

Université Abderrahmane-Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, science de Gestion et sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE : CONTRÔLE COMPTABLE ET AUDIT

SUJET :

**LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE
ENTREPRISE
CAS- NAFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA**

Réalisé et présenté par :

Mr HANI Abdelhakim

Mr BOUCHIBANE Nabil

Membres de jury

Président de jury : Mr HADBI Fayçal

Examineur : Mr HANI Slimane

Le promoteur : Mr AMIMER Amar

SESSION 2017

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de ce modeste travail, nous tenons à apporter nos sincères remerciements à notre directeur de rapport monsieur Amimer Ammar pour son encadrement , ses conseils, ses orientations ainsi que, pour la précieuse aide dont il a fait preuve durant notre période de stage.

Nous tenons également a présenter nos vifs remerciements à :

Mr le directeur général de NAFTAL district carburants de Bejaia,

Mr Fethi et Mr Zaidi Hafid, nos promoteurs au sein de l'unité pour leur parfaite intégrité , la qualité de leur encadrement exceptionnel , leurs présence tout au long du déroulement du stage qui ont été bénéfiques pour nous.

Nous tenons à remercier également l'ensemble du personnel de l'unité NAFTAL district carburants et un merci spécial pour Mme le chef service des ressources humaines.

Nous tenons ainsi a exprimer nos plus profonds remerciements a tout ceux qui nous ont soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicace

Ce travail est dédié à mes chers parents qui ont toujours en moi et on mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour que je réussisses dans mes études.

Mon frère Ferhat, mes chères sœurs, mon cher grand père Da Chaàbane ainsi que mes amis qui ont toujours cru en mes compétences, qui m'ont soutenu durant mon cursus et a tout ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit réalisé, je vous remercies.

Hakim

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents :

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.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Ma sœur et mes amis qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de courage et de générosité.

Nabil

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abbréviation	Signification
FRNG	Fonds de roulement net global
BFR	Besoin en fonds de roulement
BFRE	Besoin en fonds de roulement
BFRHE	Besoin en fond de roulement d'exploitation
TN	Trésorerie nette
VE	Valeurs d'exploitation
VR	Valeurs réalisable
VD	Valeurs disponible
VMP	Valeurs mobilière de placement
CP	Capitaux propre
DLMT	Dettes à long et moyen terme
DCT	Dettes à court terme
CB	Concours bancaire
RLG	Ratio de liquidité générale
IFRS	International Financial Reporting Standars
TFT	Tableau des flux de trésorerie
CR	Compte de résultat
CAF	Capacité d'autofinancement
CMCC	Crédit de mobilisation des créances commerciales
AG	Assemblé générale
CCP	Compte courant postal
DA	Dinars Algérien
KDA	Kilot dinars Algérien
TTC	Touts taxes comprises
TVA	Taux sur la valeur ajoutée
CVAE	Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprise
IS	Impôts sur société
TVS	Taxe sur les vihécules des sociétés
CFE	Cotisation financière des entreprises
SICAV	Société d'investissement à capital variable

ETEBAC	Echanges Télématique Entre les Banques et leurs Clients
ERDP	Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers
UND	Unité naftal distribution
GPL	Gaz de pétrol liquéfié
BEA	Banque extérieur d'Algérie
CDS 067	Centre de distribution N° 067

Sommaire

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre 1 : la trésorerie dans une entreprise

Introduction

Section 1 : notions sur la trésorerie

Section 2 : les risques et sources de financement de la trésorerie

Conclusion

Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise

Introduction

Section 1 : concepts de base sur la gestion de la trésorerie

Section 2 : Les différentes démarches de la gestion de trésorerie

Conclusion

Chapitre 3 : Analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'unité DISTRICT CARB RANTS BEJAIA

Introduction

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : la trésorerie dans la gestion financière de l'unité DISTRICT CARB RANTS BEJAIA

Section 3 : la démarche prévisionnelle et la démarche permanente de la trésorerie au niveau de la DISTRICT CARB RANTS BEJAIA

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

L'entreprise est une activité qui consiste à faire des choix multiples, et à prendre les décisions dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement. Le principal de ces derniers est la réalisation d'un profit financier. La plupart des décisions prises par l'entité sont des décisions opérationnelles qu'engagent cette dernière sur le court terme et d'autres sur le moyen et long terme. On parle alors d'une décision qui affecte directement la gestion des ressources financières de l'entreprise.

Cette entreprise doit s'inquiéter sur son évolution en interne et sur l'évolution de son environnement externe dans le but de préserver sa pérennité face à une concurrence accrue, en ce sens, les dirigeants accordent une importance au management dans l'entreprise qui se résume à un ensemble de techniques et de moyens tels que la gestion de la trésorerie. Dans le champ de la gestion financière, la gestion de trésorerie se rapporte aux flux financiers à court terme, autrement dit concerne les postes de bas de bilan.

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'activité financière, elle consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Elle permet aussi de négocier les financements à court terme indispensables.

Ainsi, maîtriser et gérer la trésorerie constitue une nécessité incontournable pour la stabilité de l'entreprise, et comme gérer c'est prévoir, une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible, il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable de celle-ci dans le temps.

Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de « gestion de trésorerie » et montrer l'importance de cette fonction dans la gestion financière de l'entreprise, nous avons pu effectuer un stage pratique et notre choix, s'est porté à cet égard sur l'entreprise Algérienne en l'occurrence NAFTAL.

Cette entreprise accorde une importance à sa gestion de trésorerie. Cependant, la mission principale du trésorier est d'éviter la rupture des encaisses par l'ajustement quotidien des flux financiers, tout en minimisant le coût et le volume des financements utilisés, et en optimisant le placement des excédents de trésorerie à très court terme.

Nous tenterons d'apporter les éléments de réponse à la question centrale suivante :

L'entreprise NAFTAL district carburants Bejaia utilise t-elle des techniques efficaces à la bonne gestion de sa trésorerie ?

De cette question découle deux autres questions subsidiaires

- NAFTAL district carburants Bejaia génère t'il de la trésorerie suffisante qui lui garantie sa solvabilité ?
- Quelles sont les techniques sur lesquelles NAFTAL district carburants Bejaia se repose pour gérer sa trésorerie ?

Nous apportons des réponses à ces deux questions posées par la proposition des deux hypothèses de recherche.

- NAFTAL district carburants Bejaia est une filiale qui dégager une trésorerie importante qui garantie sa solvabilité à court terme.
- NAFTAL district carburants utilise des techniques de gestion de trésorerie permettent d'anticiper et de suivre ses flux financiers pour parvenir à la bonne maîtrise des situations difficiles de sa trésorerie.

Pour élaborer ce travail nous avons suivi la démarche méthodologique qui consiste en l'étude théorique en se basant sur la recherche bibliographique où nous avons utilisés des ouvrages, mémoire, articles ... etc. Et un stage pratique qui consiste à mettre en application les notions théoriques.

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Le premier est consacré à l'introduction à la notion de la trésorerie, le deuxième dans lequel nous essayons d'apporter une explication sur la gestion de trésorerie et ses différentes démarches, et un dernier chapitre pratique qui porte sur l'analyse et le contrôle de la gestion de trésorerie de l'unité BRANCHE CARBURANTS BEJAIA.

Chapitre 1 : La trésorerie dans une entreprise

Introduction

Les activités économiques d'une entreprise permettent de mettre en lumière les besoins de financement liés aux investissements à réaliser, et ceux liés au cycle d'exploitation. Les décisions financières qu'elle prend ont un impact sur la trésorerie, cette dernière est un élément essentiel du patrimoine de l'entreprise, car c'est l'indicateur à partir duquel la situation financière est jugée délicate. Pour assurer une meilleure compréhension du terme trésorerie, il est judicieux de passer par les notions de la trésorerie en mettant l'accent sur sa définition, son rôle, ses typologies...

Section 1: notions sur la trésorerie

L'objectif fixé par le trésorier est de bien gérer l'argent disponible, pour faire face aux déséquilibres et aux insuffisances de liquidités aux quelles les entreprises trouvent des difficultés pour maintenir l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

1-1 Définition et calcul de la trésorerie

1-1-1 Définitions:

- La trésorerie ou l'encaisse disponible représente " l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité "¹
- La trésorerie a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie de la trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fond de roulement net global et besoin en fond de roulement. La trésorerie est l'ajustement entre le FRNG et le BFR.²

1-1-2 Calcul de la trésorerie :

La trésorerie peut être calculée selon deux méthodes :

La première méthode : la trésorerie résulte du solde entre le Fond de Roulement Net Global et le Besoin en Fond de Roulement.

• ¹ HONORE L, gestion financière, groupe revue fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, p33

• ² Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, édition d'organisation, Paris, p74

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

La deuxième méthode : la trésorerie résulte de la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme.

Trésorerie Nette (TN) = Valeur Disponible (VD) - Concours Bancaires (CB)

1-2 les différents types de trésorerie

Il existe plusieurs sortes de trésorerie entre autre :

1-2-1 La trésorerie active : est appelée aussi la trésorerie positive. Il s'agit de disponibilités courantes dégagées par le fonctionnement de l'entreprise aux quelles on ajoute les Valeurs Mobilières de Placement (VMP).

Mode de calcul :

La trésorerie active = valeur disponible + valeur mobilière de placement

1-2-2 La trésorerie passive : est appelée également la trésorerie négative. Il s'agit des concours bancaires courants qui sont des facilités de caisse à court terme que la banque octroi à l'entreprise.

Mode de calcul :

La trésorerie passive = concours bancaire courant + solde créditeur des banques + les effets escomptés non échus.

1-2-3 La trésorerie immédiate : elle ne fait appel qu'aux valeurs disponibles uniquement. C'est à dire l'ensemble des espèces ou avoirs disponibles en caisse et en banque.

Mode de calcul :

La trésorerie immédiate = valeur disponible – les dettes à court terme.

1-2-4 La trésorerie générale : elle est le reste des valeurs réalisables et les valeurs disponibles après le retranchement des dettes à court terme.

Mode de calcul :

Trésorerie globale = (valeurs réalisables + valeurs disponibles) – dettes à court terme.

La notion de la liquidité :

C'est l'aptitude d'un actif à devenir liquide c'est-à-dire s'échanger commodément et rapidement contre numéraire, il existe trois types de liquidités à savoir :

- La liquidité générale = $\frac{VE + VR + VD}{DCT}$

$RLG > 1$: cela signifie que les valeurs circulantes peuvent couvrir intégralement les dettes à court terme et dégager un sur plus.

$RLG = 1$: cette situation signifie que les valeurs circulantes peuvent couvrir seulement les dettes à court terme sans dégager un sur plus. C'est une mauvaise situation compte tenu de l'incertitude de la liquidité des valeurs circulantes face à la certitude de l'exigibilité des dettes à court terme.

- La liquidité réduite $= \frac{VR + VD}{DCT} > 1$, indique la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec les valeurs circulantes hors stocks.
- La liquidité immédiate $= \frac{VD}{DCT} > 1$, elle mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses disponibilités.

1-3 Les approches d'analyse de la trésorerie

Pour mieux détailler les différentes facettes du métier de trésorier, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise, pour cela nous allons essayer d'examiner la trésorerie en s'appuyant sur les deux documents comptables suivants : le bilan fonctionnel et le tableau de flux de trésorerie.

1-3-1 l'approche statique par le bilan

La trésorerie d'une entreprise peut être calculée à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant.

1-3-1-1 la trésorerie par le haut du bilan

La position de trésorerie se détermine également à partir des agrégats tirés d'une lecture horizontale du bilan. Ces agrégats reposent sur un regroupement des postes du bilan de même durée et/ou nature.

A- La notion du fond de roulement

Il se calcule par le haut du bilan, il représente l'excédant des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts long et moyen terme) sur les immobilisations. Selon la règle d'équilibre

financier, le FR doit être positif. Autrement dit, l'entreprise doit financer l'investissement pour des ressources d'une durée au moins aussi longue.³

Figure n° 1 : schéma du fond de roulement

Immobilisations	Capitaux permanents
	- Capitaux propres
	- Emprunts LMT
Fond de roulement	

Le FR est une ressource qui permet de financer une partie du besoin de financement de l'exploitation.

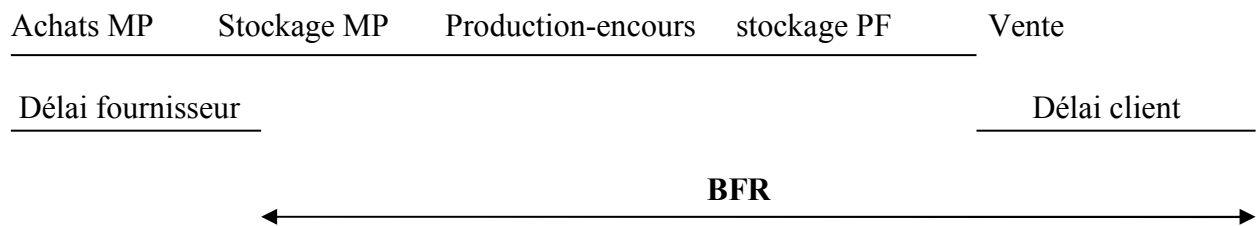
Les signes du FR

- **FR = 0** : La règle d'équilibre financier minimum ; cela veut dire que la totalité des valeurs immobilisées sont financées les ressource permanentes.
- **FR > 0** : est le signe d'une politique financière prudente (apport important en capital, investissements financés par des emprunts à long et moyen terme) et/ou d'une forte rentabilité (importance des réserves).
- **FR < 0** : ceci incitera à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à court terme, le FR négatif provient d'un mauvais choix de financement ou d'une accumulation de pertes venant rogner les capitaux propres.

B -La notion du besoin en fond de roulement

Il représente le montant des capitaux nécessaire pour financer le cycle d'exploitation. Les flux financiers sont la plus part du temps décaler par apport aux flux de matière (entrées et sorties) en raison des délais de paiement fournisseurs et clients.⁴

^{3 4} Michel SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition DUNOD, Paris, 2006, page 5 et 6.

Schéma n° 1 explication sur la formation du BFR**Les signes du BFR**

- **BFR = 0** : Dans une telle situation, les emplois de l'entreprise égalent ses ressources d'exploitation, l'entreprise dispose d'un passif circulant suffisant pour financer son actif circulant et n'aura pas besoin d'exploitation à financer.
- **BFR > 0** : Cela signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs à ses ressources, l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit par le FR ou par les concours bancaire.
- **BFR < 0** : Cela traduit que les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources d'exploitation, donc l'entreprise n'a pas besoin de financer ses besoins à court terme, le BFR négatif est synonyme d'un sur plus monétaire.

✓ La notion du BFRE

Besoin de capitaux généré par l'activité courante d'une entreprise ; il correspond aux actifs d'exploitation desquels on soustrait les dettes d'exploitation.

Figure n° 2 : schéma du BFR

Emplois stables	Capitaux Permanents
Actif courant	Passif courant
BFR	
Trésorerie active	Trésorerie passive

C -La notion de la trésorerie nette (TN)

La trésorerie permet d'ajuster le FR au BFR, en ce sens elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources. Elle se détermine par la formule suivante : $TN = FR - BFR$

Les signes de la trésorerie

$TN < 0$ (ou en position d'emprunt à CT) : Le FR est positif. Il finance la majeure partie du BFR, pas la totalité.

$TN > 0$ (ou en position d'excédent) : Le FR est très largement positif. Le BFR se finance intégralement et laisse un excédent de trésorerie.

Pour une entreprise on peut trouver six situations possibles concernant les signes des indicateurs d'équilibre financier et sont les suivantes :

1- FR +, BFR +, TR –

Dans telle situation, le surplus dégagé des capitaux permanent après le financement de l'intégralité des valeurs immobilisées et inférieur au BFR engendré par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

2- FR +, BFR -, TR +

La trésorerie dans ce cas est la somme du FR et le BFR du faite qu'un BFR négatif est synonyme d'un surplus monétaire.

3- FR -, BFR +, TR-

Un fond de roulement négative oblige l'entrepris à financer une partie des valeurs immobilisés par des dettes à court terme et c'est déconseillé pour elle, la trésorerie est négative car la somme les dettes financières et besoins en fond de roulement sont supérieurs aux disponibilités.

4- FR -, BFR -, TR +

La trésorerie est positive suite au surplus dégagé par l'activité d'exploitation (BFR-), malgré que le FR est négatif.

5- FR +, BFR +, TR+

C'est la situation au quelle le FR est supérieur au BFR d'où la différence entre les deux nous donne une trésorerie positives.

6- FR-, BFR-, TR-

Le fond de roulement est négatif, par contre la situation du Besoins en fond de roulement nous permet de dégager une trésorerie positive.

1-3-1-2 la trésorerie par le bas du bilan

La position de trésorerie nette se calcule également par le bas du bilan, par différence entre la trésorerie active et passive. La trésorerie active est constituée de tous les excédents monétaires, placés ou non et la trésorerie passive des concours bancaires. La TN est dite positive lorsqu'elle est en position nette d'excédent. Elle est dite négative lorsqu'elle est en position nette d'emprunt à court terme.⁵

Mode de calcul

TN = Trésorerie active - Trésorerie passive

Trésorerie active = Avances au groupe - Valeurs mobilières de placement

Trésorerie passive = Avances du groupe - Concours bancaires courants

1-3-2 L'approche dynamique par le tableau de flux de trésorerie**1-3-2-1 Définition**

Le tableau retrace les flux de trésorerie qui ont traversé l'entreprise sur une année, en les regroupant en trois grandes fonctions, il débouche sur la variation de trésorerie. C'est un document comptable obligatoire en normes IFRS ainsi que pour les comptes consolidés en normes Algériennes. Ce document peut mut aussi bien être utilisé pour l'analyse d'un exercice comptable passé que pour bâtir un plan de financement prévisionnel à 3-5 ans. Dans ce cas, il sert principalement au directeur financier qui peut ainsi déterminer les nouvelles ressources

⁵. Op-cit Michel SION, page 9.

stable (augmentation du capital ou emprunt à LMT) nécessaire pour financer le développement de l'entreprise sans dégrader la trésorerie.⁶

1-3-2-2 La présentation du tableau de flux de trésorerie

Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant en trois fonctions différentes : activité principale, d'investissement, et de financement, est de déterminer quelles sont les fonctions qui ont été « génératrices » et celles « consommatrices » de liquidités au cours de la période. Comme il retrace l'ensemble des flux financiers, il débouche nécessairement variation de la trésorerie globale de l'entreprise.

⁶ Op-cit, Michel SION, page 14.

Tableau n° 01 : Structure d'un tableau de flux de trésorerie

Intitulé	Note	N	N-1
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) : Encaissement reçus des clients autre encaissements sommes versées aux fournisseurs sommes versées aux personnels sommes versées aux pour frais de missions sommes versées aux œuvres sociales sommes versées aux organismes sociaux Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur résultats payés Autres impôts et taxes Sommes versées aux filiales Autres dépenses			
Flux de trésorerie avant élément extraordinaires			
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (B) : Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles encaissement sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière Encaissement sur cession d'immobilisation financière Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part de résultats reçues			
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C): encaissement suite à l'émission d'action Dividendes et autres distributions d'actions Encaissement provenant d'emprunt Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidité et quasi-liquidité			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			

Source : Journal Officiel de la République Démocratique Algérienne et Populaire n : °19,48ème année Mars

2009

Le TFT correspond à l'analyse dynamique du patrimoine et de l'activité de l'entreprise, pour une période donnée, il privilégie la problématique trésorerie, en mettant en exergue les flux positifs et négatifs liés aux diverses fonction de l'entreprise. Le tableau de flux ou encore tableau de variation de la trésorerie classe les flux selon le type d'opération

- **Les opérations d'exploitation**

Ce sont les opérations de la vie quotidienne de l'entreprise qui sont réalisées dans le cadre de l'activité principale de l'entreprise, elles permettent de mettre en évidence la trésorerie de l'activité dégagée par les opérations d'exploitation, il s'agit des produits monétaires (c'est-à-dire encaissables sauf la production stockée) moins les charges monétaires, c'est-à-dire (les charges encaissables) plus au moins les décalages de trésorerie correspondants (principalement à la variation des clients et fournisseurs).

- **Les opérations d'investissement**

Les dépenses d'investissement en immobilisations corporelles, incorporelles (fonds commerciaux brevets) ou financières (acquisition des titres de participations...), représentent des flux de sortie de trésorerie et le désinvestissement des flux de rentrée. En clair, cette partie regroupe les opérations d'investissements, leur flux de trésorerie sont généralement négatifs.

