

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pole Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Pour L'obtention D'un Diplôme De Master en Management Des Organisations

**Rôle des outils de cash management dans l'équilibre de la
trésorerie -Cas de SONATRACH -**

Élaboré par :

Mohamed BOUAFIA

Encadré par :

Dr. YAHIAOUI Djalal Eddine ENSM

Dr. TARHLISSIA Lamine ESC

Année Universitaire 2021/2022

REMERCIEMENT :

Avant tout, je remercie le bon DIEU tout puissant et miséricordieux, qui m'a accordé le courage, la patience et la volonté de suivre mes études et d'accomplir ce modeste travail.

Je souhaite également remercier plusieurs personnes sans les quelles ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Un grand merci est donc à :

L'ensemble de l'équipe pédagogique de l'École National Supérieure de Management, pour le travail énorme qu'ils effectuent pour nous créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

Je tiens à remercier ma tutrice «Madame Hammoudi » et aussi «Madame Djaafri », et toute l'équipe de la direction de trésorerie au niveau de la direction général de la SONATRACH.

Je tiens à remercier aussi « Dr. Djalal Eddine Yahiaoui », pour sa disponibilité, ses précieux conseils et orientations, et avant tout pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche malgré ses responsabilités administratives.

Un grand merci pour mon Co-encadrant « Dr. Lamine Tarhlissia », pour sa disponibilité, son encouragement et ses précieux conseils et aussi pour avoir accepté de prendre en charge mon encadrement tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier aussi les membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont apporté à lire et à juger mon mémoire.

Et enfin, Je remercie tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, dans l'élaboration et la finalisation de ce travail.

Dédicace :

Je dédie ce projet de fin d'études, Avant tout, à mes chers parents que je remercie éternellement pour leur appui inconditionnel durant toutes ces années. Je souhaite que ce travail soit un témoignage de ma profonde affection et reconnaissance de vos sacrifices.

Mon idole, mon cher papa « **Rachid** » l'épaule solide, la source d'affection et de générosité. Aucune dédicace ne serait exprimer mon respect, mon amour. Merci pour tout ce que vous m'avez donné. Que dieu vous protège et vous accorde une longue vie.

A ma chère Maman « **Nadia** », la source de tendresse et d'amour, la chandelle qui m'a allumé le chemin vers la réussite, qui m'a toujours guidée avec ses précieux conseils. Maman, autant de phrases expressives ne peuvent montrer le degré d'amour que j'éprouve pour toi.

A ma sœur « **Lamis** », Ma force, Mon bras droit, qui m'a encouragé durant mes études. Merci énormément d'être toujours à mes côtés, que dieu vous garde pour moi.

A mes frères **Amir, Houssein et Iyad**, Qui ont essayé toujours de m'encourager et de me soutenir afin de réaliser mes rêves et d'atteindre mes objectifs.

A tous mes **Amis** qui sont toujours avec moi merci pour votre amitié.

RÉSUMÉ:

Notre recherche porte sur la réalité de l'utilisation des outils de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise pour assurer l'équilibre de la trésorerie. Lors de l'élaboration de cette étude nous avons utilisé une méthode analytique descriptive qui est basé sur les données qualitative et quantitative, avec une approche positiviste. La partie théorique de cette étude a été consacrée aux notions de base de la trésorerie et de sa gestion pour mieux comprendre ces deux concepts, alors que l'étude de cas a été réalisé pour examiner la mise en œuvre de ces théories au niveau de l'entreprise publique économique « SONATRACH ».

Cette dernière, en vue d'équilibrer sa trésorerie, utilise les outils de cash management suivant : le tableau de bord, le plan de trésorerie et les logiciels de gestion spécialisés. Ces derniers permet à l'entreprise de visualisé toute les opérations financier réalisées par l'entreprise et permet d'avoir à tout moment la situation globale de la trésorerie. Ce qui permet de prendre les décisions de financement ou de placement dans le bon moment et d'avoir aussi une trésorerie équilibrée.

Mots clés : La trésorerie, La gestion de trésorerie, Financement, Plan de trésorerie, Equilibre financier.

ABSTRACT :

Our resarche is about reality of utulisation the cash management tools in the the company to have a balanced cash, during the developement of this study we used a descriptive analytical method wich based on qualitative and quantitative data with a positivist approach. In the theoretical part of this study we talked basic concepte of the treasury and cash maangement to have other ideas and better understanding these two concepts. After that we did a case study to see the reality of these theories in real case which is SONATRACH company.

This compnay aims to have a balance treasury in here cash flow by using the following tools of cash management : Dashboard and cash flow plan, and softwares. Thes tools make the posibility for the company to visualize the financial operations realized by the company, this allow to have a global situation about treasury, and help in making financial decisions.

Key words :

Treasury, Cash management, Funding, Cash flow plan, Dashboard

ملخص:

تقوم دراستنا على تحليل واقع استعمال وسائل تسيير التدفقات المالية داخل مؤسسة سونا طراك و مدى مساهمة ذلك في تحقيق توازن خزينتها. في اطار قيامنا بهذه الدراسة استعملنا منهج تحليلي وصفي اعتمدنا فيه على بيانات كمية ووصفية بالاعتماد على قواعد المنهج الوضعي.

في الجانب النظري لهذه الدراسة تطرقنا الى أساسيات الخزينة وتسيير التدفقات المالية من أجل فهم أكثر لهاذين المتغيرين، و بعدها قمنا بدراسة حالة من أجل التحقق من واقع هذه النظريات في المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، حيث تم اجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية - سونا طراك - .

هذه المؤسسة تسعى لموازنة خزينتها وذلك باستعمال وسائل تسيير التدفقات المالية التي نذكر منها : لوحة القيادة، خطة الخزينة، و أيضا برمجيات تسيير الخزينة. هذه الأخيرة تمنح لها نظرة حول جميع العمليات المالية التي يتم انجازها مما يسمح باتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب، مما يسمح بتحقيق توازن لخزينتها.

الكلمات المفتاحية:

الخزينة، تسيير التدفقات المالية، التمويل، خطة الخزينة، التوازن المالي.

Table de matière

Introduction Général	2-3
Chapitre 01 : Problématique	4
- Contexte organisationnel	5
- Détermination de la problématique	7
- Objectifs de la recherche	7
- Raisons du choix du thème	7
- Positionnement épistémologique	8
- Approches de la recherche	8
- Stratégie de la recherche	9
- Méthodologie de la recherche	9
- Limites de la recherche	9
- Plan de travail	9
Chapitre 02 : Cadre Conceptuel	11
Section 1 : Revue de littérature	11
Section 2 : La trésorerie	16
1- Notion de base de la trésorerie	16
- Les occupations de la fonction trésorerie	16
- Les fonctions de la trésorerie	18
- Les motifs de détention de la trésorerie	19
- L'environnement de la trésorerie	19
- Les complications et les aléas liés à la trésorerie	20
- L'aboutissement des complications de la trésorerie	23
2- La gestion de la trésorerie	23
- Objectif de la gestion de trésorerie	24
- Les systèmes de la gestion de trésorerie	24
- Les modèles de la gestion de trésorerie	25
- Le processus de la gestion de la trésorerie	26
- Organisation de la gestion de trésorerie	27
- Les enjeux de la gestion de trésorerie	28
- Facteurs de développement de la gestion de trésorerie	28
3- L'équilibre financier	28
- Equilibre ponctuel	28
- Le bilan fonctionnel	29
- Les flux de trésorerie	32
- Les ratios de l'équilibre financier	32
Section 3 : Le cash management	35
1- Notion de base de cash management	35
- Les substances de cash management	35
- Le périmètre de cash management	36
- Concepts inclus du cash management	36
- Les modèles de cash management	37
- L'environnement de cash management	38
- Techniques de cash management	39
2- Les outils de cash management	40
- Plans trésorerie	40

- Le Budget	41
- Le tableau de bord	46
- Logiciels de cash management	48
3- L'effet des outils de cash management sur la trésorerie	49
- L'effet de plan de trésorerie sur l'équilibre de la trésorerie	49
- L'effet de tableau de bord sur l'équilibre de la trésorerie	50
- L'effet de l'utilisation des logiciels sur l'équilibre de la trésorerie	50
Chapitre 03 : Méthodologie	51
1- Méthodologie d'étude de cas	51
- Les données qualitatives	52
- Les données quantitatives	53
Chapitre 04 : Etude de cas – SONATRACH-	55
1- Présentation du logiciel	56
2- Etude de l'équilibre financier (selon le bilan fonctionnel et les outils de cash management)	65
3- Etude critique et résultats	86-87
Conclusion général	88

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Organigramme de la direction trésorerie	6
02	Les motifs de détention de trésorerie	19
03	Le processus de la gestion de trésorerie	26
04	Bilan fonctionnel	32
05	Le périmètre de cash management	36
06	La place de cash management dans la banque	38
07	Etapes d'élaboration de plan de trésorerie	40
08	Procédure d'élaboration d'un budget	42
09	Budget de trésorerie	45
10	Méthode d'élaboration d'un tableau de bord	48
11	Les missions de la fonction SFF	57
12	Les missions de la fonction GMR	59
13	L'utilisation de KTP par SFF	59
14	Utilisation de KTP par GMR	60
15	Processus de consultation des flux prévisionnels	60
16	Processus du rapport standard	61
17	Exemple d'un rapport standard sur KTP	62
18	La Saisie des règlements sur KTP	62
19	L'utilisation de KTP par PCR	63
20	Rapport soldes des comptes	63
21	Saisie des mouvements à rapprocher	64
22	Rapprochement des écritures	68
23	Evolution du BFR	70
24	Evolution de TN	76
25	Evolution du prix moyen de baril	77
26	Evolution des exploitations entre 2019 et 2020	78
27	Evolution de taux de change	79
28	Evolution de budget – consommation 2018	82
29	Evolution de budget – consommation 2020	83
30	Les encaissements et les décaissements effectués en avril 2020	85

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Pages
01	Les systèmes de la gestion de trésorerie	25
02	Les ratios de l'équilibre financier	34
03	Les substances de cash management	35
04	Méthode d'établissement d'un budget	42
05	Fonctions du logiciel KTP	57
06	Bilan fonctionnel pour les années 2018, 2019,2020	65
07	Fonds de roulement (haut de bilan) pour les années 2018, 2019,2020	66
08	Fonds de roulement (bas de bilan) pour les années 2018, 2019,2020	66
09	Evolution de fonds de roulement	66
10	BFR pour les années 2018, 2019,2020	67
11	Evolution de BFR	68
12	TN pour les années 2018, 2019,2020	69
13	Calcul des ratios de financement 2018	71
14	Calcul des ratios d'autofinancement 2018	71
15	Calcul des ratios de liquidité 2018	72
16	Calcul des ratios de financement 2019	72
17	Calcul des ratios d'autofinancement 2018	73
18	Calcul des ratios de liquidité 2019	73
19	Calcul des ratios de financement 2020	74
20	Calcul des ratios de liquidité 2020	74
21	Chiffre d'affaires et prix du baril 2018, 2019,2020	75
22	Recettes des hydrocarbures 2019 et 2020	75
23	Taux de change moyen en 2018, 2019,2020	77
24	Soldes bancaires fusionné du moi de Mais 2018 en DA	78
25	Soldes bancaires EUR/ USD en mars 2020	79
26	Soldes bancaires CITI-BANK USD 31 Mars 2020	79
27	Dépôts à terme devises	80
28	Dépôts à terme Dinars	80
29	Fiscalité pétrolière de l'exercice de Mai 2018	80
30	Consommation budgétaire- Exploitation et investissement et fiscalité	81
31	Prévisions de plan de trésorerie compte 407-69	84

Liste des annexes :

N° des annexes	Titre
01	Bilan 2018
02	Bilan 2019
03	Bilan 2020
04	Comptes résultats 2018
05	Comptes résultats 2019
06	Comptes résultats 2020

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfiée
ERP	Enterprise Resource Planning
TBB	Le Taux de base Bancaire
CPFD	Commission de plus fort découvert
FR	Fonds de roulement
BFR	Besoin de fonds de roulement
FRNG	Fonds de roulement net global
BFRE	Besoin de fonds de roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin de fonds de roulement hors exploitation
TN	Trésorerie Nette
AFTE	L'association française des trésoreries d'entreprises
TEF	Transferts électroniques de fonds
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
TDB	Tableau de bord
KTP	KONDOR TRADE PROCESSING
SFF	Saisie des Flux Futurs
GMR	Gestion des Moyens de Règlements
PCR	Prévisions, Contrôle et Reporting
UO	Unité opérationnel
EJ	Entité juridique
MDA	Milliards de dinar algérienne
DAT	Dépôt à terme
COM	Commercial
USD	Dollars American
EUR	EURP
BNA	Banque national d'Algérie
BEA	Banque extérieur d'Algérie
CV	Contre valeur
DA	Dinar Algérienne
CPA	Crédit populaire d'Algérie (Banque publique)
SONATRACH	Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures
CAF	Capacité d'autofinancement

Introduction Générale

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. La situation de trésorerie découle des conditions dans les quelles disponibilités et vente se présentent les unes par rapport aux autres dans le temps. C'est ce qu'exprime la notion de Solvabilité.

La gestion de trésorerie est une partie des sciences de gestion (de finance) est souvent associée à la comptabilité, c'est qu'en 1985 qu'elle a été admise comme étant une discipline importante dans le bon fonctionnement d'une entreprise, dans la prise de décisions des choix financiers de cette dernière, ainsi que dans sa longévité. En effet le métier de trésorier a été reconnu à partir de cette date et de là on ne cesse de voir des progressions et avancements dans cette discipline. (Verdié, 2011, p. 2)

La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financière qui ont subi le plus d'évolution. Des transformations majeurs de l'environnement de la trésorerie en premier lieu, de l'apparition de logiciel professionnels et de la connexion bancaire jusqu'à l'éclosion des marchés et l'apparition d'instrument particulièrement complexes destinés à la couverture des risque de change et de taux d'intérêt. (POINCELOT, 2015, p. 7)

Traditionnellement, la gestion de la trésorerie se résume au contrôle du niveau de l'encaisse et le maintien de la solvabilité, et dans le cadre d'une bonne gestion de trésorerie, il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé financière de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation capable d'apporter une correction et d'éviter certains risques futurs.

Cette prévision financière permet au trésorier de constater à l'avance les encaissements et les décaissements futurs pour faire face à tout besoin de financement par le recours aux modes de crédits appropriés, et tout excédent de trésorerie par le recours aux instruments financiers pour optimiser sa gestion de trésorerie et saisir toute opportunité qui pourrait se manifester sur le marché financier.

Ces marchés financiers permettent la confrontation de l'offre et de la demande de capitaux, à la fois sur le marché primaire à l'occasion de nouvelles émissions ou d'introductions en bourse de nouvelles sociétés, et sur le marché secondaire grâce à la liquidité qu'ils procurent dans un cadre de transparence. La demande des capitaux émane soit des entreprises économiques pour le financement de leurs investissements, soit de l'Etat et des collectivités locales, aussi bien pour les mêmes raisons citées que pour la couverture du déficit public.

Pour la réalisation de toute la démarche précédente l'entreprise doit faire une analyse de sa trésorerie pour voir si elle est capable d'intégrer ces marchés financière. Cette analyse est basée principalement sur le point de la liquidité, elle se fait à partir de plusieurs outils, tels que les outils de cash management (Plan de trésorerie, Tableaux de bord...).

Chapitre 01 :

La problématique

1- Contexte organisationnel :

Notre recherche est réalisée au niveau d'une entreprise qui active dans un secteur très important dans l'économie de notre pays, qui est le secteur des hydrocarbures. Ce dernier qui représente plus 95% des exportations se trouve devant toute une gamme de défis complexe : La transition énergétique, Volatilité croissante des prix pétrole, concurrence international exacerbée.....etc, ces éléments renforcent la complexité et les risque même pour les entreprises les mieux gérées.

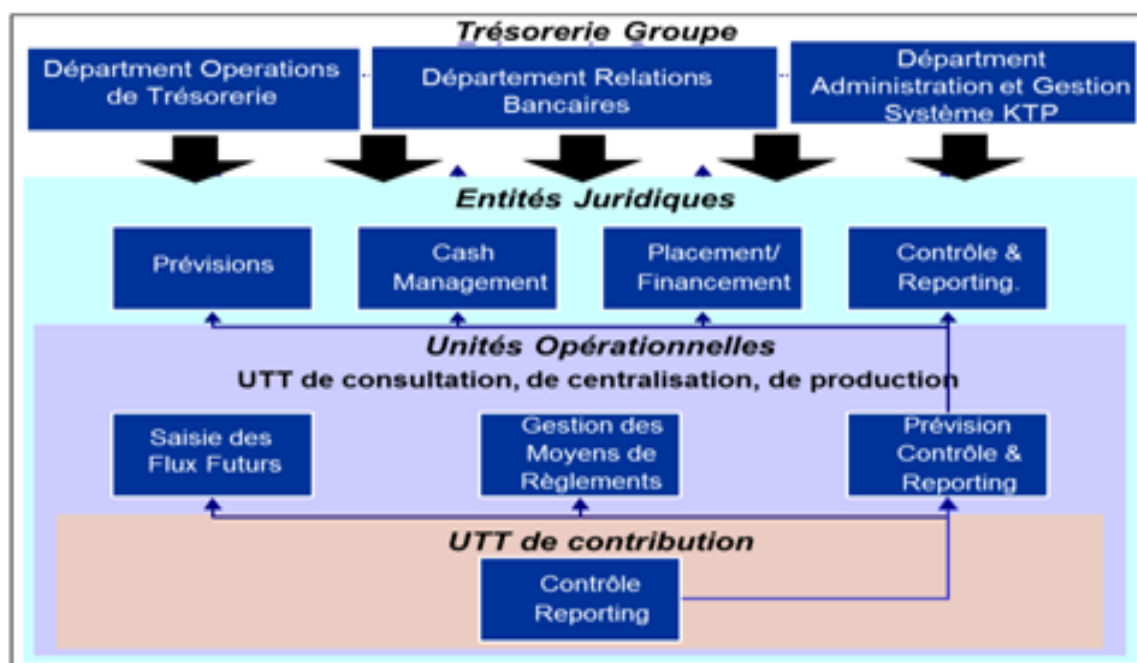
La Société National «SONATRACH » est l'entreprise nationale ayant en charge la recherche, la production, le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Elle a été créée le 31 Décembre 1963 par le décret n°:63/491. Elle est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie. Elle est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique. SONATRACH est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, elle est aussi classée 2ème exportateur de gaz naturel liquéfié (GNL) et de gaz de pétrole liquéfiée (GPL) et 3ème exportateur de gaz naturel. Les activités de la SONATRACH constituent environ 30% du PNB de l'Algérie. Les principales missions de la SONATRACH sont les suivantes :

- ✓ La transformation du Gaz Naturel et le raffinage du pétrole brut ;
- ✓ La commercialisation des hydrocarbures ;
- ✓ La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- ✓ Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec les sociétés algériennes ou étrangères ;
- ✓ La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions ou d'activité ;
- ✓ Les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- ✓ L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures ;
- ✓ L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;
- ✓ Le développement de toutes activités ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.
- ✓ Elle prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat.

- ✓ Assurer la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures,
- ✓ Créer des richesses et œuvrer au développement économique et social du pays,

Notre étude a été réalisée au niveau de la structure chargée de la gestion de la trésorerie dénommée « Direction groupe trésorerie », cette direction qui a été créée en exécution de la décision n° A-359 (R9) du 13 mars 2013 est présentée selon l'organigramme ci-après :

Figure 01 : Organigramme de la Direction « groupe trésorerie »



Source : données de l'entreprise

Les Missions principales de la dite direction peuvent être présentées comme suit :

- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies du groupe SONATRACH en matière de Financement et d'ingénierie financière, de Gestion de la trésorerie, de Gestion de la dette, d'Assurances du patrimoine, de Centralisation et de Consolidation comptable, de Gestion de la fiscalité.
- ✓ Le Contrôle de gestion opérationnelle, de gestion prévisionnelle et du budget de fonctionnement.
- ✓ Le contrôle et la coordination de la comptabilité des structures comptables décentralisées.
- ✓ L'établissement du budget de SONATRACH et du bilan consolidé du groupe.
- ✓ La gestion optimum de la fiscalité de SONATRACH.

- ✓ La gestion et l'optimisation du portefeuille financier.
- ✓ La gestion des relations avec les banques d'affaires.
- ✓ La prévision, la recherche, la négociation et la mobilisation du financement.

2- Détermination de la problématique :

Selon l'ex ministre de l'énergie «Abdelmadjid Attar (2020-2021) », SONATRACH vise à diminuer le risque financier, et ce, à partir de l'optimisation de la gestion de sa trésorerie à travers l'intégration des différents outils et méthode telle que les outils de cash management. Ce qui permet de poser la question suivante :

Quelle est la réalité de l'utilisation des outils de cash management au sein de SONATRACH pour équilibrer la trésorerie ?

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- ✓ Q 1 : Qu'est ce que la gestion de trésorerie au sien de l'entreprise ?
- ✓ Q 2 : Quelles sont les différents outils de Cash management utilisés par l'entreprise ?

3- Objectifs de la recherche :

L'objectif principal de notre étude est de voir comment l'entreprise utilise ces outils, quel est le rôle de ces outils dans la gestion de trésorerie de l'entreprise et dans la prise de décision, notamment dans le cas des entreprises algériennes.

Toutefois, d'autres objectifs secondaires et spécifiques peuvent être dérivés, dont on peut citer les suivants:

- ✓ Connaitre la notion de trésorerie et ses principaux axes de performance.
- ✓ Etudier le concept de cash management et sa relation de cause-à-effet avec la trésorerie.
- ✓ Identifier le rôle qui occupe le cash management comme outil de pilotage est de performance de la trésorerie.
- ✓ Etudier l'impact des outils de cash management sur l'équilibre de la trésorerie.

4- Raisons du choix du thème :

Il existe plusieurs raisons qui nous ont poussé à choisir ce thème parmi les quelles ont cite les suivantes :

- ✓ Notre formation de base qui est faite dans le domaine financier.
- ✓ L'intérêt personnel donné aux sujets financiers.

5- Positionnement épistémologique :

Le paradigme positiviste considère que la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. Le rôle du chercheur est de découvrir cette réalité extérieure à lui. Ce positionnement réaliste implique une indépendance entre le sujet et l'objet (la réalité) observé ou expérimenté. La connaissance produite est donc de nature objective et a contextuelle. Elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs. (ZIAN, 2013, p. 13)

Ce travail vise à étudier le rôle des outils de cash management sur l'équilibre de la trésorerie de SONATRACH. La réalisation de cette étude commence par un rôle théorique dans le quelle on a commencé par la revue de littérature, pour avoir l'application de la trésorerie et de cash management, ensuite on a réalisé une étude de cas dans la quelle un diagnostique a été réalisé sur la base de l'examen de l'ensemble des documents de l'entreprise, et de l'analyse des application et des pratiques utilisées par l'entreprise, afin de vérifier la réalité de la mise en œuvre des notions et règles théoriques dans la gestion de la trésorerie de la SONATRACH.

6- Approches de la recherche :

Il existe trois approches de la recherche, il s'agit de l'approche inductive, l'approche déductive et l'approche abductive. Les études réalisées dans le domaine financier ont historiquement appliqué l'une de ces approches, ce qui justifier notre choix de l'approche déductive.

L'approche hypothético-déductive va du général au particulier. La détermination d'une théorie de portée générale précède la vérification dans une situation particulière. La première partie du processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire. (Bärring, 2014)

Au début de cette étude on a commencé par la réalisation d'une revue de littérature pour le but de recueillir plus d'informations à partir des études précédent. Après on a allé sur le terrain pour avoir l'existence des lacunes de littérature et leur utilisation au sien de l'entreprise SONATRACH pour l'acquisition des expériences réelles de la façon dont il fonctionne. De cet examen, des conclusions peuvent être tirées et des recommandations peuvent être présentées.

7- Stratégie de la recherche :

Notre étude a été commencée par une revue de littérature, pour avoir des informations fiables sur le sujet de la recherche et pour faire le lien entre les variables de notre recherche qui sont représentées par la trésorerie et le cash management, après on a réalisé le cadre conceptuel dans lequel on a parlé des théories relatives à ces deux variables, on a terminé notre étude par une étude de cas pour évaluer la réalité de la mise en œuvre de ces théories dans la réalité.

8- Méthodologie de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique, qui s'appuie sur une étude analytique descriptive (Des données qualitatives et quantitatives) et qui visent à décrire le rôle des outils de cash management dans l'équilibre de la trésorerie, on a utilisé en premier lieu des données qualitatives tirées d'un logiciel de la gestion de trésorerie et d'un tableau de bord et un plan de trésorerie, Après on a utilisé des données quantitatives tirées du bilan de l'entreprise.

9- Limites de la recherche :

Cette étude a été réalisée durant une période de 3 mois, allant de Février 2022 à Mai 2022. Dans cette recherche on a parlé des notions de base de la trésorerie, de sa gestion et des principaux indicateurs de l'analyse de l'équilibre financier. Pour ce qui est du cash management on a parlé des notions de bases et des outils qui jouent un rôle dans l'équilibre de la trésorerie. Au niveau de la SONATRACH, ces outils sont représentés par le logiciel de gestion, le tableau de bord et le plan de trésorerie.

10- Plan de travail :

Cette étude se compose d'une introduction, quatre chapitres, et une conclusion.

Le premier chapitre a été consacré à l'exposé de la problématique dans laquelle on va mentionner notre question de recherche, les objectifs et les raisons de la recherche. Ce chapitre parle aussi du positionnement épistémologique, de la méthodologie et des limites de la recherche.

Le deuxième chapitre contient la revue de littérature et le cadre conceptuel. Dans ce chapitre on va mentionner quelques articles qui parlent de notre sujet de recherche dans la partie de la revue de littérature, et dans le cadre conceptuel on va parler de la trésorerie et du cash management en général.

Le troisième chapitre c'est le chapitre de la méthodologie dans lequel on va parler du type des données de la recherche.

Le quatrième chapitre a été réservé à l'étude de cas. Une étude qui est réservée à l'examen et à l'évaluation de la situation de la trésorerie de la SONATRACH et à l'analyse des résultats dégagés.

Chapitre 02 :

CADRE THÉORIQUE

Section 1 : Revue de littérature :

1- Historique de la trésorerie et du cash management :

1-1- La trésorerie :

Des changements majeurs dans les politiques de la trésorerie des entreprises ont eu lieu au cours des dernières décennies. La trésorerie a progressivement pris de plus en plus de responsabilités.

Dans les années 1960, les tâches liées à la trésorerie impliquaient un travail purement routinier dans ce qui n'était qu'une fonction accessoire en tant qu'unité centralisatrice de gestion de trésorerie liée à des tâches administratives.

Dans les années 1970, les premiers changements significatifs commencent à se produire comme l'émergence de nouveaux instruments de politique monétaire à court terme et les premiers signes de déréglementation des marchés financiers, mais la trésorerie reste limitée à l'obtention de financement, la gestion des paiements et des encaissements et le maintien des soldes bancaires. Il faudra attendre les années 1980 pour qu'elle s'intègre à la direction générale de l'entreprise et qu'elle dépasse définitivement sa fonction purement administrative liée au service comptable.

Les fonctions de trésorerie ont commencé à reposer essentiellement sur une perspective de gestion financière de la trésorerie ou de gestion des liquidités.

Les avancées plus récentes (développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, émergence et utilisation de nouveaux instruments financiers et approche des affaires axée sur la valorisation des organisations dans tous les domaines) ont favorisé le développement de nouvelles fonctions de trésorerie, et accru l'importance de trésorerie au sein des entreprises. De cette manière, les techniques et les instruments nécessaires à un développement optimal sont désormais disponibles. Les fonctions désormais liées à la gestion de trésorerie vont au-delà du simple contrôle des flux et des positions monétaires. La volatilité des taux de change et des taux d'intérêt dans le sillage de l'internationalisation et de la déréglementation des marchés des changes, la nécessité d'accroître la maîtrise du risque de crédit dans des marchés de plus en plus concurrentiels et l'apparition de nouveaux instruments financiers ont contraint la gestion de la trésorerie à se fonder davantage sur les prévisions dans ses actions, en mettant davantage l'accent sur la gestion des investissements, des déficits de trésorerie et des différents risques financiers.

1-2- Le cash management :

Le cash management a été développé avec le temps, de ce fait, nous pouvons considérer que le Cash Management contemporain prend sa source dans les premières tentatives de mise en place d'une organisation destinée à optimiser la gestion des encaissements. Cela s'est passé aux États-Unis, dès la fin des années quarante.

Presque soixante-dix ans plus tard, ce service existe toujours et demeure d'ailleurs très apprécié des entreprises américaines.

A partir de ça on peut considérer le cash management comme la gestion de comptes et des flux de paiement et d'encaissement. Donc le cash management c'est le responsable de la gestion des flux monétaire (encaissements et décaissements) de chaque entreprise et ces derniers sont la base de la trésorerie des entreprises. A partir de ça la mission principale de cash management c'est d'équilibrer et arriver au niveau optimal de la trésorerie qui est la trésorerie = 0.

