

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
Sciences financières et comptabilité**

Option : contrôle de gestion

Thème :

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière
d'entreprise**

Cas : la société NAFTAL

Elaboré par :

LOUMANI Mohamed Abderraouf

Encadré par :

Dr. MELZI Zohir

Lieu de stage : NAFTAL - Direction générale

Période de stage : 03/02/2025– 31/05/2025

Année universitaire

2024-2025

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
Sciences financières et comptabilité**

Option : contrôle de gestion

Thème :

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière
d'entreprise**

Cas : la société NAFTAL

Elaboré par :

LOUMANI Mohamed Abderraouf

Encadré par :

Dr. MELZI Zohir

Lieu de stage : NAFTAL - Direction générale

Période de stage : 03/02/2025– 31/05/2025

Année universitaire

2024-2025

Remercîments

Nous remercions le bon Dieu de nous avoir donné de la santé, le courage, la chance et la volonté pour réaliser et terminer ce travail Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire

Je suis extrêmement reconnaissant envers mon encadreur Monsieur MELZI ZOHIR pour sa patience, son expertise et ses précieux conseils tout au long de ce travail. Sa disponibilité et son engagement m'ont permis d'approfondir mes connaissances et de progresser dans mes réflexions.

Je souhaite également remercier chaleureusement les professeurs pour leur précieuse contribution, leurs enseignements enrichissants et leur encouragement constant. Leur expertise et leur passion pour l'enseignement ont été des piliers essentiels dans notre réussite.

Enfin, je tiens à adresser mes remerciements à la direction générale de NAFTAL pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de leur équipe. Leur accueil, leur soutien logistique et leur environnement de travail stimulant ont été des éléments clés dans mon expérience professionnelle.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements aux personnels du département trésorerie de la société NAFTAL à Direction de NAFTAL spécialement monsieur SAOULA FARID Leur collaboration et leur disponibilité lors de la collecte des données ont été d'une grande valeur. Leurs contributions ont permis d'enrichir les résultats de cette étude.

Ces mots de remerciements ne sauraient exprimer pleinement ma reconnaissance envers chacun d'entre vous. Votre implication, votre expertise et votre bienveillance ont été des atouts précieux dans mon parcours professionnel.

Merci du fond du cœur pour avoir contribué à enrichir mon expérience et à m'aider à progresser dans mon domaine d'études.

Abderraouf

Dédicace

À ma chère mère, source infinie de soutien et d'inspiration, source de ma force.

Ma mère, tu es la force qui m'a guidé, inspiré et poussé à poursuivre mes rêves.

Ton amour inébranlable est un modèle que j'admire et chéri

Mon père, merci d'avoir toujours cru en moi. Merci beaucoup pour tes sacrifices et tes efforts à notre égard. Tu es le meilleur père. Je t'aime Padre

. Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, mes piliers et ma première source d'inspiration,

À qui je souhaite, à cette occasion, exprimer ma plus profonde gratitude pour leur soutien Indéfectible tout au long de mon parcours académique et pour leur amour inconditionnel

Je tiens également à remercier mes frères YASSIR, FAYEZ, OUAIS, nos moments de rire et de partage ont été un baume pour mon cœur dans les moments difficiles.

Je tiens également à remercier mon grand-père, source de sagesse et de force. Merci pour ton amour, tes conseils et ton exemple. Que cette modeste œuvre soit le reflet de ma gratitude et de mon respect éternel.

Mes cousins et cousines, spécialement ZAKARIA, HADIL, WAFAA, ont également contribué à rendre ces années inoubliables. Nos souvenirs communs et notre amitié sont des trésors que je chéris précieusement.

Je ne peux oublier mes oncles et tantes, pour leur affection et leur soutien tout au long de mon parcours

Et enfin, mes amis, YOUSSEF BLOBLO, HAMANI, RASTA, ABDER RAHMEN, MAHMOUD, MOUSATAPHA, LOTFI, ABDEL GHAFOUR, KROUKOU, DADDY, Complices de tant d'aventures et confidents de tous les instants.,

C'est grâce à l'amour et à l'unité de notre famille que j'ai pu relever les défis et atteindre mes objectifs. Que ce mémoire soit un témoignage de ma reconnaissance envers chacun d'entre vous.

Avec tout mon amour et ma reconnaissance.