- **Les opérations de financement :**

Elles fournissent le complément de trésorerie nécessaire : augmentation du capital, nouveaux emprunts, remboursement d'emprunts aux décalages de prêts. La somme des trois soldes de trésorerie donne la variation globale de la trésorerie. L'intérêt de ces tableaux est qu'ils dissocient les informations données par les flux, des bilans et des éléments de dévaluation, de sorte que l'image donnée par le tableau de la trésorerie n'est pas déformée par la politique comptable de l'entreprise.

Section 2 : les risques et sources de financement de la trésorerie

Pour une meilleure saisie du terme trésorerie, il est nécessaire à l'entreprise et plus précisément au trésorier de signaler les difficultés de trésorerie ainsi de proposer les solutions qui constituent des sources de financement de la trésorerie, ainsi situer la place de cette dernière dans l'équilibre financier global.

2-1 Le rôle du trésorier

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes :

- Assurer la solvabilité de l'entreprise : la solvabilité est une des contraintes financières de survie de l'entreprise. Elle est l'aptitude de l'entreprise à assurer durablement le paiement de ses dettes exigibles. Il s'agit d'une contrainte majeure : l'incapacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et le constat de sa défaillance qui généralise la cessation des paiements à l'ensemble des relations qu'elle entretient avec ses partenaires économiques⁷. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers par exemple le paiement des salaires, respecter les échéances fournisseurs, celle vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques...
- Réduire le coût des services bancaires : pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.
- Améliorer le résultat financier : cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes.
- Gérer les risques financiers à court terme : il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution des taux.
- Assurer la sécurité des transactions : c'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les

⁷ Hubert de la Bruslerie, analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation, 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, page 11

risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.⁸

2-2 Les risques liés à la trésorerie

L'entreprise est soumise à de multiples risques (technologique, commercial, social,...) aux conséquences variables. Certains peuvent entraîner un déséquilibre passager, d'autre menacer la vie de l'entreprise.

Ce qu'il faut savoir c'est que la trésorerie n'est pas source de problème en soi. Elle reflète plutôt l'équilibre des flux en assurant des emplois et des ressources.

Si les flux d'emplois $\geq$ flux de ressources → trésorerie diminue
Si les flux d'emplois $\leq$ flux de ressources → trésorerie augmente

Ce n'est que lorsque les difficultés surgissent que le déséquilibre de trésorerie traduit en fait des problèmes de gestion plus profonds, comment peuvent surgir ces difficultés ?

Celles-ci peuvent avoir des problèmes structurels ou conjoncturels.

2-2-1 Problèmes structurels de trésorerie :

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

- Un trop fort montant d'investissement réalisé sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participations ...) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents.
- retraits d'argent trop importants pour des besoins privés ou professionnels ;
- mauvais financement des investissements ;
- manque de capitaux au démarrage de l'entreprise ;

⁸ Op-cit, Michel SION, p 28 et 29.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

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

2-2-2 Problèmes conjoncturels de trésorerie :

Nous entendons par problèmes conjoncturels des problèmes touchant le court terme, tels que ceux qui résultent de fluctuation à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

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

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver, il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de banque par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage.⁹

2-2-3 Les principales causes des crises de trésorerie

On a constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou des BFR a des répercussions immédiates sur la trésorerie.

⁹ Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE « la gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris p14 ,15

- ✓ Le cas d'une forte croissance de l'activité : le besoin en fonds de roulement augmentera inévitablement (augmentation des stocks, créances clients, ...);
- ✓ La mauvaise gestion du BFR : ce dernier représente montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs; ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :

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

2-3 Les sources de financement de la trésorerie

Pour faire face aux besoins de financement de la trésorerie, l'entreprise dispose de deux sources principales à savoir le financement interne et le financement externe.

2-3-1 Le financement interne

Représente toutes les opérations qui permettent à l'entreprise de financer ses activités à travers ses fonds propres tel que :

A- La capacité d'autofinancement CAF

La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources de financement interne dégagés par l'activité de l'entreprise durant l'exercice et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et sa pérennité. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

- La rémunération des associés ;

- Le renouvellement des investissements ;
- L'acquisition des nouveaux investissements ;
- Le remboursement des emprunts ;
- La couverture des pertes probables et des risques.

La CAF mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière et donc son potentiel d'endettement ; ce dernier ne doit pas dépasser trois ou quatre fois la Capacité d'Autofinancement ¹⁰

L'autofinancement correspond à au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes des associés. Il est consacré à maintenir le patrimoine et le niveau d'activité et/ou à financer une partie de la croissance de l'entreprise.

B- Les ventes au comptant:

Une des conditions commerciales avec laquelle l'entreprise oblige ses clients à effectuer les règlements des factures au moment de la livraison des marchandises, Les règlements peuvent être effectués selon les différentes procédures à savoir , le versement d'espèce ou le virement bancaire et le reçu de versement remis par la caisse ou l'avis de virement remis par la banque doit être présenté lors de la livraison des produits pour le client. les ventes au comptant engendrent la liquidité pour l'entreprise.

C - Les ventes à terme :

C'est une politique de vente qui permette au client de disposer d'une durée de règlement de ses acquisitions c'est-à-dire avoir la marchandise et de régler à une date déterminée à cause du montant de l'opération jugée important. Le client peut régler une partie du montant à la date de livraison, cette dernière est appelée une avance ou acompte.

2-3-2 Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve :

¹⁰ Beatrice et Francis Granguillot, Analyse financière, activité-rentabilité, structure financière, tableau de flux, 4ème Edition Gualino ,Paris,2006 , page 61 et 64

A- les emprunts bancaires à long terme

L'entreprise peut faire recours à l'endettement bancaire pour couvrir les déficits de trésorerie,

ces dettes sont remboursables à terme et participent conjointement avec les capitaux propres à la couverture des besoins de financement durables.

B- les crédits bancaires à court terme

Appelés aussi les crédits courants ou crédits d'exploitation qui ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie d'entreprise. Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

✓ l'escompte commercial :

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.¹¹

C- le financement par cession de créance :

C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture¹².

D- L'affacturage (ou Factoring) :

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé: la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

^{11 12} Op-cit, Michel SION, page 106 et 110.

E- Le découvert

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise... en d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹³

F- Crédit spot

Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours)¹⁴

G- Les placements bancaires et les placements sur le marché

On peut trouver de différentes sources de financement de la trésorerie de l'entreprise à part les crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

G-1 Placements bancaires

✓ Dépôt à terme

L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.

✓ Bon de caisse

Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

¹³ Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, la gestion de la trésorerie, édition DUNOD, Paris, 1999, page 138.

¹⁴ . Op-cit, Michel SION, page 121.

G-2 Placement sur le marché**✓ Valeur mobilière de placement (VMP):**

Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

- **Action** : Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.

- **Obligation** : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent compris entre 5 et 10 ans.

Conclusion :

A l'achèvement de ce premier chapitre, nous retiendrons que la trésorerie représente une importance capitale dans la meilleure allocation de ressources financières, car elle est la résultante de tout les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus. Toute variation du fond de roulement net ou du besoin en fond de roulement global, aura donc une incidence immédiate sur la trésorerie. C'est à ce stade que le financier doit être beaucoup plus vigilant à l'analyse de la trésorerie et prendre en considération le risque d'avoir une influence sur sa situation, pour diriger le trésorier dans la bonne voie ce qui va lui permette de suivre la meilleure stratégie pour une gestion saine de la trésorerie de l'entreprise.

Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise

Introduction

La gestion de la trésorerie est une discipline qui a connu des développements considérables dans beaucoup de pays, mais elle reste encore une technique peu développée au sein d'une entreprise algérienne, toute décision à court terme, à l'intérieur de l'entreprise se traduit par une dépense dont il convient d'assurer la gestion aux moindres coûts à fin de préserver l'équilibre financier de l'entreprise, la gestion de la trésorerie se divise en gestion prévisionnelle qui est fondée sur des outils spécifiques tels que les budgets et une gestion permanente par l'élaboration des documents journaliers .

Section 1 : concepts de base sur la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'activité financière de l'entreprise, ainsi connaître ses bases et ses procédures de contrôle est très important avant toute chose.

1-1 Définition de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie « consiste à gérer les fonds à court terme et assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions, tout en optimisant la rentabilité des fonds » ¹⁵

Elle permet aussi de négocier les financements à court terme indispensables.

1-2 Objectifs de la gestion de trésorerie

La direction de l'entreprise aura le soin d'assigner au trésorier un certain nombre d'objectifs de base dont les plus importants sont:

1-2-1 Assurer la liquidité à l'entreprise :

La liquidité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances, c'est pour cela qu'il faut tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir les engagements financiers (payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs...).

La liquidité constitue donc la condition de base de la survie de l'entreprise, une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement qui va entraîner la mort juridique de cette dernière.

¹⁵ LEROY.M « la gestion de la trésorerie », Edition d'organisation, France, 2001, p21

1-2-2 Réduire le cout des services bancaires :

La réduction des couts des services bancaires fait généralement référence à la négociation avec les banques.

La négociation porte sur les conditions bancaires elle nécessite tout d'abord de lister les conditions actuelles (catalogues des conditions bancaires) et la définition des priorités de négociations (les conditions qui procurent le maximum d'économie a l'entreprise) une fois les conditions sont négociées, ca sera le contrôle de l'application.

1-2-3 Améliorer le résultat financier :

Cela signifie moins de frais de produits financiers, de multiples taches contribuent à l'amélioration du résultat financier, le trésorier négociera les conditions de financement ou de placement. Pour placer les excédents, il doit mettre en concurrence plusieurs banques afin de décrocher les meilleures conditions. Il doit mettre et aussi en place une gestion en date de valeur avec un objectif de trésorerie zéro, lui permettant de prendre des décisions journalières d'équilibrage réduisant les découverts couteux et les soldes créditeurs non rémunérés en sensibilisant les responsables opérationnels a la bonne gestion des flux d'exploitation, et les incitera a améliorer la trésorerie.

1-2-4 gérer les risques financiers :

Il s'agit essentiellement de risque de change affectant l'opération commerciale d'achat ou de vente. Le risque de taux n'intervient que dans la situation où on opte à des emprunts ou des placements à l'étranger. La maitrise de risque de change signifie la couverture contre les pertes de change.

1-3 le contrôle de la trésorerie

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

1-3-1 Le contrôle de la caisse :

Il est effectué par le trésorier de l'entreprise, il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle. Ce dernier se fait chaque fin du mois.

1-3-2 Le contrôle de la banque :

Le contrôle du compte bancaire se fait par l'établissement des états de rapprochement bancaire dont l'objectif est de comparer le solde du compte résultant des mouvements d'entrée et sortie saisies dans le brouillard du trésorier et le solde qui apparaît sur le relevé remis par la banque.

Section 2 : Les différentes démarches de la gestion de trésorerie

Après avoir présenté qu'est-ce que la trésorerie et définit la gestion de celle-ci, il sera question de déterminer les outils et technique permettant de gérer la trésorerie.

2-1 Le concept de la gestion prévisionnelle, définition et utilité

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

- **Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie :**

Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie visent à suivre l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.¹⁶

- **Les outils de la gestion prévisionnelle**

L'analyse du circuit financier repose sur l'étude des flux qui caractérisent financièrement les processus de financement et d'investissement dans lesquels l'entreprise doit recenser les besoins et les ressources qui configurent le circuit de financement de l'entreprise, parmi ces outils on trouve :

2-1-1 La gestion par le Plan de financement**2-1-1-1 Définition**

Le plan de financement est un tableau synthétique prévisionnel élaboré par les entreprises. Il est constitué d'une colonne emploi présentant l'ensemble des besoins de financement de la société (en investissement, fonds de roulement, remboursement de dettes, paiement de dividendes...) et d'une colonne ressources figurant les entrées d'argent permettant de les financer (capital social, capacité d'autofinancement, subventions, emprunts...)

¹⁶ CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009

Le plan de financement est un document capital pour les entreprises en cours de création pour deux raison ;

- la plupart des banques exigent un plan de financement de la part des entreprises qui leur réclament un emprunt;
- le plan de financement est le seul moyen qu'a l'entreprise de vérifier a priori que sa politique d'investissement et de financement est cohérente; autrement exprimé, le plan permet de s'assurer qu'il n'existe au cours du temps aucun écart important entre les emplois et les ressources et que l'équilibre financier est ainsi garanti.

Il n'existe pas de durée idéale d'un plan car il s'agit essentiellement d'une question de fait. La durée du plan peut ainsi s'étaler sur 3,4,5 ou 6 ans, voir plus selon les cas.¹⁷

2-1-1-2 Caractéristiques du plan de financement

Il est établi pour deux années et plus, avec rappel des postes correspondants de l'exercice précédent et il est accompagné d'un rapport ; la loi ne prévoit pas de modèle obligatoire.

Coté emplois :

- Le besoin de financement généré par l'activité (capacité d'autofinancement lorsqu'elle est négative);
- Le paiement de dividendes;
- Les dépenses d'investissement (nouvelles immobilisations);
- L'augmentation du besoin en fonds de roulement (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation);
- les remboursements d'emprunts (et éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital);

Coté ressources :

- La capacité d'autofinancement (CAF);
- Les augmentations de capital en numéraire;
- Les produits de cessions d'actif immobilisé;

¹⁷ Patrice VIZZAVONA, Gestion Financière, 9^{ème} édition BERTI, Paris, p 319.

- La réduction du besoin en fonds de roulement (réduction des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation);
- Les ressources externes : augmentation des comptes d'associés nouveaux emprunts auprès des banques, du marché financier (obligations).

2-1-1-3 Ajustement du plan de financement

➤ La notion d'avant projet

Le plan de financement dans sa répartition finale doit témoigner d'un équilibre jugé satisfaisant par la direction de l'entreprise, pour y parvenir, il faut généralement élaborer un certain nombre d'avant-projet qui servent de base à la réflexion.

Lorsque l'on dégage un excédent de ressources sur les besoins, aucun financement supplémentaire n'est à envisager car un excédant de ressources entraîne une augmentation des disponibilités.

Le problème se pose au niveau d'un déficit qui signifie que l'entreprise a des besoins de financement, dès lors, le plan de financement sert à prendre des décisions adéquates de financement.

➤ L'équilibrage du plan lorsque les ressources sont limitées

Dans une telle situation, généralement toutes les ressources financières sont mobilisées et la capacité de financement est saturée. Dès lors, l'entreprise ne peut qu'envisager de renoncer à certains investissements si le plan regroupe plusieurs projets d'investissement. Il faut tenir compte de leur impact sur le calcul des flux prévisionnels d'exploitation. C'est donc à la fois la partie ressources et la partie emplois qu'il faut reconsidérer.

➤ L'équilibrage avec possibilité de compléter les ressources financières

À ce stade l'avant projet, si un déficit est constaté, l'entreprise sera dans une situation d'arbitrage entre les ressources complémentaires dont elle a besoin.

Généralement, les flux d'autofinancement prévisionnel sont déjà comptés en totalité et qu'il est difficile de procéder à une augmentation de capital, à ce niveau, l'entreprise sera capable

de déterminer la part des besoins qui pourrait être financée par des emprunts et la part qui sera financée par le crédit bancaire.

2-1-1-4 La relation entre la trésorerie et le plan de financement

A partir des éléments constitutifs d'un plan de financement ,il est à constater que ce dernier regroupe les opérations courantes, les opérations d'investissement, et les sources de financement ,ainsi que la politique de distribution des dividendes , dès lors, on retrouve tout les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter directement la trésorerie.

Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie, à la fin de chaque année, nous avons la relation suivante :

Trésorerie de fin de période =Trésorerie de début de période + Le solde du plan de financement

Tableau n° 2 : La structure d'un plan de financement

Eléments	Années		
	N	N+1	N+2
<u>Variation des ressources</u>			
CAF			
Désinvestissements			
Ressources extérieurs			
- Capital			
- Emprunt à long et moyen terme			
- Subventions			
Total (1)			
<u>Variation des emplois</u>			
Dividendes			
Investissements nouveau			
Variation du BFR			
Remboursement des emprunts			
Total (2)			
Total (3) Excédent (insuffisance) de ressources			

Source: Koehl.J, Le choix d'investissement, édition Dunod, Paris, 2003, p82.

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoin de financement non prévus, le plan de financement que l'entreprise choisira sera celui qui ajustera au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entité et à la rentabilité à venir.

2-1-2 La gestion annuelle par Le budget de la trésorerie

2-1-2-1 Définitions

- Le budget de trésorerie est un tableau du prévisionnel financier qui a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux

monétaires prévisionnels. On y recense un ensemble d'encaissements et de décaissements sur l'horizon de prévisions financières choisi.

- c'est un état prévisionnel des flux financiers (rentrées et sorties de liquidités), il est le reflet des éléments fournis par les autres budgets de l'entreprise tels que le budget des investissements, le budget des ventes, le budget des achats...etc.¹⁸
- Le budget de trésorerie permet :
 - D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie(banque, caisse, ccp);
 - D'équilibrer tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements de liquidité;
 - De prévoir le besoins de financement externe à court terme;
 - De déterminer le minimum de liquidité nécessaire à l'entreprise;
 - De porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise

Le budget de trésorerie est élaboré généralement mois par mois pour une période de 12 mois

2-1-2-2 La construction du budget de la trésorerie

Comment construire un budget de trésorerie prévisionnel ?

Le budget de trésorerie est constitué de trois tableaux :

- ✓ Le tableau des encaissements prévisionnel de la période relatifs aux opérations réalisées
- ✓ Le tableau des décaissements prévisionnels de la période relatifs aux opérations réalisées
- ✓ Le tableau de la situation de trésorerie qui d'écrit le solde de trésorerie à la fin de chaque période.

➤ Recenser les encaissements

On retrouve dans cette première partie du budget de trésorerie l'ensemble des sommes que l'entreprise est supposée encaisser sur la période prévisionnelle ; et notamment :

- les créances clients (TTC),

¹⁸ Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, les outils du diagnostic financier, 6^{ème} édition Gualino, Paris, 2002, p 187 et 188.

- les subventions à recevoir,
- le déblocage du ou des emprunts prévus,
- les apports de numéraire en capital ou en compte courant d'associé,
- les éventuels dégrèvements et remboursements de crédits d'impôt (CVAE, TVA, crédit d'impôt apprentissage, etc.),
- les produits de cession des immobilisations.

Tableau n° 3 : Le tableau des encaissements

Origines	Eléments	Janvier	Février
-Budget des ventes -Données des périodes précédentes	<u>Recette D'exploitation</u>		
	- Ventes encaissés		
	- Règlements clients		
	Total recette d'exploitation		
-Donnée du bilan -Budget de financement des investissements -Budget des investissements et budget de financement des investissements	<u>Recette Hors exploitation</u>		
	- Apport en capital		
	- Emprunt à plus d'un an		
	- Autres recettes (subvention, produits financiers...)		
	Total recette Hors exploitation		
	Total recette		

source: Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, 6^{ème} édition, Paris, p 189

➤ Recenser les décaissements

A l'inverse des encaissements, cette partie du budget de trésorerie comprend tous les montants que l'entreprise va décaisser sur la période prévisionnelle ; et notamment :

- les dettes fournisseurs (TTC),
- les salaires et charges sociales prévus,
- les investissements budgétisés (immobilisations corporelles, incorporelles et financières),
- les impôts et taxes (CVAE, CFE, TVS, TVA, IS, taxe d'apprentissage, formation continue, effort construction, etc.),

- les remboursements d'emprunts (échéances globales),
- les remboursements d'apports en comptes courants d'associés,
- les dividendes.

Tableau n° 4 : Le tableau des décaissements**Origines**

-Budget d'approvisionnement

-Données des périodes précédentes

- Budget de production ou de fonctionnement

- Budget de TVA ou CR

- Budget des charges

- Budget des investissements

-Données du bilan

Eléments	Janvier	Février
<u>Dépenses D'exploitation</u>		
- Achat comptant		
- paiement fournisseurs		
- Salaires et charges sociales		
- TVA, IS		
- Autres dépenses(charges financière, ...)		
Total dépenses d'exploitation		
<u>Dépenses Hors exploitation</u>		
- Investissements		
- Remboursement des emprunts		
- Dividendes		
Total dépenses Hors exploitation		
Total recette		

source: Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, 6^{ème} édition, Paris, p 190**➤ Identifier les délais de règlement**

Construire un budget de trésorerie nécessite d'avoir connaissance des variables essentielles suivantes :

- le délai de paiement des fournisseurs (15 jours à compter de la date de facture, 30 jours fin de mois, etc.),
- le délai de règlement des clients,
- les dates de prélèvements des divers impôts et taxes auxquels l'entreprise est assujettie,

- les dates de paiement des salaires (fin de mois, le 5 du mois d'après, etc.),
- les dates limites de paiement des charges sociales (fin de mois, fin de trimestre, fin d'année)...