L'article de (Leire San José, Txomin Iturralde et autre, 2008, sous le titre «Treasury Management Versus Cash Management»), qui est fait sur un groupe d'entreprises (10 entreprises espagnoles), avec une étude quantitative à travers un questionnaire pour la collecte des données, les résultats sont analysés avec une méthode d'analyse factorielle, a définie la notion de cash management comme suit « ce terme regroupe diverses fonctions associées à la gestion des flux financiers à court terme : gestion de la liquidité, gestion bancaire, gestion des excédents et déficits de trésorerie et gestion des risques financiers ; il s'agit d'un concept plus large que la simple gestion des paiements et des encaissements », cet article montre aussi les principales missions du cash management, et ces types : cash management de base qui fait référence à la partie du fonds de roulement qui constitue le niveau optimal nécessaire à la trésorerie d'une entreprise et le cash management avancée qui repose sur la gestion des paiements et des encaissements, la gestion des liquidités et la gestion bancaire qui a maintenant pris une perspective plus large et qui comprend la planification des actifs de trésorerie disponibles et leur suivi ultérieur, et aussi une stratégie d'investissement des excédents pour obtenir une rentabilité maximale et un financement des déficits à moindre coût, et ce, à travers la gestion des risques de taux et de change et la gestion bancaire.

Par contre une autre étude réalisée par (BELFUIS Bank, 2008), intitulée « Cash & Treasury Management », était un devis d'une étude de cas qualitative et quantitative à la fois, elle affirme qu'une conception de méthode mixte est utile pour capturer le meilleur

des approches quantitatives et qualitatives . Cette étude nous donne une idée général sur le cash management : « le cash management est une gestion efficace des flux de trésorerie et c'est lui qui assurer une visibilité maximale sur ceux-ci. » et la gestion de trésorerie « La gestion de la trésorerie vous orienté pour choisir entre l'investissement ou le financement, d'une manière efficace, votre solde de caisse s'il est positif ou négatif », par une explication du fondements de ses variable et de comment assurer une visibilité maximale et les outils d'un suivi sur les flux de trésorerie comme le cash pooling « qui offre bien des avantages et permet d'atteindre des économies d'échelle à la gestion de la trésorerie, par une réduction maximal dans les éventuels intérêts débiteurs sur les différents comptes », Elle permet aussi de faire un planning de caisse pour un exercice qui permet de faire une réévaluations et des tests d'exactitude. Tout ce processus commence par un input qualitatif relatif au service d'achat et vente, du département comptabilité, du management... ». Donc cet article contient plusieurs informations qui simplifient la compréhension de la gestion de la trésorerie, et bien définit le rôle des différents outils pour une gestion optimale de la trésorerie jusqu'au suivi de cette gestion .

Une autre étude de ([Pam RICE, Cheryl SCHULTZ et autre, en 2016](#)), sous le titre de « [Basics of Cash and Treasury Management](#) », a été basée dans un premier temps sur l'analyse factorielle exploratoire qui permet de définir des construits par l'approche inductive.

Dans un second temps, cette étude a été basée sur l'analyse factorielle confirmatoire pour montrer la validité des construits issus de ces déductions. Cette étude parle de la trésorerie et sa gestion qui vous aide à gérer votre fonds de roulement, aussi elle parle de cash flow qui représente les entrés et les sortie de la trésorerie. L'auteur dans cet article parle aussi du rôle joué par la banque à l'aide des entreprises gouvernementales et leur trésorerie :

- ✓ le certificat de dépôt qui est un certificat d'épargne permettant au porteur de percevoir des intérêts,
- ✓ Le compte du marché monétaire qui est un compte portant intérêt qui paie généralement un taux d'intérêt plus élevé qu'un compte d'épargne et qui offre au titulaire du compte une capacité limitée de rédaction de chèques,
- ✓ Solde de compte zéro : qui est un compte courant dans lequel l'opération de transfère automatique des fonds d'un compte principal d'un montant seulement suffisant pour couvrir les chèques présentés permet d'avoir un solde de zéro,

Cet article qui donne des conseils sur les dettes et les recettes de la trésorerie a fait le tour sur la gestion de trésorerie, notamment en ce qui concerne la gestion des entrées et des sorties de la trésorerie de l'entreprise.

Une autre étude de (Maurice NSO, en 2018), sous le titre de « [cash management techniques and the relationship between cash management and profitability of microfinance institutions](#) », qui est basée sur une étude de cas à la fois qualitative et quantitative affirme qu'une conception de méthode mixte est utile pour capturer le meilleur des approches quantitatives et qualitatives.

Le principal des points de cet article c'est la relation entre la gestion de trésorerie et la rentabilité qui est mesurée à l'aide d'une analyse de corrélation, à partir d'une prévision qui est importante « la prévision de la trésorerie permettant à l'entreprise de maintenir des liquidités à court terme », cette étude montre aussi comment les entreprises gèrent efficacement leur trésorerie « le processus d'encaissement doit être accéléré grâce à une planification systématique et à des techniques raffinées », en se basant sur deux principaux approches qui sont : L'encouragement des clients pour payer le plus rapidement possible et de convertir le paiement effectué par les clients en espèces le plus tôt possible.

Cet article englobe plusieurs informations sur la trésorerie, la valeur ajoutée de cet article c'est le point de la relation entre la trésorerie et la rentabilité, qui est un point très important qui porte de l'aide à l'entreprise dans la prise des décisions stratégiques, permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Une étude complémentaire aux précédentes études, est celle de (Damian Péan, en 2016), sous le titre de « [Trésorerie, CAF, cash-flow... Pour mieux comprendre ces concepts](#) ». Cette dernière parle de la trésorerie et du cash flow « le flux de trésorerie réellement dégagé au cours d'une période » qui est un élément de cash management, cet article explique l'analyse de la trésorerie et les méthodes de cette analyse « La trésorerie nette d'une entreprise peut d'abord être analysée de manière statique, à un moment donné, généralement grâce au bilan à la clôture de l'exercice ».

Selon cette étude la trésorerie peut s'analyser d'une manière statique à travers le bilan qui porte sur le montant de trésorerie qu'elle détient, et de manière dynamique à travers le cash flow « cette notion correspond justement au flux de trésorerie réellement dégagé au cours d'une période. Le cash flow c'est un indicateur important pour les investisseurs parce que la valeur d'une société dépend justement des flux de trésorerie prévisionnels qu'elle est en mesure de réaliser » et la capacité d'auto financement, cette notion : « peut se définir

comme la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice ». L'intérêt de cet indicateur c'est de « retraiter le résultat net de l'exercice en trésorerie potentielle dégagée en faisant abstraction des produits et charges issus de la sortie d'une immobilisation ».

Cette étude demeure très utile pour mieux connaître comment les entreprises font leur analyse de la trésorerie et mieux maîtriser l'évaluation des résultats d'analyse.

Section 2 : La trésorerie

Introduction :

La trésorerie d'une organisation (entreprise industrielles et/ou commerciale, administration, association...) est traditionnellement connaît sous plusieurs forme. On peut on effet l'appréhender à partir de la notion de l'équilibre financier ou comme étant les résultats de multiples flux de liquidités encaissé et décaissé. Il en la même vision par rapport à la finalité et les modalités opérationnelles de sa gestion.

Cette section se compose de trois (3) éléments principaux. Le premier élément parle de la trésorerie en générale (notions de bases), le deuxième élément parle de la gestion de trésorerie alors que le troisième élément est réservé à l'équilibre de la trésorerie.

Pour définir la notion de trésorerie il y a lieu de noter certaines définitions faites par des académiciens dont on peut citer les suivantes :

- ✓ La définition présentée par l'économiste « Rachid BENAIBOUCH » dans son livre intitulé « la nouvelle technique de gestion, entreprise et droit d'entreprise », (la trésorerie représente la différence entre les recettes et les dépenses).
- ✓ La trésorerie c'est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise, ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise. (DIABY, 2016, p. 9)
- ✓ La trésorerie d'une organisation est souvent définie par rapport à ses composantes (les ressources et les emplois). De manière opposante, le stock de liquidités et mesuré par rapport à cette conception, la mesure de la trésorerie à partir du processus d'encaissement et de décaissement se fait à partir d'une approche spécialisée. (POINCELOT, Gestion de trésorerie, 2015, p. 9)

1- Notions de base de trésorerie :

1-1- Les occupations de la fonction trésorerie :

Parmi les développements que l'entreprise doit situer c'est L'optimisation du niveau d'encaissent et la réduction des frais financier de l'entreprise, pour bien définie le rôle de la fonction trésorerie.

1-1-1- Les missions du trésorier :

Le critère de la taille et de l'activité de l'entreprise n'est pas vraiment décisif pour l'exercice de la fonction de trésorier de ses entreprises. Le critère principale exigé dans la désignation du trésorier c'est les compétences dans la gestion des liquidités et la maitrise des risques financiers.

La gestion des liquidités :

la gestion de la liquidité de l'entreprise représente la première mission que le trésorier doit assurer, le trésorier doit faire face aux deux contraintes suivantes : d'un côté assurer la disponibilité de la liquidité, et de l'autre, garantir à l'entreprise la passibilité d'honorer ses engagements immédiats tels que : le paiements des salaires , le paiement des factures fournisseurs, ...etc. Lorsque cet équilibre n'est pas respecté, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement auprès des banques.

L'assurance de la disponibilité des liquidités a une relation directe avec l'ampleur et la nature du déséquilibre financier. (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, p. 20) .

La maitrise des risques :

Les décisions prise par le trésorier comportent plusieurs risque, parmi ses risque le risque financier qui doit être maitrisé par le trésorier, il s'agit du risque de signature qui réside dans le non respect des engagements de la contrepartie (risque contrepartie), ou dans la défaillance de celle-ci (risque défaut). Le risque de défaut le plus important c'est le risque qui est attaché aux clients. Une prévention interne fondée sur un suivi individualisé de la clientèle, ainsi que l'affacturage, concourent à le réduire significativement. Quand une entreprise ne peut céder ou acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix ça se représente un risque de liquidité. La clause de remboursement anticipé dans la convention de crédit rend le risque financier limité. A ceux-ci s'ajoutent le risque de change et le risque de taux d'intérêt. (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, p. 21).

La réduction des risques à mon avis, est toutefois couteuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier consistant à minimiser les couts financiers supportés par l'entreprise.

Au total, on peut spécifier davantage et sans prétendre à l'exhaustivité, les différentes tâches devant être accomplies dans le cadre des activités de gestion des liquidités et de maitrise des risques surtout les risques financiers, qui seront assumées par les responsables (le trésorier, le directeur financier ou par le directeur général selon le niveau hiérarchique retenu).

Outre les tâches citées ci-dessus, le trésorier est aussi responsable de la définition d'une politique de relation bancaire, de la prévision des flux financiers, de l'arbitrage et des virements entre banques, il est aussi responsable de porter aide aux responsables en matière

de choix des modes de financement ou des formes de placement sur les marchés bancaires et financiers.

1-2- Les fonctions de la trésorerie :

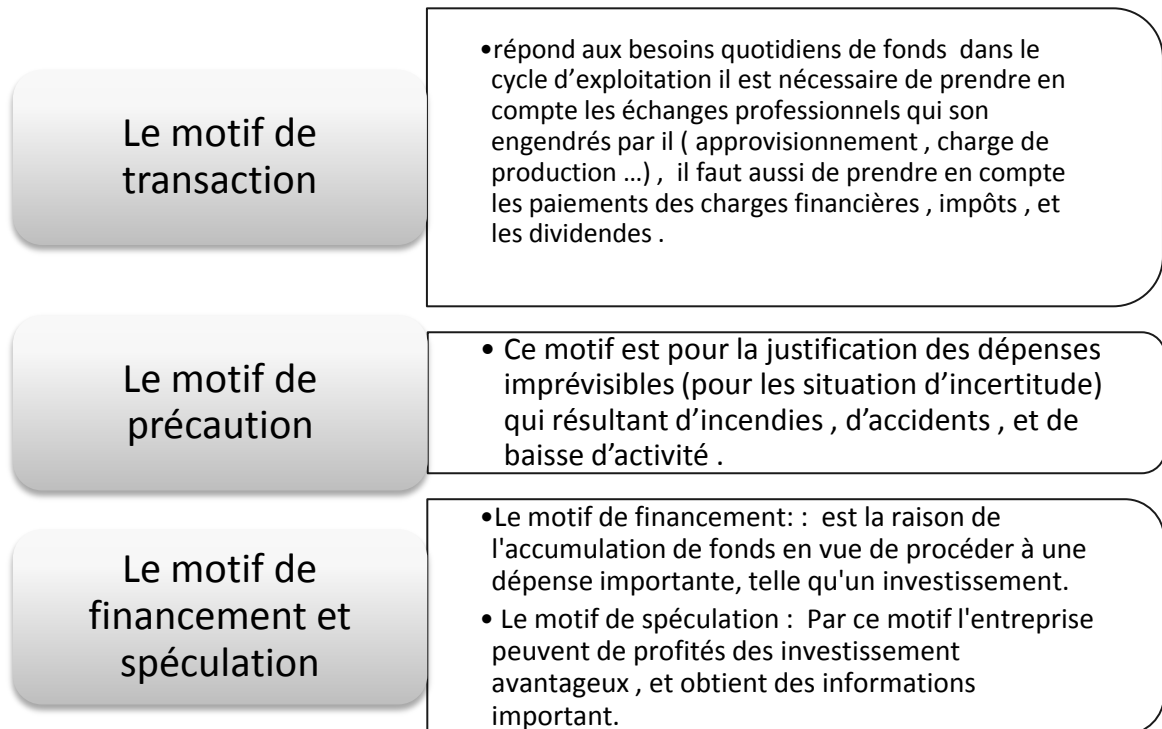
Le traitement de la fonction de la trésorerie est très difficile dans les différentes entreprises, tant celles-ci sont différentes, en taille et en complexité. donc il est nécessaire de faire une distinction entre les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises, pour la raison suivante : les petites et moyennes entreprises ne sont pas toujours dotées de trésorier et d'un directeur financier. Toutefois, la fonction de trésorier est toujours assurée dans ces entreprises en tant que telle par les dirigeants ou bien les cadres supérieurs de l'entreprise. Déferrement, au niveau des grandes entreprises, dont l'archétype et la firme internationale, La fonction de trésorier est son statut actuel a connu une évolution avec le temps. Dans un premier temps et jusqu'aux années soixante, les entreprises considéraient la gestion de la trésorerie comme une activité marginale. Après elle a été créée en tant que telle, souvent sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, mais elle constituait un centre des coûts.

Avec le temps la gestion de la trésorerie s'est développée dans ces entreprises, notamment depuis quelques années, ou le développement des moyens informatisés et leur introduction dans la gestion de la trésorerie a joué un rôle important dans ce développement (A partir de l'application autonome jusqu'à des solutions totalement intégrées au sein de progiciels de type ERP (Enterprise Resource Planning), qui devient essentiel pour bien situer la fonction trésorerie au sein du Système d'Information de l'entreprise. Cette évolution souligne le rôle devenu de plus en plus opérationnel de la fonction de trésorerie, plus particulièrement dans les activités bien définies comme la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, l'ajustement de l'équilibre financier par le recours à des crédits de trésorerie. De plus, bien que la gestion de trésorerie ait la capacité à générer ses propres produits (revenus financiers, réduction des coûts financiers...), mais il reste difficile qu'elle devienne un centre de profit autonome dans les différentes entreprises. En effet, un centre de profit est une unité organisationnelle cohérente, responsable de la possibilité de combiner au mieux les coûts et les recettes, autrement dit, le centre de profit c'est lui qu'il peut contrôler les différents facteurs qui conditionnent son activité et sa performance. La situation actuelle n'est pas figée. Le rôle et la place de la fonction trésorerie dans les entreprises, évolueront encore, vraisemblablement en termes d'autonomie et de développement de ses dimensions stratégiques et politiques (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, pp. 22-23).

1-3- Les motifs de détention de trésorerie :

Tout les entreprise sont obligé de conserver un certain « stock de monnaie », pour réaliser toute les dépenses qu'elle doit ou quelle est souhaité. En termes de gestion financière, les motifs de détention de liquidités sont définis de la manière suivante :

Figure 02 : Les motifs de détention de trésorerie



Source : Elaborer par l'étudiante selon : (KEYNES (J.M), 1935)

1-4- L'environnement de la trésorerie :

Il est vital pour le trésorier de connaître parfaitement l'environnement financier, notamment les dates de valeur appliquées aux opérations de crédit et de débit, les taux de référence des financements et placements, ainsi que les différentes commissions facturées aux entreprises. (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, p. 25)

POINCELOT, Philippe DESBRIERES et autre, ont définie les dates de valeur et les autres indicateurs de l'environnement de la trésorerie comme suit:

- ✓ **Les dates de valeur** : Représentes les dates pour débiter ou créditer un Compte Pour chaque mode de règlement, la détermination de ces dates se fait à partir de la date d'opération en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés.
- ✓ **La date d'opération (ou date d'enregistrement comptable à la banque)** : c'est-à-dire à partir de laquelle la date de valeur est calculée.
- ✓ **L'heure de caisse** : est l'heure par laquelle l'instruction et les remises sont considérées comme ayant eu lieu le lendemain.

- ✓ **Les taux d'intérêt :** De nombreux taux d'intérêt peuvent servir de référence aux opérations de placement et de financement. Le trésorier doit en connaître les spécificités afin d'optimiser sa négociation avec ses banquiers et ses décisions.
- ✓ **Les différents taux de référence :** il existe des différents taux de référence, le taux de base bancaire et le taux exact de financement.
- ✓ **Taux de Base Bancaire (TBB) :** C'est la référence utilisée pour l'octroi aux entreprises des crédits à court ou moyen terme, il exprime le loyer de l'argent affiché par l'ensemble de la profession bancaire.
- ✓ **Le taux exact de financement :** il est défini par la banque, c'est le taux de base bancaire plus une prime ou une commission de risque fonction des caractéristiques de l'entreprises.

Il existe d'autre type de taux d'intérêt comme : Les taux directeurs sur le marché monétaire, les taux à référence monétaire, les taux à référence obligataire.

- ✓ **Les Commissions :** Parmi les diverses commissions prélevées par les banques et qui sont censées rémunérer des services, les commissions liées aux mouvements qui sont traditionnellement mises en avant. Dont on cite les suivantes :

- **Les commissions liée aux mouvements :** Elles sont assises sur tous les mouvements débiteurs réalisés sur les comptes bancaires. leurs taux usuel est égal à 0,025%. Il est difficilement négociable. (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, p. 37).

- **CPFD :** Cette commission est calculée sur la base du plus fort découvert du mois, mais n'est payée qu'en fin de trimestre civil lors de l'arrêté du compte. Son taux est habituellement égal à 0,05 % (POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, 2015, p. 38).

- **Commission de forfaitisation.**

Les autres commissions : il s'agit de commissions liées à l'octroi d'un crédit, et de frais fixes sur certaines opérations.

1-5- Les complications et les aléas liée à la trésorerie :

La trésorerie représente la disponibilité d'argent mis à la disponibilité d'une entreprise soit dans sa caisse ou bien au niveau de ces comptes bancaires. Ainsi, le pilotage de trésorerie représente une mission ayant une relation directe avec les responsables qui doivent accorder une importance toute particulière. Par exemple : Les imprévus aux quels une entreprises doit faire face : les grèves, baisse soudaine d'activité..., ça peut causer des problèmes de trésorerie.

Toutefois, les difficultés font partie de la vie quotidienne d'une entreprise, et cette dernière reste toujours confrontée à des problèmes de trésorerie.

1-6-1- Les complications :

Il existe plusieurs complications liées à la trésorerie, celles ayant un grand effet sur la trésorerie sont les suivantes :

Complication de rentabilité : Chiffre d'Affaires insuffisant : C'est une cause très connue par laquelle une entreprise rencontre des problèmes de trésorerie. Une baisse du niveau de chiffre d'Affaires reste un problème pour la trésorerie puisque le fait de ne pas avoir suffisamment d'argent dans la caisse, peut mettre l'entreprise en difficulté au moment de paiement des charges. Parmi les causes de réalisation d'un chiffre d'affaire insuffisant, on peut citer : l'insuffisance du démarchage commercial et l'inefficacité de l'activité commerciale, le positionnement tarifaire inadapté, Nouveaux entrants sur le marché dans une grande concurrence, et Clients mécontents qui achètent moins ou qui n'achètent plus. (Mauguet, 2018, p. 2).

Marge commerciale trop faible : La loi général de calcul de la marge commerciale est la suivante: Vente de marchandises (Hors Taxe) – coût d'achat des marchandises vendues. La marge commerciale c'est un point important que l'entreprise doit surveiller régulièrement, parce que l'entreprise peut faire la vente en grandes quantités, sans pour autant réaliser une marge suffisante sur les ventes. Donc l'aspect global, c'est au cas par cas qu'il est le plus intéressant de raisonner : par une détermination du taux de marge sur tout les produits et offres, donc l'entreprise elle n'aura plus de facilités pour l'identification des choses qui rapportent pas assez par rapport à vos prévisions. Les entreprises qui doivent faire face à des problèmes de gestion de trésorerie sont nombreuses car elles vendent à perte sans forcément le savoir (Mauguet, 2018).

Problèmes de paiements clients : Délais de paiement trop importants : C'est souvent un point qui n'est pas pris en compte par les chefs d'entreprises, alors qu'il est clé pour faire face à des problèmes de trésorerie (Mauguet, 2018).

Des imprévus : Prévoir c'est la plus difficile des choses pour un entrepreneur malgré sa connaissance de son secteur. Un imprévu c'est les choses qu'un entrepreneur ne les imagine pas telle que : catastrophe naturelle, vols, rupture de stock fournisseurs, impayés clients, nouveau concurrent ... Donc le budget prévisionnel doit être établie d'une manière rationnelle par les gestionnaires en laissant une certaine marge de manœuvre et éviter de prévoir trop juste. (Beyet, 2021)

Mauvaise gestion des stocks : L'augmentation de niveau de stock représente un grand problème pour l'entreprise parce qu'il augmente le montant de l'argent immobilisé, et diminue les disponibilités de la trésorerie. Parmi les solutions pour faire face au problème de trésorerie, il faut gérer les stocks au plus juste pour éviter d'un côté, les ruptures et de l'autre côté, l'immobilisation non justifiée des disponibilités. (Mauguet, 2018).

Une crise de croissance : Un grand volume de vente ne représente pas une situation de trésorerie convenable. Mais, une augmentation au niveau d'activité, et un mauvais suivi des aspects matériel, logistiques et humains permet de mettre l'entreprise dans une situation financière mal et causer des difficultés de trésorerie, Cela s'appelle une crise de croissance : c'est la période dans laquelle une entreprise n'est plus en mesure de répondre correctement aux différentes commandes qui lui sont faites. (Beyet, 2021)

1-6-2- Les aléas de la trésorerie :

Le risque de change : Désigne l'incertitude quant au taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. Donc il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre. (Journadunet.fr)

Le risque de marché : Le risque de marché fait référence à toutes les pertes causées par la variation brutale des prix sur le marché. Donc le prix de marché c'est un indicateur principal pour évaluer le risque de marché. (Sihame Lassas, 2021)

Le risque de taux d'intérêt : C'est un risque qui concerne essentiellement les opérations de crédits ainsi que celle du marché, ce type de risque concerne tous les catégories d'intervenants que ce soit financier ou autre, tant qu'ils sont prêteurs ou emprunteurs sur le marché. Ce risque est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement, par les mouvements des taux d'intérêt (SCRIBD, 2022).

Le risque de liquidité : le risque de liquidité intervient quand les entreprises ne disposent pas d'une trésorerie suffisante pour honorer leurs engagements à court terme vis-à-vis de leurs clients ou de leurs créanciers (BOLUZ, 2021).

Le risque de taux d'intérêt : c'est l'évolution défavorable de taux d'intérêt variable au cours de la période correspondant au budget des changes financière.

Le risque de crédit : est le risque de perte sur une créance ou celui d'un débiteur (une entreprise défaillante par exemple) qui n'honore pas sa dette à échéance. Il dépend de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la part de non-recouvrement de la créance en cas de défaut (Kharoubi, 2016).

Le risque financier : C'est la part de la variabilité du taux de rendement des capitaux propres qui est due à l'endettement. (Georges Langlois, p.124, 2011)

1-7- L'aboutissement des complications de la trésorerie :

Augmentation du Chiffre d'Affaires : Cette solution est la plus évidente. La vente représente la mission la plus importante pour une entreprise. Et pour réaliser une mission de vente il faut suivre les principaux points suivants : toucher plus de clients, par les différentes méthodes suivantes ; relances téléphoniques, promotions exclusives, campagnes de mails ; prise de rendez-vous ; participation à des salons ; embauche de commerciaux..., mais pour une petite entreprise il faut prendre en considération que la prospection de masse n'est pas forcément une solution plus efficace. Donc de préférence, un ciblage précis et efficace va permettre de toucher un public plus à même d'être intéressé par les offres de l'entreprise.

Augmentation des prix dans la mesure du possible : C'est un choix cornélien mais beaucoup de dirigeants ne le font pas pour les raisons suivantes : mal réalisée, une augmentation des prix peut faire fuir la clientèle, ce qui est la dernière chose dont vous avez besoin si votre trésorerie bat de l'aile.

Vérification de la stratégie de communication : Pour pallier vos problèmes de trésorerie, il est important de gonfler les ventes en prospectant de nouveaux clients. Donc il faut demander qui sont les clients, et surtout comment en atteindre davantage.

Diminution des charges : En observant vos mouvements bancaires, une caisse de difficultés de trésorerie peut sauter aux yeux : des charges sont trop importantes. Une bonne identification des charges permet de les réduire, donc il s'agit de mettre en lumière les dépenses non essentielles et de les réduire (quand c'est possible et/ou nécessaire), poste par poste. Une autre manière de diminution des charges et de faire une Analyse de plan de trésorerie prévisionnel, en commençant par vos charges fixes : loyer, fournisseurs, mutuelle, stocks, ainsi que le règlement de votre consommation en eau, gaz, électricité ... Puis appliquez la même méthode avec les charges variables.

Obtenez des financements : par une Négociation d'un prêt ou une autorisation de découvert

2- Gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie ne cesse d'évoluer, elle représente l'axe principal de la gestion financière à court terme et occupe une place primordiale tant dans les grandes entreprises que dans les entreprises de taille modeste.

Aussi, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, et est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions des dirigeants de la société.

La gestion de trésorerie se définit comme suivantes :

« La gestion de trésorerie est une culture qui fait partie de la stratégie des entreprises et dépend plus des managers eux-mêmes que des caractéristiques des entreprises » ([Maseda, 2008](#)).

La gestion de la trésorerie est une partie des sciences de gestion de la finance, autrement appelée « Politique de gestion de liquidités », elle est aussi définie comme étant l'application par l'entreprise de mécanismes, de techniques et de réaffectations temporelle des flux. La gestion de la trésorerie consiste à placer la liquidité de l'entreprise sous toutes ses formes dans les meilleures conditions de rentabilité et de risques, elle repose en conséquent sur le couple sécurité/rentabilité ([FORGET, 2005, p. 15](#)).

La gestion de trésorerie aide à gérer les fonds de roulement. Les solutions de liquidité de la Banque aident les entités gouvernementales à épargner et à investir judicieusement. Les fonctionnalités des comptes créditeurs et débiteurs aident à gérer les achats et la réception des paiements pour les biens et services ([Pam Rice, 2016](#)).

La place de la gestion de trésorerie au sein des entreprises est généralement placée au niveau de la fonction de gestion financière et comptabilité.

2-1- Objectif de la gestion de trésorerie :

L'objectif principal de la gestion de trésorerie c'est d'orienter les gestionnaires pour faire un investissement ou un financement plus efficace, et de voir si le solde de caisse est positif ou négatif.

2-2- Les systèmes de la gestion de trésorerie :

Il existent aujourd'hui deux principaux systèmes pour la gestion de trésorerie , le premier c'est la gestion centralisée de la trésorerie (quand l'état gère sa liquidité par lui-même) et le système de gestion autonome de la trésorerie (quand les organismes publics et les collectivités gèrent leur liquidité sans une intervention de l'état) .

Le système de gestion de la trésorerie peut être résumé dans le tableau suivant :

Tableau 01 : Les systèmes de la gestion de trésorerie :

Le système de trésorerie centralisé :	Le système de trésorerie autonome :
- Dans ce système, la trésorerie de toutes les organismes public et les collectivités est gère par la même norme qui est pratiqué par le trésor public, donc l'état a un rôle dans ce système là. Qui est l'encaissement des impôts locaux. La totalité des liquidités sont déposés auprès d'une seule banque, ou dans des comptes bancaires contrôlés par un seul organisme central, Se système offre des avantages : au titre d'exemple les opérations effectuée sans débiter et crédit sont a titre gratuit, Le maniement des espèces est très sécurisé, ce système simplifiée les procédures de contrôle.	- Dans ce système, en matière de la gestion des disponibilités les collectivités sont concéderez comme des entités propre même par l'état. Le trésorier de la collectivité a des préoccupations de trésorerie aussi identiques que celles d'un trésorier d'une entreprise privée. Chaque collectivité est responsable de solde de sa trésorerie, si elle a un solde négative, il sera couteux en charge d'intérêt, et si elle a un solde positive elle peut placer les liquidités à court terme dont elle n'a pas besoin. Avoir des crédits a long terme c'est très important pour les investissements, donc la collectivité pour faire face à des situations dans les quelle la liquidité est insuffisante elle doit envisager avec la banque des moyens à court terme telle que le découvert bancaire.

Elaborer par l'étudiant selon : (Abdellaoui, *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques*, 2006, p. 170)

Il est à noter qu'il existe entre ses deux système un autre qui système appelé le système mixte qui est utilisé par certains pays pour faire pallier les difficultés rencontrées.