Abderraouf

Sommaire	I
Liste Des Tableaux	II
Liste des graphiques.....	III
Liste Des Schéma	IV
Liste Des Annexes	V
Liste Des Abréviations.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VIII
Introduction Générale.....	A
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion.....	3
Section 02 : L'optimisation de la gestion de trésorerie.....	16
Section 03 : les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie	21
Conclusion du chapitre.....	33
Chapitre 2 : L'analyse de la rentabilité de l'entreprise	34
Introduction du chapitre	35
Section 01 : les notions de bases de la rentabilité.....	36
Section 02 : Les techniques utilisées pour évaluer la rentabilité.....	43
Section 03 : Analyse les ratios de rentabilité.....	51
Conclusion du chapitre.....	55
Chapitre 3 : Etude pratique au sein de la direction de la trésorerie de NAFTAL.....	56
Introduction du chapitre	57
Section 1 : Présentation Générale de l'Entreprise NAFTAL.....	58
Section2 : Analyse de la situation financière de NAFTAL	66
Section 03 : Analyse de l'effet de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière de la société de NAFTAL	82
Conclusion du chapitre.....	97
Conclusion Générale	98
Bibliographie.....	103
Annexes :	II
Table des matières.....	XIII

Titre	Page
Tableau N°1-1 : Tableau des flux de trésorerie selon la méthode directe	29
Tableau N°1-2 : Tableau des flux net de trésorerie	30
Tableau N°2-1 : La différence entre RE RF RC	39
Tableau N°2-2 : La première méthode de calcul de CAF	48
Tableau N°2-3 : La seconde méthode de calcul de CAF	49
Tableau N°2-4 : Les différents ratios de rentabilité	53
Tableau N°3-1 : répartition de l'effectif de NAFTAL	61
Tableau N°3-2 : Présentation de l'actif de bilan fonctionnel de l'année 2021/2022/2023	66
Tableau N°3-3 : Présentation de passif fonctionnel de l'année 2021/2022/2023	67
Tableau N°3-4 : Présentation de l'actif de bilan financier de l'année 2021/2022/2023	68
Tableau N°3-5 : Présentation de passif de bilan financier de l'année 2021/2022/2023	68
Tableau N°3-6 : Présentation de l'actif de bilan en grandes masses de l'année 2021/2022/2023	69
Tableau N°3-7 : Présentation de Passif de Bilan en grand masses de l'année 2021/2022/2023	70
Tableau N°3-8 : Le FRNG à partir du haut de bilan l'année 2021/2022/2023	72
Tableau N°3-9 : Le FRNG à partir du bas de bilan de l'année 2021/2022/2023	72
Tableau N°3-10 : Le BFR à partir du bilan de l'année 2021/2022/2023	73
Tableau N°3-11: Le BFR à partir du « BFRE et BFRHE » l'année 2021/2022/2023	74
Tableau N°3-12 : La trésorerie nette à partir du haut de bilan l'année 2021/2022/2023	75
Tableau N°3-13 : La trésorerie nette à partir du bas de bilan de l'année 2021/2022/2023	75
Tableau N°3-14: Ratio de solvabilité générale de l'année 2021/2022/2023	78
Tableau N°3-15 : Les ratios de d'endettement de l'année 2021/2022/2023	79
Tableau N°3- 16 : Tableau Les ratios de liquidité de l'année 2021/2022/2023	80
Tableau N°3-17 : Tableau des SIG de l'année 2021/2022/2023	82
Tableau N°3-18 : La capacité d'autofinancement par la méthode soustractive de l'année 2021/2022/2023	87
Tableau N°3-19 : La capacité d'autofinancement de l'année 2021/2022/2023	88
Tableau N°3-20 : L'autofinancement de l'année 2021/2022/2023	89
Tableau N°3-21 : La rentabilité économique et la rentabilité financière de l'année 2021/2022/2023	90
Tableau N°3-22 : les des ratios de rentabilité de l'année 2021/2022/2023	92
Tableau N°3-23: L'effet de levier des exercices de l'année 2021/2022/2023	95

Titre	Page
Graphique N°3-1 : Actif de Bilan en grand masses 2021/2022 /2023	69
Graphique N°3-2 : Passif de Bilan en grand masses de l'année 2021/2022/2023	71
Graphique N°3-3 : Evolution de FRNG de l'année 2021/2022/2023	73
Graphique N°3-4 : Evolution de BFR de l'année 2021/2022/2023	74
Graphique N°3-5 : Evolution de la TN de l'année 2021/2022/2023	76
Graphique N°3-6 : Evolution des flux de trésorerie de l'année 2021/2022/2023	77
Graphique N°3-7 : Evolution du ratio de solvabilité générale de l'année 2021/2022/2023	79
Graphique N°3-8 : Evolution des ratios d'endettement de l'année 2021/2022/2023	80
Graphique N°3-9 : Evolution des ratios de liquidités de l'année 2021/2022/2023	81
Graphique N°3-10 : Evolution du La production de l'année 2021/2022/2023	84
Graphique N°3-11 : Evolution du La valeur ajoutée de l'année 2021/2022/2023	84
Graphique N°3-12 : Evolution de l'EBE de l'année 2021/2022/2023	85
Graphique N°3-13 : évolution du résultat opérationnel de l'année 2021/2022/2023	85
Graphique N°3-14 : Evolution du résultat financier de l'année 2021/2022/2023	86
Graphique N°3-15 : Evolution du Résultat net de l'exercice de l'année 2021/2022/2023	86
Graphique N°3-16 : Evolution de la CAF de l'année 2021/2022/2023	88
Graphique N°3-17 : Evolution de l'autofinancement de l'année 2021/2022/2023	89
Graphique N°3-18 : Evolution de la rentabilité de l'année 2021/2022/2023	91
Graphique N°3-19 : Evolution des ratios de rentabilité de l'année 2021/2022/2023	93
Graphique N°3-20 : Evolution de l'effet de levier de l'année 2021/2022/2023	95