➤ **Calculer le solde prévisionnel de trésorerie par période**

Pour déterminer le solde prévisionnel de trésorerie à un moment donné, il convient d'imputer chaque mouvement de trésorerie à la bonne période et d'effectuer le calcul suivant :

Solde de trésorerie de départ + encaissements prévus sur la période – décaissements prévus sur la période = solde final de trésorerie.

Tableau n° 5 : Le tableau de situation de trésorerie

Origines

-Solde du mois précédent(janvier pour l'ouverture du bilan)

- Tableau des encaissements

- Tableau des décaissements

2 - 3 →

1 + 4 →

Eléments	Janvier	Février
Solde initial 1		
Recette totales 2		
Dépense totales 3		
Solde de la période 4		
Solde à la fin de la période		

source: Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, 6^{ème} édition, Paris, p 192

Le solde prévisionnel à la fin de chaque période devra être comparé au solde réel à fin d'évaluer les écarts, d'en chercher la cause et de prendre, si nécessaire, les mesures les plus pertinentes.

2-1-2-3 Analyse du budget de trésorerie

L'équilibrage de la trésorerie consiste à résorber les soldes négatifs et à éliminer les soldes trop excédentaires.

- **Les soldes négatifs** : un solde est négatif lorsque les recettes sont inférieures aux dépenses, cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme et elle doit en premier temps d'augmenter le délai crédit fournisseur, et réduire les dépenses prévisionnelles. Elle doit aussi réduire le délai crédit clients et prendre des mesures incitatives pour règlement comptant de la part de ses clients, ainsi la recherche des moyens de financement à court terme qui permettent de couvrir les besoins de trésorerie tel que les découverts bancaires.
- **Les soldes positifs** : c'est la situation inverse, c'est-à-dire que les recettes sont supérieures aux dépenses, cela est synonyme que l'entreprise n'a aucun problème de financement à court terme. Il faudra alors d'examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptées afin de rentabiliser les capitaux (SICAV, Fond commun de placement ...).¹⁹

2-2 la gestion permanente au jour le jour (gestion journalière)

2-2-1 Définition

C'est une démarche journalière et un suivi quotidien des flux monétaires de l'entreprise, qui sont repris dans une fiche de suivi pour chaque compte bancaire, et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours, car les montants placés dans les dépôts à terme ou les bons de caisse ne donnent lieu à rémunération unique que lorsqu'ils sont bloqués à un mois au minimum.

Le gestionnaire de trésorerie réalise une gestion au jour le jour pour but de participer à l'optimisation du résultat financier et atteindre l'objectif de la trésorerie zéro; qui est un principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur, présenté par D. Nguyen en France en 1972²⁰

ce n'est que grâce à une gestion quotidienne que le trésorier peut maintenir en permanence ses soldes bancaires le plus proche possible de zéro. La gestion en date de valeur consiste à un enchaînement de tâches quotidiennes :

- appel des banques et rapatriement des mouvements de la veille;

¹⁹ Op-cit Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, les outils de diagnostic financier, 6ème édition, Paris, p 191, 192).

²⁰ D. Nguyen, "Trésorerie zéro .Pourquoi? Comment?", Le management, Paris, juillet 1972

- intégration de ces mouvements sur la fiche en valeur;
- inscription sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise;
- reconstitution des soldes et prise de décision : équilibrage, emprunt ou placement.²¹

La fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise, quelques remarques sont nécessaires pour bien comprendre la nature de ce document.

- la fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable; elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise. Dans ce principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires.
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opération: réception ou émission de chèques, virements, avis de prélèvement, encaissement d'effets de commerce, ...
- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulées avec le solde de la veille;
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décisions recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit de décisions de dépenses (placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro).
- Le solde après décision doit normalement être égal à zéro (voir plus loin).²²

²¹ Op-cit, Michel SION, page 180.

²² Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE « la gestion de trésorerie», Ed DUNOD, Paris p49, 51

Tableau n° 6 : La structure de la fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde Initial				
- mouvement créditeurs				
- remise chèque sur place				
- remise chèque hors place				
- remise d'espèces				
- effets à encaissement				
- effet à l'escompte				
- virement reçus				
- autres				
Total de recette				
- mouvements débiteurs				
- chèque émis				
- effets domiciliés				
- virement émis impayés				
- autres				
Solde avant décision				
Décision :				
- escomptes				
- placement				
- agios				
-virement banque à banque recette change recette				
-virement banque à banque dépense change dépense				

Source: DESBRIERES.P, POINCELOT.E : "gestion de trésorerie", Edition, EME, Paris 1999.P.64

D'après cette fiche de valeur, on constate que toutes les opérations enregistrées s'effectuent entre la banque et l'entreprise, dont il faut comprendre les différents moyens de paiement et les conditions de banque.

2-2-2 les principaux moyens de paiements

➤ **Le chèque** : il faut distinguer deux sortes de chèques à savoir

A- le chèque d'entreprise : émis par le titulaire du compte (l'entreprise) appelé "tireur" sur une banque appelée "tirée" au profit du "bénéficiaire" (le vendeur, l'exportateur). Il peut, pour offrir plus de garantie, être certifié c'est-à-dire que la banque appose sur le chèque un visa attestant qu'il existe une provision suffisante sur le compte bancaire lors de son émission et qu'elle bloque cette provision jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.

B- le chèque de banque : émis par une banque, à la demande de l'acheteur et qui représente donc un engagement direct de paiement de celle-ci.

➤ **Les effets de commerce** : Ils rencontrent sous deux formes

A- la lettre de change ou traite : est un écrit par lequel le vendeur (tireur) donne ordre à l'acheteur (tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire).

B- le billet à ordre : c'est un écrit mais il est émis par l'acheteur appelé "souscripteur" au profit du vendeur "bénéficiaire". Hormis cette différence essentielle, ce dernier présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change.

➤ **Le virement bancaire**

Le virement bancaire est un ordre donné par un acheteur étranger à son banquier de débiter son compte d'une certaine somme pour créditer celui du vendeur.

➤ **Le mode de paiement**

C'est une technique de paiement par laquelle le vendeur exportateur appelé "donneur d'ordre" mandate sa banque "banque remettante" pour recueillir, par l'intermédiaire de sa correspondante "banque présentatrice", le règlement ou l'acceptation de l'acheteur "tiré" au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise (documents de transport et d'assurance, facture, certificat d'inspection, certificat d'origine, liste de colisage ...).

2-2-3 les conditions de la banque

L'entreprise est dans la nécessité de connaître les conditions de banque dans la mesure où elle permet à cette dernière de bien gérer ses relations-entreprise, puisque aussi les règles de comptabilité de l'entreprise ne sont plus les mêmes que celles de la banque

A-date de banque**A-1 Date de compensation**

C'est la date pour la quelle les banques soldent les différents moyens de paiement de leurs clients sur le grand livre, la date de compensation ne traduit pas un mouvement effectif de la trésorerie.

A-2 Date d'opération

Pour les banques, c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par service d'exploitation appelé le service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.

A-3 Date de valeur

C'est la date à la quelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels, cette date permet au trésorier de calculer les intérêts à payer, et sert d'un outil de vérification des montants d'intérêt enregistrés.

A-4 Heure de caisse

C'est l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. au delà de cette date, toute opération est rapportée à la date d'opération du lendemain, le trésorier doit bien entendu s'organiser pour la remise des chèques soit réalisée chaque jour avant cette heure. L'heure de caisse n'est pas uniforme, elle varie entre 10 et 16 heures et elle dépend de l'organisation propre de l'agence et se négocie par le client.

A-5 Jour de valeur

Au lieu d'entrer ou de sortir du compte au jour de l'opération de saisie, les sommes débitées (les décaissements) ou créditées (les encaissements) sont réellement prises en considération par la banque avec un décalage dans le temps, ces jours constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise et les fait fructifier en les prêtant à d'autres entreprises, la période pendant laquelle la banque dispose des

fonds de l'entreprise est couramment appelée "float" bancaire ou (écart en valeur).²³

A-5-1 Les jours ouvrés

Ce sont les jours de fermeture de la banque, en Algérie, ce sont les deux jours de la semaine (vendredi et samedi) et y compris les jours fériés

²³. Op-cit, Michel SION, page 70.

A-5-2 Les jours ouvrables

Ce sont les jours d'ouverture de la banque, tous les jours de la semaine sauf les jours ouvrés.

A-5-3 Les jours calendriers

Ce sont du nombre de sept jours de la semaine.

2-2-4 Autres conditions**A- Les commissions**

La banque prélève l'ensemble de commissions, que l'on classe en deux catégories : les commissions sur opération et les commissions de compte.les deux principales commissions de compte sont la commission de mouvement et la commission de plus fort découvert.²⁴

A-1 Commission sur opération

Le catalogue des conditions bancaires doit intégrer l'ensemble des commissions relatives aux encaissements, décaissements, avis d'impayé, avis de sort ...etc. le tableau ci-dessous présent les opérations qui donne lieu à des commissions sur opérations

²⁴ Op-cit Michel SION , page 75

Tableau n° 7 : Les des opérations qui donne lieu à des commissions

Les opérations de caisse	- Opposition sur chèque - Opposition sur avis de prélèvement - Chèque impayé - Virement débiteur
Les opération sur le portefeuille commercial	- Remis de LCR ou de BOR Impayés - Avis de sort par courrier - Remise de fait non domicilier -changement de domiciliation
Les opérations internationales	- Commission de chèque - Commission de transfert - Commission de l'export - Commission de l'import
Les opérations diverses	- Renseignement commerciaux - Renseignement sur le fonctionnement du compte - Information des cautions - Avis à un tiers détenteurs d'une saisie

Source: DESBRIRES Philippe, POINCELOT Evelyne, "gestion financière", édition EME, Paris 1999,p.25

A-2 Commission de compte

A-2-1 Commission de mouvement

Cette commission est habituellement d'un quart pour mille (ou 0.025 %), elle est prélevée sur les mouvements débiteurs de nature commerciale, en même temps que les agios sur découvert, à partir de l'échelle d'intérêt. la commission, assimilée à la rémunération d'un service, est soumise à la TVA au taux normal. Sont exclus de la commission de mouvement les débits de nature financière : agios, remboursement d'emprunt, blocage de placement, virement interbancaire au débit, achat de devise. sur le relevé de compte, un signe(*) ou (E) indique l'exonération.

A-2-2 La commission du plus fort découvert

C'est une commission de 0.05 % calculée sur le plus fort découvert de chaque mois, elle est également prélevée au même temps que les agios, à partir de l'échelle d'intérêt, la spécification de cette commission par rapport à la commission de mouvement c'est que cette dernière peut être négociée par l'entreprise, même à la possibilité de la suppression pure et simple de celle-ci.

2-2-5 La modernisation de la gestion de trésorerie au jour le jour

La gestion de trésorerie fait aujourd'hui largement appel à l'informatique, tant à l'intérieur de l'entreprise que pour lui permettre de communiquer avec les banques.

- **Le système interne d'information et de décision**

Les grandes entreprises utilisent aujourd'hui fréquemment des logicielles qui automatisent et simplifient considérablement la gestion de la trésorerie, en particulier lorsque le trésorier doit gérer plusieurs comptes bancaires. Ils permettent, entre autres, l'établissement des " Damiers" utilisés pour la gestion en date de valeur.

Les logiciels peuvent être dédiés au seul processus de gestion de la trésorerie (ils nécessitent dans ce cas une saisie autonome des informations) ou bien être couplé à la comptabilité.

- **Les outils de communication externes**

Les liaisons informatiques entre les entreprises et leurs banques tendent à se développer rapidement. Leur fiabilité est assurée par la définition de normes (ou protocoles) de communication qui définissent les réseaux utilisés (réseau téléphonique commuté ou TRANSPAC) et les formats de fichiers échangés. L'ensemble de ces normes est rassemblé sous le terme d'ETEBAC (Echanges Télématiques Entre les Banques et leurs Clients)

- **Analyse des outils externe**

L'utilisation des outils modernes d'information et de communication dédiés à la gestion de trésorerie permet aux entreprises, moyennant des investissements (logiciels de gestion de trésorerie et de communication, cartes de communication), d'obtenir deux types d'avantages:

- des conditions beaucoup plus favorables de la part des banques (commissions et jours de valeur);

- une réduction des charges financières liées à une mobilisation plus efficace des crédits (réduction du découvert très coûteux et des excédants non rémunérés).

Conclusion

A la clôture de ce deuxième chapitre, on constate que la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit donc de prévoir les insuffisances et les facilitées de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, pour ensuite, permettre un suivi quotidien qui peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidences les excédants les déficits momentanés de trésorerie, ce qui conduit à faire appel aux décisions de gestion optimales.

Tableau N° 14 : budget de trésorerie de l'année 2015 U/M = 10³ (KDA)

Eléments/ Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Cumul
Solde initial	53 000	98 725	143 647	189 918	236 037	282 957	332 025	380 942	429 857	478 973	541 337	589 650	3 757 068
Encaissements d'exploitation	70 000	70 000	72 000	72 000	73 000	75 700	75 000	75 000	75 300	90 000	75 000	77 000	900 000
Décaissements d'exploitation	-21 547	-22 445	-23 345	-23 345	-23 345	-23 945	-23 545	-23 545	-23 645	-25 845	-24 045	-26 904	288 398
Solde flux d'exploitation	48 453	47 555	48 655	48 655	49 655	51 755	51 455	51 455	51 655	64 155	50 955	50 096	611 602
Encaissements hors exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 000	3 000
Décaissements hors exploitation	0	0	0	0	0	500	0	0	0	1 100	0	0	1 600
Solde flux H-E	0	0	0	0	0	-500	0	0	0	-1 100	0	3 000	1 400
Encaissements financiers	1 600	1 700	1 850	1 800	1 800	1 850	1 900	1 900	1 900	4 850	1 900	1 950	25 000
Décaissements financiers	-4 328	-4 333	-4 234	-4 336	-4 535	-4 537	-4 438	-4 440	-4 439	-6 641	-4 542	-4 547	-55 450
Solde flux financiers	-2 728	-2 633	-2 384	-2 536	-2 735	-2 687	-2 538	-2 540	-2 539	-1 791	-2 642	-2 597	-30 450
Solde des flux	45 725	44 922	46 271	46 119	46 920	49 068	48 917	48 915	49 116	62 364	48 313	47 499	538 424
Solde bancaire	98 725	143 647	189 918	236 037	282 957	332 025	380 942	429 857	478 973	541 337	589 650	637 149	4 125 217

Source : établi par nous sur la base des données fournis par le service budget et coût de l'unité (annexe N° 3)

Tableau n° 15 : Budget de trésorerie 2016 U/M =10³ (KDA)

Eléments/ Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Cumul
Solde initial	886 393	825 240	764 087	702 934	646 061	680 882	563 786	626 232	688 678	632 238	575 798	518 358	8 408 278
Encaissements d'exploitation	900 000	900 000	900 000	900 000	1 000 000	1 000 000	1 200 000	1 200 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	12 000 000
Décaissements d'exploitation	157 070	157 070	157 070	157 090	167 096	167 096	187 554	187 554	167 190	167 190	167 090	167 090	2 006 160
Solde flux d'exploitation	742 930	742 930	742 930	742 910	832 904	832 904	1 012 446	1 012 446	832 810	832 810	832 910	832 910	9 993 840
Encaissements hors exploitation	0	0	0	0	1 000	0	0	0	0	0	0	3 000	4 000
Décaissements hors exploitation	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	1 100	0	1 800
Solde flux H-E	0	0	0	-700	1000	0	0	0	0	0	-1 100	3 000	2 200
Encaissements financiers	30 000	30 000	30 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	30 000	30 000	30 000	30 000	385 000
Décaissements financiers	834 083	834 083	834 083	834 083	834 083	980 000	980 000	980 000	920 000	920 000	920 000	920 000	11 030 415
Solde flux financiers	-804 083	-804 083	-804 083	-799 083	-799 083	-950 000	-950 000	-950 000	-889 250	-889 250	-889 250	-889 250	-10 417 415
Solde des flux	-61 153	-61 153	-61 153	-56 873	34 821	-117 096	62 446	62 446	-56 440	-56 440	-57 440	-53 340	-421 375
Solde bancaire	825 240	764 087	702 934	646 061	680 882	563 786	626 232	688 678	632 238	575 798	518 358	465 018	7 986 312

Source : établi par nous sur la base des donnée fournies par le service budget et coût de l'unité (voir annexe N° 4)

Chapitre 3 : Analyse de la gestion de trésorerie au
sein de NAFTAL District Carburants Bejaia

Introduction

Après avoir présenté la trésorerie sous un aspect théorique, nous passons au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière technique. Pour obtenir plus d'informations des responsables sur les nouvelles normes comptables, et des documents internes de NAFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA, nous présentons la manière dont la trésorerie est gérée au niveau de cette dernière.

Ce chapitre pratique contient deux sections, la première concerne la présentation du district carburant de Bejaia et la seconde section intitulée la démarche prévisionnelle et la démarche permanente de la gestion de trésorerie au niveau du district.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**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 créée 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 créée 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

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.

Organigramme

Section 2 : la trésorerie dans la gestion financière de l'unité NAFTAL district carburant Bejaia

Afin de situer la place de la trésorerie dans l'équilibre financier, nous essayons d'analyser la trésorerie au sein de NAFTAL district carburants de Bejaia en utilisant comme documents d'appui les deux fiches de synthèses fournies par le service comptabilité et finance de cette dernière à savoir les bilans financiers et les tableaux des flux de trésorerie.

2-1 La trésorerie selon l'approche statique (l'approche bilancielle).**2-1-1 Présentation des bilans condensés de l'unité NAFTAL district carburants de Bejaia :**

Les bilans condensés sont élaborés sur la base des données des bilans fonctionnels des deux années d'étude.

Tableau n° 08: Bilan condensé de l'année 2015

EMPLOIS	Montant brut	RESSOURCES	Montant
<u>Emplois stables</u>	1 532 796 785	<u>Capitaux permanents</u>	-
Valeurs immobilisées	1 532 796 785	Capitaux Propres	-
		Ecart positif	1 154 779 791,2
		Résultat net	128 843 431,4
<u>Emplois Courant</u>	1 822 559 729	DLMT	15 046 030,40
Valeurs D'exploitation	864 584 525,2	<u>Ressources Courantes</u>	2 056 687 261
Valeurs réalisables	71 582 067	DCT	2 056 687 261
Valeurs Disponibles	886 393 136,8	Passif trésorerie	0
Total	3 355 356 514	Total	3 355 356 514

Source : établi par nous sur la base des données du bilan fonctionnel de NAFTAL district carburants Bejaia.

A- Calcul des indicateurs d'équilibre financier**A-1 Les indicateurs d'équilibre financier pour l'année 2015**

- **Le fond de roulement (FR)**

FR = Capitaux Permanent - Actif stable (1)

Capitaux permanent = Capitaux propres + Dette à long et moyen terme (2)

Dans le cas de l'unité NAFTAL district carburants de Bejaia, le montant des capitaux propres est une information indisponible vu que la rubrique de ces derniers n'apparaisse que dans le bilan consolidé au niveau de la direction centrale à Alger.

- **Le besoin en fond de roulement (BFR)**

BFR = (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) - (DCT - concours bancaire)...(3)

Valeurs d'exploitation = 864 584 525,2 DA ... (4)

Valeurs réalisables = 71 582 067 DA ... (5)

Dette à court terme = 2 056 687 261 DA ... (6)

concours bancaire = 0 ... (7)

On remplace (4), (5), (6), et (7) dans (3) :

BFR = (864 584 525,2 + 71 582 067) - (2 056 687 261 - 0)

BFR = 936 166 592,2 - 2 056 687 261

BFR = -1 120 520 668,8 DA

- **La trésorerie nette**

- La trésorerie nette par le haut du bilan

TN = fond de roulement - besoin en fond de roulement

- La trésorerie nette par le bas de bilan

TN = Actif trésorerie (Valeurs disponibles) - Passif trésorerie

Actif trésorerie = 886 393 136,8

Passif trésorerie = 0

TN = 886 393 136,8 - 0 = 886 393 136,8 d

Tableau n° 09 : Bilan condensé de l'année 2016

EMPLOIS	Montant brut	RESSOURCES	Montant
<u>Emplois stable</u>	1 672 820 236	<u>Capitaux Permanents</u>	-
Valeurs Immobilisées	1 672 820 236	Capitaux propres	-
		Ecart positif	1 228 102 928
		Résultat net	185 531 133,4
<u>Emplois courant</u>	1 277 385 842	DLMT	10 877 684
Valeurs d'exploitation	636 179 082,1	<u>Passif courant</u>	1 525 694 331,64
Valeurs réalisables	81 450 309,1	DCT	1 525 694 331,64
Valeurs Disponibles	559 756 450,8	Passif trésorerie	0
Total	2 950 206 078	Total	2 950 206 078

Source : établi par nous sur la base des données du bilan fonctionnel de NAFTAL district carburants Bejaia.

