simple. Les postes permanents : fonds propres et dettes financières durables variant peu, et leur connaissance est immédiate.
- La mesure de la ressource d'autofinancement se révèle généralement le point le plus délicat. Sa détermination met en jeu des calculs sophistiqués qui impliquent l'exploitation du contenu du compte de résultat et de divers mouvements de fonds. Elle ne peut être réalisée qu'à l'aide de systèmes de gestion complexes et lents.

### ***1.4.2. Optimiser les coûts et les gains :***

Peut-être effectué à partir d'un bilan comptable ou bien d'autres états comptables lorsque celui-ci est établi, mais avec les contraintes inhérentes à cet exercice. La première contrainte, c'est le faible nombre de bilan qui peuvent être mis en forme au cours d'une période : minimiser les coûts d'une part et maximiser les gains d'autre part pour les entreprises.

La notion de "Système de coûts" a fait son apparition au début des années 2000 pour remplacer la notion de « Méthode de coûts » qui avait elle-même remplacé la notion de « Calcul des coûts ». C'est l'auteur Pierre MEVELLEC qui défend l'utilisation de ce terme suite à la complexification croissante des organisations et des groupes suite à la diversité de leurs activités.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Christian P., op cit, p97.

<sup>7</sup> James c., HORNE V., « gestion et politique financière. La gestion à long terme », tome1, 1<sup>er</sup>édition, France, 1972, p.131.

<sup>8</sup> MEVELLEC P., « Les systèmes de coûts. Objectifs, paramètres de conception et analyse comparée ».1<sup>er</sup>édition, Dunod, Paris ,2005, p. 307.

### ***1.4.3. Arbitrer et choisir entre solutions alternatives***

La tendance est aujourd'hui à la mise en place d'instruments modernes et autonomes. La comptabilité est en train de passer du statut d'instrument analytique au statut de simple procédure de saisie. Les entreprises bien gérées utilisent de moins en moins les documents comptables proprement dits pour leur gestion financière. Elles ont recours à la comptabilité en tant que base de données primaires, et elles greffent sur ces données leurs propres modèles d'analyse.<sup>9</sup>

### ***1.4.4. Planification financière (PL)***

La planification traduit l'idée de projeter le fonctionnement d'un Système dans le futur. Cette notion a été introduite dans le domaine de la gestion des entreprises par les spécialistes du « management stratégique ». Très tôt, ces derniers ont considéré qu'il était difficile d'assurer durablement la survie d'une organisation économique sans lui donner une stratégie associée à des moyens et à un calendrier de mise en œuvre. Le « plan stratégique » était né. Celui-ci est l'aboutissement du processus de réflexion stratégique qui part du diagnostic de l'existant pour déboucher sur les choix qui engagent l'avenir de la firme et les modalités pratiques de leur exécution dans le temps. Compte tenu de l'importance de la sphère financière dans ce processus, les experts ont très vite été convaincus que le plan stratégique devait impérativement comporter un volet financier. Puis l'habitude a été prise d'appeler ce volet lui-même un plan. « Le plan financier » est la partie du plan stratégique qui a pour objet de traduire les grandes orientations de celui-ci en termes purement financiers. L'objectif recherché est de s'assurer que l'entreprise dispose des moyens financiers de sa politique.<sup>10</sup>

La politique financière affecte l'activité et l'avenir de l'entreprise, elle est générique et à long terme, et une source des décisions coûteuses, notamment le choix de la structure financière.

La direction générale doit tenir compte des stratégies poursuivies par l'entreprise afin de prendre des décisions financières appropriées. Les décisions finales sont le résultat d'un effort intégré de communications et d'études à différents niveaux de l'organisation.

## ***Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie.***

La gestion de trésorerie est une démarche qui permet de porter une appréciation sur la trésorerie et de gérer les risques financiers. Pour mieux comprendre la gestion de trésorerie, il nous est utile de présenter quelques notions générales relatives à cette dernière.

---

<sup>9</sup> Christian PIERRAT, op cit, p99.

<sup>10</sup>Idem, p106.

### **2.1. La gestion :**

Différents auteurs sur le management ont défini le terme management selon différents concepts, voici les définitions importantes de la gestion :

Selon Vijay Kumar la gestion un processus d'assemblage et d'utilisation de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles une manière ciblée pour accomplir des tâches dans une organisation<sup>11</sup>.

Selon James L.Lundy La gestion consiste principalement à planifier, coordonner, motiver et contrôler les efforts des autres vers un objectif spécifique. La gestion est ce que fait la direction. C'est la tâche de planifier, d'exécuter et de contrôler<sup>12</sup>.

Selon George, R. Terry la gestion est un processus distinct consistant en la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle effectué pour déterminer et atteindre les objectifs en utilisant des êtres humains et d'autres ressources<sup>13</sup>.

### **2.2. La trésorerie**

Le mot de trésorerie, ayant pour origine celui de trésor (du latin thesaurus, lui-même issu du grec ancien thêsaurós de tithenai : mettre, placer)<sup>14</sup>.

La trésorerie, le cash, se génère par le cycle d'exploitation de l'entreprise et qu'elle fluctue en fonction de celui-ci mais aussi du fait des décisions d'investissements et de financements prises par l'entreprise<sup>15</sup>.

La trésorerie est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banques. Dans un sens plus large, on y ajoute les valeurs mobilières de placement facilement négociables.

La trésorerie est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive

$$\begin{aligned} \text{Trésorerie} &= \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie Passif} \\ &= \text{Disponibilité} + \text{Valeur Mobilière} - \text{Découverts} \end{aligned}$$

La trésorerie s'obtient aussi en faisant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

---

<sup>11</sup>Kumar V., Principales and Practices of Management, 1er edition Vikas, Delhi, 2015, p.7.

<sup>12</sup>Lundy J., Effective Industrial Management, 1er edition Macmillan, New York, 1957, p.1.

<sup>13</sup>Kumar A., R.Sharma, Principeles of Business Management, 1er edition Atlantic, New Delhi, 2000, p.5.

<sup>14</sup>Cappelletti L., C.Hoarau, Finance et contrôle au quotidien, DUNOD, Paris, 2013, p.196.

<sup>15</sup> Idem, p.196.

### ***2.3. La gestion de trésorerie :***

La gestion de trésorerie est l'ensemble des décisions, règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise<sup>16</sup>. La gestion de 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 bancaires de placer les excédents et surtout d'assurer sa liquidité et sa solvabilité<sup>17</sup>. La gestion de trésorerie s'intéresse essentiellement aux trois aspects suivants : La détermination du montant de liquidité à conserver, la collecte et le versement de la liquidité d'une manière efficace et éventuellement le placement de l'excédent de trésorerie dans des actifs négociables<sup>18</sup>.

A travers ces définitions, nous pouvons définir la gestion de trésorerie comme un ensemble de mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de contrôler les flux monétaires, et elle facilite la prise de décision nécessaire en cas de désajustement entre les recettes et les dépenses.

#### ***2.3.1. Objectif de la gestion de trésorerie***

Les objectifs de la gestion de trésorerie sont, d'une part, de réduire/couvrir les risques inhérents à celle-ci, en particulier l'équilibre financier à court terme, et, d'autre part, d'optimiser le résultat financier (minimiser les charges financières, maximiser les produits financiers) et les coûts de traitement, tant internes qu'externes, des opérations de trésorerie<sup>19</sup>.

Plus prosaïquement, le trésorier s'assure de la bonne exécution des paiements émis ou reçus par l'entreprise, ainsi que des opérations de financement et de placements qu'il a décidés. Il fait le lien avec les comptabilités bancaires, fournisseurs et clients et informe le crédit manager de tout incident de paiement (impayé, paiement non exécuté, règlement reçu non prévu). Fondamentalement, le but de tout trésorier est l'optimisation financière de l'entreprise.

#### ***2.3.2. Enjeux de la gestion de trésorerie :***

Le trésorier de l'entreprise doit faire face à deux types de situation<sup>20</sup>:

-l'excès de trésorerie qui résulte de l'inadéquation de la structure financière (fonds propres + dettes à moyen et long terme) face au besoin de couverture de l'actif économique de l'entreprise. (Immobilisations d'exploitation + BFE), ou d'un surplus de trésorerie de précaution (ce qui,

---

<sup>16</sup> Stephany E, Gestion financière ,édition Economica,Paris,2001, p.175.

<sup>17</sup> Martinet A., Silem A., lexique de gestion , Dalloz,Paris,2000, p.36 .

<sup>18</sup> Bellalah M., Gestion financière, Economica, Paris,2003, p.295.

<sup>19</sup> Cappelletti L., Hoarau C., op cite, p.196.

<sup>20</sup> Idem., p.204.

d'ailleurs, est de la responsabilité du trésorier), ou encore de l'absence de projet d'investissement (qui normalement devrait conduire au rachat d'actions ou à la distribution de dividendes car ce n'est pas à l'entreprise de gérer l'allocation du portefeuille des actionnaires).

-l'insuffisance de trésorerie qui résulte de l'inadéquation de la structure financière, de l'absence de profitabilité de l'exploitation ou du manque de trésorerie potentielle.

Il est rare, surtout sur une base quotidienne, que le besoin soit idéalement couvert alors que c'est la situation optimale. Cette situation est obtenue lorsque le fonds de roulement (FR) de l'entreprise couvre strictement le besoin en fonds de roulement (BFR), soit l'égalité  $FR = BFR$  qui constate une structure financière parfaitement en phase avec l'actif économique de l'entreprise. Si cette égalité n'est pas respectée, alors la différence, compte tenu du principe d'ajustement du bilan, est la trésorerie (TRE) de l'entreprise :  $FR - BFR = TRE$  ; si  $FR > BFR$ , alors  $TRE > 0$  ; si  $FR < BFR$ , alors  $TRE < 0$  ; si  $FR = BFR$ , alors  $TRE = 0$ . L'idéal, rarement atteint, est donc une trésorerie en permanence nulle.

Cependant, le trésorier n'est pas responsable d'une structure financière déséquilibrée de l'entreprise. Sa mission consiste à déterminer la situation de trésorerie de celle-ci, à acter qu'elle est positive ou négative et à prendre les décisions permettant de l'optimiser, c'est-à-dire placer la trésorerie positive ou financer la trésorerie négative, selon le cas. Son objectif est donc d'atteindre la trésorerie 0 après décision de financement ou de placement.

Il y a ainsi un idéal de trésorerie et donc une possibilité de mesurer la sous-performance de gestion de celle-ci. Le manque d'optimisation de la gestion du cash s'analyse selon trois types d'erreur :

### ***Sur-mobilisation***

Dans le jargon bancaire, la mobilisation signifie la mise en place d'un financement. La sur-mobilisation est la situation où le financement est supérieur au besoin réel, ce qui entraîne le paiement d'intérêts inutiles au taux du financement mis en place.

### ***Sous-mobilisation***

C'est la situation inverse. Dans ce cas, le financement mis en place est inférieur au besoin, ce qui sous-entend que la différence, nécessairement financée, l'est par recours au découvert ; la sanction est le paiement d'intérêts inutiles sur la base du différentiel de taux entre le taux du découvert et celui du crédit habituellement utilisé ou alternatif... à condition que ce différentiel soit positif, ce qui n'est pas toujours le cas.

### ***+ Erreur d'équilibrage***

C'est la situation où, un jour donné, des soldes débiteurs et créditeurs existent simultanément entre 2 et/ou n comptes bancaires de l'entreprise ; le coût de cette situation est en apparence double : sous-mobilisation (soldes débiteurs) et sur mobilisation (soldes créditeurs) ; en réalité, cela revient à financer des excédents au taux du découvert à hauteur des montants qui se compensent et le surplus génère une erreur de sur mobilisation, si les montants non compensés sont positifs, et une erreur de sous-mobilisation, si les montants non compensés sont négatifs.

La somme de ces erreurs est le coût de la non-performance du trésorier.

### ***2.3.3. Les fonctions de la trésorerie***

On distingue deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la fonction trésorerie<sup>21</sup> : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

#### ***2.3.3.1. La gestion des liquidités :***

L'optimisation de la gestion des liquidités passe par l'affichage de deux principes d'action qui sont essentiels : la règle de l'unité de caisse et celle de la « trésorerie zéro ».

Le principe « d'unité de caisse » dans l'entreprise veut que la gestion efficace des liquidités implique une centralisation unique des flux dans le « réservoir » que constitue l'encaisse de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, la gestion de trésorerie pourra ne pas être optimale. Ainsi, une encaisse positive excédentaire quelque part, pourra cohabiter avec une encaisse négative, induisant des coûts financiers inutiles ailleurs. Ce principe d'unité de l'encaisse est crucial pour les grandes entreprises et les groupes. Il implique, par exemple, une centralisation de la gestion de trésorerie entre les filiales et la société mère. Il signifie aussi que le trésorier répugne à l'affectation de flux entre eux. Une connexion directe entre flux de recettes et de dépenses appauvrit la marge de manœuvre globale du trésorier en distrayant des flux de l'encaisse. L'organisation des flux monétaires, mais aussi en amont des flux de débit/crédit au sein d'un groupe, est une illustration de la construction d'une « unité de caisse ».

Le principe de la « trésorerie zéro », plus exactement de l'encaisse zéro, est une règle de bonne gestion simple à comprendre. Elle signifie que le trésorier doit éviter l'apparition d'excédents de trésorerie qui impliquent des coûts d'opportunité, comme celle de déficits qui, s'ils ne peuvent être comblés par le recours au découvert bancaire, signifient l'incapacité à faire face aux paiements prévus

---

<sup>21</sup> Bruslerie H., Eliez C., Trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 2017, p.7.

### ***2.3.3.2. La gestion des risques financiers***

La gestion des risques financiers est apparue plus récemment. Il s'agit essentiellement des risques de change et des risques de taux d'intérêt. Il n'entre pas dans la mission du trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques. Ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activité économique.

Les principes d'action qui guident la gestion des risques financiers dans l'entreprise sont moins clairement formalisés que ceux qui orientent la gestion des liquidités. L'idée généralement admise est d'éviter ou de couvrir les risques financiers « excessifs », c'est-à-dire ceux qui pourraient mettre en cause la survie de l'entreprise. Le principe d'action est donc celui de la couverture des risques financiers étrangers aux métiers que l'entreprise entend assumer. La mise en œuvre n'est pas toujours facile : couverture totale ou couverture partielle ? Il y a là une marge de manœuvre qui renvoie à une définition politique de la part de la Direction Générale de l'entreprise.

D'un point de vue économique, la réflexion doit cependant rester ouverte. Réduire les risques signifie augmenter les coûts. Le principe de l'assurance rappelle que la couverture signifie des frais financiers supplémentaires. Or, un des rôles du trésorier reste de minimiser les coûts financiers de l'entreprise. Accepter une certaine dose de risques financiers peut se justifier si les coûts d'une couverture font place à des espérances de profits financiers. Apparaît ici le dilemme de l'utilité de positions financières non couvertes – autrement dit spéculatives – dont l'intérêt est d'économiser des coûts ou de générer des produits.

Aujourd'hui, la trésorerie de l'entreprise peut être un centre de contrôle des coûts au même titre qu'un établissement commercial ou une unité de production. Elle peut générer des produits : revenus financiers tirés du placement de l'encaisse, profits tirés de l'assomption de risques financiers non couverts.

Certaines activités bien définies sont opérationnalisées blés : la gestion des risques de change, l'optimisation de l'endettement, la gestion d'excédents structurels peuvent éventuellement faire l'objet de procédures budgétaires. La notion de centre de profit désigne une unité d'organisation cohérente qui peut exercer un certain contrôle sur la plupart des facteurs qui conditionnent son activité. Ce n'est pas le cas de l'activité de gestion de liquidités de l'entreprise que remplit la trésorerie. La structure des flux monétaires est la traduction de l'activité économique et financière de l'entreprise, le trésorier ne peut que constater l'existence de ce réseau de flux sur lequel il ne joue qu'à la marge en les décalant dans le temps ou en recourant à des flux additionnels. Le rôle de la trésorerie dans l'entreprise correspond donc, pour une large part, à une activité de

nature fonctionnelle – la solvabilité –, même si une tendance à l’opérationnalisation partielle de certaines missions est de plus en plus nette.

### ***2.3.4. Le rôle de la gestion trésorerie***

Le rôle combiné des départements est de financer l'entreprise commerciale et de soutenir ses opérations, ses investissements en capital et sa croissance, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement. Selon Bruslerie ; le rôle de la gestion trésorerie :

- La gestion de liquidité, la maîtrise et la couverture de risque de change et de taux.
- L’organisation et le contrôle de département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédure entraîne 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 à moindre coût.
- L’équilibre entre solvabilité et rentabilité.

La gestion de la trésorerie a pour autres rôles aussi importants que les premiers :

- Assurer la liquidité de l’entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires.
- Le respect des échéances fournisseur, celle vis-à-vis de l’état, les organismes sociaux, les banques, etc. ....
- Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financier et procurer un maximum d’économie à l’entreprise.
- Le suivi des ratios au fil du temps, en les comparants aux objectifs budgétaires et aux plans stratégiques. Les performances particulières examinées peuvent être celles mesurées sur des valeurs absolues, généralement des critères de rentabilité, ou sur des valeurs relatives, c'est-à-dire le retour sur investissement ou les capitaux employés.

### ***2.3.5. Processus de la gestion de trésorerie***

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par les trois étapes suivantes<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> FORGET.,J,Gestion de la trésorerie –optimiser la gestion financière de l’entreprise àCT, édition Economica, paris 2011, P15.

### ➤ ***Première étape : la prévision.***

La première étape du processus de gestion de trésorerie consiste en la planification prévisionnelle. Cette étape permet de prévoir les éventuelles difficultés financières que l'entreprise pourrait rencontrer et d'y faire face de manière anticipée. La démarche budgétaire est un outil efficace pour identifier les risques potentiels de cessation de paiement. La prévision implique l'exploration de divers scénarios qui correspondent le mieux à une stratégie globale réfléchie. En outre, les prévisions de trésorerie sont basées sur l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

### ➤ ***Deuxième étape : l'arbitrage.***

Dans cette étape suivante de la gestion de la trésorerie, l'objectif est de sélectionner les stratégies de couverture ou d'investissement en prenant en considération les risques inhérents aux opérations financières. Parmi ces risques figurent la liquidité, la contrepartie, les taux d'intérêt et les fluctuations des taux de change. Pour ce faire, cette étape repose sur :

- Une position de trésorerie à jour et limitée (en termes de valeurs).
- Une prévision à court terme de la position de trésorerie.

### ➤ ***Troisième étape : le contrôle.***

La dernière étape du processus consiste à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, ainsi que le contrôle des conditions bancaires à travers des documents comptables tels que l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

### ***2.3.6. Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise***

La trésorerie est constituée des comptes banque, caisse et valeur mobilière de placement. Dans ce travail de recherche, notre intérêt est porté sur le compte caisse et le compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements liés aux différentes activités de l'entreprise. Donc nous présentons essentiellement<sup>23</sup>:

- La caisse.
- La banque.

#### La caisse

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

---

<sup>23</sup> SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003, page 27.

quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

- ❖ Les recettes : se considère comme recette tout :
  - Encaissement sur vente au comptant.
  - Encaissement sur remboursement.
  - Avance sur service.
  - Virements de fonds.
  - Remboursement, avance sur frais de mission.
- ❖ Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :
  - Dépense fournisseurs.
  - Acquisition d'investissement.
  - Les frais du personnel et assurance.
  - Frais de déplacement et réception.
  - Impôts et taxes....

### La banque

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

### **2.3.7. Les missions de trésorerie**

L'énoncé des deux fonctions essentielles de la trésorerie souligne l'étendue et le caractère multiple des missions du trésorier d'entreprise. On peut dresser une liste plus concrète des missions du département trésorerie d'une grande entreprise<sup>24</sup> :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur.
- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats.
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires.
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation.
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change.
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt.