Titre	page
Schéma N°1-1 : Les flux relatifs au cycle d'exploitation	5
Schéma N°1-2 : Le passage du bilan comptable au bilan financier	23
Schéma N°1-3 : bilan fonctionnel	24
Schéma N°1-4 : Modèle d'un bilan fonctionnel	25
Schéma N°3-1 : Macrostructure organisationnelle	61
Schéma N°3-2 : Organigramme Direction Exécutive Finances	64

Titre	Page
Annexe N°1 : Macrostructure organisationnelle	I
Annexe N°2 : Organigramme Direction Exécutive Finances	II
Annexe N°3 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2021	III
Annexe N°4 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2022	IV
Annexe N°5 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2023	V
Annexe N°6 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice 2021	VI
Annexe N°7 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice 2022	VII
Annexe N°8 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice 2023	VIII
Annexe N°9 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice 2021	IX
Annexe N°10 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice 2022	X
Annexe N°11 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice 2023	XI

Abréviation	Signification	Abréviation	Signification
AC	Actif circulant		
ACE	Actif circulant d'exploitation		
ACHE	Actif circulant hors exploitation		
AE	Actif économique		
AT	Actif de trésorerie		
BFR	Besoin en fonds de roulement		
BFRE	Besoin en fonds de roulement d'exploitation		
BFRHE	Besoin en fonds de roulement hors exploitation		
CA	Chiffre d'affaires		
CAF	Capacité d'autofinancement		
CF	Couts fixe		
CP	Capitaux propres		
CT	Court terme		
DAP	Dotations aux amortissements et aux provisions		
DE	Dettes d'exploitation		
DHE	Dettes hors exploitation		
EBE	Excédent brut d'exploitation		
FRNG	Fonds de roulement net global		
LM	Long terme		
M/CV	Marge sur couts variables		
MT	Moyen terme		
PC	Passif circulant		
PCE	Passif circulant d'exploitation		
PCHE	Passif circulant hors exploitation		
PT	Passif de trésorerie		
RE	Rentabilité économique		
RF	Rentabilité financière		
ROA	Return on assets		
ROI	Return on Investment		
SIG	Soldes intermédiaires de gestion		
TDC	Taux de croissance		
TFT	Tableau des flux de trésorerie		
TN	Trésorerie nette		
Imm	Immobilisation		
DA	Dinar algérien		
DZD	Dinar algérien		

Dans le cadre de la politique financière mondiale est en perpétuelles mutations technologiques, économiques et socioprofessionnel arrive un stade complexe où l'entreprise doit être plus que jamais performante afin d'assurer une croissance financière ceci par la conjugaison des efforts des structures de l'entreprise et particulièrement son service technique et exploitation qui sont la source de la performance et l'efficacité qui est le souci des cadres dirigeant de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené une revue approfondie de la littérature, en mettant l'accent sur les principales dimensions de la gestion de trésorerie. Cette exploration théorique a été complétée par une étude de cas appliquée à la Direction générale de NAFTAL, avec pour objectif d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise.

Les résultats obtenus démontrent clairement qu'une gestion rigoureuse et efficace de la trésorerie permet d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise, et par conséquent, sa rentabilité financière. En d'autres termes, la manière dont une entreprise gère ses flux financiers conditionne sa performance économique et sa solidité financière. Cette étude confirme ainsi que la gestion de trésorerie repose sur la recherche d'un équilibre optimal entre solvabilité et rentabilité.

Mots clés : Trésorerie, Gestion de trésorerie, Rentabilité, Ratios.

In the context of a global financial landscape marked by constant technological, economic, and socio-professional changes, businesses face increasing complexity and are required to perform more efficiently than ever in order to sustain financial growth. Achieving this objective depends on the combined efforts of the organization's various departments, with particular emphasis on the technical and operations divisions, which are key drivers of performance and efficiency core concerns for the company's executive management.

As part of this research, we conducted an in-depth review of the literature, focusing on the key dimensions of cash management. This theoretical exploration was complemented by a case study of the General Directorate of NAFTAL, with the aim of analyzing the impact of cash management on a company's profitability.

The findings clearly demonstrate that rigorous and efficient cash management contributes significantly to improving a company's financial performance and, consequently, its profitability. In other words, the way in which a company manages its financial flows plays a decisive role in determining its economic performance and financial stability. This study thus confirms that effective cash management is based on the pursuit of an optimal balance between solvency and profitability.

Keywords : Cash, Cash Management, Profitability, Financial Ratios.

Introduction Générale

Dans le monde des affaires moderne, le monde économique a été transformé en profondeur et à un rythme soutenu. La mondialisation, les avancées technologiques, les fluctuations des marchés financiers et les crises économiques ont remodelé le paysage des affaires. Dans ce contexte, la gestion de trésorerie a dû s'adapter pour relever de nouveaux défis et saisir les opportunités émergentes. Elle est devenue un domaine complexe, intégrant la gestion des liquidités, la maîtrise des risques financiers, la planification des flux de trésorerie et l'optimisation des ressources financières.