A-2 les indicateurs d'équilibre financier pour l'année 2016

- **Le besoin en fond de roulement**

$$\text{BFR} = (636\,179\,082,1 + 81\,450\,309,1) - (1\,525\,694\,331,64 - 0)$$

$$\text{BFR} = 717\,629\,391,2 - 1\,525\,694\,331,64$$

$$\text{BFR} = - 808\,064\,940,44 \text{ DA.}$$

- **La trésorerie nette**

- La trésorerie nette par le bas du bilan

$$\text{TN} = \text{Actif trésorerie} - \text{Passif trésorerie}$$

$$\text{TN} = 559\,756\,450,8 - 0$$

$$\text{TN} = 559\,756\,450,8 \text{ DA}$$

A-3 Interprétations des résultats

Le besoin en fond de roulement est négatif pour les années consécutives 2015 et 2016 (-1 120 520 668,8 DA) et (-808 064 940,44 DA) respectivement, cela signifie que les actifs d'exploitation sont inférieurs aux passifs d'exploitation due au fait que la valeur des dettes à court terme est importante, contrairement aux valeurs réalisables (les délais de paiement des

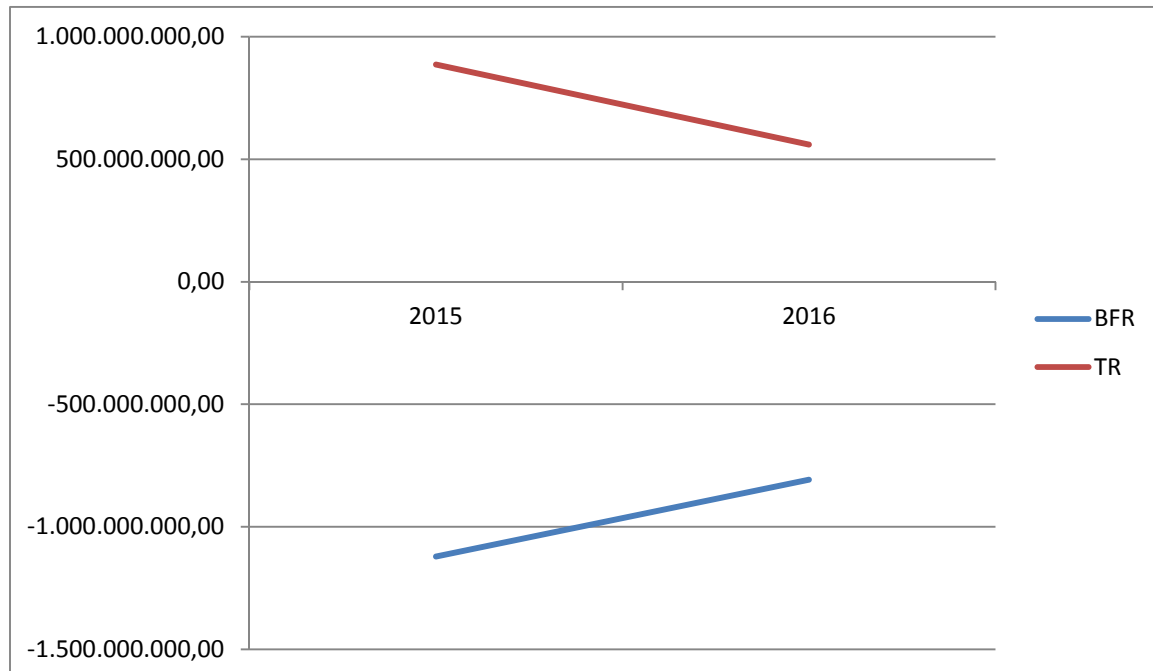
dettes fournisseurs sont supérieurs aux délais accordés par l'entreprise à ses clients, cela permet la continuité de l'activité d'exploitation sans avoir recours au financement du cycle d'exploitation. On constate en 2016 une baisse du BFR (de 312 455 728,36 DA) suite à l'augmentation des valeurs réalisables en 2016 (de 9 868 242,1 DA) (les délais de recouvrement des créances sont long), et une baisse des dettes à court terme de (530 992 929,36 DA) (délais de paiement fournisseur réduit). Un BFR négatif est synonyme d'un surplus monétaire.

La trésorerie est positive durant les deux années 2015 (886 393 136,8 DA) et 2016 (559 756 450,8 DA)

nous remarquons que NAFTAL district carburants de Bejaia n'a pas de dettes financières, le surplus monétaire généré par le BFR a permis d'avoir une trésorerie active.

La trésorerie a connu une baisse en 2016 à cause de la baisse du surplus monétaire générée par le BFR négatif.

Graphique n° 01 : L'évolution des indicateurs (BFR-TN)



Source : graphique réalisé par nos soins à partir des calculs précédent.

B- Calcul des ratios de liquidité

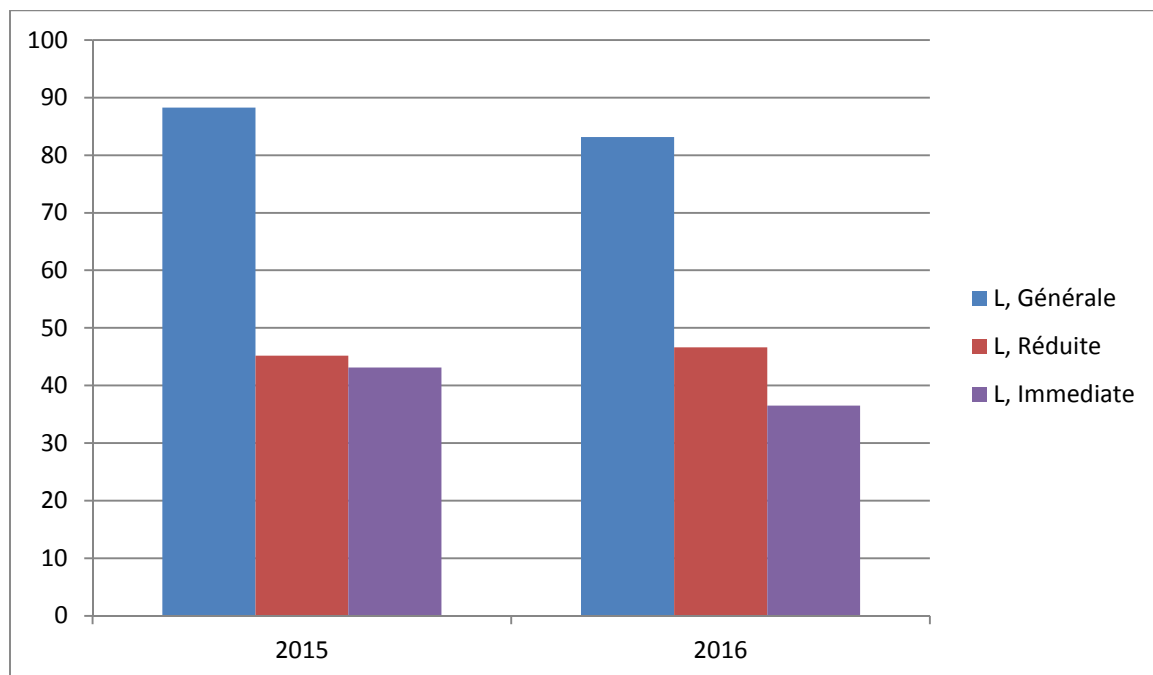
B-1 Les ratios de liquidité de l'année 2015 et 2016

Tableau n° 10 : Calcul des ratios de liquidité

RATIOS	Formule	2015		2016	
		Application	Résultat	Application	Résultat
Liquidité générale	AC/DCT	$\frac{1\,815\,833\,629,6}{2\,056\,687\,261}$	88,29 %	$\frac{1\,268\,532\,703,19}{1\,525\,694\,331,64}$	83,14 %
Liquidité réduite	VR+VD/DCT	$\frac{929\,440\,492,8}{2\,056\,687\,261}$	45,19 %	$\frac{711\,452\,334,39}{1\,525\,694\,331,64}$	46,63 %
Liquidité immédiate	VD/DCT	$\frac{886\,393\,136,8}{2\,056\,687\,261}$	43,10 %	$\frac{557\,080\,368,8}{1\,525\,694\,331,64}$	36,51 %

Source :établit par nous sur la base des données des bilans condensés précédents

Graphique n° 02 : L'évolution des ratios de liquidité



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 14

B-2 Interprétation

La liquidité générale : en 2015, le ratio ne répond pas aux normes, vu qu'il est inférieur à 1, ce qui permet de conclure que l'actif circulant est insuffisant pour couvrir la totalité des dettes à court terme. Cette situation est due aux créances en particulier, même chose pour l'année 2016, l'unité district carburants n'as pas pu rattraper ce manque de liquidité, ce qui se justifie

par le non respect des normes(<1), on remarque que le ratio de liquidité générale a diminué légèrement en 2016 par rapport à 2015 de 5,15%, cela est due à une diminution des valeurs disponibles de 329312768 DA ainsi que la diminution des valeurs d'exploitation de 228405443,1 DA, malgré le remboursement de certaine des dettes à court terme.

La liquidité réduite : pour les deux exercices 2015 et 2016, le district carburants a obtenu des ratios (< 1) 45,19% et 46,63% respectivement donc, elle est dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme.(le recours a ses valeurs d'exploitation ne constitue pas une solution dans ce cas).

La liquidité immédiate : pour les deux exercices 2015 et 2016, l'unité district carburants ne dispose pas de liquidité immédiate assez suffisante pour financer ses dettes à court terme, vu que ses valeurs disponibles sont faibles par rapport aux DCT.

2-2 Elaboration et analyse des tableaux de flux de trésorerie

2-2-1 Elaboration des tableaux de flux de trésorerie

Tableau n° 11 : Le TFT de l'année 2015 Unité KDA

LIBELLE	MONTANT EX	MONTANT EX-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	106975408,1	3252119,69
Encaissement reçus des clients	9438572	8694986
Sommes versées aux fournisseurs	-25418,06	-440542,2
Intérêts et autres frais financiers payés	-5079	-3312,72
Appel de Fonds Emis	0	-44905
Appel de Fonds Reçu	24974	574064
Sommes versées aux personnels	-849,5	-2387
Remontés de fonds Emis	-9400276	-8780372
Etat, collectivités publiques, organismes internat	-2880	-3554
Valeurs à l'Encaissement	77933,95	9275
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	106 975 408,1	3 252 119,69
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	1360765,17	722527,54
Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30000	-599987,14	-709927,67
Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-1189257,69	-1450709,79
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3150010	2883165
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	1360765,17	722527,54
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	0	0
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	108 336 173,3	3 974 647,23
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	778056963,5	774082316,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	886 393 136,8	778 056 963,5
Variation de trésorerie de la période	108 336 173,3	3 974 647,23

Source : document fournis par l'unité NAFTAL DISTRICT CARBRANTS BEJAIA

En 2015, le solde des flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation représente 98% de la variation de trésorerie durant l'exercice 2015, cela signifie que la grande partie du résultat dégagé par le district résulte de l'activité opérationnelle. en comparant les flux de l'année 2015 avec ceux de 2014, nous constatons que l'activité opérationnelle de 2015 est plus importante que celle de 2014.

Tableau n° 12 : Le TFT de l'année 2016

LIBELLE	MONTANT EX	MONTANT EX-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-329006079,7	106975408,1
Virements de Fonds (UNITE) (Solde Nul)	0	0
Encaissement reçus des clients	12200770361	9438572452
Sommes versées aux fournisseurs	-200733636	-25418460,06
Intérêts et autres frais financiers payés	-9024930,5	-5079627
Appel de Fonds Reçu	275274100	24974500
Sommes versées aux personnels	-2331000	-849843,5
Remontés de fonds Emis	-12655873980	-9400276992
Etat, collectivités publiques, organismes internat	-4134552	-2880102
Valeurs à l'Encaissement	67047558	77933479,95
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-329006079,7	106975408,1
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	2369393,7	1360765,17
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles <30000	-671363,3	-599987,14
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-1157553	-1189257,69
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4198310	3150010
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	2369393,7	1360765,17
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	0	0
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	-326636686	108336173,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	886393136,8	778056963,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	559756450,8	886393136,8
Variation de trésorerie de la période	-326636686	108336173,3

Source : document fournis par NAFTAL district carburants Bejaia

2-2-2 Analyse des tableaux de flux de trésorerie

2-2-2-1 Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les encaissements sont nettement supérieurs aux décaissements quant aux activités opérationnelles résultantes d'une variation de trésorerie nette de (3 252 119,69 DA et 106 975 408,1 DA) respectivement en 2014 et 2015, ceci s'explique par les sommes versées aux fournisseurs et au personnel qui sont inférieures aux encaissements reçus des clients et ce pour l'exercice des deux années consécutives 2014 et 2015 ce qui permettrait de couvrir la totalité de ses charges. Contrairement à l'année 2016 où la trésorerie opérationnelle est

négative (-329 006 079,7 DA) et ceci grâce aux encaissements qui sont inférieurs aux décaissements.

2-2-2-2 Les flux provenant des activités d'investissements

Le FNT est positif pour les trois exercices qui passe de (722 527,54 DA) en 2014 à (1 360 765,17 DA) en 2015 à (2 369 393,7 DA) en 2016, cela signifie que l'entreprise a investi de façon suffisante dans ses actifs d'où les encaissements réalisés sur cessions d'immobilisations sont supérieurs aux décaissements subits lors de l'acquisition de ces dernières.

2-2-2-3 Les flux provenant des activités de financement

Les encaissements et les décaissements sont égaux à zéro, ce qui affiche un flux de trésorerie nul(0) pour les trois années consécutives (2014,2015 et 2016) ceci est dû au fait que l'entreprise n'a pas contracté d'emprunts durant ces trois exercices.

2-2-2-4 Flux de trésorerie de la période globale

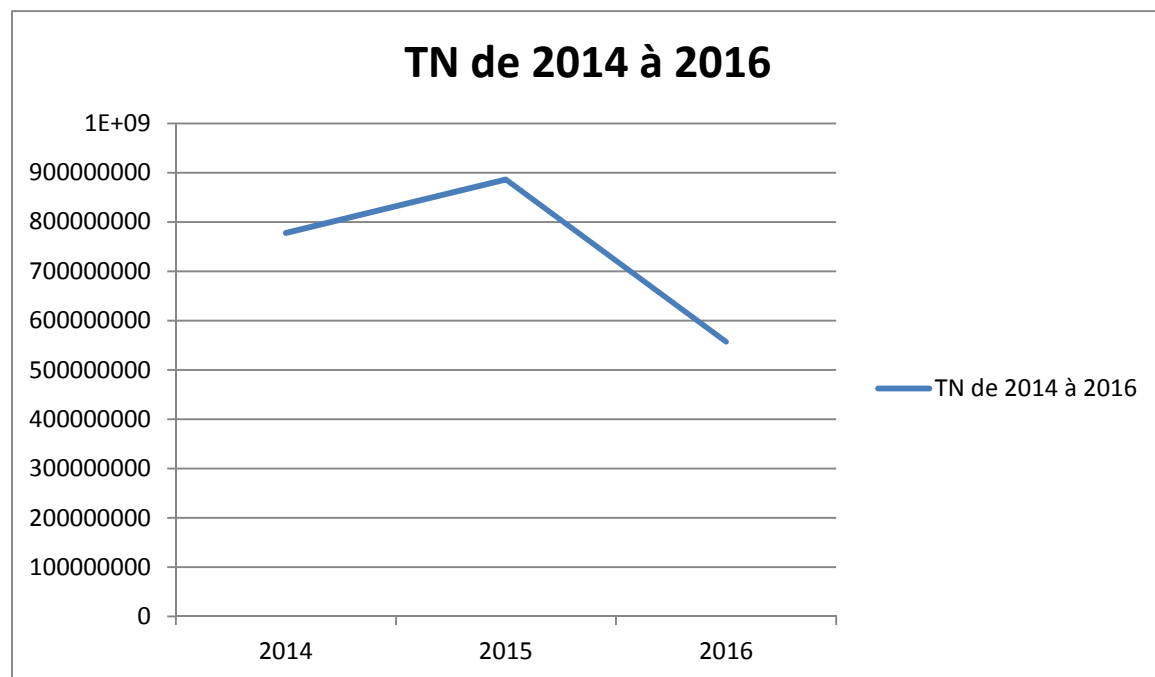
L'entité a dégagé une variation de la trésorerie positive pour les deux exercices (2014 et 2015), ce qui reflète un signe d'une bonne santé financière car les entrées de fonds sont supérieures aux sorties de fonds. En 2014 la trésorerie dégagée est de (3974647,23 DA) et cela est due aux flux de trésorerie net provenant des activités de financement qui dépassent largement les flux de trésorerie des activités opérationnelles et d'investissements. En 2015 la variation de la trésorerie est de (108 336 173,3 DA), donc elle a connu une augmentation. Cette variation positive est due à la trésorerie importante générée par les activités opérationnelles qui étaient nettement supérieures à celle des investissements où les décaissements étaient importants et cela se justifie par leur diminution et d'où la trésorerie marquée négative durant l'exercice 2016 (-326 636 686 DA).

2-2-3 L'évolution de la trésorerie

Tableau n° 13 : L'évolution de la trésorerie de 2014 à 2016

Année	2014	2015	2016
trésorerie	778 056 963,5	886 393 136,8	557 080 368,8
Variation de Trésorerie en valeur	-	108336173,3	- 329312768
Variation en %	-	13,92	- 37,15
Variation entre 2014 et 2016 en %	-28.40		

Source : établi par nous à partir des données du TFT des années 2014, 2015 et 2016

Graphique n° 03 : L'évolution de la trésorerie

Source : Graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 13

Section 3 : la démarche prévisionnelle et la démarche permanente de la trésorerie au niveau du district carburants de Bejaia

Dans cette section, nous allons essayer de présenter les différents outils de la gestion que le service trésorerie de NAFTAL district carburants de Bejaia utilise pour une meilleure optimisation de la liquidité que dispose cette dernière. Il existe deux types de démarche; une

prévisionnelle par l'établissement d'un plan de financement sur deux exercices et plus et le budget de trésorerie annuel, et l'autre permanente par le suivi journalier au jour le jour des entrées et de sorties d'argent ainsi que la détermination des soldes des différents comptes bancaires de l'unité.

3-1 le plan de financement

Le plan de financement résume tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'entreprise pour une échelle de 5 ans. Le cas du district carburants de Bejaia, l'élaboration de ce plan est appropriée au sommet de la structure de l'entreprise NAFTAL.

Le district carburants n'a pas une autonomie de gestion, car elle est considérée comme une unité de commercialisation. Dans ce cas, on parle de la centralisation de gestion qui signifie que l'unité de Bejaia est considérée comme une source d'information et de prévision à court terme qui se limite uniquement à son cycle d'exploitation.

3-2 Le budget de trésorerie

Nous allons présenter le plan de trésorerie de la branche district carburants Bejaia pour l'année 2015 et 2016 dont l'unité monétaire est de $U/M = 10^3$ DA

3-2-1 Présentation du budget trésorerie pour l'année 2015 et 2016 de l'entité NAFTAL district carburants Bejaia

3-2-3 Interprétation des résultats

3-2-3-1 Interprétation du budget de trésorerie 2015

Le budget de trésorerie est constitué des trois sous-budgets à savoir budget des ventes (encaissements d'exploitation et hors exploitation), budget des achats (décaissements d'exploitation et hors exploitation) et le budget des flux financiers.

Dans le cas de l'unité district carburants Bejaia, le service budget et coût prévoit l'ensemble des encaissements et décaissements que la branche souhaite réaliser pendant l'exercice 2015 (voir annexe n).

➤ Interprétation des encaissements de 2015

Les recettes clients constituent les chiffres d'affaire prévisionnels de l'entreprise, qui sont toutefois réalisés en fonction des contrats de vente (les recettes clients constituent des encaissements d'exploitation), le service budget et coût prévoit que les recettes clients augmentent durant tous les mois de l'année et surtout à partir du mois de juin avec une forte croissance des ventes en mois d'octobre. Il faut noter que la rubrique APPEL DE FONDS constitue une des recettes (encaissements financiers) pour la branche district carburants; elle représente un transfert de fonds de la Direction centrale d'Alger à l'unité de Bejaia en cas d'insuffisance dans le budget affecté à cette dernière.