2-3– Les modèles de la gestion de trésorerie :

L'évolution de la gestion de la trésorerie a suivi une certaine modélisation des données afin de faciliter la tache du trésorier et assurer une prévision plus exacte. Il existe des modèles de trésorerie parmi ces modèles : le modèle SATICFACING et OPTIMAZING qui permettent d'avoir les encaissements et les décaissements sur une échelle du temps plus étroit.

Le modèle SATISFACING : ARCHER et LERNER sont les premiers qui parlent de ce modèle. La principal idée de ce genre de modèles c'est : la période retenue peut êtres variables et la projection des encaissements et décaissements peut se faire aussi bien sur

une période d'un jour que d'un mois ou même d'une année. Dans ce genre de modèles on aperçoit qu'il faut garder en caisse le montant juste suffisant pour faire face à toutes les dépenses de trésorerie normalement engagées au cours de la période étudiée (Abdellaoui, *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques*, 2005, pp. 171-172).

Les modèles de type « OPTIMAZING » : Ils existent deux modèles « optimazing » : Le premier est celui de BAUMOL et le second est celui de TOBIN. Les deux se basent sur la détermination de l'encaisse optimale des transactions. Le principe de ses deux modèles c'est que les transactions sont parfaitement prévisible et le taux d'intérêt du marché est constant, aussi ses deux modèles envisagent un agent économique disposerait en début de période d'une somme liquide T correspondant à la somme que cet agent est censé dépenser au cours de la période. (Abdellaoui, *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques*, 2005, pp. 175-176)

2-4- Le processus de la gestion de la trésorerie :

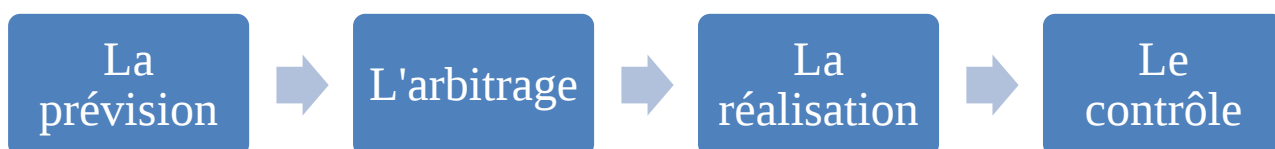
La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action :

Des actions interne : telle que la prévision des flux monétaires et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie.

Des actions externe : qui son spécialement pour assurer les meilleurs conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs.

La conjugaison de ses deux type se faire sur quatre phase qui peuvent être présentées comme suit :

Figure 03 : Le processus de la gestion de trésorerie



Source : Elaborer par l'étudiant selon : www.cours-gratuit.com

2-4-1- première phase : La prévision :

Le trésorerie de l'entreprise doit accepté l'idée de l'erreur, d'après BERTNARD DE JOUVENEL « la prévision c'est l'erreur ». Toute bonne gestion de l'entreprise c'est le souci de son insertion. Donc La prévision représente la première étape du processus de la

gestion de trésorerie, elle est pour donner une capacité de réaction face aux aléas ainsi qu'aux éventuels événements inattendus. La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle est bâtie. Il existe plusieurs méthodes de prévision dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables : l'extrapolation proportionnelle et la prévision proche du précédent et extrapolation linéaire. (cours-gratuit.com).

2-4-2- Deuxième phase : Ajustement nécessaires/ l'arbitrage : Le trésorier arbitrera entre deux options présentant chacune ses propres avantages et inconvénients :

- d'une part, des placements d'un montant peu élevé mais fréquents donc mieux ajustés aux prévisions de trésorerie,
- d'autre part, des placements plus durables, d'un montant plus élevé mais à un taux plus rémunérateur, entraînant éventuellement un découvert sur quelques jours.

Donc il arbitrera entre les intérêts obtenus sur des placements courts limitant les excédents de trésorerie et les intérêts d'un placement moins adapté en termes de montant ou de durée, en tenant compte des coûts de transaction. ([POINCELOT, Gestion de trésorerie, 2015, pp. 71-72](#))

2-4-3-Troisième phase, la réalisation.

2-4-4- quatrièmes phases, Le contrôle : Cette dernière étape consiste à confronter les prévisions des encaissement-décaissements avec les réalisations, mais aussi le contrôle des concours bancaires et des placements financiers avec les réalisations. (jalilzidane.over-blog.fr)

2- 5 – Organisation de la gestion de trésorerie :

L'organisation de la gestion de trésorerie nécessite une connaissance approfondie des relations entre l'entreprise et les établissements de crédits à laquelle elle est associée mais aussi de connaître les conditions qui pèsent sur ces derniers.

La négociation des conditions bancaires, taux et commissions, et le contrôle des opérations bancaires constituent deux étapes importantes dans la rationalisation de la gestion de trésorerie. Ils permettent aux firmes de réduire leurs frais financiers et représentent une part importante de leurs relations contractuelles avec les banques.

Négociation des conditions bancaires : Les conditions bancaires sont très spécifiques, d'une part, aux différentes opérations réalisées, et d'autre part, à la capacité de négociation de l'entreprise. Donc il faut distinguer les conditions relatives aux principales opérations de crédit ou de celles de débit les plus courantes. ([POINCELOT, Gestion de trésorerie, 2015](#))

Tendance d'évolution des structures d'organisation : A des fins d'optimisation, il convient de centraliser la gestion de la trésorerie même si différentes modes d'organisation

peuvent exister au sein d'une entreprise ou d'un groupe de sociétés, la taille de l'entreprise joue alors un rôle central quant à la mise en place de la structure organisationnelle retenue.

Au niveau d'un service de la gestion de trésorerie, on retrouve trois grands métiers :

- 1- le front-office (est chargé de nouer des opérations sur les différents compartiments des marchés financiers et l'établissement des fiches de transactions)
- 2- le back-office (est chargé du traitement administratif des fiches de transactions)
- 3- le middle-office (est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme).

2-6- Les enjeux de la gestion de trésorerie :

Tout entreprises doit faire face à trois enjeux majeurs dans sa politique financière, Le risque de rentabilité, Le risque de solvabilité et Le risque de liquidité, ces risques rendant compte de la capacité de l'entreprise à créer du résultat de manière récurrente, et de faire face à ses engagements à long terme, et sa capacité à honorer ses engagements au quotidien. (Cornu, 2017)

2-7- Facteurs de développement de la gestion de trésorerie :

Nombreux facteurs très hétérogène tant historique que technologique, résultent une gestion de trésorerie moderne. parmi ses facteurs :

Innovations financières successives : Des innovations en matières de produits de placement à court terme issus d'organisme de placement collectif en valeurs mobilières et/ou d'émission de titres de créances négociables pour générer des financements à court terme ou permettre des placements à court terme (billet de trésorerie, certificats de dépôt...). Et La libéralisation progressive du change. (Philippe Rousselot, 2011, pp. 69-70)

Innovations technique et technologiques : Les innovations technique et technologique tel que l'apport massif de la micro-informatique qui représente la première vague et le développement des logiciels qui simplifient la communication et l'échange entre les entreprises et les banques sont aussi des facteurs dans le développement de la gestion de trésorerie. (Philippe Rousselot, 2011, pp. 71-74)

3- L'équilibre de la trésorerie :

3-1- Equilibre ponctuel :

La règle de l'équilibre financier minimum peut s'énoncer ainsi, Les emplois stables doivent être financés par des ressources durables. (DELAHAYE, 2007, p. 134)

Donc la logique de l'équilibre financier c'est de financer les emplois de l'entreprise par les ressources, d'une durée précis. Une situation d'équilibre financier consiste à harmoniser

d'un côté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources.

3-1-1- Le bilan fonctionnel : Le bilan fonctionnel se fait à partir du bilan comptable de l'entreprise, pour porter son jugement sur l'équilibre financier de l'entreprise. Le bilan fonctionnel c'est une simplification et une synthèse du bilan comptable. C'est lui qui donne une vision de l'entreprise en terme d'emploie et de ressources. Il présente les politiques d'investissement et de financement des exercices de l'entreprise. Il est fondé sur la continuité de l'activité de l'entreprise. (Thibierge, Analyse financière, 2014, p. 50)

Construction du bilan fonctionnel :

Pour construire un bilan fonctionnel, il faut distinguer entre les sous-ensembles de l'actif et de passif : les éléments à long terme, les éléments à court terme et la trésorerie. Les éléments à long terme sont appelés les emplois et les ressources stables.

Pour l'actif : Emplois stables et Emplois Circulants: les immobilisations brutes sont les emplois stables, les stocks et les créances sont les emplois circulants, les possibilités dans la caisse sont la trésorerie positive.

Au passif : Ressources stables et circulantes : les amortissements et les provisions sont augmentés par les capitaux propres, et les dettes à long terme ($> 1\text{an}$), Les éléments à court terme sont appelés les emplois et les ressources circulants, les ressources stables sont les dettes non financières à court terme ($< 1\text{ an}$) La trésorerie se décompose en trésorerie positive et trésorerie négative. Les découverts bancaires et concours bancaires courants représente la trésorerie négative.

Analyse du bilan fonctionnelle :

L'analyse du bilan fonctionnelle se fait à partir de deux principaux indicateurs : Le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement.

Cohérence FR-BFR :

le respect des règle de l'équilibre financière ne permet pas d'éliminer tout les problèmes de la trésorerie, mais c'est une solution de les démunie. Des aléas divers peuvent réduire les recettes attendues (dépréciations des stocks, faillite de clients..). C'est pourquoi on estime qu'une « marge de sécurité » est nécessaire. Cette marge est le fonds de roulement. Cette cohérence est pour déterminer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Donc l'équilibre financier c'est une étude entre le fonds de roulement et le besoin de fond de roulement.

Le fonds de roulement net global (FRNG) : c'est la différence entre les capitaux permanents ou stable et les emplois durables. (Verdié, 2011, p. 12) .

- Si le FRNG est positif : Cette situation nous donnons une information, que les ressources

durables couvrent strictement les emplois stables. L'intérêt d'un FRNG positif est donc la constitution d'une «marge de sécurité» en ressources stables afin de couvrir tout ou partie du BFRG.

Le besoin en fonds de roulement global (BFRG) :

Le BFRG est un élément très important lors de l'analyse de la trésorerie. L'absence de sa prise en compte dans les prévisions de trésorerie constituée à un des éléments centraux de la faillite des entreprises, notamment en phase de création ou de fort développement. Donc le BFRG évolue avec le chiffre d'affaire de l'entreprise .Il se calcule comme suivante :

$$\text{BFRG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}.$$

S'il est positif, donc les actifs de l'entreprise ne couvrent pas le besoin de l'activité de l'entreprise, qu'il soit d'exploitation ou hors exploitation.

Dans le cas où il est négatif, il devient une ressource générée par cycle d'activité sous la forme de décalages de paiement favorables à l'entreprise.

Le BFRG est divisé en deux parties : le BFR lié à l'exploitation et le BFR non lié à l'exploitation.

- Le BFR d'exploitation (BFRE) : C'est l'ensemble des créances clients, des stocks, des dettes fournisseurs et des dettes sociales, il suit le volume d'activité donc si le volume d'activité et peut de façon pertinent, il évolue proportionnellement

- le BFR hors exploitation (BFRHE) est composé des autres créances et dettes (en particulier celles liées aux achats et cessions d'immobilisations). (Verdié, 2011, pp. 12-13):

La trésorerie Nette : La trésorerie nette est l'un des indicateurs phares du bilan fonctionnel .Par définition : La trésorerie nette est un indicateur de santé financière de l'entreprise. Elle mesure la somme d'argent mobilisable par l'entreprise à court terme (Legalstart, 2022).

La trésorerie nette est un indicateur utilisé à tout moment dans la vie de l'entreprise :

- En amont, lorsque l'on projette de créer une entreprise ou avant un rachat d'entreprise pour analyser la santé de l'entreprise.

- Dans la gestion opérationnelle de l'entreprise, pour s'assurer que la situation reste saine et pouvoir réagir au plus vite dans le cas contraire.

Mathématiquement, la TN s'exprime par la différence entre le FRN et le BFR

$(\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR})$ ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme $(\text{TN} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières})$.

On peut la calculer à partir du :

FRNG et du BFR : $\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$

Bilan fonctionnel : $TN = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$

Interprétation de la trésorerie nette :

- **$TN > 0$** : c'est un signe positive à l'entreprise pour le raison suivante : L'entreprise est capable de dégager à court terme rapidement si le besoin se présente.

La capacité de l'entreprise à mobiliser de l'argent via sa trésorerie, peut limiter sa dépendance auprès des banques ou d'acteurs tiers. Signifie que le FRN est supérieur au BFR dans cette situation.

- **$TN < 0$** : C'est un signe négative pour l'entreprise :

cela signifie qu'il n'est plus possible pour l'entreprise de dégager de l'argent à court terme ce qui peut amener à des situations assez grave, allant jusqu'à la faillit. Il faut d'agir au plus vite en jouant sur les deux suivantes indicateur :

- La diminution du BFR : Parmi les mesures possibles, Négociation d'allongement du délai de paiement des fournisseurs, par contre une diminution de délais de paiements des clients. (Principe de l'affacturage) pour récupérer une partie du total de ces créances, Recourir au financement bancaire à court terme, Éviter d'avoir trop de stock.

L'augmentation du FRNG. Quelques mesures possibles :

Réaliser une augmentation de capital pour accroître ses capitaux propres, Diminuer la quantité d'actifs immobilisés (revente de machines non utilisées par exemple), Réaliser un nouvel emprunt

- **$TN = 0$** : Dans cette situation, l'entreprise parvient tout juste à faire face à ses besoins sans pour autant dégager de surplus de trésorerie. Si cette situation est moins inquiétante que dans le cas d'une trésorerie nette négative, il faut de faire des recommandations d'amélioration de la trésorerie

Exemple de bilan fonctionnel :

Figure 04 : Bilan fonctionnel

Emplois (actifs)	Montant	Ressources (passifs)	Montant
Emplois stables		Ressources stables	
<i>Immobilisations corporelles brutes</i> <i>Immobilisations incorporelles brutes</i> <i>Immobilisations financières</i>		<i>Capitaux propres</i> <i>Provisions pour risques et charges</i> <i>Amortissements</i> <i>Dettes financières</i>	
Actifs circulants		Passifs circulants	
<i>Actifs circulants d'exploitation</i> <i>Stocks</i> <i>Créances clients</i>		<i>Passifs circulants d'exploitation</i> <i>Dettes fournisseurs</i>	
<i>Actifs circulants hors exploitation</i> <i>Créances diverses</i>		<i>Passifs circulants hors exploitations</i> <i>Dettes diverses</i>	
<i>Trésorerie active</i>		<i>Trésorerie passive</i>	

Source : www.compta-facile.com

3-2 - Les flux de trésorerie :

3-2-1- Le tableau de financement : C'est la suite du bilan fonctionnelle, il explique le passage du bilan d'un exercice a un autre, le tableau de financement donne aussi une vision dynamique sur l'utilisation des ressources par l'entreprise.

L'égalité suivante : «trésorerie = FR – BFR» du bilan fonctionnel, dans le tableau de financement devient. $\Delta \text{Trésorerie} = \Delta \text{FR} - \Delta \text{BFR}$

- Le tableau de financement présente les ressources obtenu pendant un exercice et l'usage qui été fait d'une manière séparément, c'est-à-dire les nouveaux emplois. Et pour les nouvelles ressources ils peuvent provenir des éléments suivants : capacité d'autofinancement, augmentation de capital, nouvel emprunt bancaire, réduction du BFR, obtention de concours bancaires courants, etc. Les nouveaux peuvent être les suivants : investissement, financement de l'augmentation du BFR, distribution de dividendes, remboursement d'emprunts, amélioration de la trésorerie, etc. (Gallo, 2005, p. 17)

3-2-2- L'analyse des tableaux de flux :

Pour l'analyse des informations les tableaux de flux de trésorerie traitent de façon simple les informations du tableau de financement. Il existe plusieurs modèles, chacun reposant sur des conceptions financières différentes : Le Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF), et Le tableau de la centrale des bilans de la banque de France. (Gallo, 2005, p. 18).

3-2-3– Les ratios de l'équilibre financier :

Un ratio consiste à rapporter (diviser) un indicateur à (par) un autre, Les ratios permettent

ainsi d'opérer des comparaisons, soit entre sociétés de différentes tailles et/ou différentes activités, soit de comparer plusieurs années pour une même société. Généralement ces ratios sont économiques. Les missions principales des ratios financiers sont : l'évaluation de la rentabilité, et de la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise. Parmi les ratios d'analyse financière on trouve : ceux qui permettent d'étudier la rentabilité de l'entreprise, ceux qui analysent la structure financière de l'entreprise, ceux qui sont plutôt axés sur la trésorerie, et des ratios liés à l'activité. (Thibierge, 2016, p. 60) :

Ratio de financement permanent : Ce ratio mesure la solvabilité des ressources qui sont pour le financement des actifs. S'il est supérieur à 1 : ça signifie que le FR est positif.

Ratio de financement propre : C'est un complément au ratio de financement permanent, il permet d'avoir au quelle point l'entreprise couvre ses actifs immobilisés par ses capitaux propres.

Ratio d'autofinancement (Solvabilité) : Représente la capacité de l'entreprise pour faire face à l'endettement par une comparaison entre la valeur du capital financier qu'il doit être supérieur dans la plus part des cas.

Ratio de liquidité général : Représente l'aptitude de l'entreprise pour honorer ses dettes à court terme, de plus il permet de vérifier si il y a un équilibre.

Ratio de liquidité immédiate : Il n'a pas une grande utilité, il intervient dans le cas où l'analyse doute de la solvabilité des débiteurs de l'entreprise.

Ratio de liquidité réduit : Signifie si l'entreprise elle pourrait faire face à ces engagements à leur échéance, quand le ratio est proche à 1 ou descend ou même en dessous de 1 les difficultés de la trésorerie sont grandes

Ces ratios sont présentés dans le tableau suivante :

Tableau 02 : Les ratios de l'équilibre financier :

Ratios	Formule
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Immobilisation nettes}}$
Ratios de financement propre	$\frac{\text{Capiteaux propre}}{\text{Immobilisations nettes}}$
Ratio d'autofinancement	$\left(\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{immobilisation nettes}} \right)$
Ratio de liquidité général	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$

Source : Elaborer par l'étudiant selon : (Thibierge, 2016, p. 60).

La trésorerie c'est la somme disponible au caisse et au compte bancaire de l'entreprises, pour mieux gérer cette somme il faut faire une gestion de trésorerie très efficace pour maximiser les profits de l'entreprise par l'investissement et le placement de cette somme, en prend en considération la situation financière de l'entreprise qui doit être équilibrer à partir des ratios et des indicateurs tell que le FR,BFR..., Il existe d'autre outils est sont important est qui travaillent en ensemble avec ces précédent outils telle que le cash management, qui est l'une des routines quotidiennes de base que chaque service de trésorerie entreprend. Bien qu'il s'agisse de routine, les gains d'efficacité dans ce domaine peuvent entraîner des avantages de trésorerie importants pour une organisation.

Il se consiste comme l'un des piliers de l'activité de toute banque commerciale, notamment par son importance dans la relation banque-entreprise, sa contribution aux revenus et son impact positif sur la gestion actif/passif et les contraintes de ratios bâlois.

Cette section est composée de trois éléments principaux, Le premier élément parle des notions de bases de cash management, la deuxième parle des outils de cash management, et le troisième élément parle d'effet de ses outils sur la trésorerie.

Section 03 : Cash management

1- Notions de base de cash management :

le cash management se définit comme :

La gestion des liquidités regroupe toutes les activités qui ont en relation avec l'optimisation des flux financiers au sein d'une entreprise ou d'entités d'un groupe économique. L'objectif du Cash Management est une gestion efficace des flux de trésorerie et une visibilité maximale sur ceux-ci. ([Belfius Banque et TriFinance, 2008](#))

-Le cash management c'est une part de la gestion de liquidité.

-L'association française des trésoreries d'entreprises (AFTE) a définie le cash management comme « l'ensemble des technique est services pour optimiser la gestion des flux et des soldes de trésorerie dans un groupe ».

-l'association des trésoreries au Royaume-Uni définir le cash management comme « l'ensemble des opérations liées a une gestion efficace des ressources financière court terme de l'entreprise 'de la prévision au monitoring) ».

À partir de ces définitions on peut dire que l'objectifs de cash management c'est : la gestion des flux de trésorerie d'une manière efficace et de donne une visibilité maximale sur ceux-ci. ([Cash and trésorerie management, 2016](#)).

-minimiser le temps nécessaire à la conversion des reçus en fonds bancaires utilisables, et concentrer ces fonds dans un compte central où ils peuvent être gérés le plus efficacement, contrôler et minimiser le coût des paiements, réduire ou éliminer les emprunts ([COOPER, 2004, p. 265](#)).

1-1- Les substances de cash management :

Les composants de cash management sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Les substances de cash management

- L'argent à la banque	Construire une structure de compte bancaire efficace qui minimise les coûts d'emprunt globaux, maximise l'intérêt global gagné et facilite la gestion des liquidités.
- Reçus	Cela nécessite la maintenance de comptes bancaires optimisés pour les flux de collecte et une infrastructure efficace pour la gestion des objets lors de la collecte.
	Cela implique de maintenir des comptes

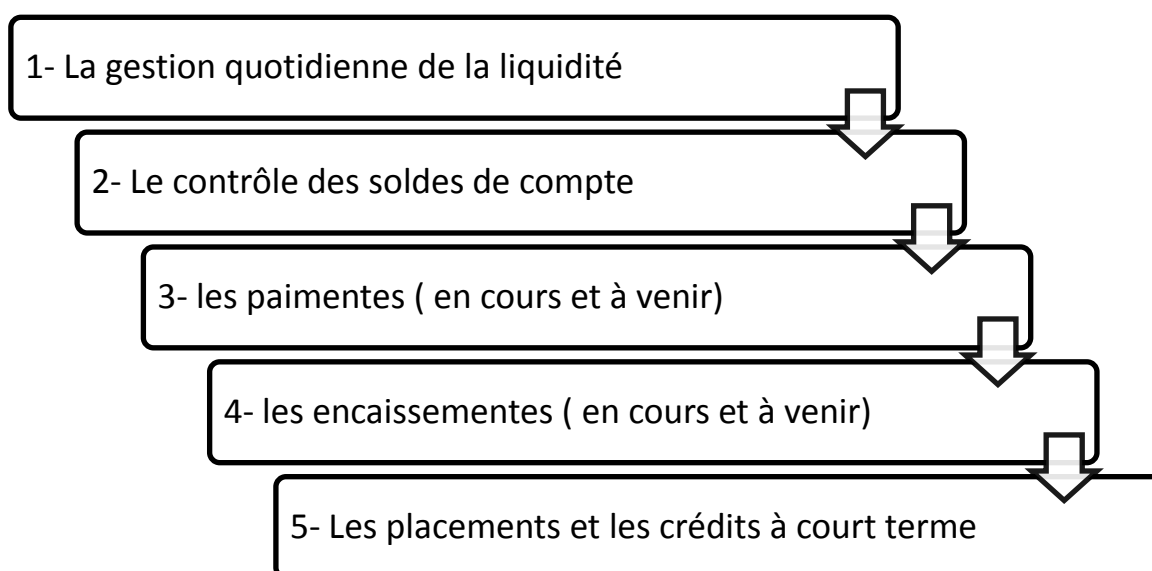
- Contrôle des paiements	bancaires optimisés pour effectuer des paiements, qu'ils soient courants ou urgents, ainsi qu'un support système approprié.
- Placements à court terme	Optimiser l'utilisation des fonds excédentaires en effectuant des placements à court terme.
- Emprunts à court terme	L'utilisation de facilités d'emprunt pour couvrir les insuffisances de financement immédiates

Source : Elaborer par l'étudiant selon (Charlered Global Management Accountant, 2017).

1-2- Le périmètre de cash management:

Le périmètre du cash management comprend les processus suivants :

Figure 05 : Le périmètre de cash management



Elaboré par l'étudiant selon : (POIZAT, 2015).

1-3- Concepts inclus du cash management :

Le cash management peut être vue sous deux angles différents selon le nombre de responsabilités qu'elle comprend : le cash management de base et le cash management avancée.

Le cash management de base : D'après Myers & MJULF, 1984 ; CHASTAIN, 1986 ; HARFORD, 1999 le cash management de base favorise le développement de techniques administratives propices à optimiser le niveau d'actifs disponibles à maintenir par une entreprise. Le cash management de base fait référence à la partie du fonds de roulement qui constitue le niveau optimal nécessaire à la trésorerie d'une entreprise. Les niveaux de

trésorerie optimaux sont influencés par d'autres facteurs extérieurs à la notion restrictive de "trésorerie". Plus précisément, le cash management de base est donc essentiel d'établir le juste niveau d'actifs disponibles aux placements financiers à court terme dans les entreprises. Détenir le mauvais montant en espèces ou en quasi-espèces peut interrompre le flux normal des activités commerciales. (Leire San José, 2008)

Le cash management Avancée : Le cash management avancée repose sur la gestion des paiements et des encaissements, la gestion des liquidités et la gestion bancaire qui a maintenant pris une perspective plus large qui comprend la planification des actifs de trésorerie disponibles et leur suivi ultérieur, une stratégie d'investissement des excédents pour obtenir une rentabilité maximale et un financement déficits à moindre coût, gestion des risques de taux et de change et enfin une gestion bancaire. Toutes ces responsabilités sont interconnectées, ce qui génère un modèle global de gestion de trésorerie avec une politique visant à obtenir des bénéfices ou à réduire les coûts pour générer de la valeur pour les entreprises. A partir de passage précédente, le cash management avancée ne concerne pas seulement des outils financiers et des techniques de gestion de la liquidité, mais implique toute une culture (Leire San José, 2008).

1-4– Les modèle de cash management :

Il s'agit d'un certain nombre de modèles mathématiques développés pour aider à la gestion financière et à l'utilisation des fonds de l'entreprise afin de fournir un rendement maximal (profit) à l'entreprise.

L'approche théorique de l'inventaire : Ce modèle a été développé par le professeur William BAUMOL. Le modèle peut être utilisé pour déterminer le montant optimal de trésorerie qu'une entreprise doit détenir dans des conditions d'incertitude. L'objectif est de minimiser la somme des coûts fixes des transactions et du coût d'opportunité de la détention de soldes de trésorerie qui ne rapportent rien. L'effet résultant sera que si le coût financier est minimisé et économisé, le profit pourrait augmenter. Ce modèle est utile pour planifier, budgétiser et prévoir les besoins de trésorerie et libérer des liquidités à partir de titres à échéance automatique. (Nso, 2018, p. 473).

Le modèle Miller-Or : Ce modèle est généralement utilisé lorsque les paiements en espèces sont incertaine, ce modèle impose des limites inférieures et supérieures aux soldes de trésorerie, un transfert de trésorerie en valeurs mobilière sera effectué lorsque le plafond est atteint, et lorsque les soldes en espèces restent dans les limites, les couts de transaction ne se produit pas. Les facteurs de ces modèles sont : le coût fixe de la transaction sur titres (F), le taux d'intérêt quotidien sur les titres négociables (I), la variance des flux de

trésorerie nets quotidiens, représentée par (σ^2).

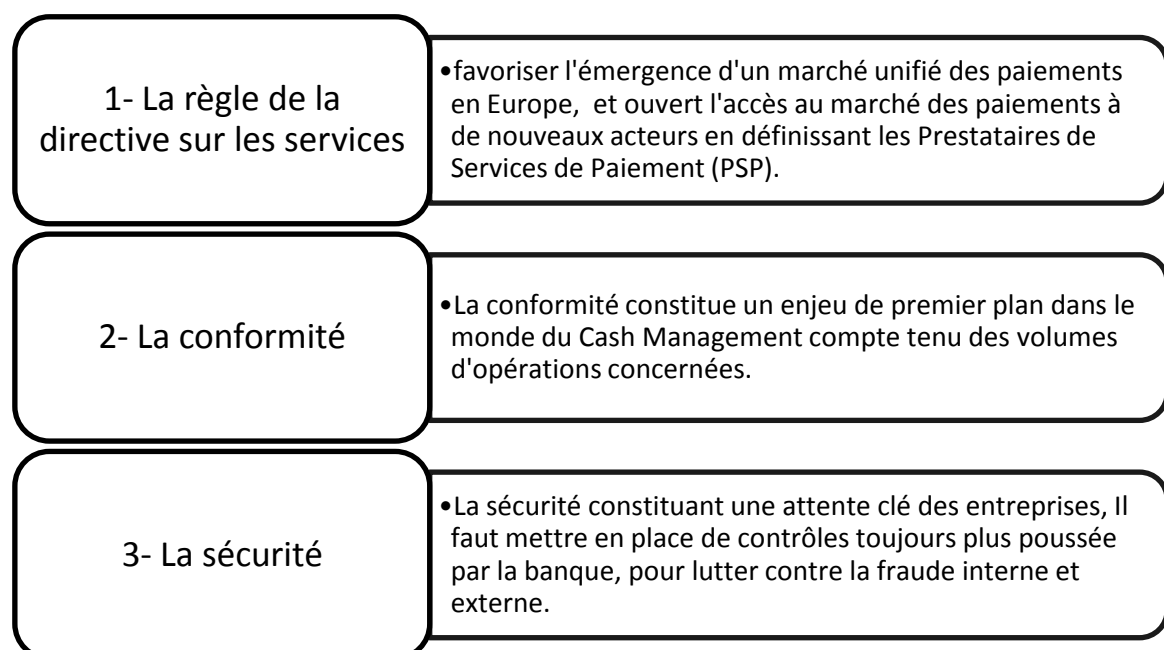
Le modèle d'ORGLER : Selon ce modèle, la stratégie de gestion de trésorerie optimale peut être déterminée grâce à l'utilisation d'un modèle de programmation linéaire multiple, c'est un modèle qui prévoit l'intégration de la gestion de trésorerie avec la production et d'autres aspects de l'entreprise. La construction de ce modèle comprend trois sections à savoir : Sélection de l'horizon de planification approprié, sélection des variables de décision appropriées et formulation de la stratégie de gestion de trésorerie (Nso, 2018, p. 474).