Dans cet environnement dynamique, la gestion de trésorerie est désormais un levier stratégique essentiel pour les entreprises, leur permettant de renforcer leur stabilité financière et de maximiser leur rentabilité. En tant qu'élément clé du contrôle de gestion, elle facilite et améliore la prise de décision, tout en contribuant à la performance globale de l'entreprise.

D'abord, La gestion de trésorerie est particulièrement efficace car elle touche toutes les activités de l'entreprise, offrant une vue d'ensemble sur les projets futurs. En optimisant cette gestion, l'entreprise peut mieux planifier ses investissements et anticiper ses besoins en liquidités, assurant ainsi une croissance durable et rentable.

Liée étroitement à la rentabilité et à la stabilité financière de l'entreprise, la gestion de trésorerie a un impact direct sur sa performance globale. Une gestion optimisée permet ainsi de renforcer sa santé financière. En surveillant les flux de trésorerie entrants et sortants, en anticipant les besoins en liquidités et en gérant efficacement les risques financiers, l'entreprise améliore sa rentabilité tout en assurant sa stabilité à long terme.

Ensuite, La gestion de trésorerie constitue donc un enjeu majeur pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Elle représente le pilier financier permettant de maintenir les opérations courantes, de respecter les engagements financiers et de financer le développement.

Dans le contexte économique actuel, marqué par une concurrence accrue et des marchés financiers volatils, une gestion de trésorerie efficace est stratégique. Elle contribue à la stabilité financière, à la réduction des coûts et à l'augmentation de la rentabilité.

L'analyse des facteurs externes influençant la gestion de trésorerie, comme l'environnement économique, les politiques monétaires, les variations des taux d'intérêt et les régulations financières, est également important pour comprendre l'impact global de la gestion de trésorerie sur la rentabilité des entreprises.

Enfin, Selon **FORGET Jack** : « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».

Notre travail de recherche vise à analyser la gestion de la trésorerie afin d'évaluer l'impact sur la rentabilité de l'entreprise, et ce à travers de la problématique suivant :

« Comment contribue –t-elle la gestion de trésorerie pour l'amélioration de sa rentabilité au sein de l'entreprise NAFTAL ?»

Sous-Questions

A travers cette problématique, des questions secondaires peuvent se formuler comme suit :

1. Quels sont les outils utilisés pour analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise ? et est-ce que cette dernière contribue-t-elle à l'amélioration de la rentabilité ?
2. Quels sont les risques financiers liés à une mauvaise gestion de trésorerie et comment peuvent-ils impacter la rentabilité ?
3. Quels sont les principaux leviers de gestion de trésorerie au sein de la direction de NAFTAL, et comment influencent-ils la rentabilité ?

Les hypothèses :

H1 : Les outils d'analyse utilisés pour évaluer l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise sont principalement centrés sur des indicateurs de rentabilité.

H2 : Une mauvaise gestion de trésorerie expose l'entreprise à des risques de liquidité, pouvant entraîner des coûts financiers supplémentaires liés à des financements d'urgence, des tensions de liquidité, un recours excessif à l'endettement à court terme, ou des pénalités de retard, ce qui dégrade la rentabilité.

H3 : La gestion de trésorerie est directement liée au trio solvabilité/rentabilité/sécurité, donc Les leviers de gestion de trésorerie, tels que l'optimisation du besoin en fonds de roulement, la gestion des flux de liquidité liés à l'exploitation, l'investissement et le financement, la maîtrise des délais de paiement et l'amélioration des encassemens, ont un impact significatif et direct sur la rentabilité de la société de NAFTAL.

Objectif de la recherche :

Cette recherche vise à répondre aux questions soulevées dans la problématique, en se concentrant sur l'étude de la fonction de gestion de trésorerie au sein de la direction de NAFTAL n de l'entreprise pour mieux comprendre son approche. L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser la relation entre les entreprises et leur gestion de trésorerie, ainsi que l'impact de celle-ci sur leur rentabilité.

Nous chercherons à approfondir la manière dont la trésorerie est gérée et son influence sur la performance de la direction de NAFTAL. Pour cela, nous examinerons les principaux aspects liés à la gestion de trésorerie et à la rentabilité

Raison du choix :

Plusieurs raisons nous ont conduits à choisir ce thème, parmi lesquelles :

- Le désir d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la comptabilité et de la finance, qui constitue notre spécialité.
- L'importance croissante de la gestion de trésorerie en tant que sujet d'intérêt au sein des entreprises.