On remarque que les appels de fonds sont en augmentation continue pendant l'exercice 2015 surtout en mois d'octobre (4 850 KDA) cela est due à une demande de fonds pour la couverture de nouvelles dépenses d'exploitation.

A partir du budget, on constate que les flux d'exploitations sont positifs durant toute l'année 2015.

➤ Interprétation des décaissements de 2015

À partir du budget des décaissements de l'année 2015, on constate une stabilité des dépenses d'exploitation (fournisseurs nationaux + frais du personnel) pendant tout l'exercice et une forte augmentation des frais du personnel (rémunération + charges sociales) pendant le mois d'octobre (4 600 KDA) cela a été causé par un surplus des frais de stage et divers rémunérations des apprentis.

La rubrique REMONTEES DES FONDS concerne l'excédant de la trésorerie réalisé par l'unité district carburants de Bejaia, la direction centrale prélève chaque fin de semaine cet excédant en vue de l'exploiter dans d'autres unités qui ont des insuffisances de trésorerie.

On prend le mois de janvier comme exemple pour expliquer le calcul du solde (bancaire + CCP) de la branche.

Solde fin du mois(M) = solde initial (M-1) + encaissements du mois(M) - décaissements du mois(M)

La trésorerie en 31/12/2015 = 53 000

Les encaissements du mois de janvier 2016 = 70 000 + 00 + 1600 = 71 600 U/M = 10³ DA.

Les décaissements du mois de janvier 2016 = -21 547 + 00 - 4328 = -25 875 U/M.

Le solde des flux = 71 600 - 25 875 = 45 725 U/M.

La trésorerie fin de janvier = 45 725 + 53 000 = 98 725 U/M.

Ce dernier représente le solde initial du mois qui vient.

3-2-3-2 Interprétation du budget de trésorerie 2016

➤ Interprétation des encaissements d'exploitation 2016

Ils sont constitués en principe par les recettes clients (ventes), On remarque que ces dernières sont constantes durant le premier trimestre de l'année d'une valeur de 900 000 KDA, à partir du mois de Mai jusqu'à Août, on marque une légère augmentation des ventes de 100 000 KDA pour les deux mois qui suivent, puis de 200 000 KDA pour juillet et Août. Pour le dernier trimestre de l'exercice 2016 les encaissements de trésorerie seront constants pour 1000 000 KDA.

➤ Les encaissements hors exploitation

D'après le plan de trésorerie 2016, on remarque que la district carburants prévoit l'encaissement d'un flux hors exploitation de 1000 KDA suite à une cession d'actifs durant le mois de mai et un autre flux de 3000 KDA pour le mois de décembre.

➤ Les encaissements financiers

Concernant les flux financiers à encaisser durant l'année 2016, l'unité district carburants prévoit une recette de trésorerie de 30 000 KDA durant la plus plupart des mois suite à des appels de fonds, sauf qu'aux mois de mai, juin et juillet la valeur des appels de fonds est de 35000 KDA.

➤ Les décaissements d'exploitation

Les dépenses d'exploitation prévues sont stables durant tout l'exercice d'une valeur de 157 070 KDA, une légère augmentation de 30 464 KDA suite à une consommation supplémentaire de matières en mois de juillet et août.

➤ **Les décaissements hors exploitation**

l'unité district carburants prévoit une acquisition de matériel en mois d'avril pour 700 KDA, et une autre en mois de novembre pour 1 100 KDA.

➤ **Les décaissements financiers**

Les deux éléments constitutifs des décaissements financiers pour l'unité district carburants sont les commissions bancaires et les remontées de fonds.

La commission bancaire est constante pendant tout l'exercice pour une valeur de 750 KDA, les remontées de fonds est constante durant les cinq premiers mois d'une valeur de 833 333 KDA, puis elles marquent une augmentation de 145 917 KDA à partir de mois de juin, juillet et Août, et baissent une autres fois de 60 000 KDA pour le reste de l'exercice.

A la fin de chaque exercice, le responsable du service budget et coût rédige son rapport dont il compare les réalisations et les prévisions et calcule ensuite les différents écarts pour mieux expliquer les différents mouvements qui ont affectés la trésorerie, et de présenter ses recommandations nécessaires pour optimiser et approcher la réalité. C'est le rôle de la gestion budgétaire.

3-3 La démarche journalière au jour le jour (permanente)

En principe, la gestion permanente de la trésorerie consiste à maîtriser les mouvements des comptes de l'unité district carburants Bejaia au jour le jour.

Dans le cas de cette dernière, le contrôle de la trésorerie est une tâche partagée entre les deux services à savoir celui des dépenses et des recettes.

3-3-1 Le contrôle de trésorerie (service dépenses) :

Il est géré par deux responsables ; les documents de base utilisés sont le brouillard banque et le brouillard ccp ainsi que la journée comptable (bordereau de trésorerie journalier et mensuel) qui contient toutes les sorties de fonds ayant affecté les comptes bancaires de l'unité.

Pour chaque année, la direction générale impose un budget de dépenses pour l'unité de Bejaia qui contient de différentes catégories (achats, services, hébergements, restauration ... etc.), et désigne ainsi un montant plafonné pour chacune de ces catégories.

Les livres brouillards inscrivent au jour le jour les décaissements effectués après une vérification stricte des éléments de la pièce comptable qui concerne chaque dépense, il faut noter que les dépenses importantes sont réglées par l'émission des chèques bancaires et que les opérations d'achats à petite valeur sont réglées en espèces.

Une fois le cumul des décaissements atteint le plafond imposé, le responsable de trésorerie rédige un courrier approuvé par lui même et par le directeur de l'unité pour s'adresser à la direction générale dans le but d'avoir l'autorisation à des dépenses supplémentaires.

Pour mieux comprendre le suivi permanent des dépenses de l'unité NAFTAL district carburants Bejaia, nous allons illustrer l'ensemble des décaissements et des encaissements enregistrés dans le brouillard banque ayant affectés le compte bancaires de l'unité (BEA) pendant e mois de janvier 2015.

Tableau n° 16 : La fiche de suivi mensuelle des virements de fonds fournisseurs (achats et services) du mois de janvier 2015 (compte BEA 5120100)

N/P/C	Struct	N° Bord	C-Bord	Compte	Ecriture	Débit	Crédit
1	0	806H01	70	5120100	FAC SARL TIZIRI	0	58751,41
1	0	806H01	70	5120100	FAC SDE CENTRE LP	0	35812,08
1	0	806H01	70	5120100	FAC ETS DJERMOUN CONFEC FLEXIB	0	9945
1	0	806H01	70	5120100	FAC ETS DJERMOUN REP MACH FREI	0	7605
1	0	806H01	70	5120100	FAC SARL TIZIRI	0	110108,34
1	0	806H01	70	5120100	FAC ADE LOG CHEF D AGENCE	0	486,88
1	0	806H01	70	5120100	FAC REGIE D'EAU AMIZOUR	0	5847,2
1	0	806H01	70	5120100	FAC ADE GARAGE MRO	0	29567,19
1	0	806H01	70	5120100	FAC REGIE DES EAUX TAZ	0	2311,1
1	0	806H01	70	5120100	FAC SDE CENTRE LP	0	28554,64
1	0	806H01	70	5120100	FAC ETS DJERMOUN REP MACH FREI	0	7605
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD SOUK EL TENINE	0	14850
1	0	806HH1	60	5120100	FAC SALDAE REP POMPE	0	9828
1	0	806HH1	60	5120100	FAC SARL SALDAE VIDANGE MOTEUR	0	23029,89
1	0	806HH1	60	5120100	FAC SARL SALDAE REMPL RISQUE	0	131100,41
1	0	806HH1	60	5120100	FAC ETS NAIT REP PISTON	0	7000
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD AKBOU	0	24214
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD SIDI AICH	0	18226
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD KHERRATA	0	25576
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD SOUK EL TENINE	0	18492
1	0	806HH1	60	5120100	RBT DRA GD TAZMALT	0	23950

Source : fournis par le service dépenses trésorerie de l'unité NAFTAL district carburants Bejaia.

La fiche de suivi en dessus regroupe la totalité des chèques émis par le district à des fins de paiement des achats et services qui rentrent dans l'activité de cette unité en mois de janvier 2015, tous ces virements sont enregistrés dans la comptabilité générale et dans le livre brouillard des chèques émis.

Tableau n° 17 : La fiche de suivi des versements salaires du mois de janvier 2015

NP/C	TJ	N-Bord	C-Bord	Compte	Ecriture	Débit	Crédit
1	T	20001	70	5120100	COTISATIONN DE PERSON TOMPORAI	0	9323692,16
1	T	20001	70	5120100	COTISATIONN DE PERSON LP TOMP	0	1030197,71
1	T	20001	70	5120100	COTISA CANS PERSON JIJEL TMPO	0	2845949,18
1	T	20001	70	5120100	COTIS MIP MOIS 12/2014	0	754276,42
1	T	20002	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANENT	0	1672872,56
1	T	20002	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANENT	0	8662823,92
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	32164,14
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	462982,24
1	T	20003	70	5120100	PRESTATION MIP	0	1619,92
1	T	20003	70	5120100	PAIE MM BLAID	0	50977,42
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANET	0	40702,09
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	117842,83
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANET	0	75399,3
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	781493,48
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL APPRENTI	0	64800
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	137983,47
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	67421,49
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANET	0	79988,54
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	38568,96
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	1062134,08
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	536187,75
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	78848,89
1	T	20003	70	5120100	PAIE TOMPORAIRE	0	136485,24
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL TOMPORAIRE	0	51143,72
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANET	0	234840,34
1	T	20003	70	5120100	PAIE RESONNEL PERMANENT	0	162444,64
1	T	20003	70	5120100	PAIE PERSONNEL PERMANET	0	386157,91

Source : fournis par le service dépenses trésorerie de NAFTAL district carburant Bejaia

Idem pour le suivi des virements personnels, toutes les rémunérations du personnel sont enregistrés dans les livre brouillard des chèques bancaires émis.

Tableau n° 18 : La fiche de suivi des frais de commissions bancaires du mois de janvier 2015

N° P/C	N- Bord	C-Bord	Compte	Ecriture	Débit	Crédit
1	10000	70	5120010	CH IMP CHIKH RABAH	0	234
1	10000	70	5120010	CH IMP CHAOU ALLAOUA	0	234
1	10000	70	5120010	CH IMP CHIKH RABAH	0	234
1	10000	70	5120010	CH IMP ABDELKRIM NASSIM	0	175,5
1	12001	70	5120000	AC 19/01/2015	0	20533,5
1	12001	70	5120000	AC 28/01/2015	0	10354,5
1	12001	70	5120000	AC 29/01/2015	0	18603
1	12001	70	5120000	AC 27/01/2015	0	9828
1	12001	70	5120000	AC 26/01/2015	0	11466
1	12001	70	5120000	AC 25/01/2015	0	12109,5
1	12001	70	5120000	AC 22/01/2015	0	30478,5
1	12001	70	5120000	AC 20/01/2015	0	10588,5
1	12001	70	5120000	AC 18/01/2015	0	3100,5
1	12001	70	5120000	AC 15/01/2015	0	26325
1	12001	70	5120000	AC 14/01/2015	0	10822,5
1	12001	70	5120000	AC 13/01/2015	0	11290,5
1	12001	70	5120000	AC 12/01/2015	0	9126
1	12001	70	5120000	AC 12/01/2015	0	10296
1	12001	70	5120000	AC 08/01/2015	0	28431
1	12001	70	5120000	AC 07/01/2015	0	9945
1	12001	70	5120000	AC 06/01/2015	0	11875,5
1	12001	70	5120000	AC 05/01/2015	0	11407,5
1	12001	70	5120000	AC 04/01/2015	0	25974
1	12001	70	5120000	AC 21/01/2015	0	11115

Source : fournis par le service dépenses trésorerie de NAFTAL district carburant Bejaia

Touts les mouvements qui affectent le compte bancaire sont enregistrés chronologiquement dans le livre brouillard banque (BEA) dans la colonne crédit (comptabilité de l'entreprise), inversement à la comptabilité de la banque les dépenses de l'unité district carburants sont inscrit dans le **débit** du compte.

3-3-2 le service recettes

Il est géré par deux responsables dont leurs tâches principales est de suivre tout les encaissements ayant affecté les comptes bancaires ainsi que la caisse et d'assurer la bonne maitrise (contrôle) du processus de recouvrement des recettes des centres de distribution du carburant ainsi que les ventes au niveau des stations.

Le contrôle de recettes s'effectue sur les trois dimensions suivantes :

- Le contrôle par chèque : le document de base utilisé est le brouillard chèque remis à l'encaissement ; ce dernier est un registre qui regroupe en valeur et d'une façon chronologique la totalité des chèques remis à l'encaissement ;
- Le contrôle de versements par l'utilisation d'un brouillard pour versement ;
- Le contrôle CCP : les recettes du compte CCP regroupent les encaissements des ventes dans les différentes stations.

Le service recettes de trésorerie établit chaque fin de trimestre des bilans de trésorerie qui contient la liste normative des encaissements des clients (extrait comptables) ainsi que les avances des clients.

Le contrôle mensuel des instances des clients et la rédaction d'un écrit pour l'agence bancaire pour expliquer la situation à fin de signaler les écarts (anomalies).

Chaque fin de semaine, la direction centrale d'Alger prélève automatiquement un certain excédant des encaissements du compte du district Bejaia pour l'exploiter dans les autres unités nationales.

Tableau n° 20 : Livre brouillard des chèques remis à l'encaissement

RECAPE CHEQUES A ENCAISSER JANVIER 2016			
	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
DATES	Solde au 31/12/15	190 574 803,56	
31/01/2016	CDS 067	677 891 714,38	
31/01/2016	TRAITE		
31/01/2016	CDS 606	20 912 340,32	
31/01/2016	CDS 06P	142 000,00	
31/01/2016	CDS 06L	2 400,00	
31/01/2016	EXST		
31/01/2016	EVAT+ REG CHQ IMP	10 240 054,67	
31/01/2016	MOINS/TOP PERCU ac 04/3/15		0,02
31/01/2016	MOINS/ PERCU 15/1/16	2,00	
31/01/2016	Imp		
31/01/2016	CHQ IMP		6 892 272,70
31/01/2016	AVIS DE CREDIT		696 559 970,87
31/01/2016	TOTAUX	899 763 314,93	703 452 243,59
31/01/2016	Solde au 31/01/2016		196 311 071,34

Source : fournis par le service recette trésorerie du district carburants de Bejaia.

Le CDS 067, CDS 606, CDS 06P et CDS 06L représentent les centres de distribution du carburants, leurs recettes sont respectivement 677 891 714.38, 20 912 340.32, 142 000 et 2400, le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des encaissements chèque ayant affectés le compte bancaire.

D'après ce document, on peut juger que 75,34 % des recettes du district carburants de Bejaia viennent du centre de distribution CDS 067.

Le solde finale = solde initial + recettes des centres - (chèque impayés + avis de crédit).

On remarque que le solde des chèques à encaisser au 31/12/2016 est positive (débitaire).

Le service recettes trésorerie utilise des registres brouillards qui permettent le suivi permanent de tous les encaissements de trésorerie, et chaque fin du mois, le trésorier compare le solde du compte bancaire qui apparaît dans le livre brouillard et celui du relevé fournis par la banque, afin de détecter les erreurs, et ensuite la rédaction d'un écrit pour l'agence bancaire pour expliquer la situation et signaler les écarts (anomalies). C'est ce qu'on appelle état de rapprochement bancaire.

L'état de rapprochement bancaire est établie chaque fin du mois dont l'objectif pour le trésorier est de contrôler la concordance du solde du compte bancaire résultant du suivi des mouvements bancaires par l'entreprise et du solde mis en valeur par relevé bancaire envoyé par sa banque et de trouver des justifications aux différences éventuelles entre les deux soldes.

3-3-3 Elaboration d'un rapport de gestion de trésorerie de NAFTAL district carburants de Bejaia pour les deux années d'études

Afin de mieux synthétiser le travail, il serait judicieux d'établir un rapport de gestion du district carburants de Bejaia pour un meilleur éclaircissement quant à l'objectif de la recherche.

Le processus de la gestion de trésorerie de NAFTAL district carburants de Bejaia passe par trois étapes importantes : prévisions, ajustements (envisager des solutions) et le contrôle (la comparaison entre les prévisions et les réalisations) et en suite procéder aux actions correctives.

Prévisions :

Les prévisions du district carburants sont effectuées dans le but d'anticiper ses flux financiers en matières des décaissements et d'encaissements, et qui permet à cette dernière d'envisager des solutions probables.

Ces dernières sont élaborées en fonction des contrats négociés durant l'année qui précède l'années en question :

les prévisions d'encaissements constituent l'estimation des chiffres d'affaire en fonction des contrats clients.

Les prévisions des décaissements : il existe deux formes de prévisions pour décaissement à savoir :

- Les décaissements d'achats sont effectué en fonction des contrats fournisseurs;
- Les autres décaissements sont estimés d'une façon proportionnelle en fonction des décaissements des années précédentes.

Les prévision du district carburants sont résumées en prévisions à court terme (budget de trésorerie et le suivi journalier) puisque cette filiale ne dispose pas d'une autonomie absolue pour la réalisation des prévisions a long terme (le plan de financement), car il est élaboré par l'organisme centralisateur (Direction centrale à Alger). Dans le cas d'un déficit, le district carburant de Bejaia n'auras pas le droit d'envisager un crédit au niveau de sa banque pour combler ce déficit. Donc, l'entreprise peut faire un arbitrage entre soit procéder à la réévaluation du patrimoine, ce qui engendre une augmentation de FR et cela affecte directement la trésorerie.

Durant l'exercice 2015, le district carburants à réaliser une trésorerie positive , mais qui n'est pas importante par rapport aux dette à court terme, l'unité a effectué ses prévisions de trésorerie de 2016 en tenant compte de ses dernières, ce qui a fait que la trésorerie estimée est positive, mais cela, ne signifie pas que la filiale ne rencontreras pas un problème de trésorerie, puisque l'objectif tracé est de réaliser une évolutions encore positive. d'ailleurs il s'est marqué une baisse de trésorerie en 2016 de - 329 312 768 DA, cela est due au remboursement d'une grande partie des dettes à court terme.

Contrôle et ajustement

L'évolution de la trésorerie du district carburant de Bejaia s'étalant sur deux exercices (2015 et 2016) nous permet d'établir un bref diagnostic sur l'état de santé financière de l'unité et ceci par le biais des budgets de trésorerie établis et les résultats réalisés ainsi que les indicateurs d'équilibre financiers et les ratios de liquidité calculés précédemment.

La filiale de Bejaia a établie un budget prévisionnel pour les deux exercices 2015 et 2016, dans le but d'atteindre ses objectifs. En 2015, l'entreprise a réalisé une trésorerie positive de 886 393 136,8 DA. En comparaison avec le solde de trésorerie prévisionnel qui est de 637 149 KDA, nous tiendrons que l'écart du solde trésorerie est positif (écart favorable), cela est signe d'une bonne gestion de trésorerie, et au cours de cette période le gestionnaire a bien géré les décalages crédit fournisseurs et client par une bonne stratégie de négociation, ce qui s'explique par le besoin en fond de roulement négatif.

En 2016, le budget de trésorerie est établi en fonction donnée du bilan de l'exercice 2015, le solde de trésorerie prévu pour l'exercice 2016 est de 465 018 KDA. en comparaison avec le solde de trésorerie réalisé en cette année qui est de 557 080 368,8 DA, nous retrouvons que l'écart de trésorerie est positif.

Concernant les indicateurs d'équilibre financier, le district carburants de Bejaia a réalisé un besoin en fond de roulement négatif durant les deux exercices 2015 et 2016 respectivement, -1 127 246 768,2 DA et - 814 241 997,25 DA. Cela est synonyme d'une bonne maîtrise de la négociation clients et crédit fournisseurs.

D'après les ratios de liquidité calculés précédemment, nous constatons que le district carburant ne peut faire face aux remboursements de ses dettes à court terme en leurs échéances malgré qu'elle dégage une trésorerie active, car le résultat du ratio de liquidité générale dégagé est inférieur à 1 pour les deux exercices respectivement 88,29 % pour 2015 et 83,14 % pour 2016. Cela est due à la politique d'endettements sur laquelle le district repose, d'où la rubrique des dettes à court terme représente 93,46 % du total bilan en 2015 et 88,59 % en 2016, le responsable de la gestion de trésorerie a pu réussir à rembourser une grande partie des dettes à court terme de l'année 2015 grâce à l'excédant de trésorerie dégagé durant l'année en question.