1-5– L'environnement de cash management :

Le cash management est reliée avec plusieurs domaine, dans cette partie on va parler de ces domaine est on va défini sont environnement

La place de cash management dans la banque : L'activité des flux aux entreprise devient dans nos jour une activité indépendante aux métiers de la banque, contrairement au passé. Il existe plusieurs règles qui s'appliquent à la banque générale et au monde des paiements, de cash management... Ces règles peuvent être contraignantes et couvrir un champ plus ou moins larges d'un pays à l'autre (prix des services bancaires, règles gouvernant les comptes bancaires, les instruments de paiement, convertibilité de la monnaie, possibilité de mettre en place des solutions de cash pooling...). Parmi ses règlement on peut citer :

Figure 6 : La place de cash management dans la banque



Source : Elaborer par l'étudiante selon : (POIZAT, 2015, p. 27).

1-6– Techniques de cash management :

La démarche de cash management est basée sur plusieurs techniques :

Budgétisation et prévisions de trésorerie : Les prévisions de trésorerie et la budgétisation sont très importantes car elles permettent à l'entreprise de maintenir des liquidités à court terme. Après avoir préparé des budgets de trésorerie et fait correspondre les soldes de trésorerie réels et budgétés, tout excédent de trésorerie disponible pourrait être réinvesti de manière productive dans des titres négociables à court terme ou des investissements à court terme. Cela permet à l'entreprise de gagner des revenus d'intérêts sur les liquidités excédentaires qui, autrement, seraient restées inutilisées. (Nso, CASH MANAGEMENT TECHNIQUES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN CASH MANAGEMENT AND PROFITABILITY OF MICROFINANCE INSTITUTIONS , 2018, p. 470).

La collecte d'argent : Pour gérer efficacement la trésorerie, il faut accélérer le processus d'encaissement, ça grâce à une planification systématique et à des techniques raffinées. Les deux principales approches seraient d'encourager les clients de payer le plus rapidement possible et de convertir le paiement effectué par les clients en espèces le plus tôt possible. (Nso, CASH MANAGEMENT TECHNIQUES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN CASH MANAGEMENT AND PROFITABILITY OF MICROFINANCE INSTITUTIONS , 2018, p. 470).

Concentration bancaire : Il s'agit d'une technique utile pour accélérer le recouvrement des comptes clients en réduisant le temps d'envoi. Le e-mailing permet de gagner du temps tant sur l'envoi de la facture au client que sur les reçus de paiement. (Nso, CASH MANAGEMENT TECHNIQUES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN CASH MANAGEMENT AND PROFITABILITY OF MICROFINANCE INSTITUTIONS , 2018, p. 471).

Système Lock-Box : Dans le cadre de ce système, l'entreprise loue une boîte postale dans les centres de collecte importants où le client remet les paiements. Les banques locales sont autorisées à ouvrir la caisse et à retirer les chèques reçus des clients. Il y a donc des économies de temps d'envoi par rapport à la concentration bancaire. (Nso, CASH MANAGEMENT TECHNIQUES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN CASH MANAGEMENT AND PROFITABILITY OF MICROFINANCE INSTITUTIONS , 2018, p. 471).

Transferts électroniques de fonds (TEF) : Le transfert de fonds d'une banque à une autre par voie électronique permet d'économiser beaucoup de temps et d'efforts. Mais un tel transfert ne peut être utilisé que pour des montants importants car les frais de virement

bancaire sont élevés pour les banques d'origine et de réception. Mais pourtant, il est largement utilisé en raison de ses avantages. (NSO, 2018, p. 472)

2- Les outils de cash management

Le processus de cash management se fait sur plusieurs étapes et avec plusieurs outils.

Dans cette partie nous allons parler des outils suivants :

2-1– Plan de trésorerie : « Le plan de trésorerie est un document financier prévisionnel qui liste toutes les entrées et sorties de trésorerie prévues par une entreprise. Il est établi généralement sur douze mois. Il présente l'intégralité des flux d'argent opérés par une entreprise pendant son activité. Cette liste se doit d'être exhaustive et comporter toutes les opérations, sans exception, car le moindre oubli va en effet fausser le solde à la fin du mois et donner une image erronée de la santé financière de l'entreprise (Sébastien, 2018).

Les intérêts et les enjeux de plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie permet de :

- Consulter le solde de la trésorerie d'un mois donné et le solde cumulé d'un mois sur l'autre, pour l'identification des tendances d'augmentations et de diminutions au cours d'activité.
- Visualiser les décaissements de l'entreprise.
- Savoir si les encaissements générés par l'activité de l'entreprise seront suffisantes pour financer son développement, ses investissements ainsi que tout imprévu éventuel.
- Apporte également des informations cruciales aux entreprises pour voir c'est les encaissements comptabilisés en période d'activité seront suffisants pour répondre aux décaissements opérés pendant cette période (Sébastien, 2018).

L'élaboration du plan de trésorerie :

L'élaboration d'un plan de trésorerie se fait sur les trois étapes principales, présentées dans le schéma ci-après :

Figure 07 : Etapes d'élaboration de plan de trésorerie



Source : Elaborer par l'étudiant selon : (Sébastien, 2018)

Le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau divisé en deux parties, l'une c'est pour l'encaissement de chaque mois et l'autre c'est pour les décaissements de chaque mois.

L'alimentation de plan de trésorerie :

En tant qu'outil de cash management, il faut le mettre à jour et alimenter le plan de trésorerie à fréquence régulière. Parmi les étapes d'alimentation on peut citer les suivantes:

- Mettre à jour les budgets en fonction du réel.
- Reportez les achats et les ventes en TTC sur le plan de trésorerie.
- Ne sous-estimez pas les dépenses et prendre des hypothèses conservatrices (Sébastien, 2018).

2-2- Le Budget :

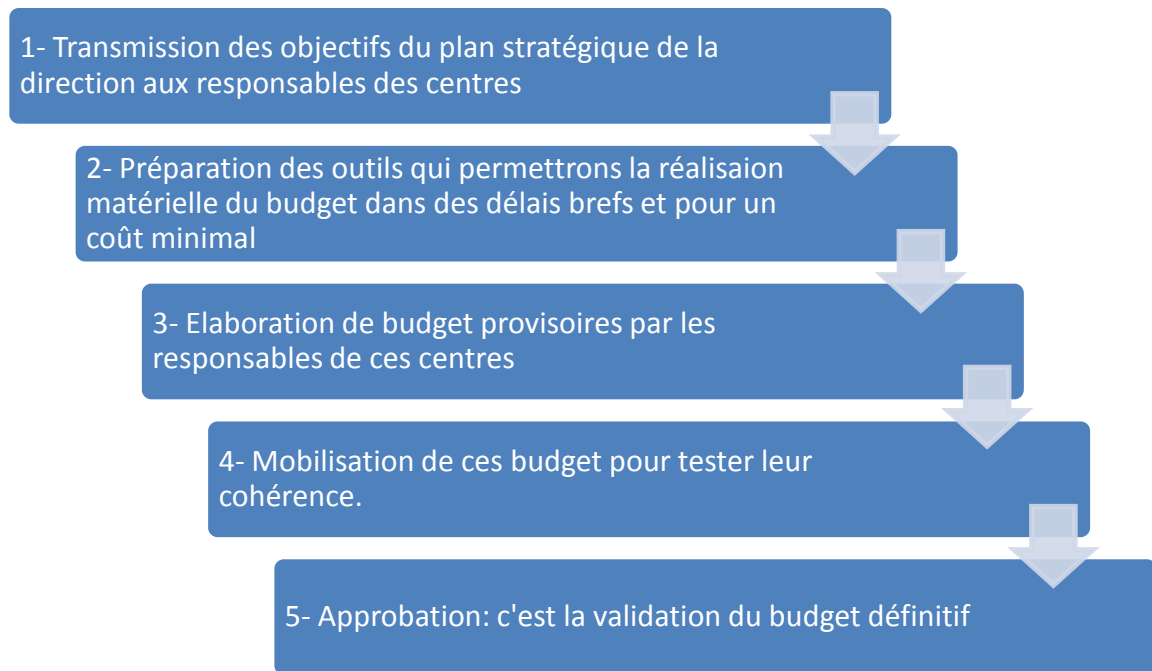
Un budget est un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir. Le budget est un outil incontournable pour les chefs d'entreprise qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités. Il peut se focaliser sur les recettes et dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement et peut recouvrir un caractère indicatif ou impératif. (journaldunet.fr, 2022)

Procédure d'élaboration d'un budget :

Le budget annuel doit être la photographie, même des perspectives financières de l'entreprise.

Pour le faire, il existe des principes qui doivent être respectés, il faut aussi s'appuyer sur un processus prédéfini.

Figure 08: Procédure d'élaboration d'un budget



Source : Elaborer par l'étudiant selon : (SELMER, 2009).

L'établissement d'un budget peut se faire selon deux méthodes suivantes :

Tableau 04 : Méthode d'établissement d'un budget

Modalité ascendant	Modalité descendant
Cette modalité Fondée sur des prévisions effectuées par les responsables de tous les niveaux hiérarchiques, donc tous les responsables de l'entreprise sont concerné, en commençant par la base, indépendamment de toute contrainte du niveau hiérarchique supérieur. Plusieurs acteurs sont responsable sur la procédure budgétaire : (contrôleur budgétaire, responsable de centre ...), Le budget se faire sur des périodes d'une année afin de le communiquer avant le début de l'année de l'année suivantes.	Cette modalité consiste à déduire les objectifs des hypothèses de développements arrêtées au niveau de la direction générale de l'entreprise et à les transformer en programmes pour les différents secteurs de l'entreprise (vente, production, achat...), ces différents programmes étant ensuite éclatés entre les divers centres de responsabilité. Le résultat n'est pas satisfaisant lorsque elle est descendant.

Source : Elaborer par l'étudiant selon : (FORGET, 2005, p. 30) .

Principes d'élaboration du budget :

L'élaboration d'un budget se base sur un certain nombre de principes, et peu importe le secteur auquel une entreprise appartient, ces principes d'élaboration et de mise en place du budget sont toujours les suivantes : La participation de tous les services à l'élaboration d'un budget d'ensemble, La définition à chaque niveau de responsabilité, l'annualité, l'unification budgétaire des objectifs à atteindre (MARMUSE, 1996).

2-2-1- Typologie de budget :

Le Budget de trésorerie : Le budget de trésorerie est élaboré à partir de l'ensemble des budgets suivantes : budget d'exploitation, budget d'investissement et de financement. Il traduit en termes d'encaissement et de décaissement l'ensemble des données prévisionnelles et détermine un solde de trésorerie mensuel. Ce budget met en évidence la cohérence de l'ensemble des prévisions et fait apparaître un excédent ou déficit de trésorerie mensuel. (A.DAYAN, 2004, p. 851)

On peut le définir comme suivante :

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

Utilités du budget de la trésorerie : Le budget de la trésorerie permet:

- D'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois,
- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie,
- De prévoir le besoin de financement à court terme,
- D'identifier les causes d'une trésorerie négative,
- De repérer les éventuelles difficultés de trésorerie dans l'année, et prendre des décisions en matière financière,
- D'améliorer la communication entre les différents partenaires financiers de l'entreprise.

L'élaboration du budget de trésorerie : La première étape d'élaboration d'un budget de trésorerie c'est la prévision des encaissements et des décaissements, parce qu'elles sont réalisées en relation avec les informations budgétaires des différents exercices. Il existe d'autre éléments nécessaires pour l'élaboration du budget de trésorerie parmi ces éléments on peut citer les suivants :

- Le bilan de l'année précédente.
- Tous les budgets approuvés de l'année en cours.
- La connaissance des modes de règlement de l'entreprise.

- Les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.

Le budget d'encaissement : il représente les flux financiers entrants ou des entrées de fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée. Les encaissements proviennent : des règlements à échéance des créances détenues sur les clients : à 30, 60 ou 90 jours, des effets de commerce encaissés ou négociés lors de la remise à l'escompte, des ventes ou des recettes encaissées au comptant en espèces, par chèques ou par virements, des concours bancaires éventuels et des emprunts obtenus auprès d'organismes financiers. (Nacera, 2022, p. 65).

Le budget de décaissement : Il est constitué des flux financiers sortants prévus pendant la période, c'est à dire des paiements : Des achats de biens et services payés au comptant, des règlements des dettes aux fournisseurs, à 30, 60, 90 jours d'échéance, des effets de commerce domiciliés, réglés par banque au bénéficiaires, des salaires nets, des impôts, des frais payés, des remboursements d'emprunts et du paiement des intérêts, de la TVA nette due au titre du mois précédent. (Nacera, 2022, p. 65).

Le budget de la TVA : La TVA (taxe sur la valeur ajoutée), c'est un impôt indirect appliqué sur les biens et les services consommés, dont la collecte est assurée par les entreprises pour les comptes de l'État. Cette taxe est appliquée en deux taux.

- Le taux réduit (9 %) : pour les biens et les services qui représentent un intérêt particulier sur le plan économique, social ou culturel.
- Le taux normal (19 %) : pour les opérations, services et biens qui ne sont pas expressément soumis au taux réduit.

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé, ce budget permet le calcul du décaissement de TVA selon les règles du droit commun, La TVA à décaisser doit être calculé en respectant les règles fiscales en matière de déductibilité et exigibilité de la TVA, appliquées à l'entreprise en fonction de son activité et de son régime d'imposition (Nacera, 2022, p. 65).

TVA à décaisser durant le mois N =

TVA collectée du mois N – TVA déductible sur immobilisations du mois N

– TVA déductible sur les biens du mois N – TVA précompte (Crédit) du mois N – 1

Exemple de budget de trésorerie :

Figure 09 : Budget de trésorerie

Désignation	Calcul	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total
Encaissements						
Apports en capital	1					
Apports en comptes courants	2					
Emprunts	3					
Ventes de marchandises	4					
Production vendue	5					
Prestations vendues	6					
Remboursement du crédit TVA	7					
Total des encaissements	8=1+2+3+4+5+6+7					
Décaissements						
Immobilisations incorporelles	9					
Immobilisations corporelles	10					
Immobilisations financières	11					
Echéances d'emprunts	12					
Achats de marchandises	13					
Achats effectués de matières	14					
Achats effectués (Total)	15=13+14					
Fournitures consommables	16					
Services extérieurs	17					
Etat - impôts	18					
Salaires nets (Salariés)	19					
Charges sociales (Salariés)	20					
Salaires nets (Dirigeant)	21					
Charges sociales (Dirigeant)	22					
TVA à payer	23					
Impôt société	24					
Total des décaissements	25=9+10+11+12+15+16+17+18+19+20+21+22+23+24					
Solde de trésorerie						
Solde précédent	26					
Variation de la trésorerie	27=8-25					
Solde de trésorerie	28=26+27					

Source : www.compta-facile.com

Le budget des ventes : C'est le premier budget opérationnel à établir, il est considéré comme le budget directeur de la procédure budgétaire.

Par définition : Le budget des ventes est un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux (Nacera, 2022, p. 19).

Budget d'approvisionnement : C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique, et la gestion des stocks. (Nacera, 2022, p. 39)

3- Le tableau de bord : Selon Gervais, un tableau de bord (TDB) peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action » ([M, 2005, p. 70](#))

« le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » ([BOUROKBA, 2015, p. 37](#)) .

3-1- Objectifs et rôle de tableau de bord :

Selon [BOUROKBA, 2015](#). L'objectif de tableau de bord comporte deux volets distincts : Le premier c'est le volet pour le constat, ce volet destiné au reporting. Le deuxième volet c'est un volet pour l'action, destinée au pilotage de service.

Son côté reporting : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique, le tableau de bord est basé sur des indicateurs stratégiques et opérationnels.

Son côté pour l'action : les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises ([BOUROKBA, 2015, pp. 38-39](#)).

3-2- Le rôle de tableau de bord : Le principal rôle de tableaux de bord c'est de limiter le facteur d'incertitude et gérer l'information en direct, c'est l'outil qui à rationaliser la prise de risque et sert pour la communication et la réflexion. ([BOUROKBA, 2015, p. 40](#)).

3-3- Utilité de tableau de bord : Le tableau de bord permet de connaître rapidement les variables clés de l'entreprise. Il est adapté aux besoins dans trois types d'échéances selon ([Ressources.unit.eu.com](#))

- **Au quotidien :** c'est un instrument de gestion et d'action immédiate (contrôle des quantités consommées ou produites).
- **A court terme :** il constitue un instrument d'aide à la prise de décision par le système de pilotage pour des périodes trimestrielles ou semestrielles,
- **A moyen terme et à long terme :** il permet le suivi des choix et des orientations stratégiques.

3-4- Conception de tableau de bord :

La conception du tableau de bord est faite sur la base des éléments suivants :

Structure d'ensemble : En général il comprend deux parties :

- Des tableaux de chiffres à caractère technique (niveau de production), commercial

(chiffre d'affaires), financier (disponibilités), économique (résultats).

- Des graphiques (diagrammes, histogrammes, courbes, ...) facilitant la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts.

Donc le tableau de bord, il devient un outil de gestion à différents niveaux de l'entreprise :

- Opérationnel : par centre de responsabilité,
- Décisionnel, au niveau de l'encadrement
- Stratégique, pour les cadres supérieurs et les dirigeants de l'entreprise.

Contenu de tableau de bord : Les indicateurs d'un tableau de bord doivent être significatifs et fiables, et l'information doit être rapide, on peut distinguer trois types d'indicateurs, selon ([Ressources.unit.eu.com](https://ressources.unit.eu.com))

- Indicateurs économiques : résultats, marge, taux de rotation, part de marché, durées des crédits clients et des crédits fournisseurs, rentabilité des capitaux et des investissements.
- Indicateurs physiques d'activité : (production, vente, nombre de clients, nombre de commandes, ...), de qualité (taux de retour des produits, délai d'attente, ...), de coût (taux horaire, nombre d'heures de main d'œuvre, ...)
- Indicateurs humains : portant sur les compétences et l'implication du personnel (absentéisme, démissions, mutations, embauches, ...).

3-5- La mise en place et le suivi du tableau de bord : Le tableau de bord devient indispensable au niveau de toutes les entreprises grâce à son importance, qui consiste à : déterminer les centres de responsabilité et de décision,

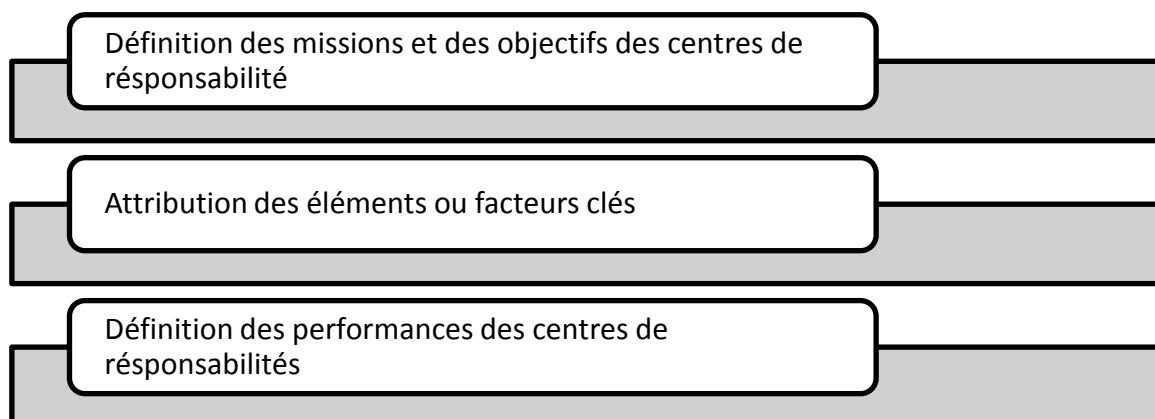
Sélectionner les indicateurs et les paramètres clés,

Choisir un mode de collecte des informations.

Pour être mis à jour rapidement, la périodicité retenue le plus souvent est le mois. Cependant, en raison de l'informatisation, les informations sont disponibles en permanence et consultables sur écran. ([Ressources.unit.eu.com](https://ressources.unit.eu.com)).

3-6- Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :

Figure 10 : Méthode d'élaboration d'un tableau de bord



Source : Elaborer par l'étudiant selon : (Ressources.unit.eu.com)

5- Logiciels de cash management :

Parmi les meilleures outils de cash management les logiciels, parce qu'il simplifier les tâches et permettent aux managers de gagner du temps.

le logiciel est un outil qui permet notamment de collecter les relevés des différents comptes bancaires aussi variés soient les établissements bancaires. Il permet également d'établir des rapprochements « prévisions/réalisations » et de vérifier la position de la trésorerie prévisionnelle.

5-1- Raisons pour s'équiper d'un logiciel de trésorerie :

Gagner du temps, Eviter les erreurs, Répondre en temps réel, Réduire les frais financiers, Mieux placer ses disponibilité, Mieux communiquer, Maîtriser l'avenir.

5-2- Différentes logiciels :

Il existe différents logiciels prévisionnels de trésorerie qui sont différent selon le type des entreprises (TPE,PME ou Groupe), et qui conviennent à la situation de chaque entreprise, les paramètres pris en compte pour cela sont les suivants :

- La richesse fonctionnelle
- La performance
- La puissance et la flexibilité
- La capacité d'adaptation selon les besoins et les contraintes liés aux métiers
- La précision des données qu'il fournit

5-3- Utilité des logiciels de cash management :

l'utilité des logiciels de cash management se présente dans les points suivantes, selon (cegid.com, 2022) :

- Permet notamment de collecter les relevés de vos différents comptes bancaires.
- Permet d'établir des rapprochements « prévisions/réalisations ».
- Permet de suivre au plus près les paiements.
- Offre un Reporting financier précis afin de maîtriser au mieux le cash et le risque financier.
- Centraliser la gestion des opérations de change.
- Optimiser les choix de placements ou de financements.

5-4- Critère de choisir un logiciel de cash management :

Gérer la trésorerie avec un logiciel spécifique permet d'utiliser des outils intuitifs, et d'analyser chaque donnée avec plus d'efficacité pour faciliter la prise de décision. Le choix est conditionnée par plusieurs critères dont la facilité d'utilisation, la flexibilité, la qualité des fonctions dédiée à l'intelligence prédictive et le niveau de sécurité recherché. A ne pas négliger non plus les services annexes proposés par le concepteur ou le distributeur du logiciel qui comprennent, s'ils sont de haute gamme et clé-en-main, une assistance avec formation, un support en hotline et une aide au cash management.

Pour bien choisir, il vous faudra donc fixer un budget mensuel et déterminer quelles fonctionnalités sont essentiels : stockage des données, automatisation du suivi de trésorerie, rapport mensuels sur vos capacités d'investissement et leur évolution (legifiscal.fr, 2022).

3- L'effet des outils de cash management sur la trésorerie :

Les outils de cash management sont très importants pour l'équilibre de la situation financière de chaque entreprise.

3-1- L'effet de budget de trésorerie sur la trésorerie : Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournies par les autres budgets de l'entreprise. ce qui permet d'impacter l'équilibre de la trésorerie à partir de :

- l'établissement de la situation prévisionnel de la trésorerie en tenant compte des disponibilité dans la caisse et le compte bancaire.
- Faire une prévision sur les besoins à court terme.
- Synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus.

A partir de ces éléments de budget de trésorerie, il aide le trésorier à prendre des décisions financières qui permettent d'équilibrer la trésorerie de l'entreprise.

3-2- L'effet de plan de trésorerie sur l'équilibre de la trésorerie : Le plans de trésorerie c'est le document qui prévoit l'argent qui sera disponible dans la caisse de l'entreprise, chaque mois. Donc il donne une vision sur la situation financière de l'entreprise, ce qui aide le trésorier de prendre des décisions juste et qui maintient l'équilibre de la trésorerie à

partir de :

- Voir si l'ensemble des coûts sur l'année seront couverts par les recettes prévisionnelles.
- Répartir les entrées et les sorties de caisse de l'entreprise tout au long de l'année en subdivisant son budget en périodes plus courtes, généralement, un mois.
- Aussi le plan de trésorerie permet d'identifier les déficits de caisse de l'entreprise.

3-3- L'effet de tableau de bord sur l'équilibre de la trésorerie : Le tableau de bord aussi est un outil de contrôle budgétaire, qui a pour but de mettre la situation financière de l'entreprise équilibrée. Le tableau de bord à partir des indicateurs (économique, financières...) donne une vision aux managers sur la situation financière. Cet outil aide les managers pour prendre des décisions stratégiques pour assurer la pérennité de l'entreprise et de la mettre dans une situation financière équilibrée.

3-4- L'effet de logiciels sur l'équilibre de la trésorerie : Les logiciels sont aussi des outils de cash management, ils sont utilisés par les entreprises pour l'analyse de l'équilibre de la trésorerie et pour prendre des décisions rapides et de détecter le dysfonctionnement en peu de temps. Donc les logiciels jouent un rôle important dans la maîtrise de l'équilibre de la trésorerie à partir de :

- Suivre les dépenses de l'entreprise et les recettes prévues. Il les gère comme des flux monétaires prévisionnels et il est plus facile de suivre les entrées/sorties d'argent.
- Choisir des financements pertinents.
- Centraliser la gestion des opérations de change.
- Calculer automatiquement les agios.
- Visualiser les flux générés.
- Éviter le découvert bancaire.
- Rendre automatiquement l'analyse des flux et positions ainsi que la gestion du BFR.

Donc, Le cash management c'est l'ensemble des techniques qui gèrent la liquidité de l'entreprise, pour atteindre ces objectifs, le cash management doit utiliser des outils comme le (budget, le plan de trésorerie, les logiciels...). Ces outils permettent de simplifier les tâches de cash management et permettent aussi de prévoir la situation de l'entreprise et aident les responsables à la prise des décisions dans le bon moment.

Chapitre 03 :

Méthodologie de la recherche

1- Méthodologie d'études de cas :

La méthodologie de notre recherche est basée sur deux aspects : le premier représenté par un diagnostic du contenu à partir d'un logiciel, le second représenté par un tableau de bord et un plan de trésorerie permettant de comparer les résultats prévisionnels et les comparer avec les résultats dégagés

La procédure d'établissement d'une étude de cas suit un certain nombre d'étapes :

1-1- La première étape : consiste à définir le cadre et à rechercher les questions auxquelles doit répondre l'étude. Le cadre sert à mettre en évidence ce qui est important pour l'étude et oblige le chercheur à décider à un stade précoce les aspects et les variables qui doivent être inclus dans la bonne direction pour cette étude, un cadre a été établi après une revue de littérature approfondie. Basé sur le contexte, la description du problème, le but de l'étude et du cadre, les questions de recherche ont été formulées.

1-2- La deuxième étape : C'est l'étape de la conception d'une étude de cas, la tâche consiste à choisir une ou cas multiples et aussi le type de cas. Dans cette étude un cas était choisi : Le site de la direction général de SONATRACH, a Alger. Ce cas représente une bonne base pour le cash management, car l'entreprise choisie dispose d'un département qui est en charge de la gestion des éléments du thème de cette étude, et utilisant des outils pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

1-3- La troisième étape : consiste à développer des instruments de recherche et des protocoles de collecte de données. Pour une étude de cas, les principales sources de données sont les entretiens, et la collecte des données.

Une première action de cette recherche a été de passer du temps dans la SONATRACH pour comprendre comment les départements sont structurés. Les observations ont été cruciales pour les prochaines étapes de l'étude. Un autre élément crucial Lors de la collecte des données, un aspect important était d'impliquer du personnel avec divers domaines d'expertise et de responsabilité.

Du temps a donc été consacré à contacter les bonnes personnes pour mieux comprendre le sujet de cash management et comment l'appliqué.

Lors de la recherche sur le terrain, le chercheur doit décider qui contacter. Un informateur principal, bien renseigné sur les données anticipées, est privilégié. Il se peut cependant que l'organisation ne sache pas qui doit être désigné comme l'informateur principal. Dans ce cas, il est indispensable de contacter une personne qui peut donner accès au chercheur et mettre le chercheur en contact avec les bonnes personnes

- Cette étude parle de rôle des outils de cash management dans l'équilibre de la trésorerie, lors de la réalisation de notre étude on utilise les données qualitative et d'autre données quantitative. Cette étape est intégrer dans la troisième étape de la conception de l'étude de cas.

1-1- Données qualitative :

Les données qualitatives sont des données dans les quelles le chercheur tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue, d'un corpus à l'aide ou non d'outils informatisés, Les auteurs distinguent deux à trois étapes chronologiques.

La première, intitulée pré-analyse ou organisation des données, implique une segmentation et une décontextualisation,

La seconde, considérée centrale et par ailleurs la plus longue, consiste à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération : c'est l'exploitation du matériaux recueillis, dont le processus consiste le découpage du contenu, de discours..., après les intégrer dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche,

La troisième étape c'est l'interprétation des résultats.