---

<sup>24</sup> Bruslerie H., Eliez C., op.cit, p 10 .

- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales.
- Contrôler les comptes bancaires.
- Concevoir et mettre en place un système d'information.
- Définir une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer des procédures.
- Négocier avec d'autres départements de l'entreprise (notamment la comptabilité).
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière.
- Éviter le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière.
- Évaluer le risque des contreparties financières.
- Analyser les résultats de la Trésorerie.
- Sécuriser les flux de paiement, les crédits et les placements.
- Participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt.
- Rendre compte à la Direction Générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

Il va de soi que l'ensemble de ces missions ne peut être rempli par un seul individu : le trésorier. Dans une grande entreprise, la fonction « Trésorerie » est largement reconnue en tant que fonction autonome. Elle recouvre des moyens adéquats en hommes et en outils de traitement de l'information.

### ***2.4. Les risques financiers***

Le risque financier est défini comme un événement aléatoire qui peut avoir des impacts sur le résultat de l'entreprise et affecter son patrimoine ; c'est un risque pouvant entraîner la création d'autres risques<sup>25</sup>.

Dans la pyramide des risques de l'entreprise, les risques financiers se situent au centre de celle-ci tout juste après les risques stratégiques ; chaque risque figurant dans cette pyramide a un impact plus ou moins important sur la performance financière de l'entreprise et contribue à la création de risque financier additionnel.

Les principaux risques auxquels sont exposées les entreprises, on trouve les risques financiers, alors chaque entreprise cherche à limiter son exposition à ces risques afin de sécuriser ses

---

<sup>25</sup>DARSA J-D, « La gestion des risques en entreprise », 4ème édition, Gereso, Paris, 2013, p126.

liquidités et préserver sa performance financière. Nous allons présenter les différents types de risques financiers.

### ***2.4.1. Les différents types de risques financiers***

#### ***➤ Le risque de liquidité***

Le risque de liquidité autrement appelé risque de trésorerie, peut être défini comme étant l'incapacité d'une entreprise à honorer ses engagements à l'échéance ou encore comme « une rupture de trésorerie, engendrant potentiellement la cessation des paiements »<sup>26</sup>.

En d'autres termes, c'est l'absence de trésorerie afin de répondre à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent concerner des échéanciers de remboursement de crédit, des dettes fiscales, sociales ou des dettes fournisseurs. C'est un risque qui peut s'analyser en tant que risque d'exploitation, endettement mal maîtrisé ou BFR très important

#### ***➤ Le risque de crédit***

Le risque de crédit constitue l'une des principales causes de défaillance d'une entreprise. Les niveaux d'encours augmentent, la confiance aussi et un beau jour la relation commerciale critique qui représentait plusieurs dizaines de pourcentages de l'activité disparaît, laissant le fournisseur seul, inquiet pour ses créances non payées et sa trésorerie à genoux.

Le risque de crédit s'explique donc par le risque qu'un emprunteur ne paye pas tout ou partie de son crédit à l'échéance signé dans le contrat entre lui et l'entreprise prêteuse. « Il représente le risque de défaillance d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances »<sup>27</sup>. Une entreprise est exposée au risque de crédit, est amené à effectuer des transactions dans le cadre ses activités commerciale des montants conséquents avec des nombreuses contreparties. Le risque de crédit est porté principalement sur les créances rattachées à la clientèle. « Il s'agit d'un risque de pertes ou de coûts financiers causé par la défaillance d'un client et de son encours lié »<sup>28</sup>.

#### ***➤ Le risque de taux d'intérêt***

Les marchés de taux d'intérêt représentent les marchés des capitaux les plus importants au monde, il s'en dit aussi que le risque inhérent est relatif par rapport à son importance. Le marché de taux d'intérêt fonctionne à travers divers paramètres économiques comme les politiques monétaires et d'autres indicateurs économiques. Par considération de ces variables, il est important pour une

---

<sup>26</sup> DARSA J-D, Op.cit., p.127.

<sup>27</sup> Laurent P, « gestion des risques en entreprise, banque et assurance », édition DUNOD, Paris, 2015, p104.

<sup>28</sup> DARSA J-D, Op.cit., P127.

entreprise de fixer une gestion de risque de taux d'intérêt à un niveau optimal au taux d'intérêt afin de tirer profit quant aux variations sur le marché.

L'entreprise, qu'elle soit dans une position de prêt ou d'emprunt, doit comme objectifs trouver un équilibre entre ses emplois et ses ressources en arrivant à maîtriser de façon optimal le risque de taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt est le risque lié à la variation défavorable des taux d'intérêt. « Le risque de taux d'intérêt se définit comme l'évolution non favorable des taux d'intérêt dans un intervalle de temps court provoquant une augmentation des flux d'intérêts ou dégradant les conditions d'émission de dette financière »<sup>29</sup>. C'est aussi une perte d'opportunité suite à un placement d'excédent de trésorerie sur un support financier moins performant sur le marché financier. Il s'agirait également « d'un risque financier lié aux évolutions des taux d'intérêt et des modes de construction de l'endettement de l'entreprise »<sup>30</sup>.

### **➤ *Le risque de taux de change***

Aujourd'hui, on constate que le commerce international est fortement lié et dépendant du taux de change. Lorsqu'une entreprise opère à l'international, elle fait face à la notion du taux de change, qui est très déterminant pour ses activités.

A côté du marché des taux d'intérêt, le marché des changes, est aussi un marché qui n'est pas épargné au risque. Le taux de change présente un véritable marché de change dans lequel, une volatilité des cours de change s'explique par la parité du pouvoir d'achat et le statut des relations économiques entre un pays et un autre pays étranger.

« Le risque de change est un risque financier lié à une évolution défavorable des devises, entraînant des pertes de change »<sup>31</sup> ou encore l'impact défavorable d'une opération libellée dans une devise lors de sa conversion dans la devise de référence de tenue de compte. Comme par exemple, toute évolution euro/dollar défavorable impacte lourdement les finances des grands groupes dont les opérations sont labellisées en dollars. Ainsi variation de 10 centimes du cours de change euro/dollar, peut coûter au final des centaines de millions d'euros sur une année pour une entreprise telle qu'Airbus.

Le risque de change peut donc avoir des conséquences sur les ressources propres, les écarts de conversion des postes du bilan et sur les résultats. Il a pour cause :

- Une situation macroéconomique jouant sur la valeur de la devise (perte ou gain de valeur).

---

<sup>29</sup>Laurent P., Op.cit., p113.

<sup>30</sup> DARSA J-D., Op.cit., p127.

<sup>31</sup> Idem.p.127

## ***Chapitre I : La relation entre la gestion de trésorerie et la politique financière***

---

-Une mauvaise maîtrise des flux financiers en devises, déséquilibrés (Achat, vente, dette, placement).

-Un déséquilibre dans l'utilisation des devises de transaction.

Les entreprises présentent trois types de risques de change :

-Le risque de change de transaction (si l'entreprise vend ou achète, dans une devise étrangère, dans ce cas le taux de transaction retenu lors de l'opération de change peut être différent du cours comptabilisé lors de l'émission ou de la facture). Le risque de change de consolidation (si l'entreprise regroupe les bilans de filiales étrangères en un bilan national consolidé, ce sont donc les revenus réalisés par les filiales qui peuvent être affecté par les mouvements du marché des changes lors de leur rapatriement vers la maison mère). Le risque de change économique (les variations du marché de change peuvent affecter le pouvoir d'achat des clients ou elles peuvent avoir un impact sur sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents).

### ***➤ Le risque des marchés financiers***

Le risque des marchés financiers est un risque qui a un lien avec l'évolution des marchés financiers sur lesquels les excédents de trésorerie sont placés par les firmes. Il consiste également à éviter de donner une réalité extérieure des pertes lors de la séparation des opérations de placements et des excédents de trésorerie dont possède une entreprise. La maîtrise des risques ayant un lien avec les marchés financiers nécessite une réflexion sur certaines questions lors des placements d'excédents de trésorerie<sup>32</sup>.

En conclusion, nous pouvons dire que la gestion de trésorerie a pour objectif de maintenir l'équilibre et de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses, et de gérer les risques financiers qui la menace au présent ou futur.

### ***Section 03 : Les choix de financement et de placements***

Le choix de financement et de placement reste grand enjeu devant les dirigeants des entreprises parce que les entreprises passent par plusieurs périodes, des périodes de prospérité et de détresse, donc le responsable financier doit saisir les opportunités de développements et dévalué les couts d'opportunité alternative. Pour cela, nous allons essayer dans cette section d'exposer les déférant mode de financement et de placement à court terme.

---

<sup>32</sup>Laurent P, Op cite, p.202.

### ***3.1. Les principaux financements à court terme***

Le financement à court terme est indispensable pour les entreprises en cas de fluctuation de l'activité d'entreprise à des périodes saisonnières qui sont les modes suivants<sup>33</sup>:

#### ***3.1.1. L'escompte des effets de commerce***

L'escompte d'un effet de commerce est l'opération par laquelle l'entreprise cède cet effet avant son échéance à sa banque, Cette opération permet à l'entreprise de disposer du montant de la créance représentée par l'effet (diminuée des agios) avant sa date d'échéance. Elle s'analyse donc comme un crédit accordé par la banque à l'entreprise.

#### ***3.1.2. L'affacturage***

L'entreprise a la possibilité de faire appel à une société d'affacturage pour la gestion et/ou la cession de ses créances commerciales à court terme.

En cas de cession, les sommes sont réglées nettes de commissions prélevées par la société d'affacturage. Les commissions sont calculées en fonction du montant des créances transférées.

Le factor (ou société d'affacturage) remplace dès lors le créancier initial et se substitue à lui pour le recouvrement des créances transférées ; il en garantit la bonne fin même en cas de défaillance du débiteur.

L'affacturage est principalement utilisé par des entreprises de taille plutôt modeste pour lesquelles l'escompte classique revient cher et qui n'ont pas les moyens de gérer efficacement leurs créances clients.

#### ***3.1.3. Le découvert***

On appelle découvert le solde débiteur d'un compte bancaire.

En général, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) en fonction d'un certain nombre de critères (taille et chiffre d'affaires de l'entreprise, situation financière, montant des sommes transitant par la banque) Parfois, le nombre de jours de découvert est limité

- ***Différentes formes de découvert***

La possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur peut correspondre

- à une facilité de caisse qui ne dure que quelques jours et permet de faire face à des :

-pointes dans les décaissements (échéances de fin de mois : Paiement des salaires aux salariés ; Régler les paiements des fournisseurs ; Les cotisations fiscales...), Bien que l'entreprise dispose de ressources, elle n'a pas la capacité de couvrir plusieurs dépenses en même temps, C'est un outil de gestion et de couverture du décalage entre les dépenses et les recettes à la trésorerie.

---

<sup>33</sup>BARREAU J, DELAHAYE J , Gestion financière, Dunod,Paris,2004,p.455.

- à un découvert proprement dit, d'une durée plus longue. Il est utilisé pour faire face aux dépenses immédiates et imprévues impliquées dans le cycle d'exploitation. Exemples de ces facteurs : urgences ou incidents graves (un litige, des problèmes avec les impôts, détérioration des stocks, etc.), L'impact de la concurrence et de l'évolution des prix du marché, Détérioration financière continue C'est difficile à contrôler

Le découvert est un moyen de financement intéressant, souple, il permet de couvrir exactement les besoins de l'entreprise.

### ***3.1.4. Les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables***

Nouveaux moyens de crédit, le billet de trésorerie et le BMIN sont des titres de créance émis par une entreprise pour financer ses besoins de trésorerie. Ces titres doivent être domiciliés dans un établissement de crédit Les billets de trésorerie doivent avoir une durée comprise entre 1 jour et 1 an.

Les billets de trésorerie et les BMTN constituent un moyen de financement souple, pouvant être ajusté en temps et en montant aux besoins de l'entreprise. Le nombre d'émetteurs s'accroît. Toutefois, seules les grandes entreprises peuvent véritablement utiliser ce moyen de financement.

### ***3.2. Détermination du coût d'un crédit à court terme***

De nombreuses informations sont nécessaires pour déterminer le coût d'un crédit à court terme. En effet, le taux d'intérêt nominal n'en constitue que l'un des éléments et le taux de revient réel lui est parfois très supérieur<sup>34</sup>.

#### ***3.2.1. Éléments constitutifs du coût***

- ***Le taux nominal et le taux réel***

Le taux nominal il s'agit du taux annoncé par la banque (taux de l'escompte, taux du découvert...) fixé par l'entreprise en fonction du marché monétaire (billets de trésorerie). Ou les taux fixés par la banque varient d'une entreprise à l'autre ; ils sont déterminés à partir d'un taux de référence (Euribor, par exemple) auquel on rajoute des majorations pour tenir compte de la nature du crédit et de la catégorie de l'entreprise. Le trésorier doit, à partir d'un taux apparent communiqué par la banque, calculer le taux réel qui prend en compte<sup>35</sup> :

- La durée effective de mise à disposition des fonds.
- Le nombre de jours d'agios.
- Les diverses commissions facturées.

---

<sup>34</sup> BARREAU J, DELAHAYE J, op cite, p.460.

<sup>35</sup>GAUGAIN M., CRAMBERT S., Gestion de la trésorerie, Economica, Paris,2004, p.144.

- Le paiement des intérêts, précomptés ou post comptés.
- Le nombre de jours de l'année bancaire concernant le financement (360 ou 365).

- ***Négociations des coûts***

Les conditions proposées par les banques peuvent être mises en concurrence et négociées. Les facteurs susceptibles d'influencer ces conditions sont : la taille de l'entreprise, son niveau de risque, le montant des flux transitant par la banque et l'intensité de la concurrence.

### ***3.2. Les placements à court terme***

Depuis 1985, la gamme des placements possibles s'est sensiblement élargie grâce à la création de nouveaux produits financiers, Beaucoup d'entreprise se fixent comme objectif général la maximisation du bénéfice par les placements suivante<sup>36</sup> :

#### ***3.2.1. Les bons du Trésor négociables (BTN)***

Titres représentatifs d'une créance sur le Trésor public, c'est-à-dire sur l'État. Il en existe deux types :

- les BTF (bons à taux fixe et à intérêt précompté).
- les BTAN (bons à taux fixe et à intérêt annuel).

#### ***3.2.2. Les certificats de dépôt***

Émis par certains établissements de crédit et représentatifs d'une créance.

#### ***3.2.3. Les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables***

Ces titres constituent à la fois un moyen de financement et de placement pour les entreprises. Il est à noter, toutefois, que la plupart sont détenus par des banques, ce qui n'en fait pas un financement interentreprises à part entière.

Tous ces titres étant négociables, il faut distinguer :

- L'émission moment où sont fixés le montant, la durée, le taux ainsi que le mode de calcul des intérêts.

- Le marché secondaire sur lequel ils circulent ensuite. Certains marchés secondaires ne sont pas de garantir une plus actifs que d'autres. Or, un faible niveau d'activité ne permet liquidité suffisante. Dans ce cas, il faut être en mesure d'attendre l'échéance. Il ne faut pas oublier qu'il existe également un risque de contrepartie ou de crédit si l'émetteur ne règle pas à l'échéance. Et, pour les certificats indexés, un risque de perte en capital si les cours baissent.

De nombreux critères sont à considérer pour choisir entre plusieurs financement et placements possibles : le rendement, la durée du financement et du placement le risque en capital, la

---

<sup>36</sup> BARREAU J, DELAHAYE J, op cite, p.465.

## ***Chapitre I : La relation entre la gestion de trésorerie et la politique financière***

---

liquidité, la compétence du personnel dans la gestion de certains types de financement et de placements.

### ***Conclusion***

La gestion de trésorerie contrôle les conditions de réalisation de l'équilibre financier à long terme et l'équilibre de trésorerie à court terme, et elle fondée sur un ensemble de décisions relate aux des opérations de financement et investissement.

Il revient donc à la politique de financement de réaliser des objectifs compatibles et cohérentes avec la gestion de trésorerie qui consiste de prévenir les risques de liquidité et d'insolvabilité et de choisir des modes de financement approprie et de minimiser les charges financières, et d'adopter une structure financière suffisante pour couvrir les besoins d'une entreprise.

*Chapitre II*  
*Evaluation du risque de*  
*Liquidité*

### ***Introduction***

L'évaluation du risque de liquidité est cruciale pour les entreprises afin de s'assurer qu'elles disposent des fonds nécessaires pour répondre à leurs obligations financières à court terme sans compromettre leur stabilité financière.

L'évaluation du risque de liquidité implique souvent la mesure des flux de trésorerie entrants et sortants, l'analyse des actifs liquides disponibles et des sources de financement disponibles en cas de besoin.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter en première section les provisions de la trésorerie. Ensuite, En deuxième section nous exposerons l'analyse de la trésorerie par l'approche statique.

### ***Section 01 : Les prévisions de la trésorerie***

Généralement les prévisions sont la base d'une gestion de trésorerie optimale, car la plupart des décisions de trésorerie se prennent sur la base de soldes ou de flux prévisionnels. Pour cela, nous allons essayer dans cette section exposer les démarches de gestion de trésorerie.

#### ***1.1. Le plan de financement (La démarche annuelle)***

##### ***1.1.1. Définition***

Le plan de financement 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. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources<sup>37</sup>.

Le plan de financement peut-être aussi défini comme « un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société<sup>38</sup>.

##### ***1.1.2. Objectif du plan de financement :***

- Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise.
- Il permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :

---

<sup>37</sup>BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S.,« gestion de trésorerie », 2émé édition, Economica, Paris,2005, P37

<sup>38</sup>POLONIATO.B, VOYENNE.D, « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2éme édition, paris, 1995, p29.

- De vérifier la cohérence des décisions stratégiques de l'entreprise (les décisions d'investissement trop ambitieuses sont révélées lors de l'établissement du plan de financement).
- De négocier les financements auprès des apporteurs de ressources (le plan de financement est un document exigé par les établissements de crédit pour étudier une demande de financement stables).
- De mesurer les risques prévisionnels de liquidité et de prévenir les difficultés des entreprises (la dégradation de la trésorerie prévisionnelle permet de prendre immédiatement des mesures correctives)<sup>39</sup>.

### ***1.1.3. Elaboration du plan de financement***

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois durables de l'exercice<sup>40</sup> :

#### ***✓ Les ressources de financement de l'entreprise***

On distingue les ressources suivantes :

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

#### ***✓ Les emplois de financement de l'entreprise (Les besoins) :***

On distingue les besoins suivants :

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

#### ***✓ Les étapes d'élaboration du plan de financement :***

Un plan de financement est généralement réalisé en trois étapes :

##### ***La première étape***

À partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cession d'immobilisation...). Généralement, le plan de financement obtenues déséquilibré.

---

<sup>39</sup>Christian.,Mireille Z., « Gestion financière », 6ème édition, Dunod, paris, 2004, p 103.

<sup>40</sup>STEPHANY E., « Gestion financière », 2èmeédition Economica, Paris, 2000, p171.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

### La deuxième étape:

La recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apports en capital, emprunts...).

### La troisième étape:

Intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiement des annuités des emprunts contractés).

#### 1.1.4. La présentation du plan de financement :

Il se présente comme suit :

**Tableau N°01** : Modèle de plan de financement

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

**Source** : BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, « gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2005, P38

## ***Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité***

---

(a).  $CAF = (\text{Résultat net comptable} + \text{Dotation aux amortissements et provisions} - \text{Reprise sur amortissements et sur provisions} + \text{Valeur net comptable des immobilisations cédées} - \text{prix de cession des immobilisations} - \text{quote part de subventions d'investissement})$ .

### ***1.2. Le budget de trésorerie (La démarche mensuelle)***

#### ***1.2.1. Définition***

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation de la société, il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers, ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures, chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable<sup>41</sup>.