- L'importance une gestion optimale de la trésorerie au sein d'une entreprise et son impact sur la rentabilité, car une bonne gestion de la trésorerie peut améliorer considérablement la performance de l'entreprise.
- L'importance de la trésorerie et de sa gestion, car elle est au cœur de l'activité de l'entreprise.
- L'importance essentielle de ce thème et la nécessité pour les entreprises d'adopter une gestion rationnelle de la trésorerie afin d'optimiser leur rentabilité et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Méthodologie de la recherche :

Pour étudier la gestion optimale d'une société et atteindre les résultats souhaités, tout en répondant aux questions posées, nous avons utilisé les deux méthodes suivantes :

- **La méthode descriptive** : cette partie théorique repose sur des recherches documentaires qui nous ont permis de développer un raisonnement approfondi sur les concepts liés à notre sujet de recherche, en consultant des ouvrages, des articles scientifiques, ainsi que des mémoires et des thèses.
- **La méthode analytique** : cette partie pratique repose sur la collecte d'informations et de données pertinentes concernant notre sujet de recherche au sein de la société, afin de comprendre la démarche suivie pour gérer sa trésorerie et déterminer l'impact de cette gestion sur sa rentabilité.

Les études antérieures sur le thème

Thèse de doctorat de JEAN-CLAUDE JUHEL à l'université université de Nice, Paris, France, 1978, intitulé « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises », elles sont traitées la problématique suivante « Comment pouvons-nous mesurer la performance de l'entreprise à travers l'indicateur de rentabilité ? »

Autre le mémoire de magister de GUERRAS MERIEM, HAMDI MAROUA, intitulé "Analyse de la structure financière d'une entreprise par la méthode des ratios" à la chambre d'Algérienne de commerce et l'industrie, Place des Martyrs, ALGER, ALGERIE, Cette recherche examine l'importance de l'Analyse de la structure financière d'une entreprise par la méthode des ratios pour évaluer rentabilité financière d'entreprise

Enfin, le mémoire de master de BOUMRAH KHAOULA, intitulé ", La gestion optimale de trésorerie et son impact sur la rentabilité d'entreprise ", Une autre étude réalisée à l'école supérieure de commerce,2023, elles sont traitées la problématique suivante « Quel est l'impact de la gestion de trésorerie de la Division Production de SONATRACH sur sa rentabilité ? »

Les résultats de cette recherche sont :

- Lorsqu'une entreprise parvient à anticiper avec précision l'échéance de ses engagements et à les faire coïncider parfaitement avec ses prévisions d'encaissements, sa gestion de trésorerie peut être considérée comme optimale.

- Une immobilisation importante des fonds réduit la rentabilité de l'entreprise, toutes choses étant égales par ailleurs. Par ailleurs, une trésorerie trop abondante renforce certes la sécurité financière, mais se fait au détriment de la rentabilité des actifs.
- Le rôle du responsable financier consiste donc à rechercher un équilibre optimal entre la liquidité et la rentabilité.
- Par ailleurs, la politique de trésorerie repose sur l'idée que la rentabilité constitue, à terme, un gage de liquidité.
- La gestion de trésorerie ne se résume pas uniquement à une approche monétaire ; elle suppose également la maîtrise des orientations stratégiques de l'entreprise, l'implication des différents acteurs et l'efficacité de son système d'information. Elle doit viser l'optimisation.
- L'analyse des ratios de solvabilité et de rentabilité, qui se sont révélés satisfaisants, permet de conclure que l'entreprise a affiché de bonnes performances durant les trois exercices analysés.
- L'approche bilancielle, fondée sur l'étude des indicateurs d'équilibre financier, révèle que la structure financière de la division de production est restée équilibrée au cours de la période étudiée, avec une trésorerie constamment positive.

Plan du travail :

Cette recherche vise à connaître l'impact de la gestion de trésorerie au sein de la direction de NAFTAL de la société sur sa rentabilité. Par conséquent, notre plan de recherche sera divisé en trois chapitres présentés comme suit :

1. La partie théorique : qui sera divisé en deux chapitres.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Le premier chapitre, intitulé « Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie », présentera de manière générale la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise, en abordant l'aspect conceptuel de la trésorerie et de sa gestion à travers différentes définitions.

Ce chapitre sera divisé en trois sections : la première portera sur les « Les notions générales sur la trésorerie Et sa gestion », la deuxième sur « : Optimisation de la gestion de trésorerie », et la troisième sur Les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie »

Chapitre II : L'analyse de la rentabilité d'une entreprise

Intitulé « L'analyse de la rentabilité d'une entreprise », abordera de manière générale la rentabilité d'une entreprise, en mettant l'accent spécifiquement sur la rentabilité financière et les différents indicateurs utilisés pour la mesurer.

Ce chapitre sera divisé en trois sections : la première présentera les « les notions de bases de la rentabilité », la deuxième traitera des « Les outils d'évaluation de la rentabilité », et la troisième sera consacrée aux « Analyse de la rentabilité par les ratios ».

2. La partie pratique : qui contient un seul chapitre.

Chapitre III : Etude pratique au sein de la direction de la trésorerie de la société générale de NAFTAL

Intitulé « Etude pratique au sein de la direction de la trésorerie de la société générale de NAFTAL », sera consacré à l'analyse de la gestion de trésorerie au sein de cette direction, dans le but de déterminer son influence sur la rentabilité de celle-ci.