Parmi les sources des données qualitatifs de notre étude on peut citer les suivantes:

Le logiciel KTP : C'est un logiciel qui aide l'entreprise lors de la gestion de sa trésorerie, à partir de ses fonction qui sont utilisées et exploitées au niveau des unités opérationnels et au niveau de l'entité juridique, par la saisie des flux future d'une manière efficace et la gestion des moyenne de ressource et PCR, ce logiciel simplifie plusieurs taches et permet à l'entreprise un gain de temps. Il permet de fournir des informations plus pertinentes aux responsables pour la prise des décisions visant l'assurance de l'équilibre de la trésorerie. Ce logiciel permet aussi de fournir une information fiable et en temps réel de toute la trésorerie de la société pour détecter les opportunités de placement en cas de surliquidité et de financement en cas de besoin et maximiser la rentabilité financière

Le tableaux de bord : qui présente un moyen important pour prendre des décisions stratégiques, au sien de la SONATRACH parce qu'il nous donne tous les détails de chaque structure de l'entreprise. Parmi les indicateur les plus importants du tableau de bord : L'indicateur économique, financier.... Selon ce tableau, la SONATRACH peut prévoir les recettes de l'entreprise et le chiffre d'affaire, cet outil offre à l'entreprise des détails sur les principaux indicateurs qui sont en relation avec le chiffre d'affaires et les recettes : Le prix de baril et le taux de change, parce que les recettes de la SONATRACH, dans leurs majorité, sont en USD et en EUR. A partir de l'analyse des données les dirigeants peuvent faire les prévisions des encaissements et décaissement pour le future.

Le plan de trésorerie : Cet outil permet à SONATRACH de prévoir et d'évaluer tous les encaissements et les décaissements de l'entreprise (recettes et dépenses). Parce que il liste toutes les entrées et sorties de trésorerie prévues par l'entreprise.

La méthode utilisée dans l'analyse de ces données quantitatives se base sur : l'interprétation des résultats et des commentaires pour mieux alimenter les principaux points de notre étude.

1- 2- Les données quantitatives :

parmi les données qualitatives utilisées dans cette étude : Le bilan

Le bilan : c'est l'image de l'entreprise, il présente la conclusion de toutes les opérations réalisées par l'entreprise durant un exercice (pendant un an). Il existe différents types de bilan : Bilan comptable, Bilan fonctionnelle. Dans cette étude on va examiner les bilans de l'entreprise concernant les exercices 2018, 2019 et 2020.

Pour ce qui est des données qualitatives on utilise les calculs des différents indicateurs (FR, BFR, FRNG), et différents ratios. Ses calculs se basent sur des équations permettant de faire des analyses, présentées dans les tableaux suivants :

Indicateur	Equation	Utilité
FR	FR = Capitaux propres – Ressources stables FR = Actif circulant — Dettes à court terme	Il aide l'entreprise à connaître son fond de roulement général
BFR	BFR = Actif circulant — Passif circulant	Il permet l'entreprise de connaître ses besoins de fonds de roulement pour couvrir ses opérations pendant son activité
TN	TN = Trésorerie actifs – Trésorerie passifs	La trésorerie c'est un indicateur important dans l'équilibre financier, le calcul de cet indicateur permet l'entreprise de connaître ses disponibilités dans la caisse et les banques, et pour l'obtenir des crédits à partir des banques avec un taux moins d'intérêt.

Source : Elaboré par l'étudiant selon (Verdié, 2011, pp. 12-13):

Ratios	Formule
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Immobilisation nettes}}$
Ratios de financement propre	$\frac{\text{Capiteaux propre}}{\text{Immobilisations nettes}}$
Ratio d'autofinancement	$\left(\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{immobilisation nettes}} \right)$
Ratio de liquidité général	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$

Source : Elaborer par l'étudiant selon : (Thibierge, 2016, p. 60)

L'analyse de ces ratios nous permet d'évaluer la capacité de financement de l'entreprise et sa liquidité générale, immédiate et réduite. A partir de ces informations on peut se prononcer sur l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise.

Chapitre 04 :

Etude de cas

L'étude de cas a été réalisée au niveau de l'entreprise publique économique SONATRACH. Elle consiste à examiner la mise en œuvre par cette entreprise publique économique, des règles et des principes de gestion de la trésorerie telles que présentées dans la partie théorique et à analyser les résultats dégagés par cette entreprise durant les années 2018,2019 et 2020.

La gestion de la trésorerie de la SONATRACH est assurée à travers l'utilisation du logiciel de gestion financière appelé KONDOR TRADE PROCESSING (KTP).

1- Présentation du Logiciel de gestion de la trésorerie:

KONDOR TRADE PROCESSING (KTP), est un Logiciel de gestion d'actifs financiers. Cet outil permet de Structurer le Groupe SONATRACH en unités de traitement de trésorerie de différents niveaux :

- La Trésorerie du Groupe.
- La Trésorerie de l'entité juridique.
- La Trésorerie des unités opérationnelles.

Il Permet aussi de paramétrer les différents niveaux d'habilitation et de responsabilité et d'Intégrer un système d'archivage complet de tout l'historique des opérations effectuées. Il permet en parallèle de mieux suivre la gestion de la trésorerie à différents horizons et d'établir un reporting sur ces mêmes horizons.

1- L'accès au KTP :

La connexion au logiciel KTP se fait sur trois étapes :

- La première étape : Ouvrir une page Internet Explorer, saisir KTP et taper sur Entrée.
- La deuxième étape : La page Citrix apparaît, saisir ensuite le nom d'utilisateur et le mot de passe Citrix.
- La troisième étape : Une autre fenêtre apparaît, saisir le nom d'utilisateur et le mot de passe KTP attribués.

2- Les fonctions du logiciel KTP :

Les fonctions du logiciel peuvent être résumées dans le tableau ci-après :

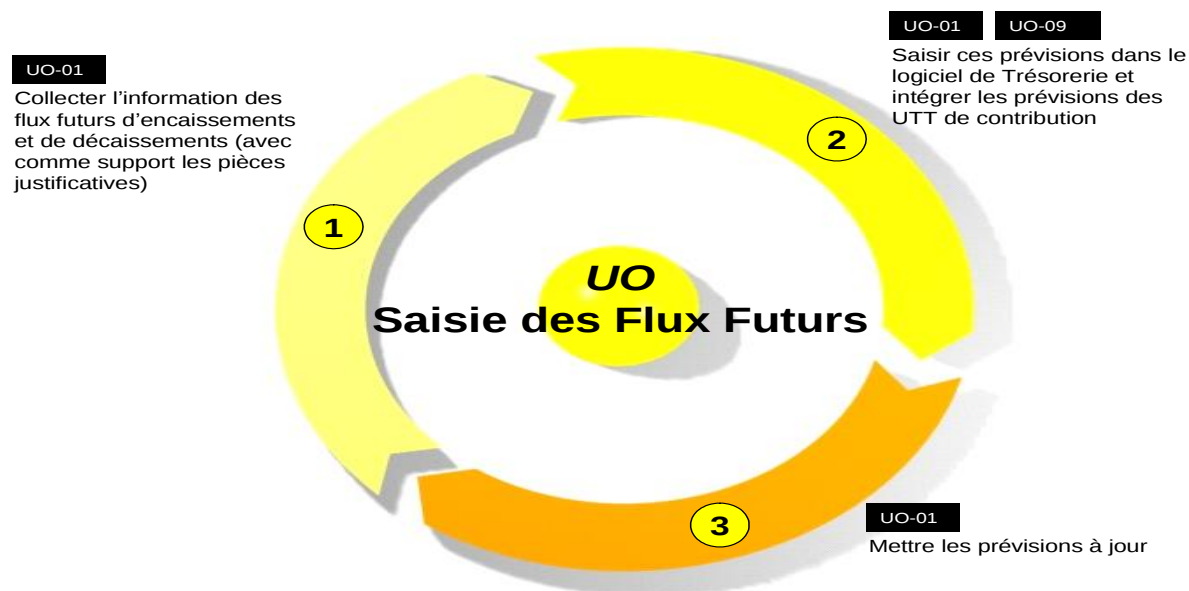
Tableau 05 : Fonctions du logiciel KTP

Fonctions au niveau des unités opérationnelles	Fonctions au niveau de l'entité juridique
- Saisie des Flux Futurs (SFF). -Gestion des Moyens de Règlements (GMR). - Prévisions, Contrôle et Reporting (PCR).	- Prévission -Cash Management (Règlements et rapprochement. - Placements/ Financement. - Contrôle et Reporting .

2-1- Fonctions au niveau des unités opérationnelles.

- **La fonction SFF** : Les missions de cette fonction sont présentées dans le schéma suivant :

Figure 10 : Les missions de la fonction SFF



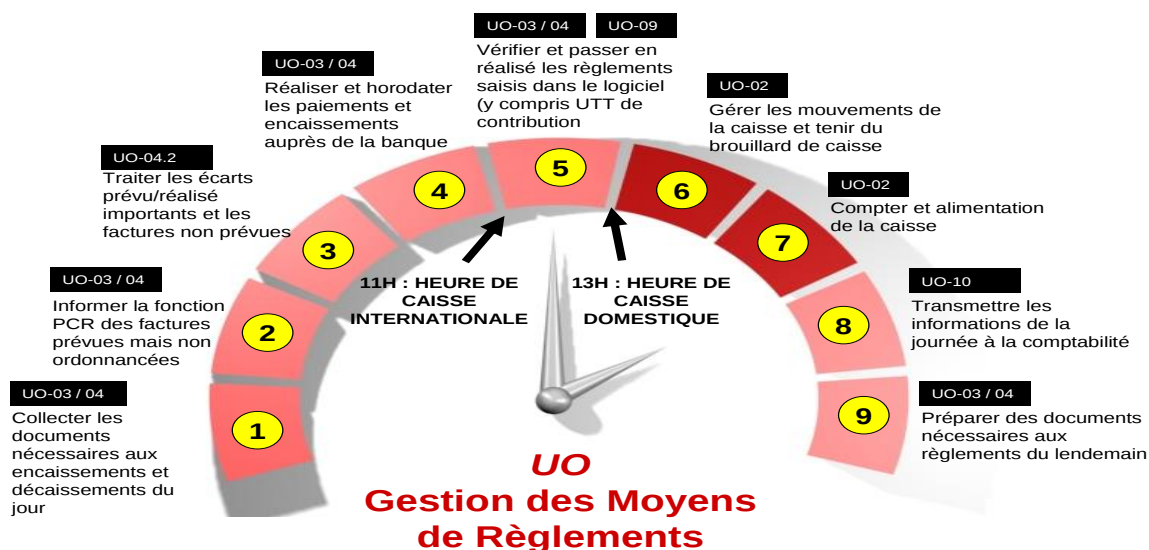
Source : Une présentation de logiciel KTP

Selon ce schéma on peut dire que les principaux missions de la fonction SFF sont : La collecte des informations des flux future, la saisie des prévisions, et la mise à jour des prévisions.

- La fonction GMR :

Les missions de cette fonction sont présentées dans le schéma suivant :

Figure 11 : Les missions de la fonction GMR



Source : Une présentation de logiciel KTP

l'examen de ce schéma nous permet de conclure que les principales missions de la fonction GMR sont : la collecte des données des encaissements, fournir les informations à la fonction PCR, et le traitement des écarts prévus et réalisés, en ce qui concerne les paiements et les encaissements. Il permet aussi la vérification des règlements saisis dans le logiciel, la gestion des mouvements et l'alimentation de la caisse avec la transformation des données de la journée au comptable et finalement faire une préparation des documents nécessaires aux règlements du lendemain.

-La fonction PCR :

Les missions de cette fonction sont :

- Gestion des prévisions aux différents horizons de temps,
- Contrôle journalier de la bonne application des conditions bancaires,
- Gestion des réclamations nécessaires,
- Réalisation des différents reportings interne et externe.

2-2- Fonctions au niveau de l'entité juridique (E. J):

La Prévision : Elle assure les prévisions de trésorerie de l'E.J et permet à la fonction Placement/Financement de connaître les besoins et les excédents de trésorerie.

Cash Management (Règlements et rapprochement) : dans ce cadre sont assurées les tâches suivantes :

- l'émission des moyens de paiement et d'encaissement.
- Adresser à la banque (BEA) les bordereaux de remise à l'encaissement des chèques.

- Transmettre l'information de trésorerie à la Comptabilité.
- le rapprochement quotidien des flux de l'entreprise et ceux de la banque.

Placements/ Financement : dans ce cadre ils sont assurées les tâches suivantes :

- Déterminer le niveau de l'excédent/Financement et le type de placement/Financement à effectuer et négocier les conditions avec les banques.
- Transmission de l'information de trésorerie aux autres services.

Contrôle et Reporting : dans ce cadre ils sont assurées les tâches suivantes :

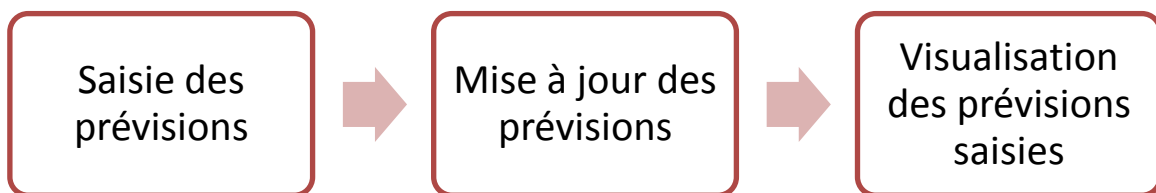
- le contrôle des conditions bancaires,
- la gestion des réclamations nécessaires,
- la réalisation des différents reportings.

3- L'utilisation de KTP par les fonction de l'UO :

L'utilisation du KTP par les trois fonction des unités opérationnelles peut être résumée comme suit:

3-1- L'utilisation de KTP par SFF :

Figure 12 : L'utilisation de KTP par SFF

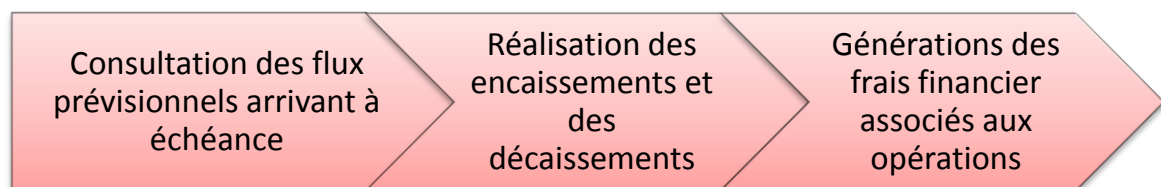


Source : Document de l'entreprise

La fonction SFF utilise le logiciel KTP selon les étapes suivantes : En premier lieu elle fait la saisie des prévisions, après elle met à jour les prévisions, à la fin elle visualise les prévisions saisies.

3-2- L'utilisation de KTP par GMR :

Figure 13 : Utilisation de KTP par GMR



Source : Elaborer par l'étudiant

La fonction GMR utilise le logiciel KTP selon les étapes suivantes : Elle fait une consultation des flux prévisionnels arrivant à échéance, après elle réalise les encaissements et les décaissements, la dernière étape c'est la génération des frais financiers qui sont associés aux opérations.

- Consultation des flux prévisionnels d'encaissement et décaissement :

Figure 14 : Processus de consultation des flux prévisionnels



Source : Elaborer par l'étudiant

Choisir les critères pour créer le rapport qui permettra de visualiser les prévisions arrivant à échéance:

- UTT (entité),
- Structure (par mode de règlement, par flux, etc.)
- Statut : choisir « prévu » pour afficher les prévisions, Puis cliquer sur Générer.

- Visualisation des flux prévisionnels : Fiche en valeur :

Génération de la fiche de valeur présentant les prévisions saisies dans KTP :

- Les Rapport Standard :

Figure 15 : Processus du rapport standard



Source : Elaborer par l'étudiant

Le rapport standard se fait à partir de processus suivantes : L'accès aux KTP, après KTP rapports, après en choisit la trésorerie, après en sélectionner notre type de rapport.

Exemple d'un rapport standard sur le logiciel KTP

Figure 16 : Exemple d'un rapport standard sur KTP

Rapport Journal des Règlements

Sélection

Commentaire

Entités Clients

Portefeuilles 05_2_2

Devises *

Comptes *

Tiers *

Modes Règlement *

Adossements *

Postes Flux *

Montants de à

Du 08/02/2016 Date Emission Date Valeur

Au 08/02/2016 Date Opération Date Échéance

Contrevalorisé

Tri principal par devise

Opérations N° au N°

Règlements N° au N°

1 par numéro d'opération ne prend pas en compte les autres critères

Tri (Ruptures)

Présélections Générer Sortir BATCH

Ecran Fichier Imprimer PDF

Source : Interface de logiciel KTP

Cette figure c'est une interface d'un rapport standard dans le logiciel KTP.

- Les encaissements sont à saisir dans le masque « Saisie des règlements » :

Accès Menu KTP : Trésorerie - Saisie des règlements.

Sélectionner le mode de règlement approprié (ex. : remise de chèque sur place, virement reçu, etc.), à l'aide de la table des modes de règlement proposés.

Ce mode est utilisé, entre autres, pour calculer le nombre de jours de valeur et servira de référence pour la génération des frais bancaires du règlement.

Réalisation de l'opération après la remise du chèque au niveau de la banque, puis générer les frais.

Figure 17 : La Saisie des règlements sur KTP

The screenshot shows the KTP software interface for entering payments. The form includes the following fields and values:

- N°: 1031387, Mode Règlement: RCHQPBEAR, Nombre: 1, N° Pièce: 631623
- Entité/Client: 06_0_0, Compte: SON6-033453-DZD, Devise: DZD, Montant: 20 878,06
- Portefeuil: 06_0_0, Tiers: (empty), Dev. Origine: (empty), Montant Origine: (empty)
- Emission: 15/02/2021, Echéance: (empty), Opération: 22/03/2021, Valeur: 01/04/2021
- Code Ana: RECDIV, Adossement: (empty), Libellé: MIP SKIKDA
- ☐ Règlement Etranger, ☐ Comptabilisé, ☒ Budgétisé, ☐ Exo Comm
- Stade: Prévu, Référence: (empty), Projet: (empty), Interface: (empty), Numéro Opé: (empty)
- Nature Règl: (empty)
- Comment. Annul: (empty)
- N° Domiciliation: (empty), Opérateur Front: MADIDJ, Opérateur back: (empty)

At the bottom, there are buttons for 'Autres règlements', 'Tout réaliser', 'Voir Compta', 'F10 = F6 + incr N°Pièce', 'Voir' (checked), 'Lignes' (checked), 'Pages' (checked), 'Répartir', '<<', '>>', 'Ajouter', 'Supprimer', 'Web Link', 'Enregistrer', 'Annuler', and 'Sortir'.

Source : Interface de logiciel KTP

Cette figure représente le différent composant d'une démarche de la saisie des règlements sur le logiciel KTP.

3-3- L'utilisation de KTP par PCR :

Figure 18 : L'utilisation de KTP par PCR



Source : Elaborer par l'étudiant

La fonction PCR utilise le logiciel KTP sur plusieurs étapes en commençant avec la détermination du position du jour et la saisie des extraits bancaires comme une deuxième étape jusqu'à la dernière étape qui est l'analyse du budget prévisionnel et celui réalisé.

Position du jour :

Accès KTP : Rapport ➔ Trésorerie ➔ Solde des comptes.

Figure 19 : Rapport soldes des comptes

KTP SONATRACH GRP - BI		SOLDE DES COMPTES du 15/03/2021 par Jour							
© MISYS									
Entités 06_0_0		Portefeuilles 06_0_0		Banque(s)*		Comptes bancaires		En date d'opération	
Comptes SON6-033453-DZD									
Devises *				Règlements		Réalisés		Rapprochés Créés	
Entité 06_0_0	Portefeuille 06_0_0	Les soldes incluent les mouvements du jour							
Compte	15/03/2021	16/03/2021	17/03/2021	18/03/2021	19/03/2021	20/03/2021	21/03/2021	22/03/2021	23/03/2021
Devise DZD	2 189 905 636,89	1 416 956 468,79	3 978 717 633,03	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12
BEA	2 189 905 636,89	1 416 956 468,79	3 978 717 633,03	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12
SON6-033453-DZD	2 189 905 636,89	1 416 956 468,79	3 978 717 633,03	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12	3 781 985 417,12

Source : Interface de logiciel KTP

Cette figure représente le rapport des soldes des comptes bancaire de l'entreprise au sien de la banque BEA.

Saisie des extraites bancaires :

Dans le cas de la saisie de l'extrait bancaire :

- Remplir tous les champs obligatoires avec les informations de l'extrait bancaire.
- Cliquer sur « Enregistrer »

Figure 20 : Saisie des mouvements à rapprocher

Code Bancaire	Code Interne	Sens	N° Pièce	Devise	Entité	Compte	Montant	Date Opé	Date Valeur	Libellé	Exo C
300	+	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	5 000 000 000,00	12/04/2006	12/04/2006	ALIMENTATION COMPTE			
303	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	91 711 422,54	12/04/2006	12/04/2006				
134	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	12 000,00	10/04/2006	07/04/2006	CHQ CADEAUX FIN DE CARRIERE			
134	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	12 000,00	10/04/2006	07/04/2006	CHQ CADEAUX FIN DE CARRIERE			
134	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	12 000,00	10/04/2006	07/04/2006	CHQ CADEAUX FIN DE CARRIERE			
134	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	12 000,00	10/04/2006	07/04/2006	CHQ CADEAUX FIN DE CARRIERE			
210	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	3 196 675,91	10/04/2006	06/04/2006	CNAS CORISATION MARS 2006			
210	-	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	789,91	10/04/2006	07/04/2006	PAIE RETRO			
200	+	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	76 203,65	08/01/2006	09/01/2006	REMISE DE CHEQUES			
200	+	DZD	06_0_0	SON6-70334M-DZD	115 200,00	08/01/2006	09/01/2006	REMISE DE CHEQUES			

Source : Interface de logiciel KTP

Cette figure représente la saisie des mouvements dans les quelle l'entreprise vise à les rapprocher.

Rapprochement des écritures :

Accès KTP : KTP Marchés ➔ Trésorerie ➔ Rapprochement de Trésorerie
➔ Rapprochement de Trésorerie.

Le rapprochement se fait compte par compte. Pour sélectionner le compte à rapprocher : il faut sélectionner le compte bancaire en cliquant sur « Compte » pour afficher les règlements et les mouvements qu'il contient.

Figure 21 : Rapprochement des écritures

Deg	Code Bq	N° Pièce	Date Op	Date Valeur	DEV	Montant	Sens	Libellé	N° movt	Exo Com	Dev Orig	Montant Origine	Code It
0	103	3595136	06/05/2018	05/05/2018	DZD	59 400,00	-	RETRAIT ES 3595136	64645		DZD	0103	
0	103	3595140	30/10/2018	29/10/2018	DZD	56 100,00	-	RETRAIT ES 3595140	147284		DZD	0103	
0	106	279877	17/05/2018	18/05/2018	DZD	13 500,00	+	VERSEMENT ESPECE	70709			106	
0	115	33537	14/10/2018	13/10/2018	DZD	75 861,30	-	VENTE DE D	138997		EUR	530115	
0	210	3595129	10/01/2018	09/01/2018	DZD	39 601,42	-	CHEQUE RET 3595129	5983		DZD	39601,42210	
0	210	3595135	26/06/2018	25/06/2018	DZD	78 860,00	-	CHEQUE RET 3595135	90605		DZD	78860,210	

Mnt	Statut	Code Bq	N° Pièce	Date Op	Date Valeur	DEV	Montant saisi	Sens	Libellé	Mode Rég	Portefeuille	Dev Orig	M
		210		26/12/2019	25/12/2019	DZD	49 166,66	-	PAIEMENT FACTURE CAAR	CHOEME-	19_0_0		
		351		26/12/2019	25/12/2019	DZD	178,50	-	FraisRég VIRCOHBE- N° 286743	PRELE-	19_0_0		
		910		26/12/2019	25/12/2019	DZD	114 240,00	-		VIRCOHBE-	19_0_0	DZD	
		910		26/12/2019	25/12/2019	DZD	244 800,00	-		VIRCOHBE-	19_0_0	DZD	
		999		27/09/2018	27/09/2018	DZD	17 813 450,35	+	Frais d'intervention AIE	XTOURNR+	19_0_0	DZD	

Source : Interface de logiciel KTP

Cette figure c'est une fenêtre dans le logiciel KTP qui nous montre les différents écritures qui sont rapprochées. Les mouvements dans le 1^{er} tableau sont des mouvements dans la banque, et dans le 2^{ème} tableau sont des mouvements dans KTP

le rapprochement automatique se fait comme suit : En cliquant sur « Rapprochement automatique », KTP rapproche et liquide les opérations identiques.

Rapprochement des écritures :

Accès KTP : KTP Marchés ➔ Trésorerie ➔ Rapprochement de Trésorerie
➔ Rapprochement de trésorerie.

- Rapprochement manuel : Ce mode de rapprochement est utilisé pour des comptes Mouvements/Règlements non rapprochés automatiquement à cause d'une différence de l'un des critères de rapprochement paramétrés (ex. code banque, date de valeur, banque, numéro de compte, nature des frais facturés, commissions, etc.).

Le rapprochement manuel est a privilégié du fait des différences codes de banque KTP/BEA.

2- L'analyse des bilans : 2018, 2019, 2020 :

Tableau 06 : Bilan fonctionnel pour les années 2018,2019,2020

Unité : (Milliard DA)

Poste			
Actif	2018	2019	2020
Emplois Stables	6 367	7 011	6964
Actifs circulants	4 934	4 921	5089
Total Actif	11 301	11 932	12053
Passif			
Capitaux permanents	6 948	7 290	7424
Dettes à court terme	4 353	4 642	4629
Total Passif	11 301	11 932	12053

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

- Les emplois stables :

On constate à partir de ces trois bilans :

➤ **Poste Actif :** les immobilisations de l'entreprise représentent la grande partie du poste actif 56,34% en 2018 et 58,75% en 2019 et 57,77% en 2020, vu la spécificité du secteur d'activité de SONATRACH qui nécessite l'existence et l'utilisation de ces éléments pour l'exécution de différents projets d'exploration, transport et commercialisation des produits pétroliers.

➤ **Poste Passif:** Il est constitué en grande partie par les capitaux propres 61,48% en 2018, et 61,09% en 2019, et 61,59% en 2020, parce que l'entreprise les utilisent pour le financement des activités de court terme.

- L'équilibre financier est étudié à la lumière de l'articulation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie calculée à partir du bilan financier.

2-1- Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier FR, BFR et TN :

2-1-1- **L'étude de Fonds de Roulement :** Le fonds de roulement se calcule par deux méthodes :

➤ **Par le haut de bilan :** Le fonds de roulement correspond à la différence entre les

capitaux permanents et les actifs immobilisés. Il permet de vérifier que les actifs immobilisés sont financés par des ressources de long terme.

FR= Capitaux permanent- Valeurs immobilisé

Dans le tableau suivant est calculé le FR par le haut de bilan :

Tableau 07 : Fonds de roulement (haut de bilan) pour les années 2018, 2019,2020

Unité : (Milliard DA)

Année	2018	2019	2020
Capitaux permanent	6948	7290	7424
Valeurs immobilisé	6367	7011	6964
Fonds de roulement	581	279	460

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

- Calcul de FR par le bas de bilan :

$$FR = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau 08 : Fonds de roulement (bas de bilan) pour les années 2018, 2019,2020

Unité : (Milliard DA)

Année	2018	2019	2020
Actifs circulantes	4 934	4921	5089
Dettes à court terme	4 353	4642	4629
Fonds de roulement	581	279	460

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

- Calcul du taux d'évolution de Fonds de Roulement :

Tableau 09 : Evolution de fonds de roulement

Année	Taux d'évolution
2018	-
2019	-51,97%
2020	-20,82%

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

L'interprétation des résultats :

Nous constatons que dans les années 2018, 2019, 2020 le FR est positif :

➤ Pour la méthode de calcul haut de bilan : ce qui peut être traduit par l'existence d'un excédent de ressources permettant de financer une partie de l'activité de court terme de SONATRACH.

➤ Et pour la deuxième approche, un fonds de roulement positif permettrait de vérifier que la liquidation des actifs de court terme permettrait de payer les dettes de court terme (si on lui demandait de le faire).

➤ Donc on peut conclure que l'équilibre financier en matière de fonds de roulement est respecté pour les années 2018, 2019, 2020.

2-1-2- L'étude du Besoin en Fonds de Roulement : Le BFR est nécessaire pour piloter et anticiper les difficultés de trésorerie d'une entreprise. Le calcul de BFR permet de mettre en évidence les différentes échéances de règlement entre les encaissements des clients et les paiements faits aux fournisseurs. Il faut retenir en matière de comptabilité et d'analyse financière, qu'un BFR négatif, est signe d'une saine gestion de trésorerie. A l'inverse un BFR positif trop élevé est un signe d'alerte d'une mauvaise santé financière de l'entreprise.

Le BFR trouve sa justification dans un principe très simple :

➤ Une créance, bien qu'acquise et certaine, n'est généralement pas réglée tout de suite par le client

➤ Un stock n'est pas vendu immédiatement et les articles restent en stocks pendant une durée plus ou moins longue avant d'être vendus.