Il permet de

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme.
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

Il comprend généralement trois parties :

-  L'ensemble des flux d'encaissements d'exploitation.
-  L'ensemble des flux de décaissements d'exploitation.
-  L'ensemble des flux hors exploitation.

#### ***1.2.2. L'utilité du budget de trésorerie***

Il présente plusieurs avantages pour l'entreprise, qui sont les suivantes<sup>42</sup> :

-  D'évaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il ne s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés ».
-  De vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunts à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix. Lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon

---

<sup>41</sup>BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S,Op.cit.p40

<sup>42</sup> SION.M,Op cite, p31.

significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT.

- ✚ De calculer les frais ou produits financier CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

### 1.2.3. Elaboration du budget de trésorerie :

L'élaboration du budget de trésorerie fait partie de la démarche budgétaire (budget des achats, de la production, des ventes et des investissements.

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques<sup>43</sup> :

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

#### 1.2.3.1. Le budget des encaissements:

Il comprend les encaissements de la période relatifs aux opérations réalisées<sup>44</sup>:

➤ **Les encaissements d'exploitation** : Ils proviennent essentiellement :

- ✚ Ventes au comptant.
- ✚ Ventes à crédit.
- ✚ Créances clients au bilan d'ouverture.

➤ **Les encaissements hors exploitation** : Ils regroupent :

- ✚ Nouvelemprunt.
- ✚ Cession d'immobilisation.
- ✚ Autresproduitsencaissés.

---

<sup>43</sup>Stephany, E :« Gestion financière »,2eme édition, Economica, Paris,2000, P176.

<sup>44</sup> Idem,p.177

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

Tableau N°02 : Budget des encaissements

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

Source: Stephany, E: « Gestion financière », 2eme edition, Economica, Paris, 2000, P178.

### 1.2.3.2. Le budget des décaissements

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation. Les achats sont enregistrés en TTC.

#### ➤ Les décaissements d'exploitation

Ils sont liés à l'activité principale de l'entreprise :

- ✚ Dettes du bilan d'ouverture.
- ✚ Dettes fournisseurs.
- ✚ Achats TTC au comptant.
- ✚ Achats TTC à crédit.
- ✚ Autres dettes externes.
- ✚ Salaires.
- ✚ Dettes diverses.

#### ➤ Les décaissements hors exploitation : Ils concernent :

- ✚ Impôts sur les sociétés.
- ✚ Investissements TTC.
- ✚ Frais financiers sur emprunts.
- ✚ Remboursements d'emprunts.
- ✚ Autres décaissements.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

Tableau N°03 : Budget des décaissements

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

Source: Stephany, E: « Gestion financière », Op.cit.P178.

### 1.2.3.3. Le budget de TVA

Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

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

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

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

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

---

**Tableau N°04** : budget de TVA.

<i>Désignation</i>	<i>Janvier</i>	<i>Février</i>	<i>Etc.</i>
TVA collectée			
TVA déductible			
TVA due au titre du mois			
TVA à décaisser			

*Source* :Stephany, E :« Gestion financière », Op.cit.p178

**1.2.3.4. La présentation du budget de trésorerie** : Il se présente comme suit :

**Tableau N°05** : Le budget de trésorerie

<i>Désignation</i>	<i>Janvier</i>	<i>Février</i>	<i>Etc.</i>
Trésorerie début de mois (1)			
Total des encaissements (2)			
Total des décaissements (3)			
TVA à décaisser (4)			
Trésorerie de mois (5) = (2)-(3)-(4)			
Trésorerie cumulée fin de mois (1) + (5)			

*Source* : Stephany, E :« Gestion financière », Op.cit.p178

### **1.2.3.5. Interprétation du budget de trésorerie**

-**Un solde mensuel positif** : signifie 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.

- **Un solde mensuel négatif** : signifie la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir le besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de nature du besoin à financer.

## **1.3. La fiche de valeur (démarche journalière)**

### **1.3.1. Définition**

C'est une démarche journalière et un suivi quotidien des flux monétaire de l'entreprise, qui sont repris dans une fiche de suivi pour chaque compte bancaire, et de préférence sur un horizon

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

glissant de 30 jours, car le montant placé dans les dépôts à terme ou les bons de caisse ne donne lieu à rémunération unique que lorsqu'ils sont bloqués à un mois au minimum<sup>45</sup>.

### 1.3.2. Les tâches effectuées dans la fiche de valeur :

La gestion basée sur les valeurs repose sur l'ensemble de tâches quotidiennes suivantes<sup>46</sup>:

- Suivre au quotidien les mouvements de comptes.
- Enregistrer le mouvement de ces comptes dans le document de valeur.
- Restructurer les stocks et prendre une décision : équilibrer, mobiliser ou embaucher.
- Contacter les banques pour discuter de la décision.

### 1.3.3. La structure de la fiche en valeur :

Le fiche en valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie. Élaboré par le trésorier ou par le responsable financier. Il se présente comme suit :

Tableau N°06 : La fiche de valeur

<i>Désignation</i>	<i>Lun</i>	<i>Mar</i>	<i>Mer</i>	<i>Jeu</i>	<i>Ven</i>	<i>Sam</i>	<i>Dim</i>
<i>Solde initial</i>							
Mouvements créditeurs							
Remise chèques							
Remise d'espèces							
Effets à l'encaissement							
Effets à l'escompte							
Virements reçus							
Autres							
<i>Total recettes</i>							
Mouvements débiteurs							
Chèques émis							
Effets domiciliés							
Virements émis							
ImpayésAutres							
<i>Total dépenses</i>							
<i>Soldeavantdécision</i>							
Décision :							

<sup>45</sup> DESBRIERES P., POINCELOT., E« gestion de trésorerie» Edition EME, Paris,1999, P64.

<sup>46</sup>Sion., M« Gérer la trésorerie et la relation bancaire »DUNOD, Edition, Paris, 2008, page 179.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

- escomptes							
- placement							
- agios							
-virement banque à banque recette change recette							
-virement banque à banque dépense change dépense							
<b>Solde après décision</b>							

Source : DESBRIEES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2emeédition, Ems, paris, 2015, p55.

La prévision est un très bon outil qui nous permet de visualiser et de constater la situation de trésorerie dans l'entreprise, elle permet aussi de prévenir les risques, c'est prévision est fondée sur ensembles d'informations qu'elles ont été retirées de toutes les fonctions d'entreprise, plus que ces prévisions bien apprécier les soldes de trésorerie de l'exercice près aux anticipations, une bonne appréciation évite les grands écarts.

### Section 02 : L'analyse de la trésorerie

L'analyse de la trésorerie consiste à identifier et à examiner en détail les facteurs qui contribuent au risque de liquidité d'une entreprise. Cela peut inclure l'examen des politiques de gestion de trésorerie, des pratiques de financement, de la structure du passif.

Pour cela, nous allons essayer dans cette section exposer les déférentes méthodes de l'analyse.

#### 2.1. L'analyse statique de la structure financière d'une entreprise

##### 2.1.1. L'analyse par l'équilibre financier

Cette méthode est appuyée sur le bilan opérationnel (fonctionnel) et le bilan de liquidité (financière). Avant de passer à ces deux bilans, Nous avons présenté le bilan comptable comme une source d'information comptable.

##### 2.1.1.1. Définition du bilan comptable :

Le bilan est un état permettant de connaître la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné. On dit souvent qu'il est une photographie de la situation patrimoniale, Il comporte un actif et un passif, À l'actif figurent les emplois : biens et créances, Au passif, on présente les

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

ressources : apports des associés (le capital), financements assurés par les tiers (les dettes), Le résultat (bénéfice ou perte) apparaît toujours au passif : il représente la différence entre ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit<sup>47</sup>.

### ➤ *Présentation de l'actif de bilan :*

L'actif du bilan a deux composantes comme nous l'avons vu précédemment, donc le tableau suivant reprend certains éléments de l'actif du bilan.

**Tableau N°07 : L'actif du bilan comptable**

ACTIF	Marges brut	Amortissement et provision	Mentant net	Mentant net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
<b>Ecart d'acquisition (goodwill positif ou négatif)</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations en cours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courant				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>				
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>				
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients				
Autres débiteurs				
Impôts				
Autres actifs courants				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courant				
Trésorerie				
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>				

<sup>47</sup> Ogien D., Gestion financière de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2018, p.38.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

### TOTAL GENERAL ACTIF

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 35mars2009, p24.

#### ➤ *Présentation Le passif du bilan*

Le passif comprend essentiellement deux grandes rubriques (capitaux propres et dettes) Composées chacune de plusieurs postes qui possèdent des caractères communs

Tableau N°08 : Passif du bilan comptable

PASSIF	Mentant net(N)	Mentant net (N-1)
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidant (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>		
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Impôts		
Autres dettes		
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		

Source : journal officiel N°19, op cit, p25.

#### ➤ *Le reclassement de Bilan*

Le bilan comptable n'est pas adapté à l'analyse financière et il est nécessaire d'en modifier la présentation pour faire ressortir un bilan dit « fonctionnel » qui permet de dégager les grandes masses « financières » afin de pouvoir facilement faire ressortir la structure de ce bilan avec ses points forts et ses points faibles<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Bernet-Rollande L, Op cite, p.86.

## ***Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité***

L'intérêt du retraitement du bilan est de pouvoir établir des liens entre les ressources (passif du bilan) et les besoins (emplois au sens comptable) afin de mener à bien l'analyse financière de l'entreprise.

On distingue, aussi bien à l'actif qu'au passif, trois grandes masses :

-Le haut de bilan (emplois et ressources principalement en relation avec les investissements) : à l'actif, les emplois stables et au passif, les ressources stables.

-Le bas de bilan (emplois et ressources en relation avec l'activité) : à l'actif, les emplois variables et au passif, les ressources variables.

-La trésorerie : à l'actif, la trésorerie active et au passif, la trésorerie passive.

### ***2.1.1.2. L'équilibre financier fonctionnelle***

#### ***2.1.1.2.1. Définition de bilan fonctionnelle***

Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable de l'entreprise. Les éléments qui le composent sont réorganisés en trois catégories : l'investissement, l'exploitation et la trésorerie.

Le bilan fonctionnel est plus facile à interpréter. Il donne une vision plus fine de la structure financière d'une entreprise.

Comme tout bilan, il se présente sous la forme d'un tableau à deux colonnes : à gauche l'actif, à droite le passif. Seule l'organisation des postes est différente, le montant de l'actif est toujours égal au montant du passif.

#### ***2.1.1.2.2. La Forme de bilan fonctionnelle***

Le bilan fonctionnel est construit par de la colonne principale qui porte sur les emplois (valeur financière) et les ressources (mode de financement). Chaque colonne construit par trois éléments principaux. La partie gauche se décompose en des actifs stables, des actifs circulants et de la disponibilité (trésorerie active). Par contre, la droite se décompose en des capitaux stables, des dettes circulantes (DLMT/ DCT), et de trésorerie passive.

***Tableaux N°09 : présentation de bilan fonctionnel***

<b><i>ACTIF</i></b>	<b><i>Montant</i></b>	<b><i>%</i></b>	<b><i>Passif</i></b>	<b><i>Montant</i></b>	<b><i>%</i></b>
Actif Stable			CAPITAUX STABLES		
Immobilisations incorporelles			Capitaux propres		
Immobilisations corporelles			Amortissements et provisions		
Immobilisations			Dettes financières		

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

financières				
<b>Total 1</b>			<b>Total 1</b>	
ACTIF CIRCULANT			DETTES CIRCULANTES	
Stocks			Dettes	
Créances				
<b>Total 2</b>			<b>Total 2</b>	
DISPONIBILITES			TRESORERIE PASSIVE	
<b>Total 3</b>			<b>Total 3</b>	
<b>Total général</b>		<b>100</b>	<b>Total générale</b>	<b>100</b>

Source : [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)

### 2.1.1.3. L'approche de liquidité (financier) :

#### 2.1.1.3.1. Définition de bilan financier :

Le bilan financier permet d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et d'apprécier le niveau de solvabilité de l'entreprise en cas de cessation d'activité. Il se prépare dans l'optique d'une analyse de crédit pour une banque. Il renseigne sur l'endettement, la solidité et la vulnérabilité de l'entreprise à moyen et long terme.<sup>49</sup>

Le bilan comptable représente pour une entreprise la photographie du patrimoine à une date donnée. Pour les besoins de l'analyse financière, il est préférable de transformer le bilan comptable en bilan financier (bilan liquidité) dans l'optique d'une analyse de crédit pour une banque ou d'un bilan fonctionnel dans l'optique de continuité de l'exploitation pour un contrôleur de gestion.

#### 2.1.1.3.2. La construction de bilan financier :

Dans le bilan financier, les actifs sont classés selon leur degré de liquidité et les passifs selon leur degré d'exigibilité. Un actif est liquide lorsqu'on peut le transformer rapidement en monnaie. Un passif est exigible quand il est arrivé à échéance. Par extension, une dette est exigible à l'approche de son échéance.

<sup>49</sup> Ogien D., Op cite, p.38.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

Tableau N°10 : Présentation du bilan de liquidité.

<i>ACTIF</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
<b>Actif immobilisé</b> Immobilisation incorporelle Immobilisation corporelle Immobilisations financières		<b>Capitaux permanents</b> Capitaux propres Primes et réserves Résultat reporté <b>Passif non courant</b>	
<b>Actif à courant</b> Stocks et en cours Créances à un an au plus Valeurs disponibles		<b>Passif courant</b> Fournisseurs et comptes rattachés Impôts Trésorerie Passif Autres dettes	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	

*Source* : BEKOUR Farida epse AMOKRANE, « Extrait du cours de l'analyse financière », 3<sup>ème</sup> année finance de système classique et comptabilité, finance de système LMD, janvier 2018, p49.

### 2.1.1.4. Les indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TN)

Les trois indicateurs permettant d'apprécier l'équilibre financier au sein d'un bilan. Ils rendent compte des choix opérés par une entreprise pour financer son outil de travail (FR) et son cycle d'exploitation (BFR).

#### 2.1.1.4.1. Le Fonds de roulement

Le fonds de roulement, appelé aussi Fonds de Roulement Net Global (FRNG) est la différence entre les ressources stables et les emplois stables<sup>50</sup>.

Il permet de comprendre si les ressources stables suffisent à financer les emplois stables, c'est-à-dire si les ressources qui sont propres à l'entreprise lui permettent de financer sa politique d'investissement.

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé<sup>51</sup>.

#### ➤ Mode de calcul de fonds de roulement

**Première méthode** : à partir du haut du bilan (Cycle long)

$$\begin{aligned} \text{Fonds de Roulement (FR)} &= \text{Ressources stables (RT)} - \text{Emplois Stable (ES)} \\ &= \text{capitaux permanent (CP)} - \text{actif immobilisé (AI)} \end{aligned}$$

<sup>50</sup> Claire-Agnes G., « L'essentiel de l'analyse financière » ellipses, Paris, 2022, p.101.

<sup>51</sup> Pierre C., Farouk H., Gestion financière de l'entreprise, Dunod, France, 1999, p.202.

*Deuxième méthode* : à partir du bas du bilan (cycle court) :

$$FR = [(Actif\ circulant + Disponibilités) - (Dettes\ circulantes + Trésorerie\ passive)]$$

➤ *Les états éventuels du fonds de roulement*

-  $FR > 0$  : Dans ce cas, le financement des actifs stables en totalité par les capitaux stables, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

-  $FR < 0$  : Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire qu'elles ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à LT de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Il faudrait une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un FR excédentaire.

-  $FR = 0$  : Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire qu'elles couvrent ses besoins à long terme. Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

➤ *Le fonds de roulement minimum nécessaire*

Dans l'hypothèse simplifiée où les besoins de financement ne sont pas soumis à des fluctuations et où leur prévision est certaine, les capitaux nécessaires au maintien de l'équilibre financier sont des capitaux à long terme c'est-à-dire dont l'entreprise à la disposition assurée au-delà de l'exercice sauf nouvelle négociation. Le montant des besoins de financement définit le fonds de roulement minimum nécessaire : l'excédent minimum des capitaux permanents sur les immobilisations. Le montant du fonds de roulement minimum nécessaire dépend exclusivement dans ce cas du montant des besoins de financement. On a vu les actions qui pouvaient exercer une influence sur ce montant, dont les principales sont<sup>52</sup> :

---

<sup>52</sup> Conso P.,Lavaud R.,Fonds de roulement et politiques financière, Dunod, France,1989, p.79.

- Le crédit fournisseurs.
- Le montant et la vitesse de rotation des stocks.
- Le crédit consenti à la clientèle.
- Les conséquences des opérations d'investissement et de financement à long terme.

La mobilisation des créances sur la clientèle par la procédure de l'escompte commercial est ambiguë. Cette opération est à ranger dans les opérations de crédit à court terme puisque le banquier consent effectivement une avance à l'entreprise. Toutefois, l'opération se traduit par une diminution quasi permanente des actifs circulants, donc par une diminution des besoins de financement, c'est-à-dire une diminution du fonds de roulement minimum nécessaire<sup>53</sup>.

### ➤ *Les causes de dégradation de fonds de roulement*

#### *A- L'erreur de financement*

Il s'agit d'un autofinancement « excessif ». L'entreprise investit en immobilisations sans mettre en place de ressources stables (emprunt MLT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Le directeur financier compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade<sup>54</sup>.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

#### *Pistes des solutions*

L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à MLT « a posteriori » pour rééquilibrer sa structure financière. Ce financement pourra prendre la forme de la consolidation des crédits de trésorerie en prêt à moyen terme (remboursable sur 3 à 5 ans) L'entreprise évitera toutefois de provoquer volontairement une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise qui se retrouverait alors en cessation des paiements.

Le lease-back consiste à céder à un établissement de crédit une immobilisation pour en devenir locataire. Elle se traduit par une rentrée immédiate d'argent et le paiement de loyers ultérieurs.

---

<sup>53</sup> Conso P., Lavaud R., Op cit, p.79.

<sup>54</sup> Sion M., Réaliser un diagnostic financier, DUNO, Paris, 2017, p.127.

## ***Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité***

---

Si l'entreprise a emprunté sur une durée trop courte par rapport à sa capacité de remboursement, la solution consiste à négocier un allongement de la durée résiduelle de remboursement, à condition toutefois de ne pas emprunter au-delà de la durée de vie de l'actif financé.

### ***B- La perte de profitabilité***

Le résultat négatif vient en diminution des capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Il dégrade ensuite la trésorerie nette, les décaissements d'exploitation étant a priori supérieurs aux encaissements d'exploitation<sup>55</sup>.

### ***✚ Pistes de solution***

Suite à des pertes, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires.

Pour accepter de « recapitaliser », les actionnaires doivent avoir confiance dans l'entreprise. L'entreprise devra donc convaincre du retour à la profitabilité.

### ***2.1.1.4.2. Le besoin de fonds de roulement***

Les besoins en fonds de roulement (BFR) naissent des décalages temporels qui existent dans le cycle d'exploitation et de leur reproduction d'un cycle à l'autre.

Le décalage entre le règlement des fournisseurs et l'encaissement des ventes crée de besoins de financement, et comme ce décalage survient d'un cycle à l'autre, on considère que ces besoins sont stables ou permanents et doivent donc être financés par des capitaux stables<sup>56</sup>.

### ***➤ Mode de calcul de besoin de fonds de roulement***

***A partir de bilan fonctionnel :***

***BFR = Actifs d'exploitation et HE – Passif d'exploitation et HE***

***A partir de bilan financier :***

***BFR = Actifs à moins d'1 an – Passif à moins d'1 an***

### ***➤ Le cycle d'exploitation***

On désigne par cycle d'exploitation le processus d'échange et de production qui assure le fonctionnement de l'entreprise et la mise en œuvre de son capital de production.

-Un cycle d'exploitation est caractérisé par<sup>57</sup> :

---

<sup>55</sup> Sion M., Op cit, p128.