Ce chapitre sera structuré en trois sections : « Présentation Générale de l'Entreprise NAFTAL » ; ensuite, « Analyse de la situation financière de NAFTAL » et enfin, « Analyse de l'effet de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière ».

Chapitre 1 :

LES FONDEMENTS THÉORIQUES

DE LA GESTION DE TRÉSORERIE

Introduction du chapitre

La trésorerie représente un aspect fondamental de la gestion financière d'une entreprise, constituant un indicateur essentiel de sa solidité financière. C'est elle qui permet à l'entreprise de garantir sa continuité et de soutenir son développement. Ainsi, la gestion de trésorerie est une fonction clé, à la fois stratégique et délicate, qui nécessite une attention quotidienne.

L'optimisation de cette gestion constitue un objectif majeur pour toute entreprise. Pour y parvenir, il convient de suivre un processus bien défini, reposant sur des outils adaptés. Cela implique une gestion rigoureuse des encaissements ainsi qu'une utilisation proactive des excédents de trésorerie, afin de maintenir une performance financière durable sur le long terme.

La trésorerie occupe une place très importante dans une entreprise, quelle qu'en soit sa taille, Puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

Dans ce présent chapitre nous allons voir certains aspects liés à la gestion de trésorerie à Savoir :

- **Section 01** : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion
- **Section 02** : Optimisation de la gestion de trésorerie
- **Section 03** : Les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie

Section 01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion

La gestion de la trésorerie, en tant que composante de la gestion financière, occupe une place essentielle dans l'entreprise. Elle constitue un véritable indicateur de sa situation économique et reflète l'impact des choix financiers et commerciaux effectués.

Son objectif est de garantir la solvabilité, la rentabilité et la sécurité de l'entreprise.

1. La trésorerie

1.1. Définition de La trésorerie

Le terme « trésorerie » doit être compris dans son acception anglo-saxonne, englobant la mise en œuvre, le respect et l'application de la politique financière, la gestion des flux, des ressources financières (notamment le financement et le placement), ainsi que la maîtrise des risques financiers. Elle ne se limite donc pas uniquement à la gestion des flux.

La trésorerie correspond à l'ensemble constitué par la caisse, les comptes bancaires, les titres et effets immédiatement mobilisables, permettant d'assurer les paiements à court terme et de faire face aux échéances. Elle est aussi définie par plusieurs auteurs, à savoir :

- Selon **GAUGAIN, M.** et **SAUVEE-CRAMBERT, R** : « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».¹
- Selon **MARTINET** et **SILEM** : « la trésorerie comme étant l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaire à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avance (facilité de caisse) »²
- Selon **FORGET Jack** : « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».³
- Selon **DESBRIERES. P** et **POINCELOT. E** : « la trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources) »⁴

Pour résumer la trésorerie c'est la différence entre les flux entrants et les flux sortants

Donc c'est la différence entre les encaissements et les décaissements

Trésorerie = Fonds de roulement (FR) – Besoin de fonds de roulement (BFR)

¹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Gestion de la Trésorerie, 2^e Ed, Economica, Paris, France, 2007, p10

² MARTINET, SILEM, Lexique de gestion et de management, Ed DALLOZ, France, 2005, p14

³ FORGET Jack, Gestion de trésorerie, Organisation, Paris, France, 2005, p 11

⁴ DESBRIERES.P et POINCELOT.E « Gestion de trésorerie »2eme Ed Ems, 2015, p 9

1.2. L'importance de la trésorerie

La trésorerie constitue un élément essentiel dans la vie d'une entreprise. En effet, il devient compliqué pour celle-ci de fonctionner correctement ou de poursuivre ses activités si elle manque régulièrement de ressources financières pour couvrir ses diverses dépenses. Parmi celles-ci, on peut citer les coûts d'approvisionnement auprès des fournisseurs, les salaires, les charges sociales et fiscales, ainsi que le remboursement des crédits. Une trésorerie équilibrée permet à l'entreprise de se projeter sur le moyen ou le long terme, et de tracer une orientation claire pour l'avenir.

Elle offre également une visibilité sur les flux financiers, qu'ils soient actuels (comme les loyers ou les impôts) ou prévisionnels. C'est un outil précieux pour le dirigeant dans le pilotage quotidien de son activité.

1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principales composantes de la trésorerie sont les suivantes :

1.3.1. La caisse : est une composante importante de la trésorerie c'est un compte actif qui mesure les variations des liquidités puisqu'elle regroupe l'ensemble des espèces et liquidités disponibles. Assurer un suivi régulier de son solde est indispensable pour gérer l'activité et suivre l'évolution des recettes. Elle se compose principalement des encaissements et des décaissements issus des opérations menées par l'entreprise.¹

-**Les encaissements :** correspondent à la totalité des sommes perçues par l'entreprise sur une période donnée : règlements de créances clients, subventions à encaisser, Encaissement sur vente et remboursement ...