Le Calcul de BFR revient à réaliser l'opération suivante :

BFR = (Actif circulants – Trésorerie Actif) – (Dettes à court terme – Trésorerie Passif)

Tableau 10 : BFR pour les années 2018, 2019, 2020

Unité : (Milliard DA)

	2018	2019	2020
A.cir – Tré Act	3677	4698	4937
Ressources	4348	4622	3212
BFR	- 671	76	1725

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

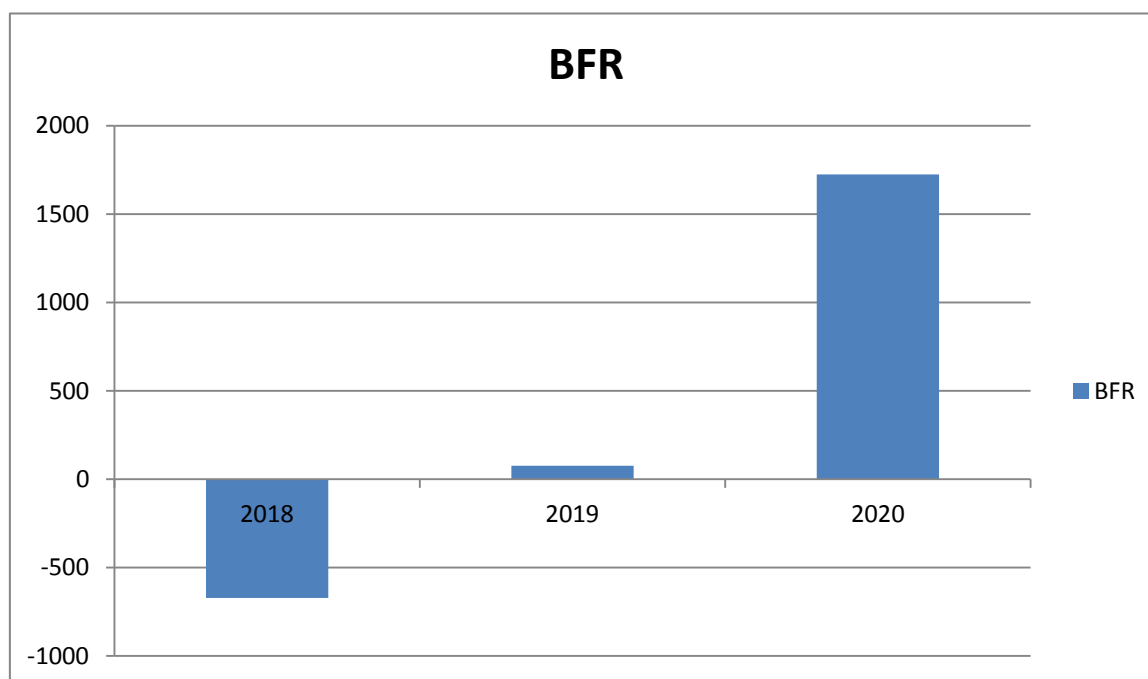
L'évolution de BFR : Le taux d'évolution de la valeur de Besoin en Fonds de Roulement, représenté dans le tableau qui suit :

Tableau 11 : Evolution de BFR

Année	Taux d'évolution de BFR
2018	-
2019	88,67%
2020	157,07%

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

Figure 22 : Evolution du BFR



Source : Elaborer par l'étudiant selon le programme Excel

Interprétation des résultats :

➤En 2018 : le BFR est inférieur à 0, les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

➤En 2019 : SONATRACH possède un BFR positif (BFR= 76), cela veut dire que l'activité de l'entreprise génère un besoin de financement. L'entreprise doit ainsi engager des capitaux pour combler le flux négatif obtenu, ou utiliser son FR pour financer ce besoin.

➤En 2020 : Le BFR est positif, il a enregistré une augmentation par rapport à l'année 2019, il s'élève à 1649 MDA, c'est-à-dire que les ressources financières de l'entreprise sont inférieures au coût du cycle d'exploitation, du coup les chefs de l'entreprise doivent

opter pour l'une des options de financement de ce besoin, l'emprunt à court terme par exemple :

L'augmentation du BFR de SONATRACH durant l'année 2019 et 2020 est dû principalement au décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise et de l'augmentation de niveau des stocks, ce BFR qui est structurellement élevé mais correspondant à l'activité normale de l'entreprise pourra être financé par une augmentation des capitaux permanents (FR) (augmentation de capital, réserves...).

- Donc on peut conclure que l'équilibre financier en matière de BFR est respecté pour l'année 2018 et l'année 2019 malgré qu'il est positive mais l'entreprise peut le couvrir par le fonds de roulement, mais pour l'année 2020, L'entreprise n'est pas équilibrée financièrement en matière de BFR par ce que le $BFR > FR$.

2-1-3- L'étude de la situation de Trésorerie Nette (TN) :

La trésorerie est un indicateur de solvabilité de l'entreprise : combien l'entreprise dispose-t-elle d'argent maintenant ?

Quand on analyse le bilan financier, on se rend compte du lien existant entre le FR, le BFR et la trésorerie. La trésorerie apparait en bas de bilan comme un reliquat :

$$TN = FR - BFR$$

-Tableau de calcul de la TN :

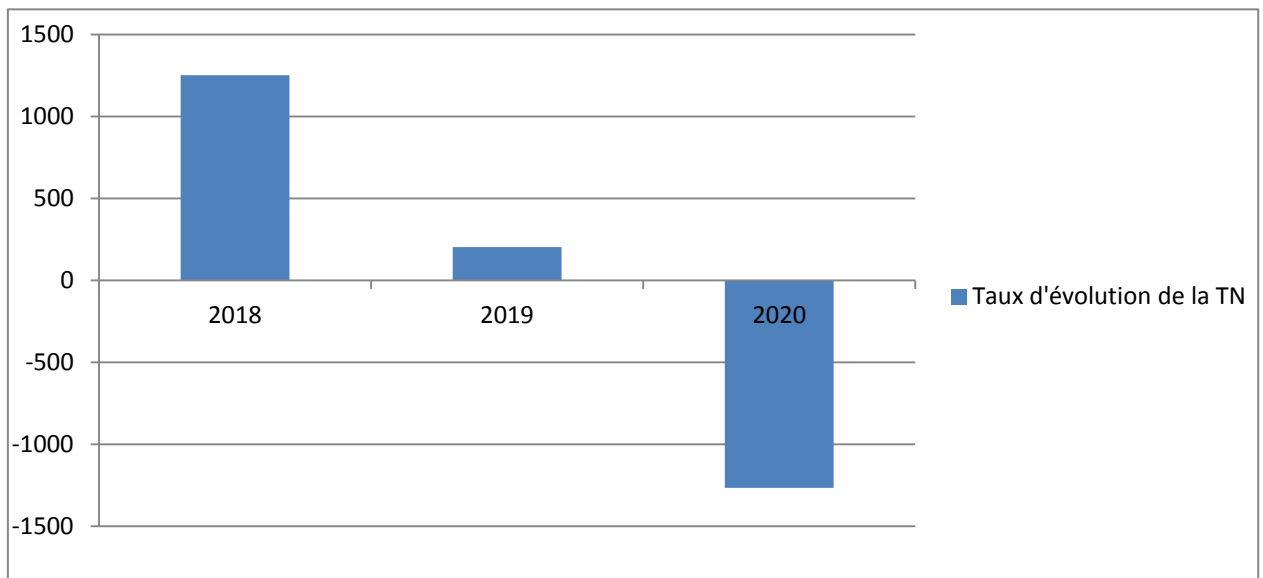
Tableau 12 : TN pour les années 2018,2019,2020

Unité : (Milliard DA)

Année	2018	2019	2020
FR	581	279	460
BFR	-671	76	1725
TN	1252	203	-1265

Source : Elaborer par l'étudiant selon les bilans de l'entreprise

Figure 23 : Evolution de TN



Source : Elaborer par l'étudiant selon le programme Excel

Interprétation des résultats :

➤ Durant l'exercice 2018 et 2019, SONATRACH dispose d'un fonds de roulement positif est supérieur au besoin en fonds de roulement qui est positif en 2019, donc la trésorerie nette est positive, pour les deux premières années.

Une diminution enregistrée au niveau de la trésorerie de 1049 MDA par rapport à l'année 2018, à cause d'augmentation de BFR pendant l'année 2019 qui est 76 MDA.

➤ Selon l'exercice de 2020 : Nous constatons que la trésorerie nette est négative, parce que le BFR est supérieur au FR, donc le fond de roulement de SONATRACH ne couvre pas les besoins.

Mais la trésorerie nette de SONATRACH reste positive de façon perpétuelle pendant les années 2018, 2019, ce que nuit à la rentabilité de l'entreprise dans la mesure où ce solde pourrait être investi selon de différentes manières pour optimiser la trésorerie et bénéficier de cette argent gelée.

Par exemple, ce solde peut être placé dans un compte d'épargne, chose qui le garde à l'abri du risque et facilite l'accès à toute somme d'argent, comme il permet un déblocage anticipé, en cas de besoin ou il peut être placé en dépôt à terme (DAT) et investi ultérieurement, toujours en bénéficiant des taux d'intérêts et sans risques, comme il pourrait être investi par la souscription d'obligations.

➤ Enfin la SONATRACH possède une trésorerie positive et importante, c'est cette situation favorable qui régit l'ensemble des rapports et des flux financiers à destination des partenaires de l'entreprise, sauf pendant l'exercice 2020 qui à connaît un cas spécial (la

pandémie), et qui a impacté directement le prix de pétrole, et comme les vents de produits pétrolière représente l'activité principal de SONATRACH donc la trésorerie devient négatif.

2-2- L'analyse de l'équilibre financière par la méthode des ratios :

Les ratios de l'équilibre financier sont des ratios qui permettent de porter un jugement sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Ces ratios sont : Les ratios de financement et ratios d'autofinancement (Solvabilité) et les ratios de liquidité.

2-2-1- Pour l'année 2018 :

- **Ratios de financement** : Sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Calcul des ratios de financement 2018

Ratios	Calcule	Résultat
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Immobilisation nettes}}$	$= \frac{6948}{5722} = 1,21$
Ratios de financement propre	$\frac{\text{Capiteaux propre}}{\text{Immobilisations nettes}}$	$= \frac{6577}{5722} = 1,14$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation des résultats:

- Ratio de financement permanent = 1,21 > 1 donc, Sa signifie que le FR net est positif, L'entreprise finance l'intégralité de ses investissements cumulés par des ressources stables alors l'entreprise dispose d'une marge de sécurité.
- Ratio de financement propres = 1,14, Ce ratio est positif donc, les actifs immobilisés de l'entreprise sont couverts par les capitaux propres.
- **Ratios d'autofinancement (Solvabilité)** : Sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Calcul des ratios d'autofinancement 2018

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio d'autofinancement	$\left(\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{immobilisation nettes}} \right)$	$= \frac{6577}{5722} = 1,21$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation du résultat :

- Ratio de financement = 1,21 > 1, donc sa signifie que l'entreprise est capable de faire face à l'endettement, et le fonds de roulement peut d'être financé.

Ratios de liquidité : Sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Calcul des ratios de liquidité 2018

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio de liquidité général	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$ $= \frac{4934}{4353} = 1,13$	$= \frac{4934}{4353} = \mathbf{1,13}$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$ $\frac{1257}{4353} = 0,28$	$= \frac{1257}{4353} = \mathbf{0,28}$

Interprétation des résultats :

- Ratio de liquidité général = 1,13 > 1, sa signifie qu'il ya une marge de sécurité suffisante, et l'entreprise est équilibrer est elle peut d'honorer ses dettes à court terme.
- Ratio de liquidité immédiate = 0,28, donc les disponibilités de l'entreprise peut faire face à ses dette à court terme de 28%.

2-2-2-- L'année 2019 :

Ratios de financement :

Tableau 16 : Calcul des ratios de financement 2019

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Immobilisation nettes}}$	$= \frac{7290}{6304} = \mathbf{1,15}$
Ratios de financement propre	$\frac{\text{Capiteaux propre}}{\text{Immobilisations nettes}}$	$= \frac{6854}{6304} = \mathbf{1,08}$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation des résultats :

- Ratio de financement permanent = 1,15 > 1 donc, Sa signifie que le FR net est positif, L'entreprise finance l'intégralité de ses investissement cumulés par des ressources stables alors l'entreprise dispose d'une marge de sécurité.
- Ratio de financement propres = 1,08, Ce ratio est positif donc, les actifs immobilisé de l'entreprise sont couvrent par les capitaux propres.

Ratios d'autofinancement (solvabilité) :

Tableau 17 : Calcul des ratios d'autofinancement 2018

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio d'autofinancement	$\left(\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{immobilisation nettes}} \right)$	$= \frac{7290}{6304} = \mathbf{1,15}$

Source : Elaborer par l'étudiante

Interprétation des résultats :

- Ratio de financement = 1,15 > 1, donc sa signifie que l'entreprise est capable de faire face à l'endettement, et le fonds de roulement peut d'être financé.

Ratios de liquidité :

Tableau 18 : Calcul des ratios de liquidité 2019

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio de liquidité général	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$ $= \frac{4921}{4642} = 1,06$	$= \frac{4921}{4642} = \mathbf{1,06}$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$ $\frac{223}{4642} = 0,04$	$= \frac{223}{4642} = \mathbf{0,04}$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation des résultats :

- Ratio de liquidité général = 1,06 > 1, sa signifie qu'il ya une marge de sécurité suffisante, et l'entreprise est équilibrer est elle peut d'honorer ses dettes à court terme.

- Ratio de liquidité immédiate = 0,04, donc les disponibilités de l'entreprise peut faire face à ses dette à court terme de 4% seulement.

2-2-3- L'année 2020 :

Ratios de financement :

Tableau 19 : Calcul des ratios de financement 2020

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Immobilisation nettes}}$	$= \frac{7424}{7702} = 0,96$
Ratios de financement propre	$\frac{\text{Capiteaux propre}}{\text{Immobilisations nettes}}$	$= \frac{7888}{7702} = 1,02$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation des résultats :

- Ratio de financement permanent = 0,96 < 1 donc, Sa signifie que le FR net est positif, mais l'entreprise ne peut pas de financé l'intégralité de ses investissement cumulés par des ressources stables alors l'entreprise ne dispose pas d'une marge de sécurité.
- Ratio de financement propres = 1,02, Ce ratio est positif donc, les actifs immobilisé de l'entreprise sont couvrent par les capitaux propres.

Ratios d'autofinancement (solvabilité) :

Tableau 20 : Calcul des ratios d'autofinancement 2020

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio d'autofinancement	$\left(\frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{immobilisation nettes}} \right)$	$= \frac{7424}{7702} = \mathbf{0,96}$

Source : Elaborer par l'étudiant

Interprétation des résultats :

- Ratio de financement = 0,96 < 1, donc sa signifie que l'entreprise n'est pas capable de faire face à l'endettement, et le fonds de roulement ne peut pas d'être financé.

Ratios de liquidité :

Tableau 21 : Calcul des ratios de liquidité 2020

Ratios	Calcule	Résultats
Ratio de liquidité général	$\frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	$= \frac{5089}{4629} = 1,09$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$	$= \frac{152}{4629} = 0,03$

Source : Elaborer par l'étudiante

Interprétation des résultats :

- Ratio de liquidité général = 1,09 > 1, sa signifie qu'il ya une marge de sécurité suffisante, et l'entreprise peut d'honorer ses dettes à court terme.
- Ratio de liquidité immédiate = 0,03, donc les disponibilités de l'entreprise peut faire face à ses dette à court terme de 3%, est ça représente un pourcentage très peux est signifié que l'entreprise n'est pas équilibrer.

2- Le tableaux de bord :

Le tableau de bord représente un outil important pour le pilotage des entreprises, cet outils permet de donne une vision global sur l'activité de chaque entreprise, il permet aussi aux gestionnaires de prendre des décisions stratégique. Le tableau de bord de SONATRACH se compose de trois principaux éléments : Chiffres d'affaires et recettes, Disponibilités a vue et à terme, et Diverses.

2-1- CHIFFRE D'AFFAIRES & RECETTES

2-1-1- Chiffre d'affaire et prix du baril 2019 vs 2020 :

Tableau 22 : Chiffre d'affaire et prix du baril 2018, 2019,2020

Source (COM)	(U : Milliards DA)	Prix moyen US\$ /BBL
Années	Chiffre d'affaires	Prix moyen de baril
2018	4 881 527 271 559 ,67	69,78
2019	4 303 862 563 005 ,62	64,04
2020	2 855 470 929 802 ,54	41,87

Source : Tableau de bord de l'entreprise

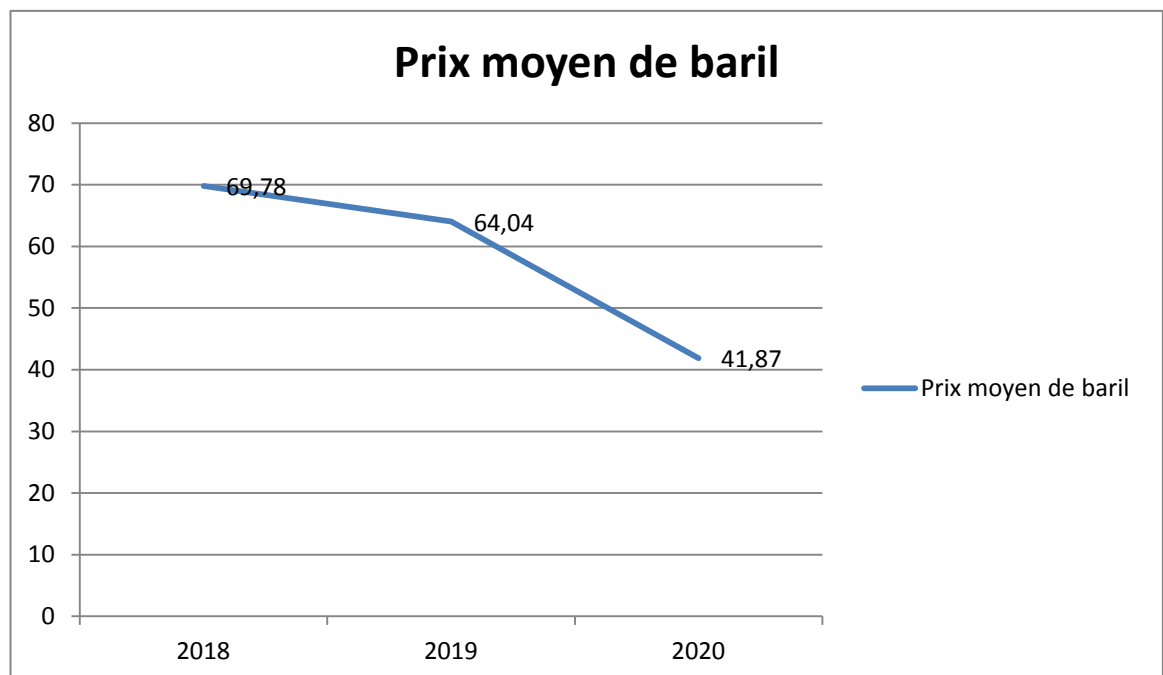
Ce tableau représente le chiffre d'affaire de la SONATRACH, et le prix de baril pendant les années 2018,2019, 2020.

Selon ce tableau le chiffre d'affaire de l'année 2018 et le plus, en 2019 et 2020 le chiffre d'affaire a connu une diminution de 12 % en 2019 et de 57,97% en 2020, par rapport à celui réalisé en 2018, les principales causes de cette diminution sont les suivantes :

- Une baisse du prix de baril avec une baisse de production pendant les années 2019, 2020,
- Une diminution de la demande mondiale sur les produits pétroliers ;
- Les retombées de la pandémie COVID19.
- Il existe d'autre facteur qui impacte directement le chiffre d'affaire de la SONATRACH, il s'agit de la non stabilité du taux de change. Il est à noter que la plus part des recettes de la SONATRACH sont réalisées en USD et en EUR.

Dans le schéma suivant on va présenter l'évolution du prix moyen de vente du baril :

Figure 24 : Evolution du prix moyen de baril



Source : Elaborer par l'étudiant selon le programme Excel

➤ **2-1-2- Recettes hydrocarbure 2019 et 2020 :**

Tableau 23 : Recettes hydrocarbure 2019 et 2020

Unité :

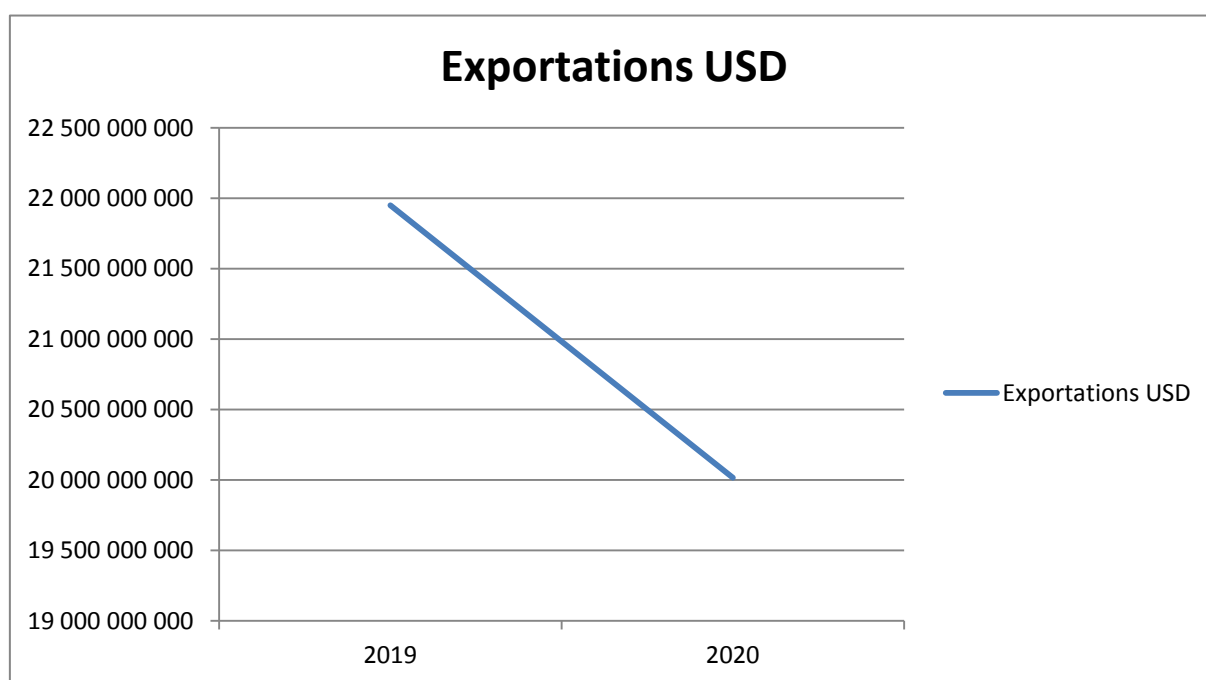
(Millions DA)

Recettes	2019	2020
Exportation USD	21 948 550 376	20 016 864 633 ,68
CV / DA	3 729 240 680 120 , 89	3 517 103 733 664 ,98
Interne DA	278 457 178 802 ,56	274 582 552 728 ,87

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableau représente les recettes provenant de la vente des hydrocarbures, réalisées par la SONATRACH, pendant les années 2019,2020. Chaque mois, la SONATRACH vende des produits pétroliers en USD, EUR, et en DA, LA SONATRACH doit calculer la contre valeur des montants en devises et les enregistrer en Dinar. Chaque fin du mois l'entreprise doit enregistrer le total des recettes réalisées, à fin de pouvoir faire les prévisions pour les mois suivants, et pour pouvoir élaborer le budget prévisionnel de chaque structure (LQS, COM, EP, TRC).

Figure 25 : Evolution des exploitations entre 2019 et 2020



Source : Elaborer par l'étudiant

Ce graphe représente l'évolution des exportations en USD pour les années 2019 et 2020. les exportations en 2019 sont plus que celles réalisées en 2020 à cause de la diminution du niveau de production durant l'année 2020. Alors que l'année 2019 a connu une évolution

du besoin des produits pétroliers dans le marché mondiale, surtout en : USA et sur le marché européenne.

2-2- Taux de change :

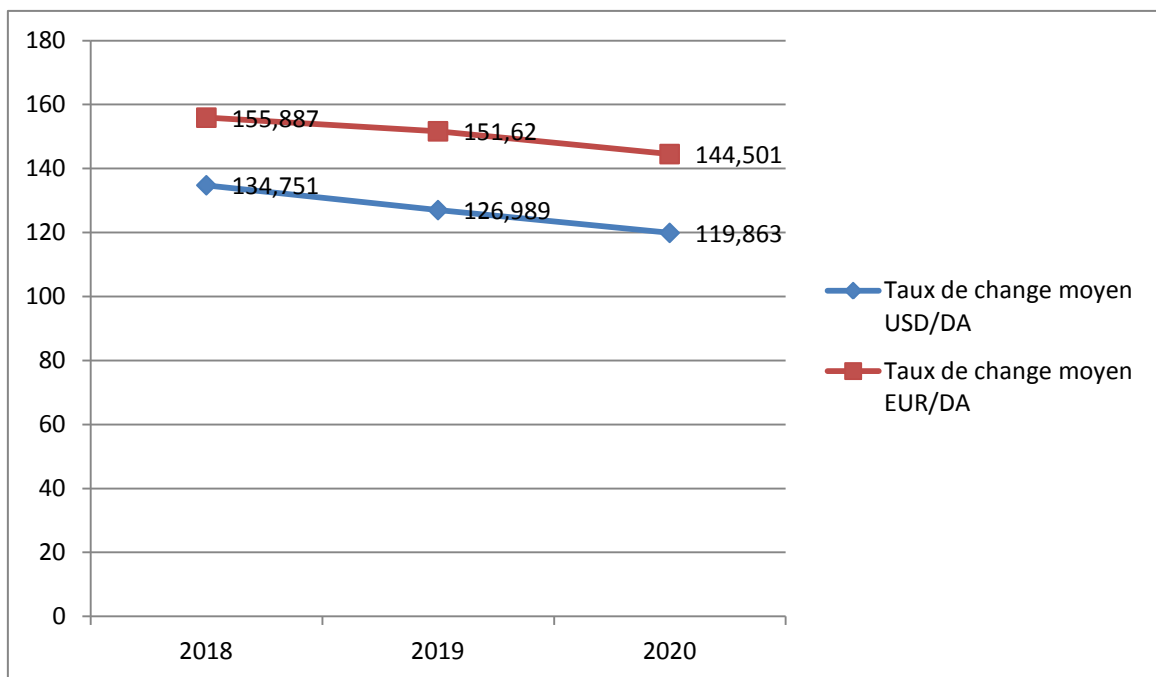
Tableau 24 : Taux de change moyen en 2018, 2019,2020

Années	Taux de change moyen USD/DA	Taux de change moyen EUR/DA
2018	134,751	155,887
2019	126,989	151,620
2020	119,863	144,501

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableaux présente la moyenne du taux de change de l'euro et du dollar américain, en 2018, 2019,2020, le taux de change moyen est différent chaque jours, soit il augment ou bien il diminue, suite à plusieurs facteur économique telle que la production... .

Figure 26 : Evolution de taux de change



Source : Elaborer par l'étudiant sur la base de banque d'Algérie

Ce graphe représente l'évolution de taux de change en EUR et en USD. On constate la diminution du taux de change en 2019 et en 2020 par rapport au 2018, et ce, ça pour unpar rapport à la dévaluation de la valeur du DA pendant ces années.

Soldes bancaires et devises :

Soldes bancaires BEA/EUR et USD au 11 Mai 2018 :

Figure 27 : Solde bancaire et devise en 11 Mai 2018

Entité	Compte	Solde	Libellé
01_2_0	N°000473-EUR	5 939 767,94	Compte devises EUR
Total solde EUR		5 939 767,94	

Entité	Comptes	Soldes	Libellé
01_2_0	N° 000861-USD	81135 165,85	Compte devises USD
01_2_0	N° 028991-USD	39 544 504,53	Compte Formation ARP
01_2_0	N° 001956-USD	110 138,48	Compte AMEX
01_2_0	N°000024-USD	700 924,69	Compte Exportateur
31_0_0	N°001180-USD	9 832 981,66	Compte Séquestre SH- CONOCOPHILIPS- TALISMAN
Total Soldes USD		131 323 715,22	

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Cette figure c'est un exemple pour nous montrons les différents comptes bancaire de l'entreprise et les soldes bancaires concernant ces comptes à la fin d'une journée précise.

Soldes bancaires EUR et USD en Mars 2020 :

Tableau 25 : Soldes bancaires EUR/ USD en mars 2020

(Unité : Millions)

Comptes	Soldes	Devises
001 100 101	424 752 ,22	EUR
000 100 102	331 971 ,89	USD

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableau c'est un exemple pour voir les soldes bancaire des différents compte en EUR et en USD.

- Soldes bancaires CITI-BANK USD 31 Mars 2020

Tableau 26 : Soldes bancaires CITI-BANK USD 31 Mars 2020

(Unité : Millions)

Comptes	Soldes	Devises
000 1000 179	65 688,32	USD

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableau fait ressortir le solde du compte bancaire numéro 000 100 179 en USD, ouvert au niveau de la banque (CITI-BANK).