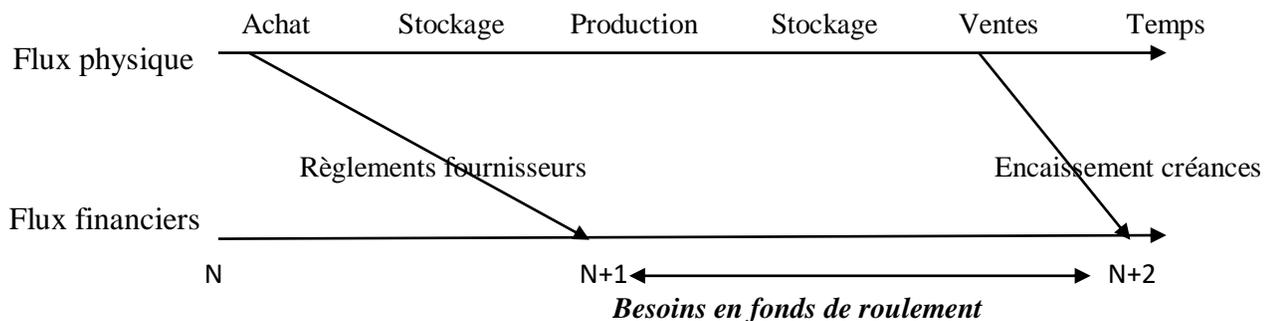
<sup>56</sup> RAHMANI A. REDJAI M., La politique financière de l'entreprise et la maximisation de la richesse, Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira, 2021. p28.

<sup>57</sup> Conso P., Lavaud R., op cit, p.42.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

- des opérations de nature différente (échanges et production).
- une succession d'opérations dont le renouvellement est périodique.
- la durée du cycle mesurée par le circuit financier qui depuis une encaisse initiale conduit à la reconstitution de cette encaisse.
- des fluctuations régulières.
- la mise en œuvre de biens physiques et de biens financiers (créances).

**Schéma N°01** : Les besoins de financement engendrent par le cycle d'exploitation



**Source** : Reproduit à partir de gestion financière : analyse et politique de l'entreprise, par RIVET Alain, édition ellipses, France, 2003, p.27.

### ➤ Les fluctuations du besoin du fonds de roulement

On a déjà vu à plusieurs reprises comment naissent des fluctuations qui ont pour conséquence de faire varier parfois de manière sensible le niveau des différents éléments composant les actifs circulants et les dettes à court terme<sup>58</sup> :

- Contraintes d'approvisionnement.
- Forme des marchés en amont et en aval.
- Production saisonnière.
- Ventes saisonnières.
- Fermeture annuelle.

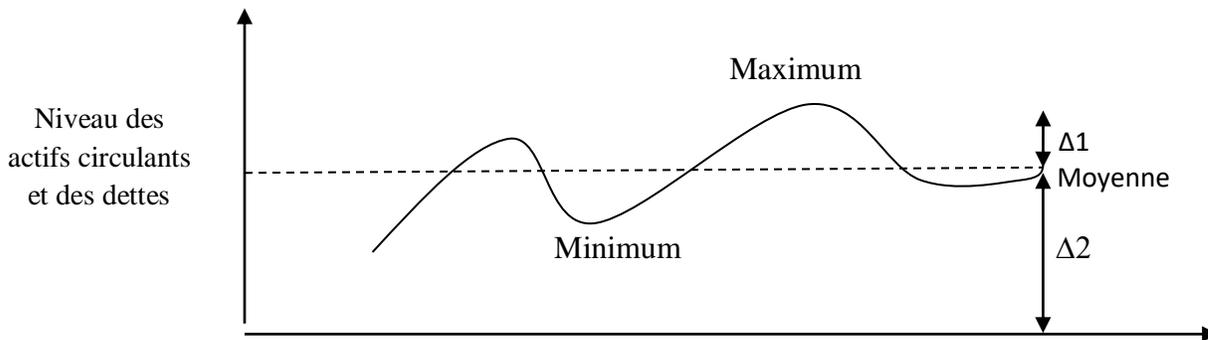
Aucune entreprise n'échappe à ces fluctuations. Seule leur intensité caractérise chaque secteur d'activité.

Toute fluctuation peut être définie par :

- La durée du cycle, un maximum et un minimum d'intensité, une moyenne et des écarts par rapport au maximum et au minimum.

<sup>58</sup>Conso P.,Lavaud R.,op cit, p.66.

Schéma N°02 : la fluctuation de besoins de fonds de roulement



Source : P.Conso,R.Lavaud,Fonds de roulement et politique financière, Dunod, France,1971, p.66.

### ➤ Les états éventuels de besoins de fonds de roulement

- **1<sup>er</sup> cas :  $BFR > 0$**  : Les emplois de l'entreprise sont supérieurs aux ressources. 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), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

- **2<sup>ème</sup> cas :  $BFR = 0$**  : L'entreprise n'a donc pas de besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

- **3<sup>ème</sup> cas :  $BFR < 0$**  : L'entreprise n'a donc pas de besoins de financer puisque les dettes excèdent les actifs d'exploitation. Elle n'a pas non plus besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

### ➤ Les causes de dégradation de BFR

#### 1. La crise de croissance

L'augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR exprimé en montant si le délai de paiement client et fournisseur, le délai d'écoulement des stocks demeurent identiques. Si le besoin de trésorerie augmente, les banques n'augmentent toutefois pas nécessairement leurs lignes de crédit CT, en particulier si la croissance est peu profitable. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation et de se retrouver en cessation des paiements.

Une croissance trop rapide est une cause fréquente de difficulté et de défaillance d'entreprises récentes surtout lorsque cette croissance n'est pas profitable (fuite en avant)<sup>59</sup>.

#### ✚ Pistes de Solution

<sup>59</sup>Sion M., Réaliser un diagnostic financier, Dunod, Paris, 2017, p.129.

## ***Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité***

---

-Renforcer le fonds de roulement pour réduire un recours trop important aux crédits de trésorerie. Ce renforcement s'obtient par les actions suivantes.

-Un apport en capital ou en comptes courant d'associés. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.

-La réduction ou suppression momentanée des dividendes.

-un financement plus systématique des investissements en immobilisation par « adossement » d'emprunts à MLT ou location longue durée.

-La cession d'actifs non stratégiques.

-Changer d'objectifs commerciaux en privilégiant la marge à la course au volume. Privilégier la marge au volume contribue doublement à l'amélioration de la trésorerie : le FR s'améliore grâce à de meilleurs résultats et l'augmentation du BFR est contenue. Ce choix doit bien évidemment être compatible avec l'état du marché.

### ***2. La crise de gestion de BFR***

Le BFR exprimé en montant augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires en raison de la dégradation des délais de paiement client, du délai d'écoulement des stocks... Ce scénario se retrouve plus particulièrement dans les entreprises de taille moyenne n'ayant pas systématiquement de procédure de gestion des stocks ou du crédit client.

#### ***✚ Pistes de Solution***

Pour réguler son équilibre à court terme, l'entreprise a le choix entre :

Les facteurs diminuant le besoin en fonds de roulement :

Dans le cas d'un BFR positif (important) avec un FRN insuffisant, l'entreprise doit diminuer son BFR en :

- Diminuant les Valeur Réalisable (VR) c'est-à-dire réduire ses ventes à crédit.
- Augmentant ses achats à crédit.
- Allongement des délais fournisseur.
- Relançant les ventes ou en réduisant la production.

Les facteurs accroissant le besoin en fonds de roulement :

Dans le cas d'un BFR négatif ( $\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable} < \text{DCT}$ ), indiquant une ressource d'exploitation non utilisée, l'entreprise doit :

- Augmenter les Valeur Réalisable en encourageant les ventes à crédit.
- Diminuer ses achats à crédit (DCT).

- Allongement des délais clients.
- Réduction du crédit fournisseur.

### 2.1.1.4.3 La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est un indicateur comptable et financier essentiel dans le monde de l'entreprise. Par définition, c'est la différence entre les liquidités (placées ou non) et les financements bancaires courants. C'est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par son activité<sup>60</sup>.

#### ➤ Méthode de calcul de La trésorerie nette

##### - 1ère méthode :

$$TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$
$$TN = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes à court terme bancaires}$$

##### - 2ème méthode :

$$TN = FR - BFR$$

#### ➤ Les états éventuels de la trésorerie nette :

-  $TN > 0$  : Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit  $FR > BFR$ ). Cela signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépense sans recourir à un emprunt.

-  $TN < 0$  : Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment des ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

-  $TN = 0$  : Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ( $FR = BFR$ ). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en matière d'investissement ou d'exploitation.

---

<sup>60</sup>Bougrida M., Chebouche W., L'analyse financière et son rôle dans la prise de décision, Mémoire fin du cycle, Université Mouloud MAMMERI de tizi ousou, 2022, p.55.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

### 2.1.2. L'analyse par la méthode des ratios

L'analyse financière des comptes d'une entreprise ne peut se faire sans l'utilisation d'un certain nombre de ratios qui font faciliter les comparaisons des performances de l'entreprise d'un exercice sur l'autre, Ces ratios vont permettre d'évaluer la structure de bilan, mais aussi l'activité et la rentabilité de l'entreprise.

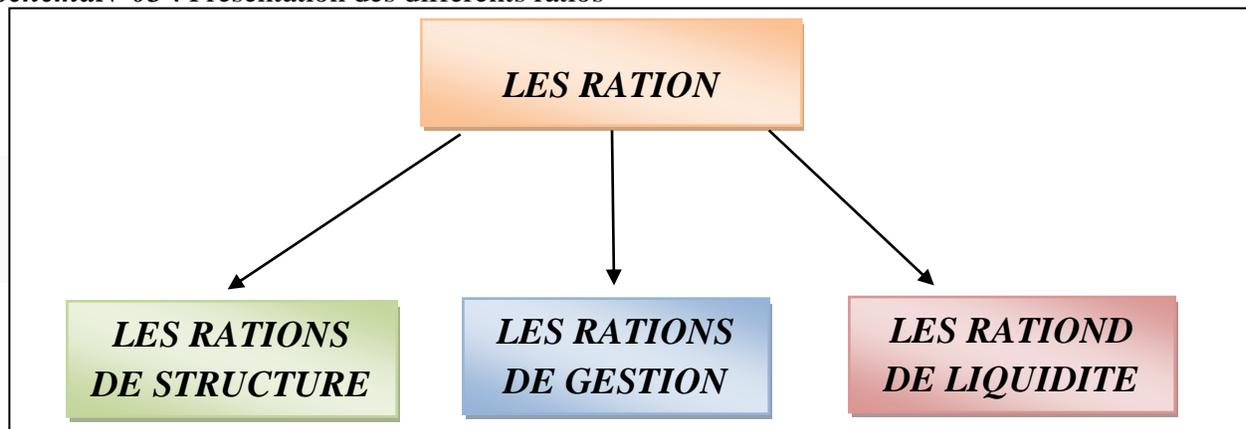
#### 2.1.2.1. Définition

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs extraites des documents comptables retraités ou non qui facilitent une approche du risque que représente l'entreprise pour ses partenaires (associés, banquiers, fournisseurs)<sup>61</sup>.

Classification des ratios :

Généralement les ratios sont divisés en trois (3) types : ratios structure, ratios de gestion, ratios de liquidité, comme se représentent dans le schéma suivant :

SchémaN°03 : Présentation des différents ratios



Source : MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4ème édition : Bréal, 2007, P.159

#### 2.1.2.2. Les Ration de structure

Ils permettent de porter un jugement sur la performance financière de l'entreprise à un moment donné et d'apprécier le rendement financier de l'entreprise<sup>62</sup>.

TableauN°11 : Les ratios de structure

<i>Ratios</i>	<i>Mode de calcul</i>	<i>Objctifs</i>
<i>Indépendance financière</i>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	Il doit se situer au moins à 0.5 pour que la structure des ressources stables de l'entreprise soit équilibrée.

<sup>61</sup> Bernet-Rollande L.,Pratique de l'analyse financière ,Dunod,Paris,2015.p.185.

<sup>62</sup> Bougrida M.,Chebouche W.,Op cite, p.57

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

<b>Autonomie financière</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$	Plus la part des capitaux propres est grande par rapport aux capitaux étrangers, plus l'entreprise est autonome financièrement. Il est souhaitable qu'il soit > à 1.
<b>Financement des immobilisations</b>	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif à plus d'un an}}$	Les immobilisations (biens stables) doivent être financées par des capitaux stables. Le ratio doit être > à 1.
<b>Solvabilité générale</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{totale passif}}$	Utilisée pour mesurer la part des capitaux propres par rapport au totale de Passif. Alors ce ratio doit être supérieur > à 0,2.

Source : LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2ème édition d'Organisation, Eyrolles, Paris, 2008, p.100.

### 2.1.2.3. les ratios de gestion

Ce sont des activités qui permettent à mesurer la vitesse et les délais de rotation de certains éléments liés à l'activité d'exploitation de l'entreprise : stocks, créances clients et crédit fournisseur, et les frais de l'entreprise<sup>63</sup>.

Tableau N°12 : les ratios de gestion

Ratios	Mode de calcul	Objetifs
<b>Ratio de rotation de l'actif</b>	$\frac{\text{ventes}}{\text{Actif total}} \times 360$	Il vous indique combien de revenus vous tirez de chaque dinar investi dans votre actif total.
<b>Rotation des stocks</b> (Pour une entreprise Commerciale)	$\frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}} \times 360$	Ces ratios mesurent le délai moyen d'écoulement des stocks, c'est-à-dire le délai moyen pour que le stock se transforme en créance sur la clientèle (vente à crédit) ou en liquidités (vente au comptant).
<b>Rotation des stocks</b> (Pour une entreprise industrielle)	<b>Matières et fournitures :</b> $\frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achat des matières premières utilisées}} \times 360$ <b>Produits finis :</b> $\frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût de production (ou coût de revient)}} \times 360$	

<sup>63</sup> Bougrida M., Chebouche W., Op cite, p.58.

## Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité

<b>Recouvrement des comptes clients</b>	$\frac{\text{Comptes clients}}{\text{Ventes}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit accordé par l'entreprise à ses clients.
<b>Délai de paiement des fournisseurs</b>	$\frac{\text{Fournisseurs}}{\text{Achats}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs.

Source : Claude-Annie Duplat, op cit, p 95-96

### 2.1.2.4. Les Ration de liquidité

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Autrement dit, ils permettent d'apprécier la liquidité de l'entreprise<sup>64</sup>.

Tableau N°13 : les ratios de liquidité

<b>RATIO</b>	<b>CALCUL</b>	<b>Objectif</b>
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{passif à moins d'un an}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1, car l'argent disponible permet rapidement de couvrir les dettes les plus pressantes.
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{\text{Actifs à moins d'un an sauf les stocks}}{\text{passif à moins d'un an}}$	On considère qu'un stock minimal doit être conservé pour que l'entreprise puisse fonctionner. Donc, en cas d'urgence, il pourrait être difficile de vendre la totalité des stocks.
<b>Liquidité immédiate</b>	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$	La capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme avec les seuls fonds détenus en banque ou en caisse.

Source : Le Maux, Julien ; « Analyse financière », 1<sup>er</sup> édition, Québec, 2014, p121-123

### 2.1.3. Etude de la rentabilité

Dans cette partie, nous présenterons l'analyse de la formation de la rentabilité des capitaux propres qui s'appuie sur la relation de l'effet de levier financier

#### 2.1.3.1. Définition de la rentabilité

La rentabilité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à générer des profits. « La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les

<sup>64</sup> Bougrida M., Chebouche W., Op cite, p.59.

## ***Chapitre II : Evaluation du risque de liquidité***

---

moyens misent en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice »<sup>65</sup>.

### ***2.1.3.2. Les différentes catégories de rentabilité***

La rentabilité se divise en deux catégories suivantes<sup>66</sup> :

#### ***a. Rentabilité Globale ou économique (ROI)***

C'est un ratio qui mesure la rentabilité de toutes les ressources investies dans l'activité commerciale, Cet indicateur intéresse donc plus particulièrement les associés actuels et futurs. Chaque Dinar investi dans la compagnie rapporte quelques cents. La rentabilité globale se calcule comme suit :

$$\text{ROI} = \frac{\text{résultat net}}{\text{total d'actif}}$$

#### ***b. Rentabilité financière (ROE)***

C'est un ratio qui va éclater le taux de rentabilité des fonds propres, mesure par rapport au dinar de capital investi par les actionnaires. Mais cet indicateur intéresse donc plus particulièrement les associés actuels et futurs. La rentabilité financière se calcule comme suit :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$$

### ***2.1.4. L'effet de levier financier (LF)***

#### ***2.1.4.1. Définition de l'effet de levier financier (LF)***

L'effet de levier financier est un mécanisme qui désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'endettement d'une entreprise, et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis.

#### ***2.1.4.2. Calcul de l'effet de levier financier (LF)***

On peut calculer l'effet de levier en deux manières<sup>67</sup> :

***1ère méthode :***

$$\text{L'effet de levier financier} = \text{rentabilité économique} - \text{rentabilité financière}$$

***2ème méthode :***

$$\text{L'effet de levier financier} = (\text{ROI} - i) \times \frac{DF}{CP}$$

<sup>65</sup> PIERRE R., « analyse et diagnostic financière », 1<sup>er</sup> édition, paris,2001. p.145.

<sup>66</sup> Marion A., « Analyse financière, Concepts et méthodes », 5<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2011, p190.

<sup>67</sup> Ogien D., « max fiche gestion financière de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.p.88-89.

**ROI** : rentabilité économique

**DF** : dettes financières

**I** : coût d'endettement

**CP** : capitaux propres

➤ ***Interprétation de l'effet de levier financier***

Nous trouvons trois niveaux décrits comme ci-dessous :

***LF > 0 (Effet de levier positif)*** :  $ROI > i$ , ici l'endettement est bénéfique, L'effet de levier augmente la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement. Ce surplus revient aux actionnaires et majore la rentabilité financière. Dans ce cas la  $ROE > ROI$

***LF = 0 (Effet de levier nul)*** :  $ROI = i$ , ici l'endettement n'a aucune influence sur la rentabilité des fonds propres et la rentabilité financière est égale à la rentabilité économique ( $ROE = ROI$ ).

***LF < 0 (Effet de levier négatif)*** :  $ROI < i$ , ici l'endettement va appauvrir les actionnaires, donc Le coût du financement (intérêts de l'emprunt) vient de pénaliser la rentabilité des fonds propres. Dans ce cas l'entreprise touchera la rentabilité destinée aux actionnaires pour payer ses charges financières. Donc, la rentabilité financière va baisser et sera inférieure à la rentabilité économique.

D'après cette section, nous constatons que la méthode de l'analyse statique s'appuie principalement sur l'étude du bilan comptable, nous avons permis de déterminer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, Cette analyse permet de diagnostiquer et de détecter les difficultés et les avantages d'une entreprise.

### ***Conclusion***

L'évaluation du risque de liquidité par le budget de trésorerie permet de déterminer l'adéquation de la structure financière aux besoins d'exploitation, et de révéler sur la situation de trésorerie d'une entreprise préalable pour prendre les moyennes de financement nécessaire à son déroulement.

Le niveau de la trésorerie dépend du montant des besoins de financement et le fonds de roulement, si le fonds de roulement est toujours supérieur aux besoins, la trésorerie sera toujours positive.

L'objectif idéal à atteindre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro, il s'agit-là de réaliser l'équilibre globale entre les ressources et les dépenses.

***Chapitre III***  
***Etude du risque de liquidité au***  
***sein de l'entreprise NAFTAL***  
***district Carburant de Bejaia***

## ***Introduction***

Après avoir présenté les deux premiers chapitres qui portent sur la gestion de trésorerie en globale (généralités sur la gestion de trésorerie, et l'analyse de la trésorerie), nous allons essayer dans ce troisième chapitre de confronter la théorie à la pratique.