D'après les deux approches d'analyse de la trésorerie, on constat que le district carburants Bejaia génère de la trésorerie dans les deux exercices 2015 et 2016, mais elle ne dispose pas de liquidité au fait que les ratios de cette dernière calculés précédemment sont inférieur à 1, et cela se traduit par un actif circulant insuffisant pour faire face aux dettes à court terme.

A la conclusion de ce dernier chapitre, nous pouvons dire que la gestion de trésorerie au sein du district carburants Bejaia se base en principe sur l'élaboration des budgets annuels de trésorerie ainsi que le suivi permanent des différentes dépenses et recettes par l'utilisation des registres brouillards pour chaque compte bancaire.

Conclusion générale

Conclusion générale

La trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. C'est être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

A ce titre, le district carburants de Bejaia fournit des efforts considérables pour se doter de structures et moyens appropriés à sa gestion financière, l'unité dispose aujourd'hui à tout les niveaux de son organisation de structures spécialisées dans la gestion de trésorerie qui disposent de moyens humains et matériels.

Afin de planifier et gérer efficacement les flux de trésorerie et améliorer cette dernière, le district a utilisé des outils de gestion privilégiés tels que les indicateurs de rendement clés comme les délais moyen des crédits clients et fournisseurs ainsi que l'établissement des prévisions financières; Rappelons qu'au terme de cette étude, qu'il était question pour nous d'avoir une vision sur la manière dont est gérée sa trésorerie, et l'impact de cette gestion sur l'activité d'exploitation de l'unité.

Le stage effectué et l'étude détaillée des différents documents, ainsi que les instruments adoptés nous a permis de décrire la façon avec la quelle la trésorerie est gérée. Pour mieux synthétiser ce modeste travail, il est préférable pour nous d'élaborer un processus de la gestion de trésorerie du district carburants de Bejaia qui passe par deux étapes importantes à savoir l'élaboration des budgets prévisionnels annuels, ainsi que la gestion au quotidien de la trésorerie c'est-à-dire le contrôle et le suivi des flux ayant affecté la caisse et les comptes bancaires de l'unité.

Le résultat des différents calculs élaborés nous ont donné une trésorerie positive pour les deux exercices 2015 et 2016. Toutefois les ratios de liquidité calculés montrent que l'unité ne garantit pas sa solvabilité à court terme, ce qui confirme la première hypothèse.

Nous pouvons conclure l'importance de la maîtrise des flux de trésorerie qui pourrait allier à plusieurs problèmes et de ce fait répondre à la question centrale qui se présente à double sens. Il est à confirmer que d'une part , le service trésorerie du district gère efficacement ses flux financiers par une gestion budgétaire qui consiste à l'établissement d'un plan de trésorerie annuel et la gestion permanente des flux par l'établissement des livres brouillards des comptes

Conclusion générale

bancaires et les états de rapprochement bancaire mensuel ce qui confirme la deuxième hypothèse .

Enfin nous pouvons affirmer que notre stage au sein de NFTAL district carburants de Bejaia était bénéfique pour nous car il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques, d'appréhender les questions pratiques de gestion de la trésorerie.

Cependant, afin de pallier à ces aléas et booster la filiale district carburants de Bejaia à de meilleures perspectives et s'accroître davantage, certaines recommandations sont à suggérer :

- recruter plus de cadres au niveau du département finance et comptabilité;
- utiliser des outils informatiques performants;
- renforcer un tableau de bord qui peut donner des informations précieuses et instantanées sur la situation de l'unité;
- utilisation des techniques modernes telle que le modèle "trésorerie zéro" qui est un principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur, présenté par D. Nguyen en France 1972.

❖ Autre voies de recherches :

- Le facteur temps n'était pas à notre faveur afin d'élargir notre champs d'investigations se rapportant à notre sujet;
- absence de certaines informations et documents d'ordre confidentiel pertinent qui pourrait contribuer efficacement à notre étude.

Toutes ces insuffisances rencontrées ont entravé à notre recherche et ainsi limité fortement notre exploration, et cela nous a pas donné l'opportunité d'élargir nos investigations quant à la place prépondérante qu'occupe la trésorerie au sein de NFTAL district carburants de Bejaia.

Afin d'orienter le pilotage des performances vers une trésorerie optimale, il faudra pallier à toutes les insuffisances soulevées chez le district carburants.

Si on redonne l'autonomie de gestion pour l'unité de Bejaia et qu'elle applique efficacement les recommandations citées, réussira-t-elle à être plus performante? Sera-t-elle à la hauteur de créer plus de valeur de par son efficacité et son efficience?

Notre souhait serait que cette recherche, suscitera un prolongement futur dans le cadre des études qui seront entamées prochainement par d'autres étudiants.

Bibliographie

Liste bibliographique

Ouvrages :

- Beatrice et Francis Granguillot, Analyse financière, activité-rentabilité, structure financière, tableau de flux, 4eme Edition Gualino, Paris, 2006
- Béatrice et Grandguillot, Analyse financière, les outils du diagnostic financier, 6^{ème} édition Gualino, Paris, 2002
- CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009
- DESBRIERES.P, POINCELOT.E : "gestion de trésorerie", Edition, EME, Paris 1999
- D. Nguyen, "Trésorerie zéro .Pourquoi? Comment?", Le management, Paris, juillet 1972
- HONORE L, gestion financière, groupe revue fiduciaire, Nathan, Paris, 2000
- Hubert de la Bruslerie, analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation ,4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010
- LEROY.M « la gestion de la trésorerie », Edition d'organisation, France, 2001
- Michel SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition DUNOD, Paris, 2006
- Patrice VIZZAVONA, Gestion Financière, 9ème édition BERTI, Paris
- Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, la gestion de la trésorerie, édition DUNOD, Paris, 1999
- Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, édition d'organisation, Paris

Mémoires :

- ACHACHE Naima, SMSAR Nassima, La gestion de la trésorerie dans une entreprise publiques cas EPE BEJAIA EMBALLAGE, Mémoire de Master en Finance d'entreprise, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2015-2016.
- KHARBACHE L, " Optimisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise publique", Mémoire de Master en MBEI, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2012-2013.

Articles :

- Journal Officiel de la République Démocratique Algérienne et Populaire n : °19,48ème Rabia El-Aouel 1430 du 25 Mars 2009
- Documents internes à l'unité NAFTAL district carburants Bejaia

Liste des tableaux, figures, schémas et graphiques

LISTE DES TABLEAUX	Page
Tableau N° 01: La structure d'un tableau des flux de trésorerie	11
Tableau N° 02: La structure d'un plan de financement	27
Tableau N° 03: Le tableau des encaissements	29
Tableau N° 04: Le tableau des décaissements	30
Tableau N° 05: Le tableau de la situation trésorerie	31
Tableau N° 06: La structure de la fiche en valeur	34
Tableau N° 07: Les opérations qui donne lieu à des commissions	38
Tableau N° 08: Le bilan condensé de l'année 2015	45
Tableau N° 09: Le bilan condensé de l'année 2016	47
Tableau N° 10: Calcul des ratios de liquidité 2015 et 2016	49
Tableau N° 11: Le TFT de l'année 2015	50
Tableau N° 12: Le TFT de l'année 2016	51
Tableau N° 13: L'évolution de la trésorerie de 2014 à 2016	53
Tableau N° 14: Présentation du budget de trésorerie 2015	55
Tableau N° 15: Présentation du budget de trésorerie 2016	56
Tableau N° 16: Fiche du suivi mensuelle de virements de fonds fournisseurs (achats) du mois de janvier 2015	60
Tableau N° 17: La fiche de suivi des versements salaires du mois de janvier 2015	61
Tableau N° 18: La fiche de suivi des frais de commissions 2015	62
Tableau N° 19: Livre brouillard des chèques remis à l'encaissement	63

LISTES DES FIGURES, SÉMAS ET GRAPHIQUES	Page
Figure n° 01: Le fond de roulement dans un bilan	6
Schéma n° 01: Explication sur la formation du BFR	7
Figure n° 02 : Le besoins en fond de roulement dans un bilan	7
Graphique n°01 : L'évolution des indicateurs (BFR-TN)	48
Graphique n° 02 : L'évolution des ratios de liquidité	49
Graphique n° 03 : L'évolution de la trésorerie de 2014 à 2016	53

Annexes

Annexe n° 01 : Les éléments emplois 31/12/2015

EX	NP	Struct	N°	Libellé	M. brut	AMPR	ANETN
2015	13	0	1	### ACTIFS NON COURANTS ###	0	0	0
2015	13	0	2	Ecart d'acquisition (goodwill)	0	0	0
2015	13	0	3	Immobilisations incorporelles	0	0	0
2015	13	0	4	Immobilisations corporelles	1506316135	1148053720	358262415
2015	13	0	5	Immobilisations en cours	22814485	0	22814485
2015	13	0	6	Immobilisations Financières	3666165,71	0	3666165,71
2015	13	0	7	Impôts différés	0	0	0
2015	13	0	8	TOTAL ACTIF NON COURANT	1532796785	1148053720	384743065,7
2015	13	0	9		0	0	0
2015	13	0	10	### ACTIFS COURANT ###	0	0	0
2015	13	0	11	Stocks et en cours	864584525,2	525091,21	864059434
2015	13	0	12	Créance et emplois assimilés	0	0	0
2015	13	0	13	Clients	51722541,9	2305587,09	49416954,81
2015	13	0	14	Autres débiteurs	14305804,34	3895393,89	10410410,45
2015	13	0	15	Impôts et assimilés	5553720,54	0	5553720,54
2015	13	0	16	Autres actifs courants	0	0	0
2015	13	0	17	Disponibilités et assimilés	0	0	0
2015	13	0	18	Placements et autres actifs financiers courant	0	0	0
2015	13	0	19	Trésorerie	886393136,8	0	886393136,8
2015	13	0	20	TOTAL ACTIF COURANT	1822559729	6726072,19	1815833657
2015	13	0	21		0	0	0
2015	13	0	22		0	0	0
2015	13	0	23		0	0	0
2015	13	0	24		0	0	0
2015	13	0	25		0	0	0
2015	13	0	26		0	0	0
2015	13	0	27		0	0	0
2015	13	0	28		0	0	0
2015	13	0	29		0	0	0
2015	13	0	30		0	0	0
2015	13	0	31	TOTAL GENERAL ACTIF	3355356514	1154779792	2200576722

Source : Document interne fournis par NFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA

Annexe n° 2 : Les éléments ressources 31/12/2015

LIB2	N	N-1
### CAPITAUX PROPRES ###	0	0
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	0	0
Primes et réserves	0	0
Ecart de réévaluation	0	0
Résultat net	128843431,4	138456362,5
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	128843431,4	138456362,5
	0	0
### PASSIFS NON COURANTS ###	0	0
Dettes rattachées à des participations	0	0
Impôts (différés et provisionnés)	0	0
Autres dettes non courantes	1895570,74	1869601,74
Provisions et produits comptabilisés	13150459,3	13342618,39
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	15046030,04	15212220,13
### PASSIFS COURANTS ###	0	0
Fournisseurs et compte rattachés	7759589,87	3338875,67
Impôts	0	0
Autres dettes	2048927671	2573161269
Trésorerie Passif	0	0
TOTAL PASSIFS COURANTS III	2056687261	2576500144
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
TOTAL GENERAL PASSIF	2200576722	2730168727

Source : Document interne fournis par NFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA

Annexe n° 3 : Eléments emplois 31/12/2016

EX	N°	Libellé	M. brut	AMPR	MT Net
2016	1	### ACTIFS NON COURANTS ###	0	0	0
2016	2	Ecart d'acquisition (goodwill)	0	0	0
2016	3	Immobilisations incorporelles	0	0	0
2016	4	Immobilisations corporelles	1660527236	1219249789	441277446,1
2016	5	Immobilisations en cours	0	0	0
2016	6	Immobilisations Financières	12293000	0	12293000
2016	7	Impôts différés	0	0	0
2016	8	TOTAL ACTIF NON COURANT	1672820236	1219249789	453570446,1
2016	9		0	0	0
2016	10	### ACTIFS COURANT ###	0	0	0
2016	11	Stocks et en cours	636179082,1	525091,21	635653990,9
2016	12	Créance et emplois assimilés	0	0	0
2016	13	Clients	54376412,67	1756571,42	52619841,25
2016	14	Autres débiteurs	15131318,08	3895393,89	11235924,19
2016	15	Impôts et assimilés	11942578,05	0	11942578,05
2016	16	Autres actifs courants	0	0	0
2016	17	Disponibilités et assimilés	0	0	0
2016	18	Placements et autres actifs financiers courant	0	0	0
2016	19	Trésorerie	559756450,8	2676082,01	557080368,8
2016	20	TOTAL ACTIF COURANT	1277385842	8853138,53	1268532703
2016	21		0	0	0
2016	22		0	0	0
2016	23		0	0	0
2016	24		0	0	0
2016	25		0	0	0
2016	26		0	0	0
2016	27		0	0	0
2016	28		0	0	0
2016	29		0	0	0
2016	30		0	0	0
2016	31	TOTAL GENERAL ACTIF	2950206077	1228102928	1722103149

Source : Document interne fournis par NAFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA

Annexe n° 4 : Eléments ressources 31/12/2016

LIB2	N	N-1
### CAPITAUX PROPRES ###	0	0
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	0	0
Primes et réserves	0	0
Ecart de réévaluation	0	0
Résultat net	185531133,4	128843431,4
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	185531133,4	128843431,4
	0	0
### PASSIFS NON COURANTS ###	0	0
Dettes rattachées à des participations	0	0
Impôts (différés et provisionnés)	0	0
Autres dettes non courantes	1984080,91	1895570,74
Provisions et produits comptabilisés	8893603,09	13150459,3
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	10877684	15046030,04
### PASSIFS COURANTS ###	0	0
Fournisseurs et compte rattachés	31693866,64	7759589,87
Impôts	0	0
Autres dettes	1494000465	2048927671
Trésorerie Passif	0	0
TOTAL PASSIFS COURANTS III	1525694332	2056687261
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
	0	0
TOTAL GENERAL PASSIF	1722103149	2200576722

Source : Document interne fournis par NFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA

Commissions bancaires
Autres frais financiers
Remontées de fonds
Flux FINANCIERS

SOLDES DES FLUX

SOLDES BANCAIRES

[illegible]

Source : Document interne fournis par le service budget et coûts

Branche : CRB

District : Bejaia

Budget de trésorerie 2016 U/M 10³ DA

[illegible]

Remboursement des emprunt autres frais financiers Remontées de fonds Décaissement financiers Solde des flux financiers Solde final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	979 250	979 250	919 250	919 250	919 250	919 250	919 250	11 021 415
	-804 083	-804 083	-804 083	-799 083	-799 083	-799 083	-950 000	-950 000	-950 000	-889 250	-889 250	-889 250	-889 250	-889 250	-889 250	-10 417 415
	-61 153	-61 153	-61 153	-56 873	34 821	-117 096	62 446	62 446	-56 440	-56 440	-57 440	-53 340			-421 375	
	825 240	764 087	702 934	646 061	680 882	563 786	626 232	688 678	632 238	575 798	518 358	465 018			7 986 312	

Source : Document interne fournis par le service budget et coûts



NAFTAL SPA
DISTRICT CABBURANTS

REGISTRE BROUILLARD DE BANQUE MOIS DE JANVIER 2016
COMPTE EXPLOITATION CBR N° 002 00041 0412 200 013 83

Date	N° Chq/OV	Libellé opération	Structure	Débit	Crédit	Solde
		Solde au 31/12/2015		53 087 146,34		53 087 146,34
03/01/2016	Chq 1180455	SOLDE DE TOUT COMPTE	KHOUCHANE		1 776 294,61	51 310 851,73
03/01/2016	Chq 1180456	F/A D E	106B		33 138,19	51 277 713,54
03/01/2016	Chq 1180457	ANNULE			0,00	51 277 713,54
03/01/2016	Chq 1180458	ALIMENTATION F/FIX	District		100 000,00	51 177 713,54
03/01/2016	Chq 1180459	ALIMENTATION F/FIX	106B		50 000,00	51 127 713,54
03/01/2016	Chq 1180460	ALIMENTATION F/FIX	106L		60 000,00	51 067 713,54
04/01/2016	Chq 1180461	F/S D E	CT ADEKAR DASC		8 631,93	51 059 081,61
04/01/2016	Chq 1180462	F/A D E	DASC		3 719,94	51 055 361,67
04/01/2016	Chq 1180463	F/Lab Ana Med Dr LALAOUI Kamel BEJAIA	DASC		43 955,60	51 011 406,07
05/01/2016	Chq 1180464	RBT DRA	AB06		9 160,00	51 002 246,07
05/01/2016	Chq 1180465	F/S D E	106B		75 689,45	50 926 556,62
05/01/2016	Chq 1180466	ALIMENTATION F/FIX	1067		60 000,00	50 866 556,62
06/01/2016	OV 001	PRESTATIONS SOCIAL MIP			106 684,44	50 759 872,18
06/01/2016	OV 002	PRESTATIONS SOCIAL MIP			242 472,70	50 517 399,48
06/01/2016	OV 003	PRESTATIONS SOCIAL MIP			47 622,74	50 469 776,74
06/01/2016	OV 004	PRESTATIONS SOCIAL MIP			19 156,80	50 450 619,94
06/01/2016	OV 005	PRESTATIONS SOCIAL MIP			6 472,67	50 444 147,27
06/01/2016	OV 006	PRESTATIONS SOCIAL MIP			10 000,00	50 434 147,27
06/01/2016	OV 007	PRESTATIONS SOCIAL MIP			40 000,00	50 394 147,27
06/01/2016	OV 008	PRESTATIONS SOCIAL MIP			20 000,00	50 374 147,27
06/01/2016	OV 009	PRESTATIONS SOCIAL MIP			236,69	50 373 910,58

A Reporter					53 087 146,34	2 713 235,76	50 373 910,58
Report					53 087 146,34	2 713 235,76	50 373 910,58
06/01/2016	OV 010	PRESTATIONS SOCIAL MIP				10 532,08	50 363 378,50
06/01/2016	OV 011	PRESTATIONS SOCIAL MIP				10 000,00	50 353 378,50
06/01/2016	OV 012	PRESTATIONS SOCIAL MIP				205,63	50 353 172,87
07/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 2713 à 2714				351,00	50 352 821,87
07/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 001 à 012				2 854,80	50 349 967,07
07/01/2016	Chq 1180467	ALIMENTATION F/FIX	M'SILA			30 000,00	50 319 967,07
07/01/2016	Chq 1180468	F/ETS HADJAL				18 620,00	50 301 347,07
10/01/2016	Chq 1180469	ALIMENTATION F/FIX	TAHER			30 000,00	50 271 347,07
10/01/2016	Chq 1180470	F/A D E	M'SILA			5 612,57	50 265 734,50
10/01/2016	Chq 1180471	F/ENAP BEJAIA	1067			15 108,44	50 250 626,06
10/01/2016	OV 013	F/TPM ETS BENABI AHMED				183 512,62	50 067 113,44
10/01/2016	OV 014	F/TPM ETS BENABI AHMED				170 194,27	49 896 919,17
10/01/2016	OV 015	F/TPM ETS BENABI AHMED	BEJ-EL ELMA			27 420,12	49 869 499,05
10/01/2016	OV 016	F/TPM SNC TRANS CHABANE & CIE	SKIKDA-M'SILA			35 580,87	49 833 918,18
10/01/2016	OV 017	F/TPM ETS AZZI FARHAT	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 801 895,40
10/01/2016	OV 018	F/TPM ETS BOUCHIBANE Née AZZI F	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 769 872,62
10/01/2016	OV 019	F/TPM ETS BOUARAB MOURAD	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 737 849,84
10/01/2016	OV 020	F/TPM ETS BOUAZA NOUREDDINE	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 705 827,06
11/01/2016	OV 021	F/TPM ETS BOURICHE MOULOUUD	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 673 804,28
11/01/2016	OV 022	F/TPM ETS DJAOUZI KHELIFA	SKIKDA-M'SILA			64 045,57	49 609 758,71
11/01/2016	OV 023	F/TPM ETS DIEROUDI DJAMEL	SKIKDA-M'SILA			64 045,56	49 545 713,15
11/01/2016	OV 024	F/TPM ETS HAMZAOUI AMOKRANE	SKIKDA-M'SILA			96 068,34	49 449 644,81
11/01/2016	OV 025	F/TPM ETS KHALED OMAR	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 417 622,03
11/01/2016	OV 026	F/TPM ETS NOURI SAMIR	SKIKDA-M'SILA			64 045,57	49 353 576,46
11/01/2016	OV 027	F/TPM ETS REDJIRADJ MOHAMED	SKIKDA-M'SILA			32 022,79	49 321 553,67
11/01/2016	OV 028	F/TPM SARL HAYNANE	SKIKDA-M'SILA			69 975,71	49 251 577,96
11/01/2016	OV 029	F/TPM SNC ITHRI TRANS BOUAZA ET CIE	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 219 555,18
11/01/2016	OV 030	F/TPM SNC TRANSTRANQUIL AMRANI & CIE	SKIKDA-M'SILA			32 022,78	49 187 532,40
11/01/2016	OV 031	F/TPM SARL TRHM	SKIKDA-BBA			26 440,83	49 161 091,57