Placements en devises et en dinars au 31 Mars 2020 :

Dépôts à terme devises :

Tableau 27 : Dépôts à terme devises. Unité (Millions)

Banques / Monnaies	Montants	Intérêts bruts
BEA/EUR	6	0,01
BEA/USD	115	0,10

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableau fait ressortir les montants placés par l'entreprise en EUR et en USD, au niveau de la banque (BEA).

- Dépôts à terme Dinars :

Tableau 28 : Dépôts à terme Dinars. Unité (Millions)

Banques	Montant	Intérêt bruts
BEA	189000	945
BNA	35000	1492
CPA	45000	541
Totale	269500	2977
Bons du trésor	316400	0

Source : Tableau de bord de l'entreprise

Ce tableau fait ressortir les montants en DA, placés par l'entreprise au niveau des différentes banques locaux.

2-3- Divers :

2-3-1- Fiscalité pétrolière :

Tableau 29 : Fiscalité pétrolière de l'exercice de Mai 2018

(Unité : Millions DA)

Rubriques	Exercices 2018	
	Mai	Montants Cumulé
- Taxe sur le revenu pétrolier	3 190	591 768
- Redevance pétrolier	92 917	329 464
- Impôts sur la rémunération des associés	-	281 99
- Impot compl sur le résultat /ICR	-	35 514
- Taxe Superficiaire	-	1 850
- Taxe de Torchage	-	17 235
Total	96 107	1 004 029

Source : Tableau de bord de l'entreprise

La fiscalité pétrolière est un indicateur important, d'où ses montants doivent être bien calculés, La SONATRACH détermine la fiscalité pétrolière de chaque jour, Le montant de

fiscalité est payé au jour j avec le montant cumulé.

Parmi les impôts payée par la SONATRACH : La Taxe sur le revenu pétrolier, Redevance pétrolier, - Impôt complet sur le résultat/ICR, Taxe Superficiare, Taxe de Torchage.

2-3-2- Consommation budgétaire- Exploitation et investissement :

L'enveloppe budgétaire du mois est déterminée à partir de la consommation budgétaire de la SONATRACH durant le mois N – 1.

Tableau 30 : Consommation budgétaire- Exploitation et investissement et fiscalité

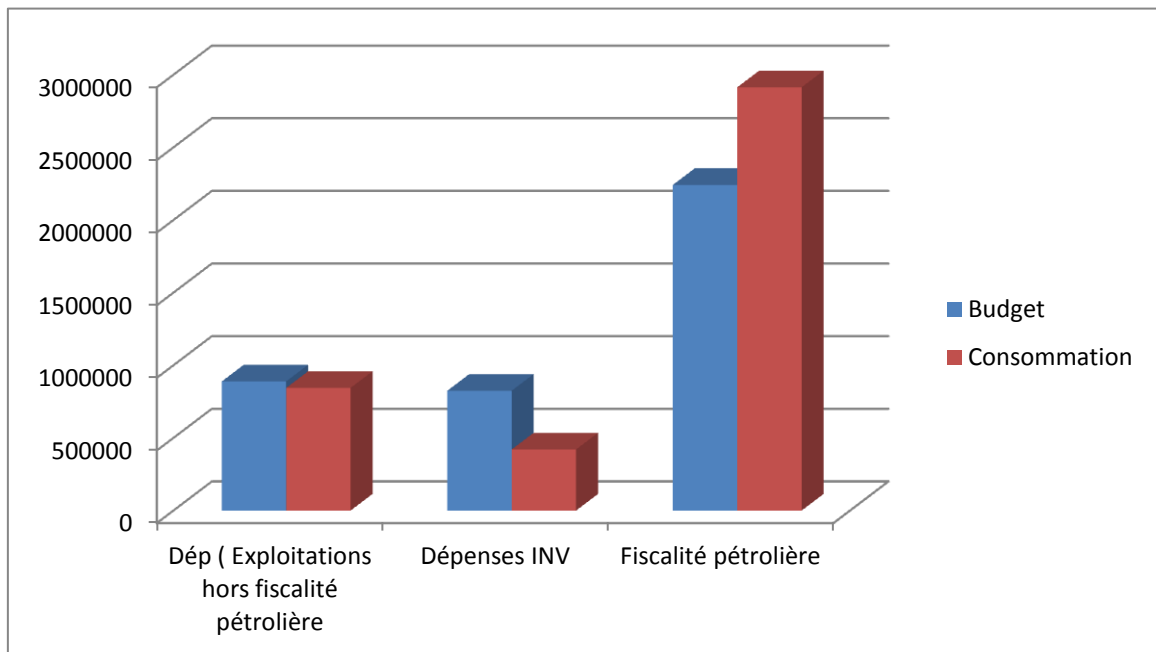
Unité (Millions DA)

Rubrique	Exercice 2018			Exercice 2019	
	Budget annuel	Consommation	%	Consommation	%
Dépenses EXP (hors fiscalité pétrolière)	888 761	844322	95%	766 826	92%
Dépenses INV	824 639	420565	51%	766 826	49%
Fiscalité pétrolière	2 241 394	658 907	130%	428 662	140%

Source : Elaborer par l'étudiant selon le tableau de bord de l'entreprise

L'évolution du budget et de la consommation budgétaire :

Figure 28 : Evolution de budget – consommation 2018



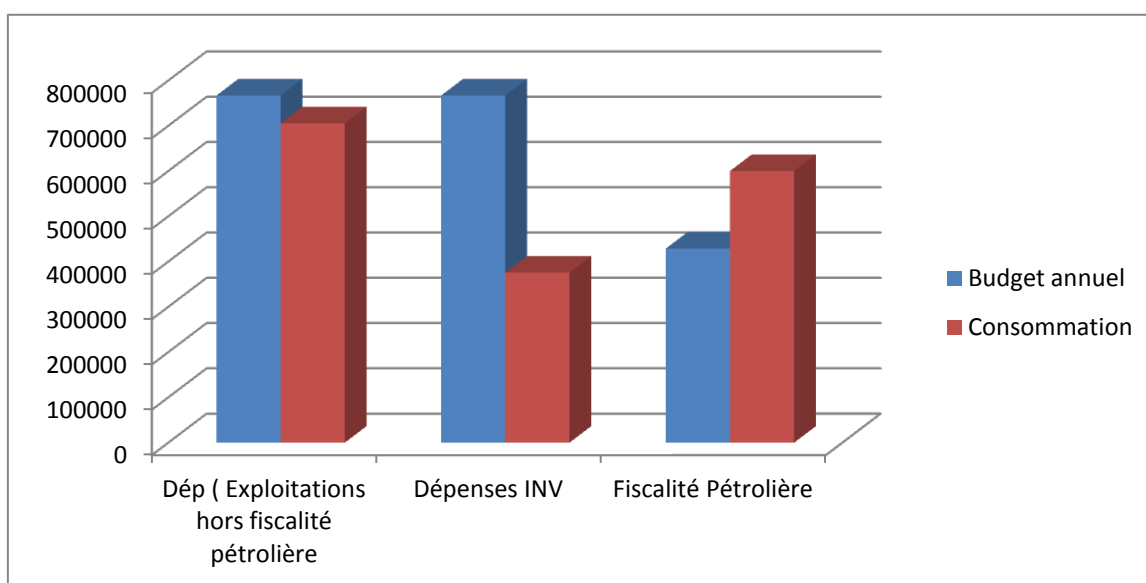
Source : Elaborer par l'étudiante selon le programme Excel

Ce graphe représente la consommation budgétaire des structure d'exploitation et les structures d'investissement, et la consommation budgétaire pour la gestion de l'année.

Durant l'exercice 2018, la structure d'exploitation a consommé 85%, (755446) de son budget et la fonction d'investissement a consommé 45% (371087) de son budget. Ce qui explique que l'activité de l'entreprise SONATRACH, durant cette année s'est basée beaucoup plus sur l'activité d'exploitation.

La fiscalité pétrolière représente les plus grandes dépenses de la SONATRACH, avec une consommation budgétaire de 130% (2913812).

Figure 29 : Evolution de budget – consommation 2019



Source : Elaborer par l'étudiant selon le programme Excel

Ce graphe représente la consommation budgétaire des structures d'exploitation et des structures d'investissement, et la consommation budgétaire de la gestion.

Durant l'exercice 2019, la structure d'exploitation a consommé 92%, (766 826) de son budget et la fonction d'investissement a consommé 49% (766 826) de son budget. Ce qui explique que l'entreprise SONATRACH base son activité beaucoup plus sur l'activité d'exploitation.

La fiscalité pétrolière représente les plus grand dépense de la SONATRACH avec une consommation budgétaire de 140% (428 662).

3- Le plan de trésorerie :

3-1- Prévision de plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est un tableau sur lequel toutes les entrées d'argent ainsi que toutes les dépenses sont prévues au début de l'année, en les ventilant mois par mois. En effet toute entrée ou sortie de fonds doit être portée dans le mois au cours duquel elle sera encaissée ou payée réellement.

Etablir un plan de trésorerie, permettra de mesurer à court et/ou à moyen terme la trésorerie minimale dont l'entreprise aura besoin dans le cadre de son activité. C'est cet éventuel excédent qui pourra être placé (même si certains placements permettent de récupérer immédiatement la trésorerie placée en cas de besoin),

3-2-L'Analyse du tableau des Encaissements et des Décaissements :

Le tableau des recettes et des dépenses résumé de SONATRACH, au titre du moi d'avril 2021, se présente comme suit ;

Prévisions de plan de trésorerie compte 407-69 :

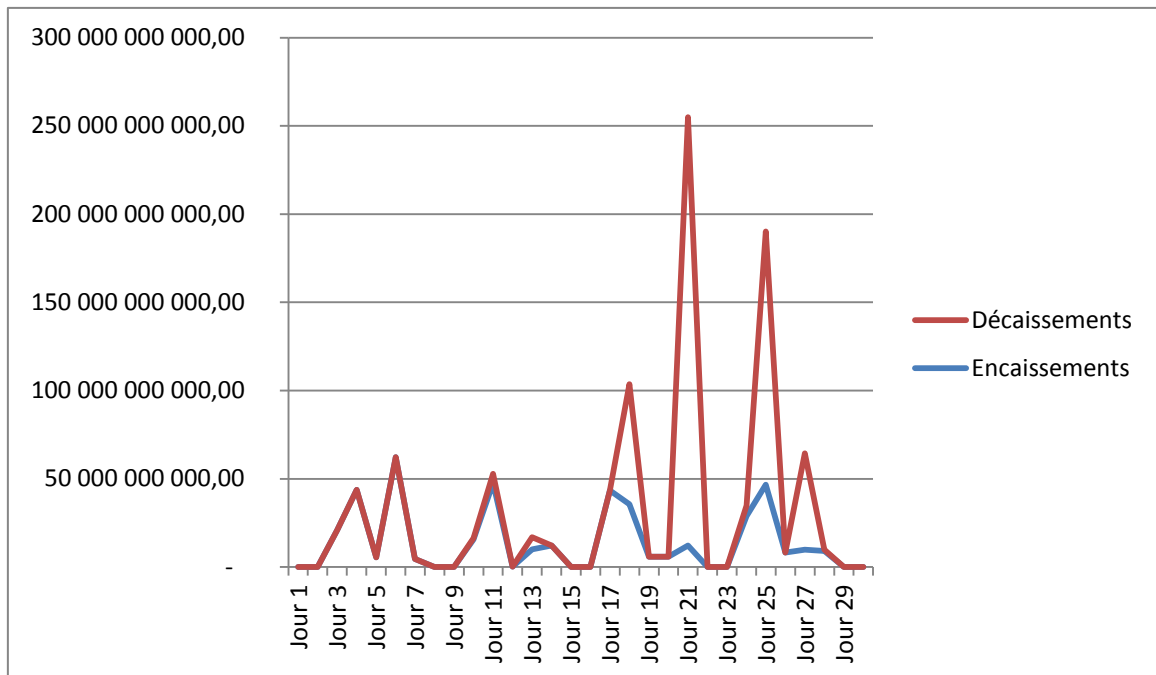
Tableau 31 : Prévisions de plan de trésorerie compte 407-69

Avril 2020 :	
Soldes de départ	325 450 483 834,09
Encaissements	428164444967,96
Marché extérieur	400760551527,00
Marché Intérieure	20674119055 ,00
Autre encaissements	5365722719,40
Dividendes	5362511494,31
Intérêt Placements ou autres	-
Remboursements AIE	-
DAT	-
Remboursements assurance	3211091,81
Rémunérations	-
Divers	133,28
Rementé recettes hors hydrocarbure	1364051666,56
Décaissements pour motif	675234169870,48
Alimentation OVG	110100932725,88
Alimentation fiscalité pétrolière	215513948998,60
RP	76070275557,60
TRP	237764652953,80
TPE	7284429789,00
IRA	37582861277,50
TS	-
TT	-
FP	-
Impôts Compl. Sur le résultat/ICR	35514212415,50
Provisions d'abandon	-
commissions sur fiscalité pétrolière	-
Fiscalité ordinaire	6038490871,00
Compte débiteur	-
Alimentation IBS	-
Autres alimentations	5028036276,67
Autres décaissements	3273022407,26
Variation de trésorerie	247069724902,52
Solde final	78380758931,57

Source : Plan de trésorerie de l'entreprise

Le tableau précédent fait ressortir les réalisations des encaissements et des dépenses journalières de SONATRACH durant le moi d’avril 2020. Ces rubriques sont schématisées dans le graphe suivant, pour permettre l’analyse de la performance de gestion de la liquidité au niveau de la direction de trésorerie.

Figure 30 : les encaissements et des décaissements effectués en avril 2020



Source : Elaborer par l’étudiant selon le programme Excel

Nous constatons de l’analyse du graphe relatif aux encaissements et aux décaissements effectués durant les 30 jours du mois d’avril de l’année 2020 que :

- Durant la période allant du début du mois jusqu’au 15 du mois, le niveau des encaissements et des décaissements est plus proche, les recettes et les dépenses se rapprochent vers les mêmes valeurs.
- Durant les derniers 15 jours du mois, les décaissements dépassent largement les recettes encaissées par l’entreprise à cause des grosses sommes payées par SONATRACH aux autorités fiscales en terme de fiscalité pétrolière.

Donc on peut conclure que les recettes de SONATRACH en moi d’avril 2020 ne couvrent pas les dépenses d’exploitation et d’investissement envisagées par les différentes structures et activités, et Sachant que les principales sources de liquidité de la sociétés pétrolière viennent des ventes des hydrocarbures sur le marché externe, alors cette situation peut être expliquée par le fait que toutes les prévisions de SONATRACH ont été faites sur la base d’un prix du baril de pétrole (50 USD) supérieur à celui pratiqué sur le marché au titre du

moi d'avril 2020 (en moyenne 41,87 USD) ce qui a conduit à une diminution des marges bénéficiaires de la société.

Etude critique :

Les outils de cash management qui jouent un rôle important dans l'équilibre de la trésorerie de la SONATRACH, sont présentés en avant (Tableau de bord, Plans de trésorerie).

Le logiciel KTP aussi l'une des outils qui jouent un rôle dans la détermination de la situation financière de l'entreprise, il est très utile pour la gestion de la trésorerie parce que il permet de réaliser plusieurs opérations dans une période courte, et permet de voir c'est il y'a des fautes dans les montants saisie, les limites présentés par l'utilisation de cet outil concernent la non maîtrise de son utilisation par certains employés, ainsi que le problème de la capacité limitée du réseau informatique utilisé.

Le tableau de bord est le meilleur outil pour la prise des décisions stratégique par les responsables, mais une mauvaise saisie des données peut impacté ces décisions et les responsables peuvent prendre une fausse décisions qui peut impacté l'entreprise au future, donc il faut faire attention lors de la saisie dans le tableaux de bord surtout dans ces principaux indicateur (financier, économique).

Le plan de trésorerie c'est la feuille de route de l'entreprise pendant un exercice, lorsque l'entreprise à bien fait ces prévisions elle peut assurer un bon résultat financier, mais dans le cas contraire, l'entreprise peut se trouver face à plusieurs problèmes, tel que le problème de manque de financement, donc ces exercices il prends plus de tempe et plus de charges, d'où le recours au financement de son activité à partir de ces capitaux propres, ce qui impacte directement le résultat net.

Résultats :

Notre étude effectuée au niveau de la direction général de SONATRACH, plus précisément au sein de la direction de Trésorerie nous a permis de bien comprendre les outils de cash management qui ont un impact sur la trésorerie de la SONATRACH.

Après la présentation de l'organisation de l'entreprise et de la direction de trésorerie, nous avons vu l'utilité de l'intégration du système d'information KTP pour l'exécution de toutes les opérations de trésorerie sur un système informatisé en temps réel en évitant tous les couts liés aux fautes de la manipulation manuelle lors de l'enregistrement des transactions réalisées.

L'analyse du bilan de la société relatifs aux années 2018,2019,2020 par le recours aux calculs et le traitement des indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR et TN), nous a permis de faire le constat que la SONATRACH est une entreprise solvable et capable à honorer tous ses engagements grâce un indicateur de trésorerie nette très important sauf en 2020 qui a connu la réalisation d'une trésorerie négative pour des raisons conjoncturelles, ou la plus part des entreprises au niveau mondial ont souffrèrent de ce cas (la pandémie COVID 19),

A partir d'une observation des indicateur du tableau de bord, nous remarquons que l'entreprise SONATRACH est à jours dans le suivi de ces recettes est dépenses. Le suivi des autres indicateurs ayant un impact direct sur le chiffre d'affaire comme le prix de baril et le taux de change, est aussi maitrisé.

Aussi, nous remarquons, après interprétation du plan de trésorerie que les prévisions des recettes et de dépenses de SONATRACH sont faites sur la lumière des informations fiables fournies par les différentes structures via le système KTP, qui représente un outil très important pour la gestion et la maitrise de l'équilibre de la trésorerie, et ce, à travers les informations fournies et l'arrangement des opérations financières.

Conclusion Générale

La fonction de la trésorerie a énormément évolué au cours des dernières années, elle contribue directement dans l'amélioration de résultats de l'entreprise. Cette dernière joue un rôle très fondamental dans le développement économique du pays. Et comme nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient et l'argent s'empreinte, il ne reste donc que la compétence et l'information comme un facteur d'avantage concurrentiel.

Les développements théoriques de notre étude permettent de préciser l'importance fondamentale de la fonction de trésorerie est de cash management dans l'entreprise et d'apprécier les missions complexes effectuées par le gestionnaire de trésorerie de l'entreprise par l'utilisation des outils de cash management.

Le métier de trésorier est une fonction très opérationnelle, qui nécessite la rapidité dans la prise de décision et dont les effets se mesurent concrètement, parce que ce métier procure une vue sur toute l'entreprise à travers l'examen et l'analyse des flux de trésorerie.

A travers notre travail, nous avons constaté l'importance de saisir l'opportunité présente sur le marché pour réaliser plus de rentabilité pour la société, se couvrir des risques spécifiques de marché liés à la trésorerie et de minimiser les coûts.

Donc il est très utile une adaptation d'un logiciel pour la gestion des actifs financiers, KONDOR TRADE PROCESING (KTP), est utilisé au niveau de la SONATRACH pour homogénéiser les procédures opérationnelles de gestion de trésorerie et pour profiter des gains en temps et en argent au sein de toutes les activités et toutes les structures chapotées par la direction de trésorerie au niveau du siège de la Direction Générale (DG).

Après la période de stage pratique réalisé au niveau de la direction général de SONATRACH, qui étaient de trois (3) mois, nous pouvons affirmer que ce stage était très bénéfique car il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation, et d'appréhender les questions pratiques de la trésorerie et de cash management objets de notre étude.

La participation aux travaux de suivi de l'équilibre financier durant notre période de stage et la contribution à l'étude du rôle des outils de cash management dans l'équilibre de la trésorerie nous a aidé dans l'élaboration des confirmations suivantes :

- La Direction Générale représentée par la direction de trésorerie centralise tous les mouvements de fonds (des dépenses et des recettes) du groupe, cela par le transfert quotidien des fonds de l'activité Commercialisation vers le compte recette central et

à partir de ce dernier se fait l'alimentation des différentes structures et régions par quinzaine (deux campagnes par mois).

- La SONATRACH adopte un logiciel informatisé de gestion d'actifs financiers KTP qui permet de fournir une information fiable et en temps réel de toute la trésorerie de l'entreprise pour détecter les opportunités de placement en cas de surliquidité et de financement en cas de besoin et maximiser la rentabilité financière.
- La SONATRACH utilise les informations saisies dans le tableau de bord pour la prise des décisions stratégiques, et des décisions à court terme, telle que les décisions de financement ou d'investissement.
- Pour mieux gérer sa trésorerie, la SONATRACH utilise le plan de trésorerie pour bien planifier les montants des encaissements et de décaissements de chaque mois, ce qui lui permet de simplifier la tâche de prévision.
- Après la réalisation de cette étude on peut dire que la trésorerie de SONATRACH est une trésorerie équilibrée, et les outils de cash management jouent un rôle dans cet équilibre, et ce, à travers une combinaison optimale entre la liquidité et le rendement par l'utilisation des outils de cash management.
- Lors de notre étude nous avons aussi constaté que :
 - L'évolution des résultats de l'implantation du système d'information KTP se limite au domaine de trésorerie (description des mouvements des fonds), mais il n'est pas valable pour fournir des explications et des diagnostics qui permettent aux responsables d'avoir les explications nécessaires, lorsque l'entreprise se trouve face à une situation de déséquilibre financier.
 - La SONATRACH réalise au cours de certains exercices des soldes de trésorerie stables, sans les avoir utilisés. Alors qu'elle aurait pu les placer dans les banques, et comme elle aurait pu les investir au niveau des marchés financiers.
 - Certaines décisions de placements financiers ont été prises pour des raisons stratégiques et politiques et non pas par rapport à la motivation que présentent les intérêts strictement financiers, chose qui peut réduire la rentabilité et le rendement de la gestion de trésorerie.

De ce qui précède, nous avons tendance à donner des suggestions que nous avons jugées utiles pour l'optimisation de la trésorerie de SONATRACH, dont on peut citer les suivantes :

- Investir ou bien placer les soldes restant stables au niveau de la trésorerie, en respectent la marge de sécurité.
- Négocier les conditions bancaires pour réduire le cout des services de la banque.
- assurer la formations continue aux employée de l'entreprise pour mieux maitriser l'utilisation des outils de la gestion de trésorerie, parce qu'elle représente la fonction stratégique de l'entreprise.
- Vu que le marché financier algérien est inactif et incapable de recevoir la surliquidité de l'entreprise, l'investissement de ces sommes d'argent pourrait se faire dans des bourses étrangères.

Nous pouvons affirmer que notre stage effectué au sein de la SONATRACH nous a permis de gagner une expérience sur le terrain et d'avoir des connaissances pratiques comment une entreprise publique économique gère sa trésorerie. De plus, cette expérience nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de gagner aussi une expérience dans le domaine de la méthodologie de la recherche scientifique.

BIBLIOGRAPHIE

1- Ouvrages :

- A. DAYAN, Manuel de gestion, Vol.1, 2e édition, éd. Ellipses, Paris, 2004.
- COOPER Robert, Corporate treasury and cash management, Palgrave macmilan, New York, 2004.
- GERNOISE Michelle, control de gestion, DUNOD, Paris, 1989.
- GERA VI. M, Control de gestion, DUNOD, Paris, 2005.
- FORGET Jack, La gestion budgétaire : comment faire un outil de management, Organisation, 2005.
- CHISTOPHE Thibierge, Méthodologies et outils d'analyse financière, Vuibert, Paris, 2016.
- DIABY Mohamed, Gestion de trésorerie, L'harmattan, Paris, 2016.
- Jacqueline DELAHAYE et Florence DELAHAYE, « Finance d'entreprise, Manuel et applications. », DUNIOD, Paris, 2007.
- KEYNES, BRACE Harcourt, The général théory of employment, interest and money, 1935.
- KHROUBI, THOMAS Philippe, Analyse du risque de crédit, Revu Banque, Paris, 2016.
- POINCELOT, DESBRIERES Philippe et EVEELYOR, Gestion de trésorerie, Editions EMS ; Paris, 2015.
- VERDIE, ROUSSELOT Philippe et FRANCOIS Jean, Gestion de trésorerie, DUNOD, Paris, 2011.
- MARMUSE Christian, La gestion budgétaire, VEUILLBERT, Paris, 1996.
- POIZAT, CAVALIERO Jérôme, FREDIRIC, Cash management, Rb édition, Paris, 2015.
- SELMER Carolin, Construire et défendre son budget :outil, méthode et comportement, DUNOD, Paris, 2009.

2- Articles :

- BOLUZ Léa, Risque de liquidité, 2021.
- BELFUIS Banque et TRI Finance, Cash and treasury management, 2008.
- BELGHAOUT Nacera, Gestion budgétaire, 2022.
- CLEMENT Mauget, Difficultés de trésorerie : comment faire ?, 2018.
- MAURICE Nso, cash management techniques and the relationship between cash management and profitability of microfinance institutions, 2018.

- RICE Pam, SHULTZ Cheryl, ST Bethany, Basics of treasury and cash management, 2016.
- SEBASTIEN Beyet, Problèmes de trésorerie : comment faire face ?, 2021.

3- Article des Journaux Scientifiques :

- CHARLERED Global ; management accountant, Treasury and cash management essentials journal, 2017.
- CORNU Valéry ; Les enjeux de gestion de trésorerie, EFE Juridique, 2018.
- LAURENCE Le ; comment la banque vous juge, Journal l'entreprise, 2005.
- MASED, SAN JOSE Leire ; Treasury management versus cash management, International Research journal of finance and economics, 2008.
- MASED, SAN JOSE Leire ; Treasury management versus cash management, International research journal of finance and economics, 2008.
- YUKETANG Maurice ; Cash management techniques and relations between cash management and profitability of micro finance institutions, International journal of economics, commerce and management, 2017.

4- Thèses :

- BOURKOBA, BOURAIB Rafik ; Tableau de bord outil de pilotage et de mesure, thèse de doctorat, Université de Tizi-Ouzou, Algérie, 2015.
- ZIAN Houda ; Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, Thèse de doctorat, université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, France, 2013.