Ce chapitre pratique contient trois sections, la première concerne la présentation du district carburant de Bejaia, la seconde section intitulée la démarche de la gestion de trésorerie au niveau du district qui se base sur la démarche prévisionnelle de la gestion de trésorerie, et la dernière section intitulée évaluation du risque de liquidité au sein de l'entreprise NAFTAL.

## ***Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.***

Avant de procéder à la démarche de la gestion de trésorerie de l'entreprise « NAFTAL District Carburant Bejaia », la présentation de cette dernière paraît plus que nécessaire afin de savoir : son historique, ses activités et son organisation. A partir des documents internes de l'entreprise « NAFTAL », nous allons la présenter comme suit :

### ***1.1. Historique et missions de l'entité***

#### ***1.1.1. Historique***

Issue de SONATRACH (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation et la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créé par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers. Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (Unité NAFTAL de Distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87-189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, elle s'est créé une entreprise nationale dénommée : « entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ». Elle est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP, par décision n°S 554 du 29 mars 2000. Il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (Carburants, Lubrifiants et Pneumatiques).

Par décision n° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Par décision n°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision n°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

### ***1.1.2. Missions de DISTRICT CARBURANT BEJAIA***

A partir de 1998, elle change de statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH avec un capital de 15650000000DA. Parmi ses missions principales :

- L'enfûtage GPL.
- La formulation des bitumes.
- La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.

### ***1.2. Présentation du service finance et comptabilité***

Le département finance et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine.
- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District.
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

### ***1.3. Le service finance et comptabilité comprend trois services à savoir***

**A. Service trésorerie :** Il est composé de deux sections, la section recettes et la section dépenses. Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)

- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie
- Etablir des rapports d'activités

**B. Service comptabilité générale :** Il est composé de deux sections, la section SVCD et la section comptabilité. Sa mission est de :

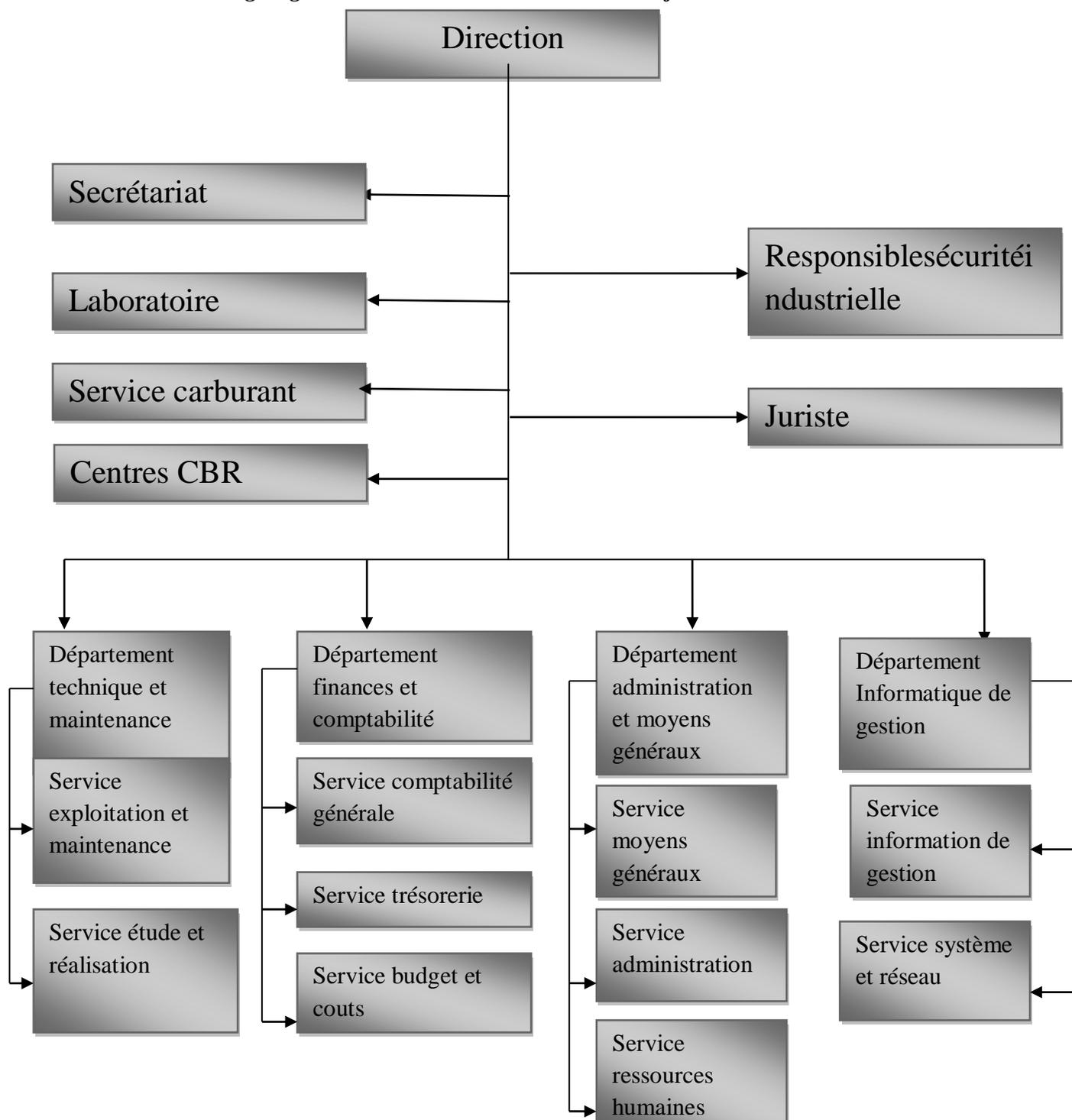
- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres).
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans.
- Elaborer les analyses et synthèses comptables.
- Procéder aux opérations des clôtures et des réouvertures des comptes.

**C. Service budgets et coûts :** a pour missions de :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Contrôler et traiter les situations financières du district.
- Procéder aux ajustements des budgets et crédits.
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.

#### **1.4. Organigramme du District Carburants de Bejaïa**

Schéma N°04 : Organigramme du District Carburants de Bejaïa



Source : Document interne de l'entreprise

Nous avons présenté dans cette section, l'entreprise « NAFTAL Discret Carburant Bejaia », en s'intéressant à son historique, à ses activités, ainsi qu'à son organisation structurelle. A l'aide des informations comptables et le service trésorerie de cette entreprise, nous allons procéder à l'élaboration de budget de trésorerie pour l'année 2022

### ***Section 02 : La démarche de la gestion de trésorerie***

Le budget de trésorerie vise à déterminer les besoins et les excédents de trésorerie en montant et en durée. Il enregistre toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. Ce budget permet d'analyser l'activité de l'entreprise afin de mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise, et de piloter la gestion de trésorerie ainsi d'anticiper tout déclin de l'activité.

Au long de cette section, nous allons présenter d'abord, le budget provisionnel de trésorerie par trimestre pour l'année 2022, ensuite, nous allons analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations.

#### ***2.1. Présentation du budget de trésorerie provisionnelle de l'année 2022***

Le budget de trésorerie de l'entreprise NAFTAL est élaboré par la méthode des encaissements et des décaissements, qui consiste à réunir dans un même document, les entrées et les sorties de liquidités prévues, et le solde de trésorerie de l'année précédente. Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les encaissements et les décaissements, tout en tenant compte du montant de la trésorerie initiale.

##### ***2.1.1. Le budget des encaissements provisionnels***

Ce budget des encaissements prend en compte diverses sources de revenus, telles que les ventes de produits ou services, les paiements de clients, les revenus d'appel de fonds.

**Tableau N°14 : Calcul des encaissements par trimestre pour l'année 2022.**

<b><i>Désignation</i></b>	<b><i>1er trimestre</i></b>	<b><i>2eme trimestre</i></b>	<b><i>3eme trimestre</i></b>	<b><i>4eme trimestre</i></b>
<b><i>Encaissement</i></b>				
Encaissement issu des ventes TTC	3 981 369 363,10	4 578 574 767,57	5 374 848 640,19	5 972 054 044,65
Financement	511 870 183,00			
autre encaissement	6 699 840,47			
<b><i>total encaissement</i></b>	<b><i>4 499 939 386,57</i></b>	<b><i>4 578 574 767,57</i></b>	<b><i>5 374 848 640,19</i></b>	<b><i>5 972 054 044,65</i></b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir document interne de l'entreprise

### 2.1.2. Le budget des décaissements provisionnels

Ce budget comprend toutes les dépenses que l'entreprise s'attend à faire pour mener ses activités. Cela peut inclure les coûts liés à la production (matières premières, salarié, impôt).

**Tableau N°15 :** Calcul des décaissements par trimestre pour l'année 2022

<i>Désignation</i>	<i>1er trimestre</i>	<i>2eme trimestre</i>	<i>3eme trimestre</i>	<i>4eme trimestre</i>
<b><i>Decaissement</i></b>				
Règlement fournisseurs	97 014 908,21	111 567 144,44	130 970 126,09	145 522 362,32
Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22
Frais financiers	550 427,38	550 427,38	550 427,38	550 427,38
Impôt	1 489 240,31	1 489 240,31	1 489 240,31	1 489 240,31
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	211 350,00	211 350,00
investissement	3 000 000,00			
Autres décaissements				
<b><i>Total décaissements</i></b>	<b>4 056 456 792,12</b>	<b>4 068 009 028,35</b>	<b>4 087 412 010,00</b>	<b>4 101 964 246,23</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

### 2.1.3. Le budget de trésorerie provisionnelle :

Consiste à calculer le solde de trésorerie : Soustrayez les décaissements a des encaissements pour chaque période afin d'obtenir le solde de trésorerie net.

**Tableau N°16 :** Calcul de solde finale de la trésorerie par trimestre pour l'année 2022 .

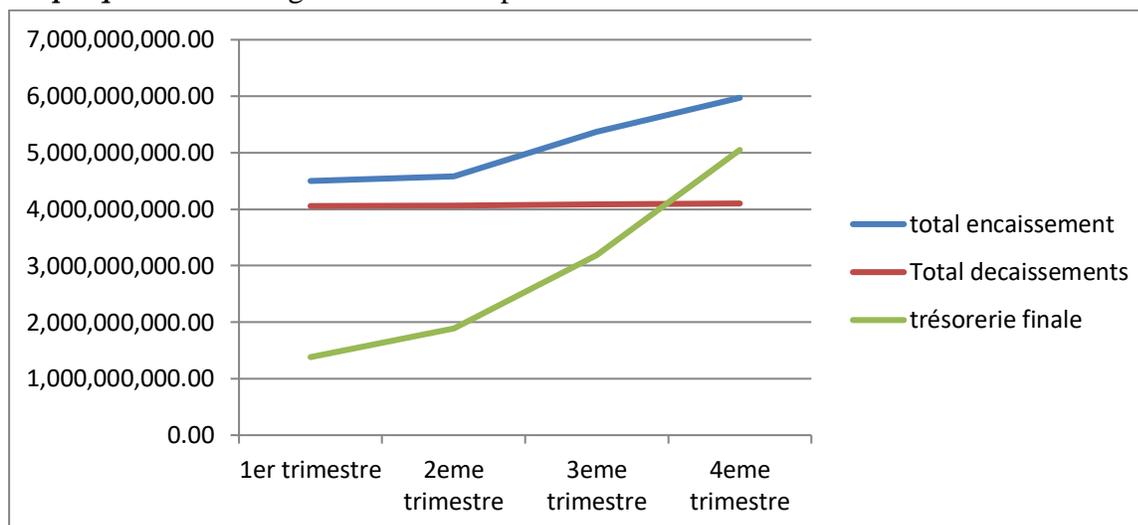
<i>Désignation</i>	<i>1er trimestre</i>	<i>2eme trimestre</i>	<i>3eme trimestre</i>	<i>4eme trimestre</i>
Trésorerie initiale	938 461 408,71	1 381 944 003,16	1 892 509 742,38	3 179 946 372,57
total encaissement	4 499 939 386,57	4 578 574 767,57	5 374 848 640,19	5 972 054 044,65
Total décaissements	4 056 456 792,12	4 068 009 028,35	4 087 412 010,00	4 101 964 246,23
<b><i>La variation de trésorerie</i></b>	<b>443 482 594,45</b>	<b>510 565 739,22</b>	<b>1 287 436 630,19</b>	<b>1 870 089 798,42</b>
<b><i>trésorerie finale</i></b>	<b>1 381 944 003,16</b>	<b>1 892 509 742,38</b>	<b>3 179 946 372,57</b>	<b>5 050 036 170,99</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir document interne de l'entreprise

### 2.1.4. Le graphique de budget de trésorerie provisionnelle pour l'année 2022

Le graphique de budget de trésorerie est un moyen efficace de constater l'évolution des flux de trésorerie prévus au fil du temps.

**Graphique N°01** : budget de trésorerie provisionnelle :



**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°16

✚ Commentaire :

A partir du graphique nous constatons que :

- ✓ Le budget des encaissements provisionnels de l'année 2022 : au début de période au 1er trimestre les encaissements stables puis a commencé en augmentation durant les derniers trimestres
- ✓ Le budget des décaissements provisionnels de l'année 2022 : les décaissements sont presque stables pendant toute l'année.
- ✓ Le budget de trésorerie provisionnelle de l'année 2022 : une augmentation progressive jusqu'à ce qu'elle atteigne le montant **5 050 036 170,99 DA**.

## 2.2. Présentation des soldes de la trésorerie réalisés par trimestre pour l'année 2022

### 2.2.1. Le tableau des encaissements réalisés en 2022 :

**Tableau N°17** : Calcul des encaissements réalisés en 2022.

Désignation	1er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
<i>encaissement</i>				
Encaissement issu des ventes TTC	3 185 095 490,59	4 777 643 235,88	5 414 662 334,00	2 548 076 392,47

Financement	511 870 183,00			
autre encaissement	6 699 640,47			
<b>total encaissement</b>	<b>3 703 665 314,06</b>	<b>4 777 643 235,88</b>	<b>5 414 662 334,00</b>	<b>2 548 076 392,47</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

### 2.2.2. Le tableau des décaissements réalisés en 2022

Tableau N°18 : Calcul des décaissements réalisés en 2022.

Désignation	1er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
Decaissement				
Règlement fournisseurs	77 611 926,57	116 417 889,86	131 940 275,17	62 089 541,26
Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22
Frais financier	550 427,38	550 427,38	550 427,38	550 427,38
Impot	1 191 399,00	1 191 399,00	1 191 399,00	1 191 399,00
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	211 350,00	211 350,00
investissement	2 065 905,54			
autre decaissement				
<b>Total decaissements</b>	<b>4 035 821 874,71</b>	<b>4 072 561 932,46</b>	<b>4 088 084 317,77</b>	<b>4 018 233 583,86</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

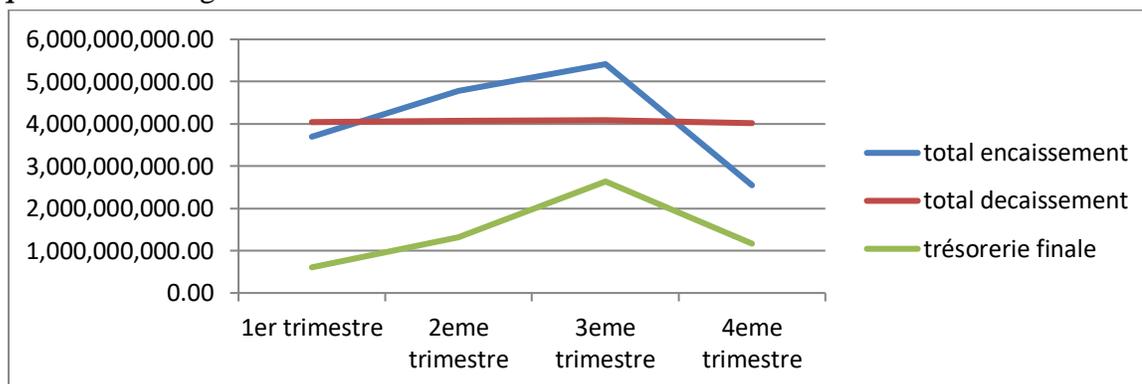
### 2.2.3. Les soldes de trésorerie réalisés en 2022 :

Tableau N°19 : Calcul le Solde finale de la trésorerie par trimestre.

Désignation	1er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
trésorerie initiale	938 461 408,71	606 304 848,06	1 311 386 151,48	2 637 964 167,71
total encaissement	3 703 665 314,06	4 777 643 235,88	5 414 662 334,00	2 548 076 392,47
<b>total decaissement</b>	<b>4 035 821 874,71</b>	<b>4 072 561 932,46</b>	<b>4 088 084 317,77</b>	<b>4 018 233 583,86</b>
<b>La variation de la trésorerie</b>	<b>-332 156 560,65</b>	<b>705 081 303,42</b>	<b>1 326 578 016,23</b>	<b>-1 470 157 191,39</b>
<b>trésorerie finale</b>	<b>606 304 848,06</b>	<b>1 311 386 151,48</b>	<b>2 637 964 167,71</b>	<b>1 167 806 976,32</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Graphique N°02 : budget de trésorerie réalisé :



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°19

✚ Commentaire :

- ✓ Nous constatons que les encaissements réalisés pendant l'année 2022 sont en augmentation jusqu'à ce qu'elle atteigne le sommet au troisième trimestre, avec le montant **2 637 964 167,71 DA**, puis elle a commencé à diminuer.
- ✓ Nous constatons que les décaissements réalisés pendant l'année 2022 sont presque stables.
- ✓ La trésorerie réalisée à l'année 2022 a connu une augmentation jusqu'au 3<sup>ème</sup> trimestre, atteignant un sommet de **2 637 964 167,71 DA**. Cependant, elle a commencé à diminuer à partir de ce moment-là.

### 2.3. Comparaison entre le budget provisionnel et les soldes réalisés l'année 2022 par trimestre :

#### 2.3.1. Les écarts du 1<sup>er</sup> semestre :

Tableau N°20 : Calcul des écarts entre les provisions et la réalisation pour le 1er trimestre pour l'année 2022.

Désignation	1er trimestre			
	Réalisations	Previsions	Ecarts	%
Trésorerieinitiale	938 461 408,71	938 461 408,71	00	100
<b>Encaissement</b>				
Encaissement issu des ventes TTC	3 185 095 490,59	3 981 369 363,10	00	100
Financement	511 870 183,00	511 870 183,00	00	100
AutresEncaissements	6 699 640,47	6 699 640,47		100
<b>Total Encaissements</b>	<b>3 703 665 314,06</b>	<b>4 499 939 186,57</b>	<b>-796 273 872,51</b>	<b>82,3</b>

<i>décaissement</i>				
Règlementfournisseurs	77 611 926,57	97 014 908,21	<b>-19 402 981,64</b>	80
Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	<b>0</b>	100
Frais financiers	550 427,38	550 427,38	<b>0</b>	100
Impôt	1 191 399,00	1 489 240,31	<b>-297 841,31</b>	80
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	<b>0</b>	100
investissement	2 065 905,54	3 000 000,00	<b>-934 094,46</b>	68,86
Autresdécaissements				
<b>Total décaissements</b>	<b>4 035 821 874,71</b>	<b>4 056 456 792,12</b>	<b>-20 634 917,41</b>	<b>99,49</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-332 156 560,65</b>	<b>443 482 394,45</b>	<b>-775 638 955,10</b>	<b>74,90</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>606 304 848,06</b>	<b>1 381 943 803,16</b>	<b>-775 638 955,10</b>	<b>43,87</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

### 2.3.2. Les écarts de 2<sup>ème</sup> trimestre :

Tableau N°21 : Calcul des écarts entre les provisions et la réalisation pour 2ème trimestre.