- **Les décaissements :** correspondent à l'ensemble des sommes que l'entreprise doit régler sur une période donnée : paiements aux fournisseurs, salaires et charges sociales, investissements, impôts et taxes.

1.3.2. La banque : Le financement de l'entreprise par les établissements financiers, constitue un élément intermédiaire entre les entreprises et les marchés de capitaux.

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.²

- **Le rapprochement bancaire :** Le solde du compte bancaire à la date de l'inventaire est comparé à celui indiqué par la banque sur le relevé à cette même date. Ce relevé permet à l'entreprise de vérifier les montants débités et crédités, C'est un outil de contrôle essentiel pour le compte 512, permettant de déterminer la situation exacte de la trésorerie.

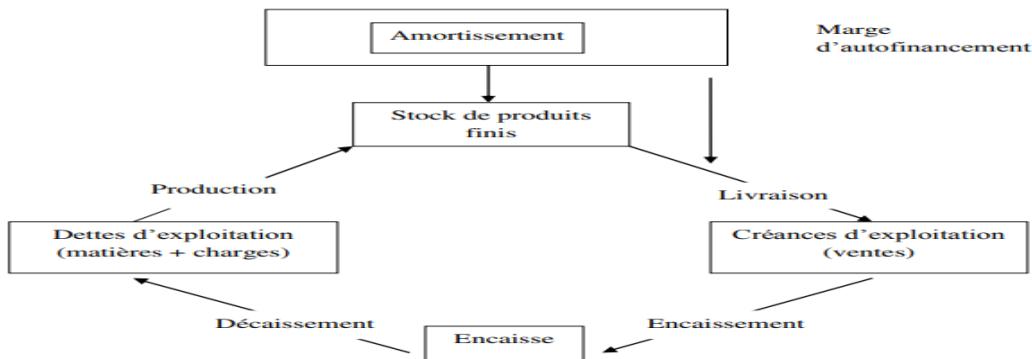
-**Les comptes bancaires :** Une entreprise peut avoir plusieurs comptes bancaires dans différentes banques, lors d'une demande de prêt, la banque prêteuse peut exiger l'ouverture d'un compte spécifique et un certain volume de mouvements. De plus, disposer de plusieurs

¹ Wiki-compta, la caisse, 4/11/2010. Disponible sur : [http://www.wikicompta.com/caisse_\(comptabilite\).php](http://www.wikicompta.com/caisse_(comptabilite).php) (consulté le 22/04/2025)

² EL GHARROUCH.Z, ROUAYE. H, Gestion de trésorerie et relations banques-entreprises, 2020. Disponible sur :PDF (consulté le 22/04/2025).

comptes favorise la concurrence entre les banques. Ainsi, le suivi de la trésorerie doit tenir compte de l'ensemble des avoirs sur ces divers comptes.

Schéma N ° 1-1 : Les flux relatifs au cycle d'exploitation



Source : Charles SIGNORINI, la finance d'entreprise... mais c'est très simple, édition DUNOD

1.4. Motifs de détention de trésorerie

1.4.1. Motif de spéculation : Lorsqu'une entreprise gère d'importants volumes de liquidités, il peut être pertinent de tirer parti, même pour de très courtes périodes – quelques jours, voire quelques heures – de disponibilités financières temporaires. Ces excédents peuvent être placés dans des conditions avantageuses, notamment sur les marchés internationaux ou à travers des produits financiers classiques¹

1.4.2. Motif de transaction : L'entreprise réalise quotidiennement des opérations d'achat et de vente, souvent sur la base de crédits accordés ou reçus. Cependant, à l'échéance de ces engagements contractuels, elle doit impérativement disposer de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations financières

1.4.3. Motif de précaution : Ce motif se justifie par la nécessité de disposer d'une réserve de liquidités permettant de faire face à des dépenses imprévues, telles que celles liées à un incendie, un accident, un contentieux, une baisse d'activité soudaine, une diminution inattendue du chiffre d'affaires ou encore des charges non planifiées.

1.5. Processus d'élaboration des prévisions de trésorerie

1.5.1. Le plan de financement : est un document prévisionnel qui couvre une période allant de trois à cinq ans, et qui synthétise les flux financiers annuels générés par les besoins et les ressources de l'entreprise. Ce document illustre ainsi l'impact financier des décisions prises en matière d'investissements et de financements à long terme.²

1.5.2. Plan de trésorerie : s'insère dans une démarche structurée de gestion de la trésorerie de l'entreprise. Son objectif principal est de garantir la solvabilité de l'entreprise à court terme. Il

¹ Jean-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, Gestion financière, de l'analyse à la stratégie, Ed d'Organisation, Paris, France, 2011, p 276

² S. Ballada, J.C. Coille, Outils et mécanismes de gestion financière, Ed Maxima, Paris, France, 1996, P 365

est généralement établi sur une durée d'un an, avec une ventilation mensuelle permettant un suivi régulier et anticipatif des flux de trésorerie.¹