A Reporter					53 087 146,34	3 926 054,77	49 161 091,57
Report					53 087 146,34	3 926 054,77	49 161 091,57
11/01/2016	OV 032	F/TPM ETS BOUAZA NOUREDDINE		SKIKDA-BBA		26 440,83	49 134 650,74
11/01/2016	OV 033	F/TPM ETS TOUMI CHAMS-EDDINE		SKIKDA-BBA		26 440,83	49 108 209,91
11/01/2016	OV 034	F/TPM ETS YAHIA CHERIF FARID		SKIKDA-BBA		26 440,83	49 081 769,08
11/01/2016	OV 035	F/TPM SARL TRHM		CHIFA-M'SILA		19 908,02	49 061 861,06
11/01/2016	OV 036	F/TPM SNC GRAVANE		CHIFA-M'SILA		59 724,05	49 002 137,01
11/01/2016	OV 037	F/TPM ETS BELFADEL MALIK		CHIFA-M'SILA		99 540,09	48 902 596,92
11/01/2016	OV 038	F/TPM ETS BOUCHIBANE Née AZZI F		CHIFA-M'SILA		39 816,04	48 862 780,88
11/01/2016	OV 039	F/TPM ETS BOURICHE MOULOUD		CHIFA-M'SILA		79 632,07	48 783 148,81
11/01/2016	OV 040	F/TPM ETS KHALED SALAH		CHIFA-M'SILA		99 540,09	48 683 608,72
11/01/2016	OV 041	F/TPM ETS MOHELLEBI MOHAMMED		KHROUB-M'SILA		17 058,60	48 666 550,12
11/01/2016	OV 042	F/TPM ETS BOUADJIL DJELLOUL		BEJ-EL ELMA		41 130,18	48 625 419,94
11/01/2016	OV 043	F/TPM ETS BOUAZA NOUREDDINE		BEJ-EL ELMA		27 420,12	48 597 999,82
11/01/2016	OV 044	F/TPM ETS HASNI MOHAMED		BEJ-EL ELMA		27 420,12	48 570 579,70
11/01/2016	OV 045	F/TPM ETS MANSOURI BOUZID		BEJ-EL ELMA		27 420,12	48 543 159,58
11/01/2016	OV 046	F/TPM ETS RAAF LAMINE		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 529 449,52
11/01/2016	OV 047	F/TPM ETS YAZLI SAMIR		BEJ-EL ELMA		27 420,12	48 502 029,40
11/01/2016	OV 048	F/TPM SARL D.T.L.P.P		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 488 319,34
11/01/2016	OV 049	F/TPM SNC RADJI DJAMAL & SACI MOUSSA		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 474 609,28
11/01/2016	OV 050	F/TPM ETS BENHAMZA AHMED		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 460 899,22
11/01/2016	OV 051	F/TPM ETS BOUADJIL DJELLOUL		BEJ-EL ELMA		27 420,12	48 433 479,10
11/01/2016	OV 052	F/TPM ETS DIAOUZI KHELIFA		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 419 769,04
11/01/2016	OV 053	F/TPM ETS RAHLI ALI		BEJ-EL ELMA		54 840,24	48 364 928,80
11/01/2016	OV 054	F/TPM SARL D.T.L.P.P		BEJ-EL ELMA		13 710,06	48 351 218,74
11/01/2016	OV 055	F/TPM EURL EL-OMRA TRANS		BEJ-EL ELMA		12 433,82	48 338 784,92
11/01/2016	OV 056	F/TPM ETS RAHLI ALI		BEJ-EL ELMA		12 433,82	48 326 351,10
11/01/2016	OV 057	F/TPM ETS REDJRADJ MOHAMED		BEJ-EL ELMA		70 508,88	48 255 842,22
11/01/2016	OV 058	F/TPM ETS YAZLI SAMIR		BEJ-EL ELMA		70 508,88	48 185 333,34
11/01/2016	OV 059	F/TPM EURL GRARADJ		BEJ-EL ELMA		138 667,46	48 046 665,88
11/01/2016	OV 060	F/TPM EURL TIZIBART		BEJ-EL ELMA		17 627,22	48 029 038,66

A Reporter						53 087 146,34	5 058 107,68	48 029 038,66
Report						53 087 146,34	5 058 107,68	48 029 038,66
11/01/2016	OV 061	F/TPM SNC GRAVANE		BEJ-EL ELMA			138 667,56	47 890 371,10
11/01/2016	OV 062	F/TPM BAOUTA ALI		BEJ-EL ELMA			69 333,73	47 821 037,37
11/01/2016	OV 063	F/TPM ETS BOURICHE MOULOUD		BEJ-EL ELMA			24 867,65	47 796 169,72
11/01/2016	OV 064	F/TPM ETS HAMZAOUI AMOKRANE		BEJ-EL ELMA			158 644,98	47 637 524,74
11/01/2016	OV 065	F/TPM ETS HARFOUCHE REDA		BEJ-EL ELMA			264 408,30	47 373 116,44
11/01/2016	OV 066	F/TPM ETS MOHELLEBI MOHAMMED		BEJ-EL ELMA			17 627,22	47 355 489,22
11/01/2016	OV 067	F/TPM ETS REDIRADI MOHAMED		BEJ-EL ELMA			52 881,66	47 302 607,56
11/01/2016	OV 068	F/TPM ETS SI ABDALLAH MOHAMMED SALAH		BEJ-EL ELMA			12 433,82	47 290 173,74
11/01/2016	OV 069	F/TPM EURL GRARADI		BEJ-EL ELMA			231 112,44	47 059 061,30
11/01/2016	OV 070	F/TPM SNC GRAVANE		BEJ-EL ELMA			69 333,73	46 989 727,57
11/01/2016	OV 071	F/TPM ETS MILI BOUBKEUR					220 435,02	46 769 292,55
11/01/2016	OV 072	F/TPM ETS AMARA RACHID					435 715,20	46 333 577,35
11/01/2016	OV 073	F/TPM ETS BELFADEL MALIK					462 224,88	45 871 352,47
11/01/2016	OV 074	F/TPM ETS AZZI FARHAT					369 779,90	45 501 572,57
11/01/2016	OV 075	F/TPM ETS HAMZAOUI AMOKRANE					387 798,84	45 113 773,73
11/01/2016	OV 076	F/TPM ETS ISMAIL A/KRIM					12 433,82	45 101 339,91
11/01/2016	OV 077	F/TPM ETS MADI HAKIM					352 544,40	44 748 795,51
11/01/2016	OV 078	F/TPM ETS MERAD RABAH					509 786,78	44 239 008,73
11/01/2016	OV 079	F/TPM ETS RAHLI ALI					46 222,48	44 192 786,25
11/01/2016	OV 080	F/TPM ETS SAHNOUNE MOURAD					12 433,82	44 180 352,43
11/01/2016	OV 081	F/TPM ETS SI ABDALLAH MOHAMMED SALAH					92 444,98	44 087 907,45
11/01/2016	OV 082	F/TPM SARL HAYNANE					27 170,21	44 060 737,24
11/01/2016	OV 083	F/TPM SARL IZOURDEZ					722 716,02	43 338 021,22
11/01/2016	OV 084	F/TPM SARL NAFT RAFFOUR					20 238,66	43 317 782,56
11/01/2016	OV 085	F/TPM SARL TRHM					17 627,22	43 300 155,34
11/01/2016	OV 086	F/TPM SNC HAMMICHE ET FRERES					35 254,44	43 264 900,90
11/01/2016	OV 087	F/TPM SNC RADJII DIAMAL & SACI MOUSSA					17 627,22	43 247 273,68
11/01/2016	AC BEA	A/FONDS RESEAU				183 069,31		43 430 342,99
12/01/2016	Chq 1180472	ALIMENTATION F/FIX					30 000,00	43 400 342,99

A Reporter							53 270 215,65	9 869 872,66	43 400 342,99
Report							53 270 215,65	9 869 872,66	43 400 342,99
13/01/2016	Chq 1180473	F/TRANSBOIS							
13/01/2016	Chq 1180474	F/TRANSBOIS			BBA			1 468 935,00	41 931 407,99
13/01/2016	OV 088	F/TPM ETS BENHAMZA AHMED						17 000,00	41 914 407,99
13/01/2016	OV 089	F/TPM ETS DJAOUZI KHELIFA						13 741,65	41 900 666,34
13/01/2016	OV 090	F/TPM ETS HAMZAOUI AMOKRANE						15 268,50	41 885 397,84
13/01/2016	OV 091	F/TPM ETS IDIRI FAYCAL						13 741,65	41 871 656,19
13/01/2016	OV 092	F/TPM ETS NOURI SAMIR						13 741,65	41 844 172,89
13/01/2016	OV 093	F/TPM ETS SADI DJILALI						15 268,50	41 828 904,39
13/01/2016	OV 094	F/TPM ETS SI ABDALLAH MOHAMMED SALAH						13 741,65	41 815 162,74
13/01/2016	OV 095	F/TPM SNC TRANSTRANQUIL AMRANI & CIE						13 741,65	41 801 421,09
13/01/2016	OV 096	F/TPM SARL NAFT RAFFOUR						28 551,74	41 772 869,35
13/01/2016	Chq 1180475	F/PUML BEJAIA						63 600,00	41 709 269,35
13/01/2016	Chq 1180476	F/A D E			TAHER			37 891,13	41 671 378,22
14/01/2016	Chq 1180477	F/ETS YAHIAOUI						16 850,00	41 654 528,22
14/01/2016	OV 097	F/TPM ETS IDIRI FAYCAL						47 358,00	41 607 170,22
14/01/2016	OV 098	F/TPM ETS TOUABI KARIM						23 692,50	41 583 477,72
14/01/2016	OV 099	F/TPM SARL HAYNANE						55 282,50	41 528 195,22
14/01/2016	OV 100	F/MEDIA SERVICE BEJAIA						8 925,00	41 519 270,22
14/01/2016	OV 101	F/ETS AIT MOKHTAR BEJAIA						5 000,00	41 514 270,22
14/01/2016	OV 102	F/SARL EGITEL BEJAIA						39 440,70	41 474 829,52
14/01/2016	OV 103	F/RESTAURANT ENNOUR						38 000,00	41 436 829,52
14/01/2016	OV 104	F/SM MASSINISSA						10 000,00	41 426 829,52
14/01/2016	OV 105	COTISATIONS MIP						783 489,96	40 643 339,56
17/01/2016	AC BEA	A/FONDS TT					34 117,20		40 677 456,76
17/01/2016	Chq 1180478	BILLET D'AVION BRAHIMI			BEJ-ORAN			7 345,00	40 670 111,76
17/01/2016	Chq 1180479	BILLET D'AVION REMILA			ALG-HASSI M			11 884,00	40 658 227,76
17/01/2016	Chq 1180480	COTISATIONS CNAS						9 750 288,80	30 907 938,96
17/01/2016	Chq 1180481	COTISATIONS CNAS			LP			1 199 707,26	29 708 231,70
17/01/2016	Chq 1180482	COTISATIONS CNAS			JUEL			2 761 075,80	26 947 155,90

17/01/2016	Chq 1180483	F/ENNA BEJAIA			17 986,38	26 929 169,52
18/01/2016	Chq 1180484	RBT DRA	AB06		2 580,00	26 926 589,52
18/01/2016	Chq 1180485	F/A D E	1067		85 166,11	26 841 423,41
18/01/2016	OV 106	F/TPM ETS BENABI ALI	SKIKDA-M'SILA		96 068,34	26 745 355,07
18/01/2016	OV 107	F/TPM ETS BENABI ALI	SKIKDA-M'SILA		346 668,66	26 398 686,41
18/01/2016	OV 108	F/TPM ETS BENABI ALI	SKIKDA-M'SILA		161 778,70	26 236 907,71
18/01/2016	OV 109	F/TPM ETS BENABI ALI	SKIKDA-M'SILA		161 778,70	26 075 129,01
18/01/2016	OV 110	F/TPM ETS BENABI ALI	BEJ-M-BBA		23 360,81	26 051 768,20
18/01/2016	OV 111	F/TPM ETS KHALED SALAH	KHROUB-M'SILA		17 058,60	26 034 709,60
18/01/2016	OV 112	F/TPM ETS SI ABDALLAH MOHAMMED SALAH	KHROUB-M'SILA		17 058,60	26 017 651,00
18/01/2016	OV 113	F/TPM ETS RAHAL MABROUK	KHROUB-M'SILA		24 867,64	25 992 783,36
19/01/2016	OV 114	F/TPM ETS AZZI FARHAT	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 960 760,58
19/01/2016	OV 115	F/TPM ETS BAOUTA	SKIKDA-M'SILA		64 045,57	25 896 715,01
19/01/2016	OV 116	F/TPM ETS CHABA AKLI	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 864 692,23
19/01/2016	OV 117	F/TPM ETS IDIRI FAYCAL	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 832 669,45
19/01/2016	OV 118	F/TPM ETS YAHIAOUI M'HAND	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 800 646,67
19/01/2016	OV 119	F/TPM SNC GRAVANE	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 768 623,89
19/01/2016	OV 120	F/TPM SNC HAMMICHE ET FRERES	SKIKDA-M'SILA		32 022,78	25 736 601,11
19/01/2016	OV 121	F/TPM ETS BAOUTA	CHIFA-M'SILA		99 540,09	25 637 061,02
19/01/2016	OV 122	F/TPM ETS CHABA AKLI	CHIFA-M'SILA		79 632,07	25 557 428,95
19/01/2016	OV 123	F/TPM SNC GRAVANE	CHIFA-M'SILA		39 816,03	25 517 612,92
19/01/2016	OV 124	F/TPM ETS DIERROUD NADIR	CHIFA-M'SILA		17 627,22	25 499 985,70
19/01/2016	OV 125	F/TPM ETS ISMAIL A/KRIM	CHIFA-M'SILA		176 272,20	25 323 713,50
19/01/2016	OV 126	F/TPM ETS BAOUTA			462 224,88	24 861 488,62
19/01/2016	OV 127	F/TPM ETS CHABA AKLI			231 112,44	24 630 376,18
19/01/2016	OV 128	F/TPM ETS BENHAMZA AHMED			70 082,42	24 560 293,76
19/01/2016	OV 129	F/TPM ETS NAIT ATMANE FAOUZI	SKIKDA-BBA		26 440,83	24 533 852,93
19/01/2016	OV 130	F/TPM ETS DIEROUDI DJAMEL	SKIKDA-BBA		250 496,05	24 283 356,88
19/01/2016	OV 131	F/TPM ETS AZZI FARHAT	SKIKDA-BBA		202 517,17	24 080 839,71

A Reporter				53 304 332,85	29 223 493,14	24 080 839,71
Report				53 304 332,85	29 223 493,14	24 080 839,71
19/01/2016	OV 132	F/TPM ETS BOUARAB MOURAD	SIKIDA-BBA		410 518,36	23 670 321,35
19/01/2016	OV 133	F/TPM ETS BOUAZA NOUREDDINE	SIKIDA-BBA		722 324,30	22 947 997,05
19/01/2016	OV 134	F/TPM ETS BOUCHIBANE Née AZZI F	SIKIDA-BBA		312 589,37	22 635 407,68
19/01/2016	OV 135	F/TPM ETS BOUAICH ABDELHALIM	SIKIDA-BBA		294 962,15	22 340 445,53
19/01/2016	OV 136	F/TPM ETS DERROUICHE MAHMOUD	SIKIDA-BBA		381 923,10	21 958 522,43
19/01/2016	OV 137	F/TPM ETS DIAOUI KHELIFA	SIKIDA-BBA		804 192,95	21 154 329,48
19/01/2016	OV 138	F/TPM ETS HAMZAoui AMOKRANE	SIKIDA-BBA		405 034,34	20 749 295,14
19/01/2016	OV 139	F/TPM ETS MADI ZAHIR	SIKIDA-BBA		266 657,50	20 482 637,64
19/01/2016	OV 140	F/TPM ETS NEGMAR	SIKIDA-BBA		363 512,44	20 119 125,20
19/01/2016	OV 141	F/TPM ETS RAHLI ALI	SIKIDA-BBA		381 923,10	19 737 202,10
19/01/2016	OV 142	F/TPM ETS SADI DJILALI	SIKIDA-BBA		260 708,76	19 476 493,34
19/01/2016	OV 143	F/TPM ETS SI ABDALLAH MOHAMMED SALAH	SIKIDA-BBA		381 923,10	19 094 570,24
19/01/2016	OV 144	F/TPM SARL IZOURDEZ	SIKIDA-BBA		735 250,93	18 359 319,31
19/01/2016	OV 145	F/TPM SNC ITHRI TRANS BOUAZA ET CIE	SIKIDA-BBA		520 590,56	17 838 728,75
19/01/2016	OV 146	F/TPM SNC TRANSTRANQUIL AMRANI & CIE	SIKIDA-BBA		833 615,17	17 005 113,58
19/01/2016	OV 147	F/TPM SNC TRANS-TAGHZOUT SEMAOUNE & ASSOCIERS	SIKIDA-BBA		305 146,76	16 699 966,82
19/01/2016	OV 148	F/TPM ETS IDIRI FAYCAL	SIKIDA-BBA		1 294 229,66	15 405 737,16
19/01/2016	OV 149	F/TPM ETS KHALED OMAR	SIKIDA-BBA		277 334,93	15 128 402,23
19/01/2016	OV 150	F/TPM ETS LEKDIM ABDELHAKIM	SIKIDA-BBA		208 001,20	14 920 401,03
19/01/2016	OV 151	F/TPM ETS MADI HAKIM	SIKIDA-BBA		277 334,92	14 643 066,11
19/01/2016	OV 152	F/TPM ETS MILI BOUBKEUR	SIKIDA-BBA		46 222,49	14 596 843,62
19/01/2016	OV 153	F/TPM ETS MOHELLEBI MOHAMMED	SIKIDA-BBA		346 668,66	14 250 174,96
19/01/2016	OV 154	F/TPM ETS NAIT ATMANE FAOUZI	SIKIDA-BBA		317 289,96	13 932 885,00
19/01/2016	OV 155	F/TPM ETS NOURI SAMIR	SIKIDA-BBA		208 001,20	13 724 883,80
19/01/2016	OV 156	F/TPM ETS RAAF LAMINE	SIKIDA-BBA		231 112,44	13 493 771,36
19/01/2016	OV 157	F/TPM ETS REDJIRADJ MOHAMED	SIKIDA-BBA		277 334,93	13 216 436,43
19/01/2016	OV 158	F/TPM ETS SADI DJILALI	SIKIDA-BBA		352 544,40	12 863 892,03
19/01/2016	OV 159	F/TPM ETS SAHNOUNE MOURAD	SIKIDA-BBA		184 889,95	12 679 002,08
19/01/2016	OV 160	F/TPM ETS SAIDOUNE	SIKIDA-BBA		254 223,68	12 424 778,40