<i>Désignation</i>	<i>2<sup>ème</sup> trimestre</i>			
	<i>Réalisations</i>	<i>Previsions</i>	<i>Ecart</i>	<i>%</i>
Trésorerieinitiale	<b>606 304 848,06</b>	<b>1 381 943 803,16</b>	<b>-775 638 955,10</b>	43,87
<b>Encaissement</b>				
Encaissement TTC	4 777 643 235,88	4 578 574 767,57	199 068 468,31	104,35
Financement				
AutresEncaissements				
<b>Total Encaissements</b>	<b>4 777 643 235,88</b>	<b>4 578 574 767,57</b>	<b>199 068 468,31</b>	<b>104,35</b>
<b>Décaissement</b>				
Règlementfournisseurs	116 417 889,86	111 567 144,44	-194 613 822,89	37,43

Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	85 972 480,57	102,22
Frais financiers	550 427,38	550 427,38	-484 392,34	53,19
Impôt	1 191 399,00	1 489 240,31	-302 973,00	79,73
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	-633 150,00	25,03
investissement				
Autredecaissement				
<b>Total décaissements</b>	<b>4 072 561 932,46</b>	<b>4 068 009 028,35</b>	<b>4 552 904,11</b>	<b>100,11</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>705 081 303,42</b>	<b>510 565 739,22</b>	<b>194 515 564,20</b>	<b>138,1</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>1 311 386 151,48</b>	<b>1 892 509 542,38</b>	<b>-581 123 390,90</b>	<b>69,294</b>

**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

### 2.3.3. Les écarts du 3<sup>ème</sup> trimestre :

**Tableau N°22** : Calcul les écarts entre les provisions et la réalisation pour 3eme trimestre

<b>Désignation</b>	<b>3<sup>ème</sup> trimestre</b>			
	<b>Réalisations</b>	<b>Previsions</b>	<b>Ecarts</b>	<b>%</b>
Trésorerieinitiale	1 311 386 151,48	1 892 509 542,38	-581 123 390,90	69,29
Encaissement				
Encaissement TTC	5 414 662 334,00	5 374 848 640,19	39 813 693,81	100,74
Financement				
AutresEncaissements				
<b>Total Encaissements</b>	<b>5 414 662 334,00</b>	<b>5 374 848 640,19</b>	<b>39 813 693,81</b>	<b>100,74</b>
<b>Décaissement</b>				
Règlementfournisseurs	131 940 275,17	130 970 126,09	970 149,08	100,74
Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	0,00	100,00
Frais financiers	550 427,38	550 427,38	0,00	100,00

Impôt	1 191 399,00	1 489 240,31	-297 841,31	80,00
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	0,00	100,00
investissement				
Autres décaissement				
<b>Total décaissements</b>	<b>4 088 084 317,77</b>	<b>4 087 412 010,00</b>	<b>672 307,77</b>	<b>100,02</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>1 326 578 016,23</b>	<b>1 287 436 630,19</b>	<b>39 141 386,04</b>	<b>103,04</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>2 637 964 167,71</b>	<b>3 179 946 172,57</b>	<b>-541 982 004,86</b>	<b>82,96</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

#### 2.3.4. Les écarts du 4<sup>ème</sup> trimestre :

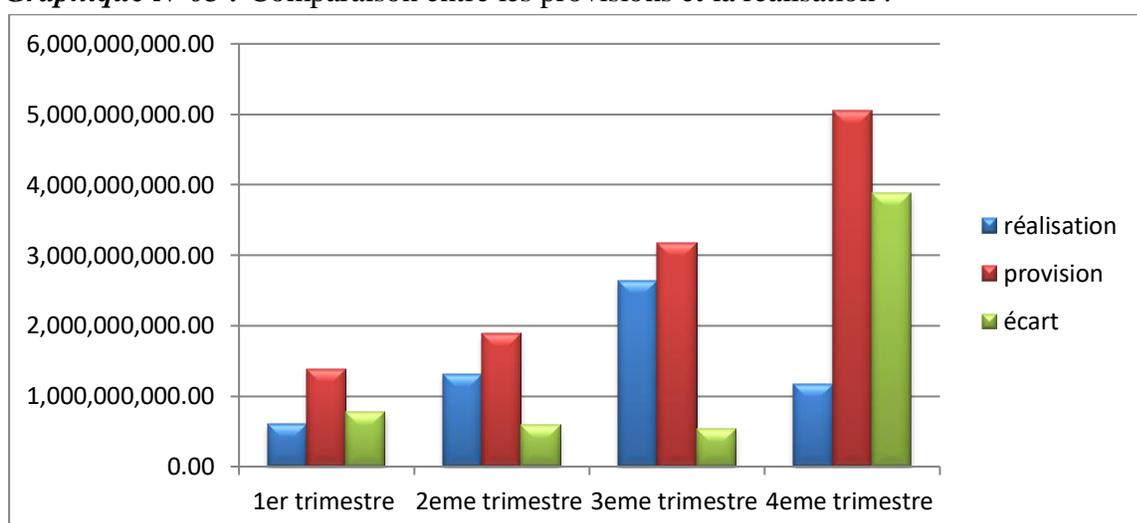
Tableau N°23 : Calcul les écarts entre les provisions et la réalisation pour 4ème trimestre

Désignation	4 <sup>ème</sup> trimestre			
	Réalisations	Previsions	Ecart	%
Trésorerie initiale	2 637 964 167,71	3 179 946 172,57	-541 982 004,86	<b>82,96</b>
Encaissement				
Encaissement TTC	2 548 076 392,47	5 972 054 044,65	-3 423 977 652,18	42,67
Financement				
Autres Encaissements				
<b>Total Encaissements</b>	<b>2 548 076 392,47</b>	<b>5 972 054 044,65</b>	<b>-3 423 977 652,18</b>	<b>42,67</b>
Décaissement				
Règlement fournisseurs	62 089 541,26	145 522 362,32	-83 432 821,06	42,67
Financement	3 954 190 866,22	3 954 190 866,22	0,00	100,00
Frais financiers	550 427,38	550 427,38	0,00	100,00
Impôt	1 191 399,00	1 489 240,31	-297 841,31	80,00
Masse Salariale	211 350,00	211 350,00	0,00	100,00

investissement				
Autres décaissements				
<b>Total décaissements</b>	<b>4 018 233 583,86</b>	<b>4 101 964 246,23</b>	<b>-83 730 662,37</b>	<b>97,96</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-1 470 157 191,39</b>	<b>1 870 089 798,42</b>	<b>-3 340 246 989,81</b>	<b>78,61</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>1 167 806 976,32</b>	<b>5 050 035 970,99</b>	<b>-3 882 228 994,67</b>	<b>23,12</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise

Graphique N°03 : Comparaison entre les provisions et la réalisation :



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des tableaux d'analyse des écarts.

#### ✚ Interprétation des écarts de trésorerie du premier trimestre

-l'entreprise a réalisé une variation de trésorerie négatif d'une valeur de (-332 156 560,65 DA), Signifie que le financement adopté par l'entreprise est insuffisant, c'est la trésorerie initiale (938 461 408,71 DA) qui contribue à l'augmentation de la trésorerie.

-L'entreprise a réalisé un écart négatif d'une valeur de (-775 638 955,10 DA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 43,87 % par rapport aux prévisions, cela s'explique par :

-L'écart négatif de **(-796 273 872,51)** entre les encaissements provisionnels et les encaissements réalisés (taux de réalisation de 82,3 %), signifie que l'entreprise a reçu moins de ce qui est prévu.

- L'écart négatif de **(-20 634 917,41)** entre les décaissements provisionnels et les décaissements réalisés, taux de réalisation de 99,94%, signifie que l'entreprise dépenser presque tout ce qui était prévu.

**✚ Interprétation des écarts de trésorerie du deuxième trimestre :**

-L'entreprise a enregistré un écart négatif d'une valeur de **(-581 123 390,90DA)** entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle. Soit un taux de réalisation de 69,29% par rapport aux prévisions, cela s'explique par :

L'écart négatif de **(-775 638 955,10DA)** entre la trésorerie initiale réalisée et la trésorerie initiale provisionnelle de deuxième trimestre (Taux de réalisation de 43,87%), indique que l'entreprise a reçu au début de trimestre moins de ce qui était prévu.

**✚ Interprétation des écarts de trésorerie du troisième trimestre :**

-Nous constatons un écart négatif d'une valeur de **(-541 982 004,86DA)** entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 82,96% par rapport aux prévisions, cela s'explique par :

-Elle a enregistré un autre écart négatif **(-581 123 390,90DA)** entre la trésorerie initiale réalisée et la trésorerie initiale provisionnelle encaissements (Taux de réalisation de 69,29%), indique que l'entreprise a reçu au début du trimestre moins de ce qui était prévu.

**✚ Interprétation des écarts de trésorerie du quatrième trimestre :**

-Elle a enregistré un écart négatif d'une valeur de **(-3 882 228 994,67DA)** entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle, soit un taux de réalisation de 23,12 % par rapport aux prévisions, cela s'explique par :

-L'écart négatif de **(-3 423 977 652,18DA)** entre les encaissements provisionnels et les encaissements réalisés (taux de réalisation 42,67%), ce qui signifie que l'entreprise a encaissé moins de ce qui était prévu.

En résumé, l'entreprise NAFTAL a surestimé ses provisions pour encaissements. Nos analyses ont montré que les soldes réalisés étaient en hausse. L'entreprise a réduit l'écart entre les provisions et les encaissements réels au cours du deuxième et troisième trimestre. Cependant, les

encaissements effectifs ont chuté au dernier trimestre, contrairement aux provisions qui sont restées élevées.

**Section 03 : Evaluation du risque de liquidité.**

Nous avons abordé cette étude en utilisant une approche statique dans l'analyse financière. Nous avons commencé par le retraitement des bilans comptables pour élaborer des bilans fonctionnels pour les années 2020, 2021, 2022 et 2023. Nous avons ensuite calculé divers indicateurs financiers tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie pour analyser l'équilibre financier. En outre, nous avons évalué les ratios de liquidité pour mieux comprendre l'équilibre financier et analyser l'évolution de la trésorerie au fil des ans. Cette analyse permet de mieux cerner la notion d'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations sur la situation de l'entreprise, ce qui nous permet une appréciation plus précise de l'entreprise.

**3.1. Elaboration des bilans fonctionnels à partir des bilans comptables :**

Le bilan est un document interne et indispensable de chaque entreprise, il est élaboré par la structure comptabilité selon le système comptable financier (SCF).

**3.1.1. Présentation des bilans fonctionnels :**

Après avoir effectué des retraitements et des reclassements sur les bilans comptables de 2020 à 2023 (voir l'annexe N°01, N°02, N°03 et N°04), nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

**Tableau N°24 : l'actif des Bilans fonctionnels des exercices 2020 à 2023**

<i>Actif</i>	<i>Exercice</i>			
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<b><i>Désignation</i></b>				
<b><i>Emplois Stables</i></b>	<b><i>2 026 065 451,24</i></b>	<b><i>2 149 100 467,24</i></b>	<b><i>2 447 963 104,44</i></b>	<b><i>2 643 656 213,48</i></b>
Immobilisationsincorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisationscorporelles	1 920 148 055,95	1 893 921 124,19	2 031 765 950,90	2 628 367 515,90
Immobilisationsencours	82 637 813,00	241 715 233,75	367 997 916,05	0,00
Immobilisationsfinancières	23 279 582,29	13 464 109,30	48 199 237,49	15 288 697,58
Impôtsdifférésactif	0,00	0,00	0,00	0,00
<b><i>Actif circulant</i></b>	<b><i>2 023 398 295,11</i></b>	<b><i>2 171 983 481,23</i></b>	<b><i>2 044 738 430,13</i></b>	<b><i>1 688 325 977,22</i></b>

<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>1 220 621 336,06</b>	<b>1 233 522 072,52</b>	<b>876 931 226,81</b>	<b>834 822 043,15</b>
Stocks et encours	984 238 665,42	1 005 934 352,64	650 144 476,28	600 719 616,45
Clients	179 075 355,07	208 742 309,66	204 403 365,27	211 346 531,23
Autres débiteurs	17 670 826,93	17 645 195,35	20 375 456,21	20 408 079,32
Impôts et assimilés	39 636 488,64	1 200 214,87	2 007 929,05	2 347 816,15
<b>Actif circulant hors d'exploitation</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>171 798 228,91</b>
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	171 798 228,91
<b>Trésorerie Active</b>	<b>802 776 959,05</b>	<b>938 461 408,71</b>	<b>1 167 807 203,32</b>	<b>681 705 705,16</b>
Trésorerie	802 776 959,05	938 461 408,71	1 167 807 203,32	681 705 705,16
<b>Total Actif</b>	<b>4 049 463 746,35</b>	<b>4 321 083 948,47</b>	<b>4 492 701 534,57</b>	<b>4 331 982 190,70</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°25 : Passif des Bilans fonctionnels des exercices 2020 à 2023

<b>Passif</b>	<b>Exercice</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Désignation</b>				
<b>Capitaux propres (I)</b>	<b>2 132 104 613,86</b>	<b>2 293 030 054,48</b>	<b>2 431 988 078,60</b>	<b>2 398 125 798,72</b>
primes et réserves	550 000 000,00	600 000 000,00	700 000 000,00	800 000 000,00
Résultat net	82 104 613,86	193 030 054,48	231 988 078,60	298 125 798,72
autres capitaux propres	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00	1 300 000 000,00
<b>Dettes financières (II)</b>	<b>13 860 881,74</b>	<b>16 820 155,28</b>	<b>4 677 259,10</b>	<b>4 550 258,69</b>
Autres dettes non courantes	3 023 498,44	4 519 759,10	4 519 759,10	4 342 758,69
provisions et produits comptabilisés	10 837 383,30	12 300 396,18	157 500,00	207 500,00
<b>Amortissements et provisions (III)</b>	<b>1 530 336 508,56</b>	<b>1 595 965 700,48</b>	<b>1 661 665 650,49</b>	<b>1 778 525 131,47</b>
<b>I-Total ressources stables (I) + (II) + (III)</b>	<b>3 676 302 004,16</b>	<b>3 905 815 910,24</b>	<b>4 098 330 988,19</b>	<b>4 181 201 188,88</b>
<b>Passif circulant</b>				

<b>Passif circulant d'exploitation(I)</b>	<b>263 694 074,59</b>	<b>72 596 869,70</b>	<b>95 879 904,01</b>	<b>115 175 981,83</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	263 694 074,59	65 588 483,28	46 965 320,17	34 998 560,93
Impôts	0,00	7 008 386,42	48 914 583,84	80 177 420,90
<b>Passif circulant hors exploitation (II)</b>	<b>109 467 667,60</b>	<b>342 671 168,53</b>	<b>298 490 642,37</b>	<b>35 605 019,99</b>
Autres dettes	109 467 667,60	342 671 168,53	298 490 642,37	35 605 019,99
<b>Trésorerie passif(III)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Trésorerie	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2-Total passif circulant (I) + (II) + (III)</b>	<b>373 161 742,19</b>	<b>415 268 038,23</b>	<b>394 370 546,38</b>	<b>150 781 001,82</b>
<b>Total passif(1)+(2)</b>	<b>4 049 463 746,35</b>	<b>4 321 083 948,47</b>	<b>4 492 701 534,57</b>	<b>4 331 982 190,70</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise NAFTAL

### 3.1.2. Présentation des bilans fonctionnels condensés 2020 à 2023

Ces bilans établis à partir des bilans fonctionnels comprennent quatre masses à l'actif : emplois stables, actif circulant d'exploitation, actif circulant hors exploitation et trésorerie active, et quatre masses au passif : ressources stables, passif circulant d'exploitation, passif circulant hors exploitation et trésorerie passive.

Tableau N°26 : l'actif des bilans fonctionnels en grandes masses 2020 à 2023

Active	2020		2021		2022		2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	montant	%
<b>Emplois Stables</b>	<b>2 026 065 451,24</b>	<b>50,03</b>	<b>2 149 100 467,24</b>	<b>49,74</b>	<b>2 447 963 104,44</b>	<b>54,49</b>	<b>2 643 656 213,48</b>	<b>61,03</b>
<b>Actif Circulant</b>	<b>2 023 398 295,11</b>	<b>49,97</b>	<b>2 171 983 481,23</b>	<b>50,26</b>	<b>2 044 738 430,13</b>	<b>45,51</b>	<b>1 688 325 977,22</b>	<b>38,97</b>
<b>Actif Circulant d'exploitation</b>	<b>1 220 621 336,06</b>	<b>30,14</b>	<b>1 233 522 072,52</b>	<b>28,55</b>	<b>876 931 226,81</b>	<b>19,52</b>	<b>834 822 043,15</b>	<b>19,27</b>
<b>Actif Circulant hors exploitation</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>171 798 228,91</b>	<b>3,97</b>
<b>Trésorerie Active</b>	<b>802 776 959,05</b>	<b>19,82</b>	<b>938 461 408,71</b>	<b>21,72</b>	<b>1 167 807 203,32</b>	<b>25,99</b>	<b>681 705 705,16</b>	<b>15,74</b>
<b>Total Actif</b>	<b>4 049 463 746,35</b>	<b>100%</b>	<b>4 321 083 948,47</b>	<b>100%</b>	<b>4 492 701 534,57</b>	<b>100%</b>	<b>4 331 982 190,70</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Tableau N°27 : Passifs des bilans fonctionnelles en grandes masses 2020 à 2023

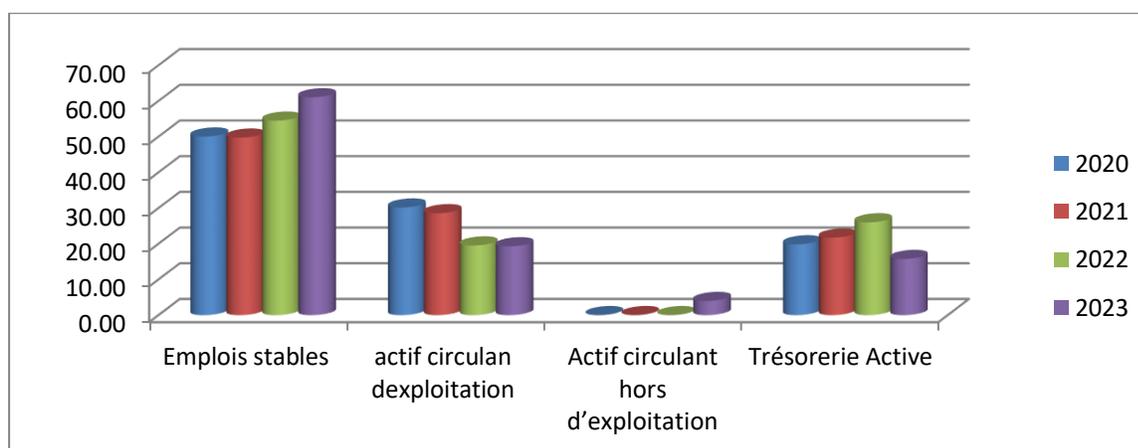
Passif	2020		2021		2022		2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ressource stable	3 676 302 004,16	90,78	3 905 815 910,24	90,39	4 098 330 988,19	91,22	4 181 201 188,88	96,52
Passif circulan	373 161 742,19	9,22	415 268 038,23	9,61	394 370 546,38	8,78	150 781 001,82	3,48
Passif circulant d'exploitation	263 694 074,59	6,51	72 596 869,70	1,68	95 879 904,01	2,13	115 175 981,83	2,66
Passif circulant hors exploitation	109 467 667,60	2,70	342 671 168,53	7,93	298 490 642,37	6,64	35 605 019,99	0,82
Tresorerie passif	0		0		0		0	
total Passif	4 049 463 746,35	100%	4 321 083 948,47	100%	4 492 701 534,57	100%	4 331 982 190,70	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

### 3.1.3. Présentation graphique des bilans fonctionnels condensés

Afin de bien comprendre la constitution et l'évolution des montants enregistrés dans les bilans en grandes masses de l'unité étudiée, durant la période 2020 à 2023, nous avons opté pour une représentation graphique bien détaillée du passif et l'actif du bilan.