5- Sites d'internet :

- www.AGICAP.com 19, Mars, 2022, 14h :15
- www.Journaldunet.fr 19, Mars, 2022, 21h :30
- www.Comptafacil.Com 20 Mars, 2022, 10h:16
- www.ressourcesuit.com 30 Mars, 2022, 20h :30
- www.cegid.com 08, Avril, 2022, 15h :30
- www.Logifiscal.fr 10, Avril, 2022, 10h :15
- www.gratuit.com 15, Avril, 2022, 22h :30
- www.Jalilzidane.ofer-blog.fr 10 Mai, 2022, 10h :16
- www.legalstart.com 15, Mai, 2022, 22h :10

ANNEXES

Annexe 01 : Bilan 2018

ACTIF					PASSIF				
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N - 1 Net	REF	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
ACTIF NON COURANT									
20	Immobilisations incorporelles	174 445 688 862,43	162 025 744 016,83	12 419 944 845,60	12 162 043 418,53				
21	Immobilisations corporelles	1 183 717 489 671,88	712 875 293 760,07	470 842 195 911,81	391 267 914 056,37	10	Capital, réserves et assimilés	6 163 144 230 551,52	6 020 058 794 943,92
22	Immobilisations en concession	10 297 141,40		10 297 141,40	10 297 141,40				
24	Equip Fixes & Complexes/Production	8 197 561 128 238,89	5 385 962 882 677,74	2 811 598 245 561,15	2 589 214 318 036,03	11	Report à nouveau	-281 205 038,78	-103 387 362 980,73
23	Immobilisations en-cours	2 357 007 543 809,03	317 532 217 946,84	2 039 475 325 862,19	2 057 601 661 089,53	12	Résultat de l'exercice	414 153 397 273,47	325 538 734 225,62
26	Participations et créances rattachées à des participations	638 862 637 052,56	6 710 837 077,46	632 151 799 975,10	495 559 092 279,29				
27	Autres immobilisations financières	387 635 746 081,63	217 049 197,99	387 418 696 883,64	839 360 364 065,83	18	Comptes de liaison		
Total immobilisations		12 939 240 530 857,82	6 585 324 024 676,93	6 353 916 506 180,89	6 385 175 690 087,02		TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 577 016 422 786,21	6 242 210 166 188,81
13	Impôts différés actifs	13 374 369 128,99		13 374 369 128,99	10 728 537 832,36		PASSIF NON COURANT		
TOTAL ACTIF NON COURANT		12 952 614 899 986,81	6 585 324 024 676,93	6 367 290 875 309,88	6 395 904 227 919,38	13	IDP, SUB, Recus, Prod & Charges DIFF	158 515 263 994,25	149 243 119 544,97
ACTIF COURANT									
Stock et en-cours		504 465 020 226,67	46 018 901 196,05	458 446 119 030,62	394 867 044 646,05	14	Provisions réglementées	211 785 447 145,59	195 613 097 021,71
30	Stocks de marchandises					15	Provisions pour charges	826 377 799,84	1 138 004 157,90
31	Matières premières et fournitures	4 319 413 019,44	2 736 285,25	4 316 676 734,19	6 070 223 087,53	16	Emprunts et dettes assimilées		
32	Autres approvisionnements	335 595 372 074,74	45 659 286 054,21	289 936 086 020,53	253 297 548 264,26	17	Dettes rattachées à des participations		
33	En cours de production de biens	83 660 770,65		83 660 770,65	224 187 671,88	229	Droits du concédant		
34	En cours de production de services	1 678 860 168,40		1 678 860 168,40	712 004 657,58	269	Versement restant à effectuer S/Tires		2 805 000 000,00
35	Stocks de produits	151 381 370 355,25	351 013 453,11	151 030 356 902,14	132 878 164 074,53	279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
36	Stocks provenant d'immobilisations	106,00		106,00	106,00		TOTAL PASSIF NON COURANT	371 127 088 939,68	348 799 220 724,58
37	Stocks à l'extérieur	11 406 343 732,19	5 865 403,48	11 400 478 328,71	1 685 276 784,26		Dettes et emplois assimilés	4 348 064 826 787,96	3 968 615 245 484,68
38	Achats stockés					40	Fournisseurs et comptes rattachés	415 944 303 380,90	350 090 975 331,77
Créances et emplois assimilés		3 233 735 494 154,51	14 985 052 143,06	3 218 750 442 011,45	3 113 099 240 828,22	419	Clients créanciers, avances, RRR...	25 179 685 265,92	33 564 357 062,24
409	Fournisseurs et comptes rattachés	121 733 551 169,38		121 733 551 169,38	152 517 271 850,39	42	Personnel et comptes rattachés	19 798 193 691,76	17 647 883 013,41
41	Clients et comptes rattachés	468 301 508 900,79	9 921 173 457,54	458 380 335 443,25	506 022 848 983,11	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	7 258 799 819,13	5 700 743 905,10
42	Personnel et comptes rattachés	79 285 791,17		79 285 791,17	294 717 021,47	44	Etat collectivités publiques rattachés	483 299 303 097,58	265 787 070 611,04
43	Organismes sociaux & comptes rattachés	923 808 174,50		923 808 174,50	851 970 249,29	45	Groupe et Associés	3 380 103 778 013,56	3 281 205 659 205,39
44	Etats collectivités publiques rattachés	810 089 441 856,97		810 089 441 856,97	746 863 902 255,09	46	Créditeurs divers	16 480 352 875,85	14 601 180 926,13
45	Groupe et associés	1 764 627 294 553,55	487 985 583,52	1 764 139 308 970,03	1 638 022 925 792,38	47	Comptes Transitoires/Attente		
46	Débiteurs divers	60 512 570 708,93	4 575 893 102,00	55 936 677 606,93	59 795 836 130,23	48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	410 643,26	17 375 429,60
47	Comptes Transitoires/ Attente						Disponibilités et assimilés	4 889 656 039,98	10 511 316 881,06
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	7 468 032 999,22		7 468 032 999,22	8 729 768 546,24	50	Valeurs mobilières de placement		
Disponibilités et assimilés		1 256 696 565 813,68	86 007 611,80	1 256 610 558 201,88	666 265 075 885,48	51	Banques, Etab. Financiers & assimilés	4 889 656 039,98	10 511 316 881,06
50	Valeurs mobilières de placement					52	Instruments financiers dérivés		
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	1 255 605 995 501,23	86 007 611,80	1 255 519 987 889,43	665 488 192 675,67	53	Caisse		
52	Instruments financiers dérivés					54	Regie d'avances et accreditifs		
53	Caisse	1 090 939,20		1 090 939,20	1 438 910,13	58	Virements internes		
54	Regie d'avances et accreditifs	1 089 479 373,25		1 089 479 373,25	775 444 299,66		TOTAL PASSIF COURANT	4 352 954 482 827,94	3 979 126 562 365,74
TOTAL ACTIF COURANT		4 994 897 080 194,86	61 089 960 950,91	4 933 807 119 245,95	4 174 231 721 359,75		TOTAL PASSIF	11 301 097 994 553,83	10 570 135 949 279,13
TOTAL ACTIF		17 947 511 980 181,67	6 646 413 985 627,84	11 301 097 994 553,83	10 570 135 949 279,13				
Contrôle équilibre Actif & Passif >>>					0,00				

Annexe 02 : Bilan 2019

ACTIF						PASSIF			
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	REF	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
	ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES		
20	Immobilisations incorporelles	186 500 617 042,18	176 026 912 643,17	10 473 704 399,01	12 419 944 845,60		Capital, réserves et assimilés	6 434 752 626 013,37	6 163 144 230 551,52
21	Immobilisations corporelles	1 198 619 916 071,53	738 958 880 184,09	459 661 035 887,44	470 842 195 911,81	10			
22	Immobilisations en concession	10 297 141,40		10 297 141,40					
24	Equip Fixes & Complexes/ Production	8 732 369 093 669,11	5 949 969 094 964,63	2 782 399 998 704,48	2 811 598 245 561,15	11	Report à nouveau	80 712 147 315,66	-281 205 038,78
23	Immobilisations en-cours	2 499 633 322 019,47	288 656 534 026,91	2 210 976 787 992,56	2 039 475 325 862,19	12	Résultat de l'exercice	338 009 361 598,89	414 153 397 273,47
26	Participations et créances rattachées à des participations	697 091 450 276,22	7 793 278 750,00	689 298 171 526,22	632 151 799 975,10				
27	Autres immobilisations financières	840 821 355 786,39	219 195 380,69	840 602 160 405,70	387 418 696 883,64	18	Comptes de liaison		
	Total immobilisations	14 155 046 052 006,30	7 161 623 895 949,49	6 993 422 156 056,81	6 353 916 506 180,89		TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 853 474 134 927,92	6 577 016 422 786,21
13	Impôts différés actifs	17 594 068 551,83		17 594 068 551,83	13 374 369 128,99		PASSIF NON COURANT		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	14 172 640 120 558,13	7 161 623 895 949,49	7 011 016 224 608,64	6 367 290 875 309,88	13	IDP SUB Recus, Prod & Charges DIFF	195 300 811 295,84	158 515 263 994,25
	ACTIF COURANT					14	Provisions réglementées		
30	Stocks de marchandises	569 560 170 107,14	48 736 344 499,68	520 833 825 607,46	458 446 119 030,62	15	Provisions pour charges	239 644 204 970,55	211 785 447 145,59
31	Matières premières et fournitures	367 196 396,05		367 196 396,05		16	Emprunts et dettes assimilées	629 856 478,05	826 377 799,84
32	Autres approvisionnements	3 535 904 096,12	2 736 285,25	3 533 167 810,87	4 316 676 734,19	17	Dettes rattachées à des participations		
33	En cours de production de biens	401 465 494 942,26	48 397 228 106,14	353 068 266 836,12	289 936 086 020,53	229	Droits du concédant		
34	En cours de production de services	79 076 916,18		79 076 916,18	83 660 770,65	269	Versement restant à effectuer S/Titres	540 361 830,00	
35	Stocks de produits	650 495 103,10	325 314 313,28	162 830 244 381,70	151 030 356 902,14	279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
36	Stocks provenant d'immobilisations	163 155 558 694,98		163 155 558 694,98			TOTAL PASSIF NON COURANT	436 115 234 574,44	371 127 088 939,68
37	Stocks à l'extérieur	106 00		106 00			Dettes et emplois assimilés	4 621 706 968 306,23	4 348 064 826 787,96
38	Achats stockés	306 443 852,45	1 065 795,01	305 378 057,44	11 400 478 328,71	40	Fournisseurs et comptes rattachés	362 922 464 656,53	415 944 303 380,90
	Créances et emplois assimilés	4 192 600 846 523,03	16 206 867 008,00	4 176 393 979 515,03	3 218 750 442 011,45	41	Clients et comptes rattachés	13 780 660 450,15	25 179 685 265,92
409	Fournisseurs et comptes rattachés	137 932 663 393,08		132 932 663 393,08	121 733 551 169,38	419	Personnel et comptes rattachés	25 752 994 621,27	19 798 193 691,76
41	Clients et comptes rattachés	562 232 451 317,79	9 572 033 417,72	552 660 417 900,07	458 380 335 443,25	42	Organismes sociaux et comptes rattachés	8 756 755 777,76	7 258 799 819,13
42	Personnel et comptes rattachés	82 440 029,98		82 440 029,98	79 285 791,17	43	Etat collectivités publiques rattachés	752 493 459 206,96	483 299 303 097,58
43	Organismes sociaux&comptes rattachés	1 171 107 362,22		1 171 107 362,22	923 808 174,50	44	Organismes internationaux et comptes rattachés		
44	Etats collectivités publiques rattachés	1 488 484 853 836,40		1 488 484 853 836,40	810 089 441 856,97	45	Groupe et Associés	3 439 760 101 328,90	3 380 103 778 013,56
45	Groupe et associés	1 920 796 323 569,15	2 174 315 259,46	1 918 622 008 309,69	1 764 139 308 970,03	46	Créditeurs divers	18 232 056 394,61	16 480 352 875,85
46	Débiteurs divers	77 595 441 311,44	4 460 518 330,82	73 134 922 980,62	55 936 677 606,93	47	Comptes Transitoires/Attente		
47	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	9 305 565 702,97		9 305 565 702,97	7 468 032 999,22	48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions	8 475 870,05	410 643,26
	Disponibilités et assimilés	223 517 567 766,65	86 773 920,61	223 430 793 846,04	1 256 610 558 201,88		Disponibilités et assimilés	20 378 485 768,58	4 889 656 039,98
50	Valeurs mobilières de placement					50	Valeurs mobilières de placement		
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	222 640 526 429,15	86 773 920,61	222 553 752 508,54	1 255 519 987 889,43	51	Banques, Etab. Financiers & assimilés	20 378 485 768,58	4 889 656 039,98
52	Instruments financiers dérivés					52	Instruments financiers dérivés		
53	Caisse	1 320 650,31		1 320 650,31	1 090 939,20	53	Caisse		
54	Regie d'avances et accreditifs	875 720 687,19		875 720 687,19	1 089 479 373,25	54	Regie d'avances et accreditifs		
58	Virements internes					58	Virements internes		
	TOTAL ACTIF COURANT	4 985 678 584 396,82	65 019 985 428,29	4 920 658 598 968,53	4 933 807 119 243,95		TOTAL PASSIF COURANT	4 642 085 454 074,91	4 352 954 482 827,94
	TOTAL ACTIF	19 158 318 704 954,95	7 226 643 881 377,78	11 931 674 823 577,17	11 301 097 994 553,83		TOTAL PASSIF	11 931 674 823 577,17	11 301 097 994 553,83
	Contrôle équilibre Actif & Passif >>>				0,00				

Annexe 03 : Bilan 2020

ACTIF						PASSIF			
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	REF	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
ACTIF NON COURANT									
20	Immobilisations incorporelles	210 688 534 106,10	191 505 751 309,90	19 182 782 796,20	10 473 704 399,01				
21	Immobilisations corporelles	1 243 329 852 324,55	803 698 884 720,23	439 630 967 604,32	459 661 035 887,44	10	Capital, réserves et assimilés	6 916 771 762 290,62	6 434 752 626 013,37
22	Immobilisations en concession	10 297 141,40		10 297 141,40	10 297 141,40	11	Report à nouveau	1 601 698 952,51	80 712 147 315,66
24	Equip Fixes & Complexes/Production	9 294 850 273 988,95	6 529 522 233 542,54	2 765 328 040 446,41	2 782 399 998 704,48	12	Résultat de l'exercice	20 162 239 731,79	338 009 361 598,89
23	Immobilisations en-cours	2 573 999 963 016,74	285 351 676 005,73	2 288 648 287 011,01	2 210 976 787 992,56				
26	Participations et créances rattachées à des participations	771 171 202 108,96	1 900 738 464,92	769 270 463 644,04	689 298 171 526,22	18	Comptes de liaison		
27	Autres immobilisations financières	661 650 824 733,65	105 713 010,52	661 545 111 723,13	840 602 160 405,70		TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 938 535 700 974,92	6 853 474 134 927,92
Total immobilisations									
13	Emplois différés actifs	21 258 397 240,15	7 812 084 997 053,84	6 943 615 950 366,51	6 993 422 156 056,81		PASSIF NON COURANT		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	14 776 959 339 661,50	7 812 084 997 053,84	6 964 874 342 607,66	7 011 016 224 608,64	13	IDP.SUB Recus,Prod & Charges DIFF		
ACTIF COURANT									
30	Stocks de marchandises	650 641 286 079,52	50 541 207 324,33	600 100 078 755,19	520 833 825 607,46	14	Provisions réglementées	208 695 685 486,72	195 300 811 295,84
31	Matières premières et fournitures	4 576 380 815,09	2 736 285,25	4 573 644 529,84	3 533 167 810,87	15	Provisions pour charges	276 492 619 997,65	239 644 204 970,55
32	Autres approvisionnements	458 795 543 920,75	50 164 709 232,88	408 630 834 687,87	353 068 266 836,12	16	Emprunts et dettes assimilées	638 557 401,80	629 856 478,05
33	En cours de production de biens	531 237 247,43		531 237 247,43	79 076 916,15	17	Dettes rattachées à des participations		
34	En cours de production de services	1 224 882 937,22		1 224 882 937,22	650 495 103,10	229	Droits du concédant		
35	Stocks de produits	185 243 662 180,55	373 761 806,20	184 869 900 374,35	162 830 244 381,70	269	Versement restant à effectuer S/Titres immobilisé	540 361 830,00	540 361 830,00
36	Stocks provenant d'immobilisations	106,00		106,00	106,00	279	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
37	Stocks à l'extérieur	269 578 872,48		269 578 872,48	305 378 057,44		TOTAL PASSIF NON COURANT	486 367 224 716,17	436 115 234 574,44
38	Achats stockés						Dettes et emplois assimilés	4 628 691 059 518,81	4 621 706 968 306,23
409	Fournisseurs et comptes rattachés	20 886 498 384,60	31 108 915 334,75	4 337 762 712 256,01	4 176 933 979 515,03	40	Fournisseurs et comptes rattachés	387 914 624 450,14	362 922 464 656,53
41	Clients et comptes rattachés	382 055 924 884,27	23 839 272 445,84	358 216 652 438,43	552 660 417 900,07	419	Clients crédières, avances, RRR...	11 558 440 255,99	13 780 660 450,15
42	Personnel et comptes rattachés	233 424 200,42		233 424 200,42	82 440 029,98	42	Personnel et comptes rattachés	25 406 547 056,11	25 752 984 621,27
43	Organismes sociaux&comptes rattachés	5 842 102 168,90		5 842 102 168,90	1 171 107 362,21	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	8 403 681 603,23	8 756 755 777,76
44	Etats collectivités publiques	1 709 702 289 843,72		1 709 702 289 843,72	1 488 484 853 836,40	44	Etat collectivités publiques et comptes rattachés	619 270 396 836,11	732 493 439 206,96
	Organismes internationaux et comptes rattachés						Organismes internationaux et comptes rattachés		
45	Groupe et associés	2 102 307 756 586,58	3 272 679 571,11	2 099 035 077 015,47	1 918 622 008 309,69	45	Groupe et Associés	3 557 807 436 141,77	3 439 760 101 328,90
46	Débiteurs divers	140 085 313 540,54	3 996 963 317,80	136 088 350 222,74	73 134 922 980,62	46	Créditeurs divers	18 321 003 439,87	18 232 056 394,61
47	Comptes Transitoires/ Atteinte					47	Comptes Transitoires/Atteinte		
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	7 758 317 981,73		7 758 317 981,73	9 305 565 702,97	48	Charges ou produits constatés d'avances et provisions	8 729 735,59	8 475 870,05
	Disponibilités et assimilés	152 358 897 903,71	86 773 920,61	152 272 123 983,10	223 430 793 846,04		Disponibilités et assimilés	1 415 272 592,06	20 378 485 768,58
50	Valeurs mobilières de placement					50	Valeurs mobilières de placement		
51	Banques, Etab. financiers & assimilés	138 599 201 643,47	86 773 920,61	138 512 427 722,86	222 553 732 508,54	51	Banques, Etab. Financiers. & assimilés	1 415 272 592,06	20 378 485 768,58
52	Instruments financiers dérivés					52	Instruments financiers dérivés		
53	Caisses	767 661,20		767 661,20	1 320 650,31	53	Caisses		
54	Regie avances et accréditifs	13 758 928 599,04		13 758 928 599,04	875 720 687,19	54	Regie avances et accréditifs		
58	Virements internes					58	Virements internes		
	TOTAL ACTIF COURANT	5 171 871 811 573,98	81 736 896 579,69	5 090 134 914 994,30	4 920 658 598 968,53		TOTAL PASSIF COURANT	4 630 106 331 910,87	4 642 085 454 074,81
	TOTAL ACTIF	19 948 831 151 235,49	7 893 821 893 633,53	12 055 009 257 601,96	11 931 674 823 577,17		TOTAL PASSIF	12 055 009 257 601,96	11 931 674 823 577,17
Contrôle équilibre Actif / Passif >>>						0,00			

Annexe 04 : Compte de résultat 2018



SONATRACH SpA

EDITE PAR: Direction Comptabilité & Fiscalité

EDITE LE: 23/05/22 14:05:28

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS	
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2018							
C/PTE	DESIGNATION	N			N-1				
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL		
70	Ventes et produits annexes	4 880 820 631 962,19	1 912 706 639 597,48	6 793 527 271 559,67	4 031 497 005 011,51	1 614 255 587 151,93	5 645 752 592 163,44		
72	Production stockée ou destockée	32 804 923 757,18	- 935 673 988 328,45	- 902 869 064 571,27	21 176 434 682,48	- 683 886 616 599,45	- 662 710 181 916,97		
73	Production immobilisée	494 880 661 062,63		494 880 661 062,63	407 510 539 457,00		407 510 539 457,00		
74	Subventions d'exploitation	35 662 094 037,74		35 662 094 037,74	207 508 631 960,15		207 508 631 960,15		
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 444 168 310 819,74	977 032 651 269,03	6 421 200 962 088,77	4 667 692 611 111,14	930 368 970 552,48	5 598 061 581 663,62		
60	Achats consommés	214 509 770 944,54	119 310 096 198,61	333 819 867 143,15	388 136 999 047,61	76 046 859 348,21	464 183 858 395,82		
61	Services extérieurs	1 543 264 029 311,88	304 641 199 791,34	1 847 905 229 103,22	1 243 130 624 256,86	319 504 784 433,66	1 562 635 408 690,52		
62	Autres services extérieurs	161 439 401 949,11	553 081 355 279,08	714 520 757 228,19	143 178 582 265,84	534 817 326 770,61	677 995 909 036,45		
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 919 213 202 205,53	977 032 651 269,03	2 896 245 853 474,56	1 774 446 205 570,31	930 368 970 552,48	2 704 815 176 122,79		
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 524 955 108 614,21		3 524 955 108 614,21	2 893 246 405 540,83		2 893 246 405 540,83		
63	Charges de personnel	154 612 864 862,48		154 612 864 862,48	139 672 349 342,34		139 672 349 342,34		
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 804 408 502 132,28		1 804 408 502 132,28	1 377 645 387 955,24		1 377 645 387 955,24		
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 565 933 741 619,45		1 565 933 741 619,45	1 375 928 668 243,25		1 375 928 668 243,25		
75	Autres produits opérationnels	171 396 452 725,16	23 564 762 849,29	194 961 215 574,45	129 055 844 958,48	32 612 714 094,10	161 668 559 052,58		
65	Autres charges opérationnels	67 711 967 017,47	23 564 762 849,29	91 276 729 866,76	74 614 534 285,23	32 612 714 094,10	107 227 248 379,33		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	651 324 028 727,68		651 324 028 727,68	706 999 480 416,08		706 999 480 416,08		
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	56 623 407 238,98		56 623 407 238,98	60 001 234 763,81		60 001 234 763,81		
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	1 074 917 605 838,44		1 074 917 605 838,44	783 371 733 264,23		783 371 733 264,23		
76	Produits financiers	107 114 169 410,59		107 114 169 410,59	122 106 039 492,49		122 106 039 492,49		
66	Charges financières	664 479 833 118,76		664 479 833 118,76	495 568 246 763,57		495 568 246 763,57		
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 557 365 663 708,17		- 557 365 663 708,17	- 373 462 207 271,08		- 373 462 207 271,08		
	VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	517 551 942 130,27		517 551 942 130,27	409 909 525 993,15		409 909 525 993,15		
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	96 752 971 010,00		96 752 971 010,00	35 261 199 740,00		35 261 199 740,00		
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	6 645 573 846,80		6 645 573 846,80	49 109 592 027,53		49 109 592 027,53		
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	5 779 302 340 194,47	1 000 597 414 118,32	6 779 899 754 312,79	4 978 855 730 325,92	962 981 684 646,58	5 941 837 414 972,50		
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	5 365 148 942 921,00	1 000 597 414 118,32	6 365 746 357 039,32	4 653 316 996 100,30	962 981 684 646,58	5 616 298 680 746,88		
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	414 153 397 273,47		414 153 397 273,47	325 538 734 225,62		325 538 734 225,62		
77	Eléments extraordinaire (produits)								
67	Eléments extraordinaire (charges)								
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE								
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	414 153 397 273,47		414 153 397 273,47	325 538 734 225,62		325 538 734 225,62		

Annexe 05 : Compte de résultat 2019



SONATRACH SpA

EDITE PAR: Direction Comptabilité & Fiscalité

EDITE LE: 23/05/22 14:02:31

SONATRACH CENTRALISATION		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2019					EN DINARS	
C/PTE	DESIGNATION	N		N-1		TOTAL	TOTAL	TOTAL
		EXTERNES	INTERNES	EXTERNES	INTERNES			
70	Ventes et produits annexes	4 302 622 635 658,10	1 766 239 927 347,82	4 880 820 631 962,19	1 912 706 639 597,48	6 068 862 563 005,92	6 793 527 271 559,67	
72	Production stockée ou destockée	4 805 841 807,69	- 838 198 078 747,18	32 804 923 757,18	- 935 673 988 328,45	- 833 392 236 939,49	- 902 869 064 571,27	
73	Production immobilisée	444 568 250 121,56		494 880 661 062,63		444 568 250 121,56	494 880 661 062,63	
74	Subventions d'exploitation	141 482 874 238,28		141 482 874 238,28		141 482 874 238,28	35 662 094 037,74	
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 893 479 601 825,63	928 041 848 600,64	5 444 168 310 819,74	977 032 651 269,03	5 821 521 450 426,27	6 421 200 962 088,77	
60	Achats consommés	336 089 097 005,44	76 795 244 224,30	412 884 341 229,74	119 310 096 198,61	412 884 341 229,74	333 819 867 143,15	
61	Services extérieurs	1 338 394 049 778,30	285 005 455 474,60	1 623 399 505 252,90	304 641 199 791,34	1 623 399 505 252,90	1 847 905 229 103,22	
62	Autres services extérieurs	156 807 943 407,07	566 241 148 901,74	723 049 092 308,81	553 081 355 279,08	723 049 092 308,81	714 520 757 228,19	
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 831 291 090 190,81	928 041 848 600,64	2 759 332 938 791,45	977 032 651 269,03	2 759 332 938 791,45	2 896 245 853 474,56	
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 062 188 511 634,82		3 062 188 511 634,82		3 062 188 511 634,82	3 524 955 108 614,21	
63	Charges de personnel	184 140 963 926,41		184 140 963 926,41		184 140 963 926,41	154 612 864 862,48	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 359 402 157 200,48		1 359 402 157 200,48		1 359 402 157 200,48	1 804 408 502 132,28	
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 518 645 390 507,93		1 518 645 390 507,93		1 518 645 390 507,93	1 565 933 741 619,45	
75	Autres produits opérationnels	145 971 774 091,81	25 152 339 092,22	171 124 113 184,03	23 564 762 849,29	171 124 113 184,03	194 961 215 574,45	
65	Autres charges opérationnels	63 313 921 098,54	25 152 339 092,22	88 466 260 190,76	67 711 967 017,47	88 466 260 190,76	91 276 729 866,76	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	710 051 236 405,42		710 051 236 405,42		710 051 236 405,42	651 324 028 727,68	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	66 695 852 252,11		66 695 852 252,11		66 695 852 252,11	56 623 407 238,98	
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	957 947 859 347,89		957 947 859 347,89		957 947 859 347,89	1 074 917 605 838,44	
76	Produits financiers	114 474 077 422,95		114 474 077 422,95		114 474 077 422,95	107 114 169 410,59	
66	Charges financières	530 485 755 694,20		530 485 755 694,20		530 485 755 694,20	664 479 833 118,76	
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 416 011 678 271,25		- 416 011 678 271,25		- 416 011 678 271,25	- 557 365 663 708,17	
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	541 936 181 076,64		541 936 181 076,64		541 936 181 076,64	517 551 942 130,27	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	171 266 261 760,00		171 266 261 760,00		171 266 261 760,00	96 752 971 010,00	
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	32 660 557 717,75		32 660 557 717,75		32 660 557 717,75	6 645 573 846,80	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	5 220 621 305 592,50		6 173 815 493 285,36		6 173 815 493 285,36	6 779 899 754 312,79	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	4 882 611 943 993,61		5 835 806 131 686,47		5 835 806 131 686,47	6 365 746 357 039,32	
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	338 009 361 598,89		338 009 361 598,89		338 009 361 598,89	414 153 397 273,47	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)							
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE							
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	338 009 361 598,89		338 009 361 598,89		338 009 361 598,89	414 153 397 273,47	

Annexe 06 : Compte de résultat 2020



SONATRACH Spa

EDITE PAR: Direction Comptabilité & Fiscalité

EDITE LE: 23/05/22 14:01:21

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS					EN DINARS	
CENTRALISATION		N			N-1			
C/PTE	DESIGNATION	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	5 154 208 176 006,00	1 521 615 990 510,78	6 675 824 166 516,78	2 855 470 929 802,54	1 597 173 224 490,93	4 452 644 154 293,47	
72	Production stockée ou destockée	45 657 113 931,08	- 724 612 151 329,39	- 678 955 037 398,31	28 446 799 246,89	- 716 364 201 590,90	- 687 917 402 344,01	
73	Production immobilisée	314 217 280 854,96		314 217 280 854,96	284 305 415 677,67		284 305 415 677,67	
74	Subventions d'exploitation				51 518 746 888,01		51 518 746 888,01	
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 514 082 570 792,04	797 003 839 181,39	6 311 086 409 973,43	3 219 741 891 615,11	880 809 022 900,03	4 100 550 914 515,14	
60	Achats consommés	146 572 746 754,10	50 555 045 998,23	197 127 792 752,33	202 372 347 226,54	139 032 436 463,15	341 404 783 689,69	
61	Services extérieurs	1 324 595 128 273,91	212 275 419 742,92	1 536 670 548 016,83	989 132 715 827,05	247 669 206 269,41	1 236 801 922 096,46	
62	Autres services extérieurs	139 308 235 153,52	534 173 373 440,24	673 481 608 593,76	132 099 574 823,67	494 107 380 167,47	626 206 954 991,14	
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 610 276 110 181,53	797 003 839 181,39	2 407 279 949 362,92	1 323 604 637 877,26	880 809 022 900,03	2 204 413 660 777,29	
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 903 806 460 610,51		3 903 806 460 610,51	1 896 137 253 737,85		1 896 137 253 737,85	
63	Charges de personnel	194 562 987 964,44		194 562 987 964,44	188 253 421 061,69		188 253 421 061,69	
64	Impôts,taxes et versements assimilés	1 945 264 137 155,88		1 945 264 137 155,88	901 146 491 844,44		901 146 491 844,44	
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 763 979 335 490,19		1 763 979 335 490,19	806 737 340 831,72		806 737 340 831,72	
75	Autres produits opérationnels	168 367 688 514,82	14 105 770 927,94	182 473 459 442,76	147 237 915 471,39	21 354 954 035,23	168 592 869 506,62	
65	Autres charges opérationnels	41 411 449 223,02	14 105 770 927,94	55 517 220 150,96	58 447 130 557,89	21 354 954 035,23	79 802 084 593,12	
68	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	790 494 885 339,61		790 494 885 339,61	749 299 426 852,80		749 299 426 852,80	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	34 709 543 925,28		34 709 543 925,28	22 482 785 352,81		22 482 785 352,81	
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	1 135 150 233 367,66		1 135 150 233 367,66	168 711 484 245,23		168 711 484 245,23	
76	Produits financiers	77 766 320 258,08		77 766 320 258,08	138 790 200 621,22		138 790 200 621,22	
66	Charges financières	538 276 282 135,64		538 276 282 135,64	275 426 332 577,43		275 426 332 577,43	
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 460 509 961 877,56		- 460 509 961 877,56	- 136 636 131 956,21		- 136 636 131 956,21	
	VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	674 640 271 490,10		674 640 271 490,10	32 075 352 289,02		32 075 352 289,02	
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	87 441 019 897,00		87 441 019 897,00	20 000,00		20 000,00	
692/3	Impôts différés(variations)sur résultat ordinaires	- 4 659 744 188,36		- 4 659 744 188,36	9 730 550 501,56		9 730 550 501,56	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	5 794 926 123 490,22	811 109 610 109,33	6 606 035 733 599,55	3 528 252 793 060,53	902 163 976 935,26	4 430 416 769 995,79	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	5 203 067 127 708,76	811 109 610 109,33	6 014 176 737 818,09	3 505 908 011 273,07	902 163 976 935,26	4 408 071 988 208,33	
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	591 858 995 781,46		591 858 995 781,46	22 344 781 787,46		22 344 781 787,46	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	1 344 424 922,66		1 344 424 922,66	2 182 542 055,67		2 182 542 055,67	
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 1 344 424 922,66		- 1 344 424 922,66	- 2 182 542 055,67		- 2 182 542 055,67	
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	590 514 570 858,80		590 514 570 858,80	20 162 239 731,79		20 162 239 731,79	