A Reporter						53 304 332,85	40 879 554,45	12 424 778,40
Report						53 304 332,85	40 879 554,45	12 424 778,40
19/01/2016	OV 161	F/TPM ETS TOUABI KARIM		SKIKDA-BBA			323 557,42	12 101 220,98
19/01/2016	OV 162	F/TPM ETS TOUMI CHAMS-EDDINE		SKIKDA-BBA			246 781,08	11 854 439,90
19/01/2016	OV 163	F/TPM ETS YAHIA CHERIF FARID		SKIKDA-BBA			440 680,50	11 413 759,40
19/01/2016	OV 164	F/TPM ETS YAHIAOUI M'HAND		SKIKDA-BBA			254 223,68	11 159 535,72
19/01/2016	OV 165	F/TPM SARL HAYNANE		SKIKDA-BBA			688 201,49	10 471 334,23
19/01/2016	OV 166	F/TPM SARL NAFT RAFFOUR		SKIKDA-BBA			424 562,11	10 046 772,12
19/01/2016	OV 167	F/TPM SARL TRHM		SKIKDA-BBA			184 889,95	9 861 882,17
19/01/2016	OV 168	F/TPM SNC HAMMICHE ET FRERES		SKIKDA-BBA			531 558,61	9 330 323,56
19/01/2016	OV 169	F/TPM SNC RADJI DJAMAL & SACI MOUSSA		SKIKDA-BBA			369 779,90	8 960 543,66
19/01/2016	OV 170	F/HOTEL JAZIRA JIJEL					109 546,60	8 850 997,06
19/01/2016	OV 171	F/HOTEL BRAHMI BEJAIA					147 850,12	8 703 146,94
19/01/2016	OV 172	F/HOTEL EL KALAA M'SILA					33 567,00	8 669 579,94
19/01/2016	OV 173	F/SARL HOTEL BENI HAMAD					29 200,00	8 640 379,94
19/01/2016	OV 174	F/HOTEL PROVIDENTIA BEJAIA					13 350,00	8 627 029,94
19/01/2016	OV 175	F/ETS MAHINDADE					30 000,00	8 597 029,94
19/01/2016	OV 176	F/S,M ESPERANZA					5 000,00	8 592 029,94
19/01/2016	OV 177	F/SGI					580 806,72	8 011 223,22
19/01/2016	OV 178	F/ETS KICHER					19 650,00	7 991 573,22
19/01/2016	OV 179	PAIE P/PERMANANT					1 486 934,29	6 504 638,93
19/01/2016	OV 180	PAIE P/PERMANANT					1 963 638,48	4 541 000,45
19/01/2016	OV 181	PAIE P/PERMANANT					8 390 979,90	-3 849 979,45
19/01/2016	OV 182	PAIE P/PERMANANT					669 348,04	-4 519 327,49
19/01/2016	OV 183	PAIE P/PERMANANT					54 450,79	-4 573 778,28
19/01/2016	OV 184	PAIE P/PERMANANT					473 230,87	-5 047 009,15
19/01/2016	OV 185	PAIE P/PERMANANT					1 150 748,42	-6 197 757,57
19/01/2016	OV 186	PAIE P/PERMANANT					1 342 634,67	-7 540 392,24
19/01/2016	OV 187	PAIE P/PERMANANT					479 573,52	-8 019 965,76
19/01/2016	OV 188	PAIE P/PERMANANT					1 571 479,30	-9 591 445,06
19/01/2016	OV 189	PAIE P/PERMANANT					207 872,19	-9 799 317,25

A Reporter							53 304 332,85	63 103 650,10	-9 799 317,25
Report							53 304 332,85	63 103 650,10	-9 799 317,25
19/01/2016	OV 190	PAIE P/PERMANANT					255 119,25	-10 054 436,50	
19/01/2016	OV 191	PAIE P/PERMANANT					180 219,62	-10 234 656,12	
19/01/2016	OV 192	PAIE P/PERMANANT					1 445 820,79	-11 680 476,91	
19/01/2016	OV 193	PAIE P/PERMANANT					41 203,36	-11 721 680,27	
19/01/2016	OV 194	PAIE P/PERMANANT					42 683,20	-11 764 363,47	
19/01/2016	OV 195	PAIE P/PERMANANT					2 232 378,81	-13 996 742,28	
19/01/2016	OV 196	PAIE P/PERMANANT					1 438 375,51	-15 435 117,79	
19/01/2016	OV 197	PAIE P/PERMANANT					433 969,05	-15 869 086,84	
19/01/2016	OV 198	PAIE P/PERMANANT					89 619,80	-15 958 706,64	
19/01/2016	OV 199	PAIE P/PERMANANT					290 539,59	-16 249 246,23	
19/01/2016	OV 200	PAIE P/PERMANANT					39 963,77	-16 289 210,00	
19/01/2016	OV 201	PAIE P/PERMANANT					81 781,28	-16 370 991,28	
19/01/2016	OV 202	PAIE P/PERMANANT					86 268,94	-16 457 260,22	
19/01/2016	OV 203	PAIE P/PERMANANT					78 526,02	-16 535 786,24	
19/01/2016	Chq 1180486	F/S D E		1067			118 413,88	-16 654 200,12	
19/01/2016	Chq 1180487	F/ACTEL		1067			33 198,75	-16 687 398,87	
19/01/2016	Chq 1180488	F/S D E		M'SILA			96 319,66	-16 783 718,53	
19/01/2016	Chq 1180489	RBT DRA		106B			20 097,80	-16 803 816,33	
20/01/2016	Chq 1180490	PAIE P/PERMANANT					58 431,09	-16 862 247,42	
20/01/2016	AC BEA	RPT SOC MIP				210 969,58		-16 651 277,84	
20/01/2016	OV 204	PAIE BELAID					52 420,09	-16 703 697,93	
20/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 013 à 061					8 248,50	-16 711 946,43	
20/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 063 à 096					5 733,00	-16 717 679,43	
20/01/2016	AC BEA	A/FONDS PAIE PTP 01/16				37 813 084,32		21 095 404,89	
20/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 062					175,50	21 095 229,39	
20/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 097 à 105					1 345,50	21 093 883,89	
21/01/2016	Chq 1180491	TAXE POLLUANTE					58 830,00	21 035 053,89	
24/01/2016	OV 205	F/TPM ETS BELFADEL MALIK		SKIKDA-BBA			456 740,85	20 578 313,04	
24/01/2016	OV 206	F/TPM ETS ISMAIL A/KRIM		SKIKDA-BBA			410 518,36	20 167 794,68	

A Reporter					91 328 386,75	71 160 592,07	20 167 794,68
Report					91 328 386,75	71 160 592,07	20 167 794,68
24/01/2016	OV 207	F/TPM ETS HASNI MOHAMED		SKIKDA-BBA		369 779,90	19 798 014,78
24/01/2016	OV 208	F/TPM ETS KHALED SALAH		SKIKDA-BBA		254 223,68	19 543 791,10
24/01/2016	OV 209	F/TPM ETS SACI YACINE		SKIKDA-BBA		23 111,24	19 520 679,86
24/01/2016	OV 210	F/TPM SARL SOTRALUB		SKIKDA-BBA		208 001,19	19 312 678,67
24/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 171 à 203				10 436,40	19 302 242,27
24/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 106 à 113				1 404,00	19 300 838,27
24/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 204				175,50	19 300 662,77
26/01/2016	Chq 1180492	F/EPE POVAL				1 089 721,74	18 210 941,03
26/01/2016	Chq 1180493	F/S D E		CT LOTA DASC		9 047,99	18 201 893,04
26/01/2016	Chq 1180494	F/S D E		CT Z/M DASC		16 382,52	18 185 510,52
26/01/2016	Chq 1180495	F/S D E		CT Z/M DASC		2 285,16	18 183 225,36
28/01/2016	Chq 1180496	PAIE P/TEMPORAIRE		MAKHLOUF		44 382,50	18 138 842,86
28/01/2016	Chq 1180497	PAIE P/TEMPORAIRE		LEGHMIZI		36 186,77	18 102 656,09
28/01/2016	Chq 1180498	PAIE P/TEMPORAIRE		KACI		34 918,36	18 067 737,73
28/01/2016	Chq 1180499	PAIE P/TEMPORAIRE		ALLOUTI		36 186,77	18 031 550,96
28/01/2016	OV 211	PAIE P/TEMPORAIRE				1 511 245,00	16 520 305,96
28/01/2016	OV 212	PAIE P/TEMPORAIRE				1 118 509,99	15 401 795,97
28/01/2016	OV 213	PAIE P/TEMPORAIRE				102 543,59	15 299 252,38
28/01/2016	OV 214	PAIE P/TEMPORAIRE				329 288,80	14 969 963,58
28/01/2016	OV 215	PAIE P/TEMPORAIRE				155 331,26	14 814 632,32
28/01/2016	OV 216	PAIE P/TEMPORAIRE				177 174,56	14 637 457,76
28/01/2016	OV 217	PAIE P/TEMPORAIRE				47 987,51	14 589 470,25
28/01/2016	OV 218	PAIE P/TEMPORAIRE				55 300,01	14 534 170,24
28/01/2016	OV 219	PAIE P/TEMPORAIRE				134 940,36	14 399 229,88
28/01/2016	OV 220	PAIE P/TEMPORAIRE				982 890,48	13 416 339,40
28/01/2016	OV 221	PAIE P/TEMPORAIRE				528 956,72	12 887 382,68
28/01/2016	OV 222	PAIE P/TEMPORAIRE				222 085,99	12 665 296,69
28/01/2016	OV 223	PAIE P/TEMPORAIRE				46 929,48	12 618 367,21
28/01/2016	OV 224	PAIE P/TEMPORAIRE				299 446,38	12 318 920,83

A Reporter				91 328 386,75	79 009 465,92	12 318 920,83
Report				91 328 386,75	79 009 465,92	12 318 920,83
28/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS REMISE (210969,58)			58,50	12 318 862,33
28/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 114 à 178			12 285,00	12 306 577,33
28/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 205 à 210			1 053,00	12 305 524,33
28/01/2016	AC BEA	A/FONDS T/TIERS 11/2015	EL ELMA-CHIFA	249 508,35		12 555 032,68
31/01/2016	AC BEA	A/FONDS PAIE PTP 01/16		8 728 227,98		21 283 260,66
31/01/2016	AD BEA	COMMISSIONS OV 211 à 225			4 188,60	21 279 072,06
Mouvement Du Mois				100 306 123,08	79 027 051,02	21 279 072,06
Solde Au 31/01/2016					21 279 072,06	

Liste des abréviations

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre 1 : la trésorerie dans une entreprise.....	03
Introduction	03
Section 1 : notions sur la trésorerie.....	03
1-1 Définition, calcul et signes de la trésorerie.....	03
1-1-1 Définitions.....	03
1-1-2 Calcul de la trésorerie	03
1-2 Typologie de la trésorerie.....	04
1-2-1 La trésorerie active	04
1-2-2 La trésorerie passive	04
1-2-3 La trésorerie immédiate	04
1-2-4 La trésorerie générale	04
1-3 Les approches d'analyse de la trésorerie.....	05
1-3-1 l'approche statique par le bilan.....	05
1-3-1-1 la trésorerie par le haut du bilan.....	05
1-3-1-2 la trésorerie par le bas du bilan.....	09
1-3-2 L'approche dynamique par le tableau de flux de trésorerie.....	09
1-3-2-1 Définition.....	09
1-3-2-2 La présentation du tableau de flux de trésorerie.....	10
Section 2 : Les risques, sources de financement de la trésorerie.....	12
2-1 Le rôle du trésorier	13
2-2 Les risques de trésorerie.....	14
2-2-1 Problèmes structurelles de trésorerie.....	14
2-2-2 Problèmes conjoncturels de trésorerie	15
2-2-3 Les principales causes des crises de trésorerie	15
2-3 Les sources de financement de la trésorerie.....	16
2-3-1 Le financement interne.....	16
2-3-2 Le financement externe.....	17
Conclusion.....	20

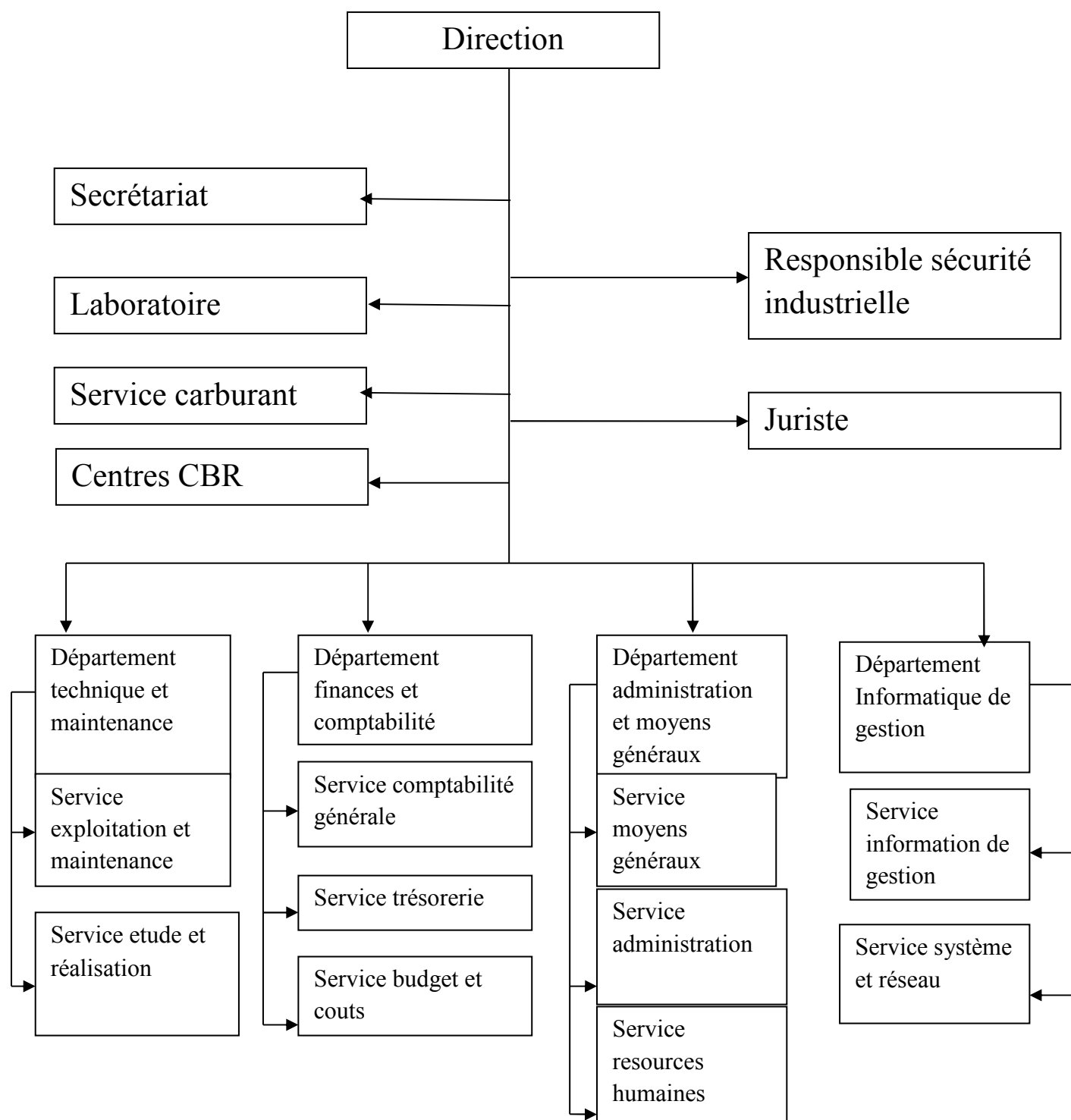
Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise.....	21
Introduction	21
Section 1 : concepts de base sur la gestion de la trésorerie.....	21
1-1 Définition de la gestion de la trésorerie.....	21
1-2 Objectifs de la gestion de trésorerie.....	21
1-3 Le contrôle de la trésorerie.....	22
1-3-1 Le contrôle de la caisse.....	23
1-3-2 Le contrôle de la banque.....	23
Section 2 : Les différentes démarches de la gestion de trésorerie	23
2-1 Le concept de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	23
2-1-1 La gestion par le plan de financement.....	24
2-1-1-1 Définition	24
2-1-1-2 Caractéristiques du plan de financement.....	24
2-1-1-3 Ajustement du plan de financement	25
2-1-1-4 La relation entre la trésorerie et le plan de financement.....	26
2-1-2 La gestion par les budgets de trésorerie.....	28
2-1-2-1 Définitions	28
2-1-2-2 La construction du budget de la trésorerie.....	28
2-1-2-3 Analyse du budget de trésorerie	32
2-2 La gestion permanente au jour le jour	32
2-2-1 Définition	32
2-2-2 les principaux moyens de paiements.....	35
2-2-3 les conditions de la banque.....	36
2-2-4 Autres conditions	37
2-2-5 La modernisation de la gestion de trésorerie au jour le jour.....	39

Conclusion.....	40
Chapitre 3 : Analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'unité district carburant Bejaia.....	41
Introduction.....	41
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	41
1-1 Historique et missions de l'entité.....	41
1-1-1 Historique.....	41
1-1-2 Missions du district.....	42
1-2 Présentation du service finance et comptabilité.....	42
1-3 Organigramme.....	43
Section 2 : la trésorerie dans la gestion financière de l'unité district carburant Bejaia.....	44
2-1 La trésorerie selon l'approche statique	44
2-1-1 Présentation des bilans condensés de l'unité NAFTAL district carburant de Bejaia pour les deux années d'études 2015 et 2016.....	44
2-2 Elaboration et analyse des tableaux des flux de trésorerie.....	49
2-2-1 Elaboration des tableaux de flux de trésorerie.....	49
2-2-2 Analyse des tableaux de flux de trésorerie.....	50
2-2-2-1 Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	50
2-2-2-2 Les flux provenant des activités d'investissements	51
2-2-2-3 Les flux provenant des activités de financement.....	51
2-2-2-4 Flux de trésorerie de la période globale	52
2-2-3 L'évolution de la trésorerie.....	52
Section 3 : la démarche prévisionnelle et la démarche permanente de la trésorerie au niveau du district carburant Bejaia.....	52
3-1 La gestion par le plan de financement.....	53
3-2 La gestion par les budgets de trésorerie	53

3-2-1	Présentation du budget trésorerie pour l'année 2015 de l'entité NAFTAL district carburant de Bejaia.....	54
3-2-2	Présentation du budget de trésorerie de l'année 2016 de NFTAL district carburant de Bejaia.....	55
3-2-3	Interprétation des résultats.....	56
3-2-3-1	Interprétation du budget de trésorerie 2015.....	56
3-2-3-2	Interprétation du budget de trésorerie 2016.....	57
3-3	La démarche au jour le jour (permanente).....	58
3-3-1	le suivi permanent des dépenses.....	58
3-3-2	Le suivi permanant des recettes	61
3-3-3	Elaboration d'un rapport de gestion de trésorerie de NAFTAL district carburant de Bejaia pour les deux années d'étude.....	63
	Conclusion.....	66
	Conclusion générale.....	72
	Bibliographie.....	73
	Listes des tableaux	
	Listes des figures, schémas et graphiques	
	Listes des annexes	
	Annexes	
	Table des matières	
	Résumé	

Table des matières

Schéma Organisationnel du District Carburants de Bejaïa



-Organigramme du district carburants de Bejaïa-

Résumé

Les théoriciens modernes de l'analyse financière ont non seulement démontré que la rentabilité de l'entreprise n'est pas une grande suffisante et définitive pour assurer de la prospérité de l'entreprise, mais ils ont montré également que les gestionnaires devaient avoir le souci immédiat et permanent d'assurer le suivi de l'entreprise, ceci donne toutes les lettres de noblesses à la pratique de la gestion de trésorerie.

La gestion de la trésorerie représente une pierre angulaire pour l'entreprise nécessitant des connaissances pointues de la trésorerie ainsi que son rôle au niveau de toutes organisations et même de connaître les outils permettant de la gérer.

Cette étude consiste à décrire les différentes approches de trésorerie ainsi que les principales techniques de sa gestion à savoir la budgétisation annuelle et le suivi permanent des flux de trésorerie. Et même de définir quelques problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions aux aléas précités.

Pour une meilleure description, une étude empirique a eu lieu dans l'unité NAFTAL district carburants de Bejaia spécialisée dans la distribution et la commercialisation des carburants, à travers la quelle nous avons constaté que la gestion de trésorerie est une fonction capitale qui contribue positivement sur l'activité de l'entité.

Mots clés : la trésorerie, le budget de trésorerie, tableau des flux de trésorerie ,la gestion prévisionnelle de trésorerie, la gestion permanente de trésorerie district carburants de Bejaia.

Summarized

The modern theorists of the financial analysis not only demonstrated that the profitability of the company is not a big sufficient and definitive one to assure of the prosperity of the company, but they also showed that the administrators had to have the immediate concern and permanent to assure the follow-up of the company, this gives all the letters patents to the practice of the cash management. The management of the finance represents a cornerstone for the company requiring sharp knowledge of the finance as well as its role at the level of any organizations and even to know tools allowing to manage her.

This study consists in describing the various surrounding areas of finance as well as the main techniques of its management to know the annual budgeting and the permanent follow-up of the cash flows. And even to define some problems which she can meet and consequently to describe the solutions to the aforesaid hazards. For a better description, an empirical study took place in the unity(unit) NAFTAL district fuels of Bejaia specialized in the distribution(casting) and the marketing of fuels, through the which we noticed that the cash management is a major function(office) which contributes positively on the activity of the entity.

Keywords:

The finance, the budget of finance, picture(board) of the cash flows, the projected management of finance, the permanent management.