Graphique N°04 : L'actif des bilans fonctionnels condensés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés.

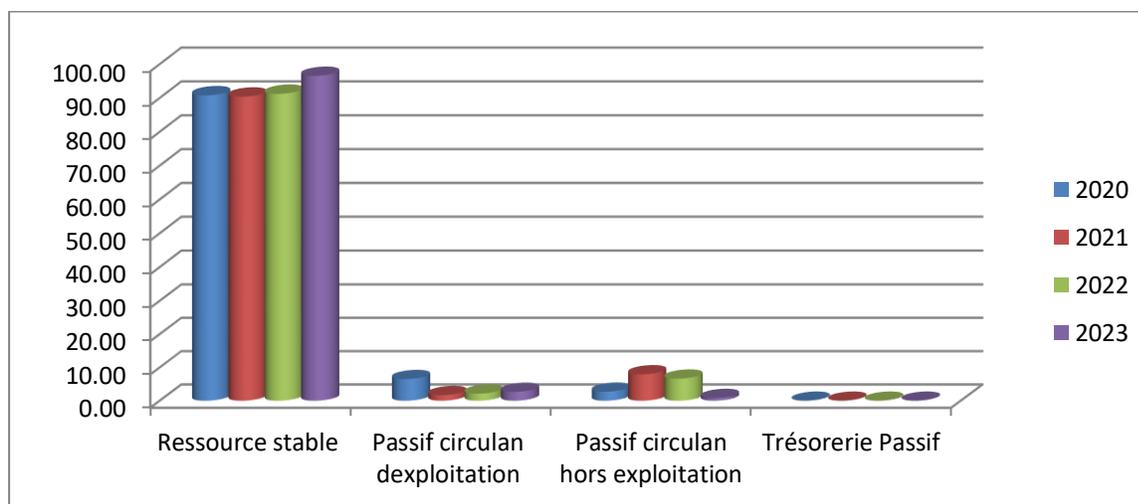
Commentaire :

➤ Pour les emplois

-Les emplois stables de l'année 2020 représentent 50,03% de total d'actifs.

- Les emplois stables de l'année 2021 représentent 49,74% de total d'actifs.
- Les emplois stables de l'année 2022 représentent 54,49% de total d'actifs.
- Les emplois stables de l'année 2023 représentent 61,03% de total d'actifs.
- Les actifs circulants d'exploitation de l'année 2020 représentent 49,97% de total d'actifs.
- Les actifs circulants d'exploitation de l'année 2021 représentent 50,26% de total d'actifs.
- Les actifs circulants d'exploitation de l'année 2022 représentent 45,51% de total d'actifs.
- Les actifs circulants d'exploitation de l'année 2023 représentent 38,97% de total d'actifs.
- La trésorerie active de l'année 2020 représentent 19,82% de total d'actifs.
- La trésorerie active de l'année 2021 représentent 21,72% de total d'actifs.
- La trésorerie active de l'année 2022 représentent 25,99% de total d'actifs.
- La trésorerie active de l'année 2023 représentent 15,74% de total d'actifs.

Graphique N°05 : *Passifs des bilans fonctionnels condensés.*



**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels condensés.

#### Commentaire

- Les ressources stables de l'année 2020 représentent 90,78% de total de passifs.
- Les ressources stables de l'année 2021 représentent 90,39% de total de passifs.
- Les ressources stables de l'année 2022 représentent 91,22% de total de passifs.
- Les ressources stables de l'année 2023 représentent 96,52% de total de passifs

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

L'analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financier se fait par le calcul de l'équilibre financier à long terme, l'équilibre de trésorerie à court terme, qui va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

3.2.1. Calcul de l'équilibre financier à long terme pour les années 2020 à 2023 :

3.2.1.1. Le fonds de roulement net global par le haut du bilan :

$$FRNG = \text{Ressources Stables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau N°28 : Le FRNG par le haut de bilan.

Désignation	2020	2021	2022	2023
Ressources stables	3 676 302 004,16	3 905 815 910,24	4 098 330 988,19	4 181 201 188,88
Emplois stables	2 026 065 451,24	2 149 100 467,24	2 447 963 104,44	2 643 656 213,48
<b>FRNG = RS - ES</b>	<b>1 650 236 552,92</b>	<b>1 756 715 443,00</b>	<b>1 650 367 883,75</b>	<b>1 537 544 975,40</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels.

3.2.1.2. Le fonds de roulement net global par le bas du bilan :

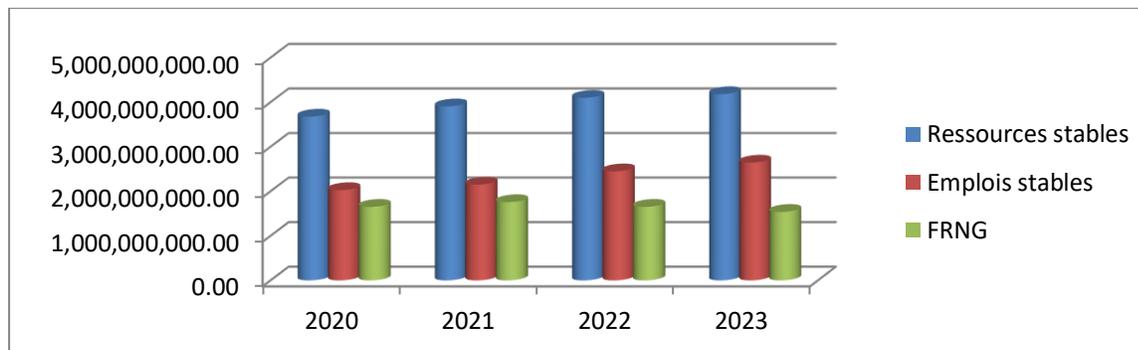
$$FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Tableau N°29 : Le FRNG par le bas de bilan

Désignation	2020	2021	2022	2023
Actif circulant	2 023 398 295,11	2 171 983 481,23	2 044 738 430,13	1 688 325 977,22
Passif circulant	373 161 742,19	415 268 038,23	394 370 546,38	150 781 001,82
<b>FRNG = AC - PC</b>	<b>1 650 236 552,92</b>	<b>1 756 715 443,00</b>	<b>1 650 367 883,75</b>	<b>1 537 544 975,40</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels.

Graphique N°06 : Le fonds de roulement net global.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de tableau N°28

➤ **Interprétation du fonds de roulement net global :**

D'après les résultats obtenus nous constatons un FRNG positif durant les quatre années (2020,2021,2022,2023). Dans ce cas, les ressources stables sont supérieures aux emplois stables, c'est-à-dire les ressources couvrent largement les besoins à long terme de l'entreprise, cela indique que l'entreprise NAFTAL est en situation d'équilibre financier à long terme, qui lui permet d'avoir d'une marge de sécurité appréciable et de financer une partie de ses besoins d'exploitation à court terme.

Nous observons une augmentation du fonds de roulement au cours du deuxième exercice (2021), passant de 1 650 236 552,92 DA en 2020 à 1 756 715 443,00 DA en 2021, ce qui représente une augmentation de 106 478 890 DA. Cependant, il y a une diminution au cours du troisième exercice (2022), où le fonds de roulement chute de 1 756 715 443,00 DA en 2021 à 1 650 367 883,75 DA en 2022, ce qui correspond à une baisse de 106 347 560 DA. De plus, il y a une autre diminution au cours du dernier exercice, où le fonds de roulement diminue de 1 650 367 883,75 DA à une valeur non spécifiée en 2023, représentant une baisse supplémentaire de 112 822 908 DA.

-L'augmentation de fonds de roulement pendant le deuxième exercice (2021) s'explique par une augmentation des ressources stable (capitaux propres et des dettes à long terme) d'une valeur de (229 513 9060 DA), En suit la baisse de FRNG pendant le troisième exercice s'explique par la diminution des ressources stable (dette à long terme) et l'augmentation des emplois stable. Et la dernière diminution de FRNG aux derniers exercices (2023) s'explique par une augmentation des emplois stable (immobilisation corporelle).

**3.2.2. Calcul de BFR pour les années (2020-2023)**

Le besoin en fonds de roulement est la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas été financé par les dettes liées au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global.

➤ *Calcul de BFR :*

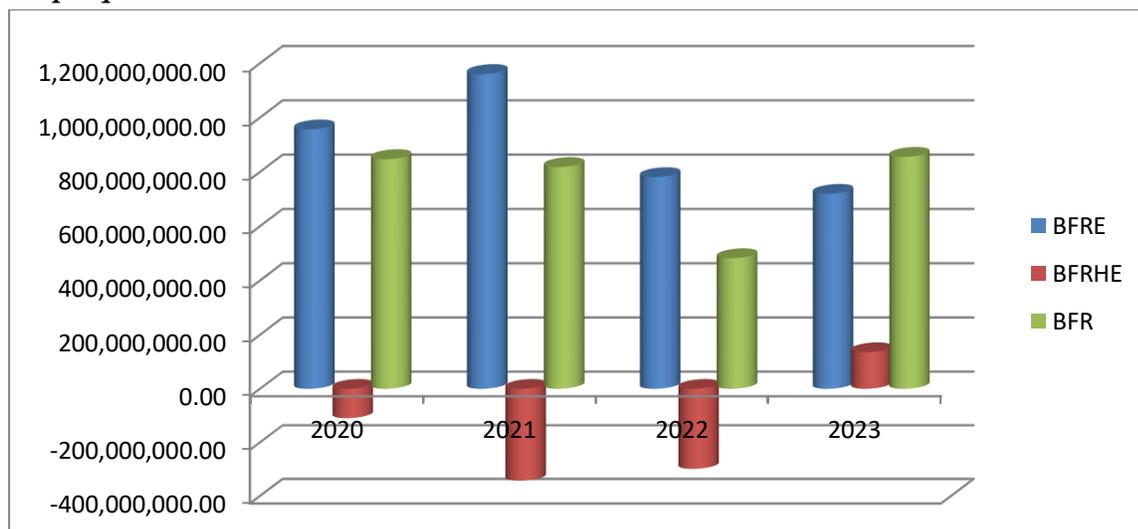
$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{PCE} + \text{PCHE})$$

Tableau N°30 : Calcul de BFR

Désignation	2020	2021	2022	2023
<b>ACE</b>	1 220 621 336,06	1 233 522 072,52	876 931 226,81	834 822 043,15
<b>PCE</b>	263 694 074,59	72 596 869,70	95 879 904,01	115 175 981,83
<b>BFRE = ACE - PCE</b>	956 927 261,47	1 160 925 202,82	781 051 322,80	719 646 061,32
<b>ACHE</b>	0,00	0,00	0,00	171 798 228,91
<b>PCHE</b>	109 467 667,60	342 671 168,53	298 490 642,37	35 605 019,99
<b>BFRHE = ACHE - PCHE</b>	-109 467 667,60	-342 671 168,53	-298 490 642,37	136 193 208,92
<b>BFR = BFRE + BFRHE</b>	847 459 593,87	818 254 034,29	482 560 680,43	855 839 270,24

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Graphique N°07 : Le besoin en fonds de roulement.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°30

➤ **Interprétation du besoin en fonds de roulement**

L'entreprise NAFTAL a un besoin en fonds de roulement positif pendant les quatre années (2020 à 2023), ce qui signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Autrement dit la valeur des emplois à court terme est supérieure à la valeur des ressources à court terme.

Ce besoin représente la part de l'exploitation qui n'est pas financée par les dettes à court terme, et pour résoudre ce problème, l'entreprise doit faire appel à son fonds de roulement ou encore à des dettes financières (trésorerie passif).

Nous avons observé une évolution significative du besoin en fonds de roulement au fil des ans. En 2021, ce besoin a diminué de 29 205 559,6 DA (-3,45%) par rapport à 2020, passant de 847 459 593,87 DA à 818 254 034,29 DA. Cette baisse est attribuable à une augmentation du passif circulant (d'exploitation et hors exploitation). En 2022, le besoin en fonds de roulement a continué de diminuer, avec une baisse de 335 693 354 DA (-41,03%), due principalement à une diminution des actifs circulants (d'exploitation et hors exploitation). Cependant, en 2023, le besoin en fonds de roulement a connu une augmentation de 373 278 590,00 DA, résultant d'une augmentation des actifs circulants (exploitation et hors exploitation) et d'une diminution du passif circulant (exploitation et hors exploitation).

**2.1.4 La trésorerie nette :**

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FR après financement du BFR.

La TN se calcul par deux méthodes :

➤ **La TN à partir du FR et BFR :**

$$TN = FRNG - BFR$$

**Tableau N°31 : Calcul de TN à partir du BFR et FR**

<b>Désignation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>FRNG</b>	1 650 236 552,92	1 756 715 443,00	1 650 367 883,75	1 537 544 975,40
<b>BFR</b>	847 459 593,87	818 254 034,29	482 560 680,43	855 839 270,24

<b>TN = FRNG - BFR</b>	<b>802 776 959,05</b>	<b>938 461 408,71</b>	<b>1 167 807 203,32</b>	<b>681 705 705,16</b>
------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ La TN à partir du bilan :

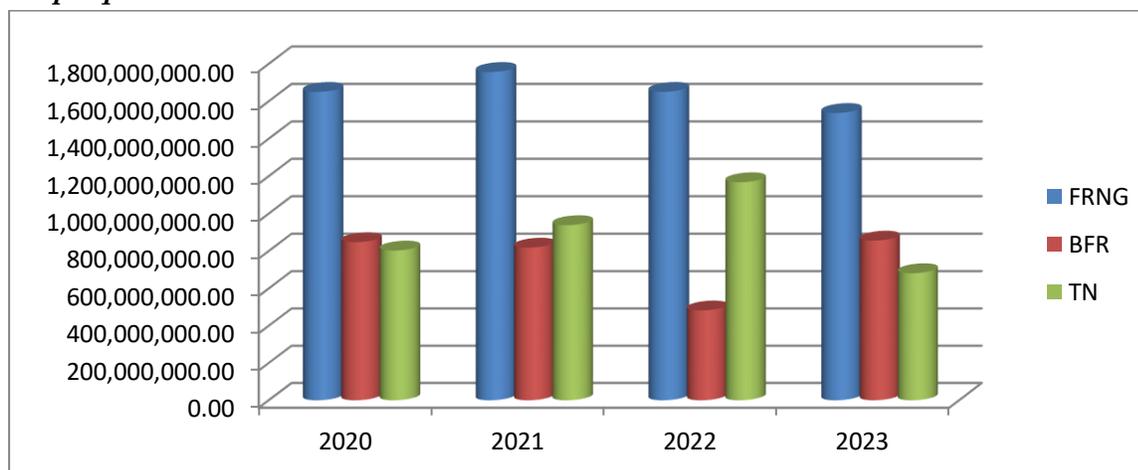
$$TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau N°32 : Calcul de TN à partir du bilan

Désignation	2020	2021	2022	2023
Trésorerie active	802 776 959,05	938 461 408,71	1 167 807 203,32	681 705 705,16
Trésorerie passif	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TN = TA - TP</b>	<b>802 776 959,05</b>	<b>938 461 408,71</b>	<b>1 167 807 203,32</b>	<b>681 705 705,16</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

Graphique N°08 : Evolution de la trésorerie Nette de NAFTAL de 2020 à 2023.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau N°31.

➤ **Interprétation de la trésorerie nette**

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la TN de l'entreprise NAFTAL est positive durant les quatre années (2020, 2021, 2022, 2023), ce qui signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir ses besoins, et à l'importance du FR par rapport au BFR.

NAFTAL présente un équilibre financier immédiat ou à très court terme pour les exercices 2020, 2021, 2022 et 2023, avec des TN de 802 776 959,05 DA, 938 461 408,71 DA, 1 167 807 203,32 DA et 681 705 705,16 DA. Ainsi, ces résultats financiers permettent à l'entreprise de couvrir largement son BFR par FR.

Nous observons une augmentation de la TN sur les trois premiers exercices (2020, 2021 et 2022) :

En 2020, la TN s'élevait à 802 776 959,05 DA.

En 2021, elle a progressé à 938 461 408,71 DA, soit une hausse de 135 684 450 DA. Cette progression s'explique par l'augmentation du fonds de roulement (FR).

En 2022, la TN a continué d'augmenter pour atteindre 1 167 807 203,32 DA, soit une progression de 229 345 795 DA. Cette évolution favorable s'explique par la diminution du besoin en fonds de roulement (BFR), due à la baisse des actifs circulants d'exploitation, notamment des stocks en cours qui sont passés de 1 005 409 261,43 DA en 2021 à 649 619 385,07 DA en 2022.

Cependant, en 2023, la TN a enregistré une diminution, passant de 1 167 807 203,32 DA à 681 705 705,16 DA, soit une baisse de 486 101 428,16 DA. Cette évolution s'explique par une diminution du fonds de roulement et une augmentation du besoin en fonds de roulement.

### **3.3. Analyse par les ratios de liquidité**

Le calcul de ces ratios nous permettra de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

#### **3.3.1. Ratio de liquidité générale**

Ce ratio est un indicateur de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme par son actif circulant. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°33 : Ration de liquidité générale

Désignation	2020	2021	2022	2023
Actif circulant	2 023 398 295,11	2 171 983 481,23	2 044 738 430,13	1 688 325 977,22
DCT	373 161 742,19	415 268 038,23	394 370 546,38	150 781 001,82
RLG	5,42	5,23	5,18	11,20

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

### ➤ Interprétation du ratio de liquidité générale

Après avoir calculé le ratio de LG qui est supérieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci signifie que l'entreprise peut honorer l'intégralité de ses dettes à court terme (DCT), avec son actif circulant (Actif circulant important couvrant ses dettes à CT).

- ✚ Pour l'exercice 2020 le ratio de LG est égale à 5,42 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 5,42 fois par l'actif à court terme.
- ✚ Pour l'exercice 2021 le ratio de LG est égale à 5,23 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 5,23 fois par l'actif à court terme.
- ✚ Pour l'exercice 2022 le ratio de LG est égale à 5,18 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 5,18 fois par l'actif à court terme.
- ✚ Pour l'exercice 2023 la ration de LG est égale à 11,20 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 11,20 fois par l'actif à court terme.

Donc cette entreprise peut couvrir ces dettes à court terme par les actifs circulants.

Durant toute la période 2020 à 2023, les actifs circulants sont supérieurs aux DCT de l'entreprise (le ratio de liquidité générale >1). D'où l'entreprise NAFTAL n'a pas de problème de liquidité et elle est capable de faire face à ses DCT.

### 3.3.2. Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, Il se calcule comme suit :

$$RLR = \text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités} / \text{dettes à moins d'un an}$$

Tableau N°34 : Ratio de liquidité restreinte

Désignation	2020	2021	2022	2023
Créances à moins d'un an	236 382 670,64	227 587 719,88	226 786 750,53	405 900 655,61
Disponibilités	802 776 959,05	938 461 408,71	1 167 807 203,32	681 705 705,16
DCT	373 161 742,19	415 268 038,23	394 370 546,38	150 781 001,82
<b>RLR</b>	<b>2,78</b>	<b>2,81</b>	<b>3,54</b>	<b>7,21</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ **Interprétation du ratio de liquidité restreinte**

Nous constatons que le ratio de LR durant les quatre années (2020, 2021, 2022 et 2023) est supérieur à 1, ceci indique que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités, sans liquider ses stocks, Alors l'entreprise n'a pas de problème de liquidité à court terme, elle peut couvrir ces dettes à court terme par les créances a moins d'un an et les disponibilités sans la liquidité de stock.

**3.3.3. Ratio de liquidité immédiate**

Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{disponibilités} / \text{dettes à moins d'un an}$$

Tableau N°35 : Ration de liquidité immédiate (RLI)

Désignation	2020	2021	2022	2023
Disponibilités	802 776 959,05	938 461 408,71	1 167 807 203,32	681 705 705,16
DCT	373 161 742,19	415 268 038,23	394 370 546,38	150 781 001,82
<b>RLI</b>	<b>2,15</b>	<b>2,26</b>	<b>2,96</b>	<b>4,52</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

➤ **Interprétation du ratio de liquidité immédiate**

Le RLI est supérieure à 1 durant les quatre années (2020,2021,2022 et 2023), ce qui veut dire que l'entreprise a la capacité de de rembourser immédiatement ses DCT sans la liquidité des créances et de stock. Ceci renvoi à un excès de trésorerie actif. L'entreprise doit penser à placer son excédent de trésorerie pour le rentabiliser.

### 3.3.4. Ratio de solvabilité générale :

Ce ratio doit être supérieur à 0,2. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif}$$

Tableau N°36 : Ratio de solvabilité générale

Désignation	2020	2021	2022	2023
Capitauxpropres	2 132 104 613,86	2 293 030 054,48	2 431 988 078,60	2 398 125 798,72
Total passif	4 049 463 746,35	4 321 083 948,47	4 492 701 534,57	4 331 982 190,70
Ration de solvabilitégénérale	0,53	0,53	0,54	0,55

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans fonctionnels

#### ➤ Interprétation du ratio de solvabilité générale :

Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 0,2 durant la période étudiée, cela signifie que l'entreprise NAFTAL est en mesure de rembourser 50% de ses dettes par les capitaux propres.

### Conclusion

L'analyse de budget provisionnel et des soldes réalisés nous permet de vérifier la pertinence des provisions de l'entreprise et de révéler que l'entreprise n'a pas atteint le niveau attendu de trésorerie pendant toutes les années, bien que la trésorerie positive. Une variation positive de l'encaissement ou moyens de financements et une variation négative des décaissements ou total à financier contribue à une variation positif de la trésorerie.

L'analyse des indicateurs financiers a révélé que l'entreprise NAFTAL présente un solide équilibre financier à long terme. En effet, sur les quatre dernières années (2020 à 2023), l'entreprise affiche un fonds de roulement positif, un besoin en fonds de roulement positif et une trésorerie nette positive. Cependant, cette situation n'est pas nécessairement optimale pour l'entreprise.

En effet, le fait d'avoir une trésorerie importante sans l'utiliser de manière productive peut être considérée comme une ressource non utilisée. L'entreprise devrait donc envisager deux options pour mieux valoriser sa trésorerie :

- Effectuer des placements financiers pour faire fructifier ses excédents de trésorerie.
- Mobiliser une partie de sa trésorerie pour financer des investissements permettant d'accroître son activité

L'analyse des ratios de liquidité a démontré que l'entreprise NAFTAL dispose d'une bonne capacité à rembourser ses dettes à court terme. Cela signifie que l'entreprise a suffisamment de ressources liquides (trésorerie, créances clients, stocks, etc.) pour faire face à ses engagements financiers à court terme (fournisseurs...etc.) sans difficulté.

Cette analyse de la situation de trésorerie et de la liquidité de l'entreprise NAFTAL permet de conclure que sa situation financière à court terme est saine et stable.

# *Conclusion Générale*

## *Conclusion générale*

---

Au terme de notre étude sur le rôle de la gestion de trésorerie dans l'évaluation du risque de liquidité, nous avons constaté que cette gestion revêt une importance capitale pour atteindre les objectifs financiers à court terme et établir des stratégies pour les atteindre. Elle repose sur une série de décisions préalables à toute action et contribue significativement à la réalisation des objectifs à long terme.

La politique financière d'une entreprise doit être alignée avec sa gestion de trésorerie pour atteindre des objectifs cohérents et compatibles. Elle consiste à prévenir les risques de liquidité et d'insolvabilité en sélectionnant des modes de financement appropriés, en minimisant les charges financières et en adoptant une structure financière solide pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Le principal objectif de la gestion de trésorerie consiste à équilibrer les modes de financement en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Cette gestion dépend de l'adéquation entre les modalités de financement et les besoins de trésorerie, qui peuvent varier en intensité et durée.

Les prévisions de trésorerie est l'un des éléments essentiels de la gestion de trésorerie, car elles permettent d'anticiper les évolutions attendues d'une situation et de prendre des décisions éclairées. En fournissant une estimation future des flux de trésorerie, des revenus et des dépenses, elles permettent à l'entreprise de planifier ses besoins en liquidités, ce qui est crucial pour gérer efficacement ses ressources financières.

Les prévisions de l'unité NAFTAL district carburant Bejaia sont établies pour anticiper ses flux financiers de décaissements et d'encaissements, ainsi que pour déterminer les soldes de trésorerie trimestriels et définir les moyens financiers nécessaires pour atteindre ses résultats attendus.

Après les provisions de trésorerie, le contrôle des flux de trésorerie permet d'évaluer l'efficacité des opérations de financement, d'investissement et d'exploitation. Il permet également de déterminer les conséquences de la mise en œuvre d'un plan d'action, en examinant les impacts sur la trésorerie de l'entreprise.

L'entreprise NAFTAL district carburant Bejaia a atteint ses objectifs de couverture des dépenses à court terme au cours du cycle d'exploitation en 2022, ainsi que ceux de solvabilité. Cependant, elle n'a pas réussi à atteindre ses objectifs de rentabilité et de croissance, car les résultats provisionnels n'ont pas été satisfaisants. Cette situation souligne l'importance de gérer efficacement les liquidités pour éviter les disponibilités inemployées et les insuffisances imprévues de trésorerie.

## *Conclusion générale*

---

En effet, la détention de soldes de trésorerie initiaux sans les placer ne contribue pas à l'augmentation des recettes.

L'analyse statique de la trésorerie au sein de l'entreprise NAFTAL a révélé que l'entreprise a constamment généré des excédents de trésorerie non utilisés pendant toutes les années étudiées. Cela signifie que le maintien d'un niveau élevé de liquidité peut entraîner des coûts financiers élevés et affaiblir la rentabilité, tout en garantissant la solvabilité.

L'analyse des indicateurs financiers de NAFTAL révèle un solide équilibre financier à long terme, caractérisé par un fonds de roulement positif, un besoin en fonds de roulement positif et une trésorerie nette positive sur les quatre dernières années (2020 à 2023). Bien que cette situation financière soit généralement considérée comme positive, il est important de noter que cela ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est optimale dans son utilisation des ressources financières.

En réalité, une trésorerie importante non utilisée de manière productive peut être considérée comme une ressource non valorisée. Pour maximiser l'impact de cette ressource, l'entreprise peut explorer deux stratégies :

- ✓ Placer ses excédents de trésorerie pour générer des revenus et augmenter sa valeur financière.
- ✓ Utiliser une partie de sa trésorerie pour financer des investissements qui accélèrent son développement et renforcent son activité.

L'analyse des ratios de liquidité a révélé que l'entreprise NAFTAL dispose d'une bonne capacité à honorer ses dettes à court terme. Cela signifie que l'entreprise a suffisamment de ressources liquides pour faire face à ses engagements financiers à court terme sans difficulté.

L'analyse de la situation de trésorerie et de la liquidité de NAFTAL révèle une situation financière à court terme solide et stable.

Pour NAFTAL, il est essentiel de hiérarchiser ses objectifs en fonction de leur priorité, afin de concilier efficacement la liquidité, la rentabilité et la croissance. En fonction des circonstances et des opportunités de l'entreprise, il est important de trouver un équilibre entre ces objectifs pour maximiser son impact et atteindre ses objectifs stratégiques.

La sélection de ces objectifs doit prendre en compte plusieurs facteurs clés, notamment la minimisation des charges financières, le niveau de rentabilité exigé, le degré d'autonomie et la structure d'endettement.

## **Bibliographie**

### **Les ouvrages:**

- Barreau J. et Delahaye J., Gestion financière, Dunod, Paris, 2004.
- Bellier Delienne A. et Khath S., gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2005.
- Bernet-Rollande L., Pratique de l'analyse financière, Dunod, Paris, 2015.
- Bruslerie H. et Eliez., Trésorerie d'entreprise, Dundod, Paris, 2017.
- Bellalah M., Gestion financière, Economica, Paris, 2003.
- Cappelletti L. et Hoarau C., Finance et contrôle au quotidien, DUNOD, Paris, 2013.
- Claire-Agnes G., L'essentiel de l'analyse financière, ellipses, Paris, 2022.
- Conso P. et Lavaud R., Fonds de roulement et politiques financière, Dunod, France, 1989.
- Desbrieres P. et Poincelot E., gestion de trésorerie, Edition EME, Paris, 1999.
- Darsa J., La gestion des risques en entreprise, 4<sup>ème</sup> édition GERESO, Paris, 2013.
- Forget J., Gestion de la trésorerie –optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, Paris, 2011
- Gaugain M. et Sauvee-Crambert R., Gestion de la trésorerie, Economica, Paris, 2004.
- James C. et Horne V., gestion et politique financière. La gestion à long terme, tome1, 1<sup>ère</sup> édition, France, 1972.
- Kumar A. et Sharma R., Principeles of Business Management, 1ere edition Atlantic, New Delhi, 2000.
- Kumar V., Principales and Practices of Management, 1ere edition Vikas, Delhi, 2015.
- Lundy J., Effective Industrial Management, 1ere edition Macmillan, New York, 1957.
- Laurent P., gestion des risques en entreprise, banque et assurance, édition, Dunod, Paris, 2015.
- Marion A., « Analyse financière, Concepts et méthodes », 5<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2011.
- Martinet A. et Silem A., lexique de gestion, Dalloz, Paris, 2000.
- Ogien D., Gestion financière de l'entreprise, Dunod, Paris, 2018.
- Ogien D., max fiche gestion financière de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.

- Poloniato B. et Voyenne D., la nouvelle trésorerie d'entreprise, 2ème édition, paris, 1995.
- Pierrat C., La politique financière de l'entreprise, édition la découverte, Paris, 1996.
- Pierre C., L'essentiel de la finance à l'usage des managers ,2ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2004.
- Pierre C.et Farouk H., Gestion financière de l'entreprise, Dunod, France, 1999.
- Pierre R., analyse et diagnostic financière, 1ere édition, paris, 2001.
- Pierre M., Les systèmes de coûts. Objectifs, paramètres de conception et analyse comparée.,1<sup>ere</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
- Stephany E., Gestion financière, édition Economica, Paris, 2001.
- Sion M., Réaliser un diagnostic financier, DUNO, Paris, 2017.
- Sion M., Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3ème édition, Dunod, Paris, 2003.
- Vernimmen P., Finance d'entreprise, Dalloz, Paris, 1996.
- Zambotto M., Gestion financière, 6ème édition, Dunod, Paris, 2004.

**Mémoire :**

- Bougrida M. et Chebouche W., L'analyse financière et son rôle dans la prise de décision, Mémoire fin du cycle, Université Mouloud MAMMERI de tizi Ouzou, 2022.
- Rahmani A. et Redjai M., La politique financière de l'entreprise et la maximisation de la richesse, Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira, 2021.

# **Table des matières**

## Tables des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>I</b>
<b>Dédicaces</b> .....	<b>II</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>X</b>
<b>Introduction Générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I :La relation entre la gestion de trésorerie et la politique financière</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Section 1 : les concepts fondamentaux de la politique financière.</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Définition de la politique financière</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. L’objectif de la politique financière de l’entreprise</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Les principales composantes de la politique financière</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Les outils de politique financière</b> .....	<b>4</b>
1.4.1. Identifier les équilibres financiers .....	<b>5</b>
1.4.2. Optimiser les coûts et les gains .....	<b>5</b>
1.4.3. Arbitrer et choisir entre solutions alternatives .....	<b>6</b>
1.4.4. Planification financière (PL) .....	<b>6</b>
<b>Section 02 : Généralités sur la gestion de trésorerie.</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. La gestion</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. La trésorerie</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. La gestion de trésorerie</b> .....	<b>8</b>
2.3.1. Objectif de la gestion de trésorerie.....	<b>8</b>
2.3.2. Enjeux de la gestion de trésorerie.....	<b>9</b>
2.3.3. Les fonctions de la trésorerie.....	<b>10</b>
2.3.4. Le rôle de la gestion trésorerie .....	<b>12</b>
2.3.5. Processus de la gestion de trésorerie .....	<b>13</b>
└─ Première étape : la prévision.....	<b>13</b>

– Deuxième étape : l'arbitrage.....	13
– Troisième étape : le contrôle.....	13
2.3.6. Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise.....	13
2.3.7. Les missions de trésorerie .....	14
<b>2.4. Les risques financiers .....</b>	<b>15</b>
2.4.1. Les différents types de risques financiers.....	16
– Le risque de liquidité.....	16
– Le risque de crédit.....	16
– Le risque de taux d'intérêt .....	17
– Le risque de taux de change.....	17
– Le risque des marchés financiers .....	18
<b>Section 03 : les choix de financement et de placements .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Les principaux financements à court terme .....</b>	<b>19</b>
3.1.1. L'escompte des effets de commerce .....	19
3.1.2. L'affacturage .....	19
3.1.3. Le découvert.....	19
3.1.4. Les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables .....	20
<b>3.2. Détermination du coût d'un crédit à court terme.....</b>	<b>20</b>
3.2.1. Éléments constitutifs du coût .....	20
• Le taux nominal et le taux réel.....	20
• Négociations des coûts.....	21
<b>3.2. Les placements à court terme :.....</b>	<b>21</b>
3.2.1. Les bons du Trésor négociables (BTN).....	21
3.2.2. Les certificats de dépôt.....	21
3.2.3. Les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables .....	21
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre II : Evaluation du risque de Liquidité.....</b>	<b>23</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>23</b>
<b>Section 01 : les prévisions de la trésorerie .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Le plan de financement (La démarche annuelle) .....</b>	<b>23</b>
1.1.1. Définition.....	23

1.1.2. Objectif du plan de financement .....	23
1.1.3. Elaboration du plan de financement .....	24
1.1.4. La présentation du plan de financement.....	25
<b>1.2. Le budget de trésorerie (La démarche mensuelle) .....</b>	<b>26</b>
1.2.1. Définition.....	26
1.2.2. L'utilité du budget de trésorerie .....	26
1.2.3. Elaboration du budget de trésorerie.....	27
<b>1.3. La fiche de valeur (démarche journalière) .....</b>	<b>30</b>
1.3.1. Définition.....	30
1.3.2. Les tâches effectuées dans la fiche de valeur .....	31
1.3.3. La structure de la fiche en valeur .....	31
<b>Section 02 : l'analyse de la trésorerie .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. L'analyse statique de la structure financière d'une entreprise .....</b>	<b>32</b>
2.1.1. L'analyse par l'équilibre financier .....	32
2.1.2. L'analyse par la méthode des ratios .....	45
2.1.3. Etude de la rentabilité.....	48
2.1.4. L'effet de levier financier (LF) .....	49
<b>Conclusion .....</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre III : Etude du risque de liquidité au sein de l'entreprise NAFTAL discret Carburant de Bejaia .....</b>	<b>51</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>51</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil. ....</b>	<b>51</b>
<b>1.1. Historique et missions de l'entité .....</b>	<b>51</b>
1.1.1. Historique .....	51
1.1.2. Missions de DISTRICT CARBURANT BEJAIA .....	52
<b>1.2. Présentation du service finance et comptabilité .....</b>	<b>52</b>
<b>1.3. Le service finance et comptabilité comprend trois services à savoir.....</b>	<b>52</b>
A. Service trésorerie.....	52
B. Service comptabilité générale .....	53
C. Service budgets et coûts.....	53
<b>1.4. Organigramme du District Carburants de Bejaïa .....</b>	<b>53</b>

<b>Section 02 : La démarche de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. Présentation du budget de trésorerie provisionnelle de l'année 2022.....</b>	<b>55</b>
2.1.1. Le budget des encaissements provisionnels .....	55
2.1.2. Le budget des décaissements provisionnels .....	56
2.1.3. Le budget de trésorerie provisionnelle .....	56
2.1.4. Le graphique de budget de trésorerie provisionnelle .....	57
<b>2.2. Présentation des soldes de la trésorerie réalisés par trimestre l'année 2022 .....</b>	<b>58</b>
2.2.1. Le tableau des encaissements réalisés en 2022 .....	58
2.2.2. Le tableau des décaissements réaliser en 2022 .....	58
2.2.3. Les soldes de trésorerie réalisés en 2022.....	59
<b>2.3. Comparaison entre le budget provisionnel et les soldes réalisés l'année 2022 par trimestre</b>	<b>60</b>
2.3.1. Les écarts du 1 <sup>er</sup> semestre .....	60
2.3.2. Les écarts de 2 <sup>eme</sup> trimestre .....	61
2.3.3. Les écarts du 3 <sup>eme</sup> trimestre .....	61
2.3.4. Les écarts du 4 <sup>eme</sup> trimestre .....	62
<b>Section 03 : Evaluation du risque de liquidité .....</b>	<b>65</b>
<b>3.1. Elaboration des bilans fonctionnels à partir des bilans comptables .....</b>	<b>66</b>
3.1.1. Présentation des bilans fonctionnels .....	66
3.1.2. Présentation des bilans fonctionnels condensés 2020 à 2023 .....	68
3.1.3. Présentation graphique des bilans fonctionnels condensés .....	69
<b>3.2. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier .....</b>	<b>70</b>
3.2.1. Calcul L'équilibre financier à long terme pour les années 2020 à 2023 .....	70
3.2.2. Calcul de BFR pour les années (2020-2023) .....	72
2.1.4 La trésorerie nette.....	74
<b>3.3. Analyse par les ratios de liquidité :.....</b>	<b>76</b>
3.3.1. Ratio de liquidité générale.....	76
3.3.2. Ratio de liquidité restreinte .....	77
3.3.3. Ratio de liquidité immédiate .....	77
3.3.4. Ratio de solvabilité générale .....	78
<b>Conclusion .....</b>	<b>79</b>

**Conclusion Générale .....80**  
**Bibliographie.....81**  
**Table des matières.....83**

## Résumé

La gestion de trésorerie est cruciale dans la gestion financière de l'entreprise pour atteindre les objectifs financiers à court terme. Elle consiste de prévenir le risque à liquidité et de minimiser les charges financières, maximiser les produits financiers et maintenir une structure financière solide. Les prévisions de trésorerie sont essentielles pour planifier efficacement les besoins en liquidités, tandis que le contrôle des flux de trésorerie permet d'évaluer l'efficacité des opérations financières, d'investissement et d'exploitation.

Cependant, la détention excessive de liquidités non utilisées peut entraîner des coûts financiers élevés et affecter la rentabilité. L'entreprise NAFTAL dispose d'une capacité satisfaisante à honorer ses dettes à court terme, ce qui indique une situation financière stable à court terme.

**Mots clés :** La gestion de trésorerie, le risque de liquidité, les prévisions de trésorerie, le contrôle des flux, la situation financière.

### ملخص:

تعد إدارة النقد أمرًا بالغ الأهمية في تسيير المالي لتحقيق الأهداف المالية قصيرة المدى لمنع المخاطر السيولة وتقليل الأعباء المالية وتعظيم الدخل المالي والحفاظ على هيكل مالي سليم، وتعد توقعات التدفق النقدي ضرورية للتخطيط الفعال لاحتياجات السيولة، بينما تساعد مراقبة التدفق النقدي في تقييم ف العمليات المالية والاستثمارية والتشغيلية. ومع ذلك، يمكن ان يؤدي الاحتفاظ المفرط بالنقدية بدون استغلالها إلى ارتفاع التكاليف المالية ويؤثر على الربحية. حيث تتمتع شركة نافتال بقدرة على سداد ديونها قصيرة الأجل، مما يدل على وضع مالي مستقر على المدى القصير.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة النقد، مخاطر السيولة، التنبؤ التدفق النقدي، مراقبة التدفق، الوضع المالي.