1.5.3. Gestion au quotidien : la fiche en valeur (gestion au jour le jour) : Le suivi du plan de trésorerie d'une entreprise se réalise à l'aide d'un document appelé fiche en valeur. Utilisé au quotidien par le trésorier, ce document constitue un outil de gestion essentiel. De nature extracomptable, la fiche en valeur permet de suivre les flux financiers non pas selon les dates comptables, mais en fonction des dates de valeur. Elle consigne les encaissements et les décaissements en les classant selon le type d'opérations, offrant ainsi une représentation fidèle et actualisée de la situation de trésorerie.²

1.6. Le reporting de trésorerie :

Le reporting est un processus qui s'appuie sur la délimitation d'un champ d'action, l'identification des références en perspective de la récolte d'informations dont l'analyse permet d'élaborer un document pour une transmission aux instances concernées.

Le reporting de trésorerie est essentielle pour comprendre la gestion et la situation précise de la trésorerie. Outil de travail clé pour le trésorier, elle constitue un élément de surveillance de l'exploitation de l'entreprise, par le suivi de la création de liquidités et des opérations financières. La présentation des flux de trésorerie est également un moyen de communication interne envers la direction financière et la direction générale. Par conséquent, cette reporting incite les dirigeants à voir la trésorerie comme un indicateur de gestion et de suivi des activités, en fournissant rapidement des données et des indicateurs pertinents. Ainsi, Le reporting doit offrir des informations concernant l'activité de trésorerie de l'entreprise ou du groupe.³

1.7. Enjeux et rôle de la trésorerie :⁴

La bonne gestion de trésorerie permet de :

- contrôler efficacement les flux d'entrées et de sorties de fonds ;
- optimiser la gestion des liquidités, en veillant à concilier sécurité financière et rentabilité ;

Veiller à la bonne application des conditions bancaires, notamment en ce qui concerne les jours de valeur et les frais prélevés sur les flux de trésorerie.

De manière générale, la trésorerie veille à maintenir l'équilibre financier de l'entreprise.

Pour bien saisir son rôle, il convient de comprendre qu'elle est étroitement liée à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. En effet, chaque action entreprise se traduit. À terme, par un encaissement ou un décaissement.

BRUSLERIE assigne cinq (5) rôles à la trésorerie :

- La gestion des liquidités, ainsi que la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux

¹ S. Ballada, J.C. Coille, Op. Cit, p 369

² ROUSSELOT.P, J-F. VERDIEE, La gestion de trésorerie, Ed DUNOD, Paris, France, 2004, pp : 49-51

³ M. GAUGAIN, R. SAUVEE-CRAMBERT, Op.cit., 2007, pp : 186-188

⁴ MICHEL S, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris, France, 2015, P :27

- L'organisation et le contrôle du service de trésorerie, notamment par la gestion des cycles et des procédures générant des flux financiers.
- La garantie de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou, à défaut, la recherche de financements à court terme au moindre coût.
- L'équilibre permanent entre rentabilité et solvabilité.

À ces missions s'ajoutent cinq autres fonctions tout aussi essentielles.

- Assurer la liquidité nécessaire pour faire face aux échéances de paiement : salaires, fournisseurs, obligations fiscales, organismes sociaux, établissements bancaires, etc.
- Réduire le coût des services bancaires par une négociation efficace des conditions, dans le but de minimiser les frais financiers et maximiser les économies pour l'entreprise.
- Améliorer le résultat financier en réduisant concrètement les frais ou en augmentant les produits financiers, selon l'orientation de la trésorerie, tout en s'appuyant sur des prévisions fiables pour une gestion optimale des flux.
- Gérer les risques financiers à court terme, notamment les risques de change, dans certains cas, les variations de taux, afin de préserver la marge commerciale de l'entreprise.
- Garantir la sécurité des transactions en recourant à des moyens de paiement fiables et à des circuits télématiques sécurisés.

Ces observations nous amènent à conclure que la trésorerie ne se résume pas simplement au solde des flux monétaires, mais qu'elle représente plutôt la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise, jouant ainsi un rôle essentiel dans la gestion et la pérennité des sociétés.

1.8. Les causes de dégradation de la trésorerie :

- **Crise de croissance** : Une forte augmentation des ventes peut entraîner une hausse du besoin en fonds de roulement (BFR), mettant ainsi sous pression la trésorerie de l'entreprise.
- **Mauvaise gestion du BFR** : Cela découle d'une gestion inefficace des actifs circulants d'exploitation, tels que les stocks et les créances clients. Pour résoudre ce problème, il est nécessaire de mettre en place des procédures de gestion optimisées des stocks et des créances clients.
- **Réduction conjoncturelle de l'activité** : Cela résulte d'un excédent de stock dû à la diminution des ventes.
- **Erreur de financement** : Cela découle d'un autofinancement excessif des immobilisations ou d'une durée d'emprunt à moyen terme trop courte par rapport à la capacité de remboursement de l'entreprise.

- **Perte de rentabilité** : Elle résulte de pertes qui impactent à la fois les capitaux propres et la trésorerie de l'entreprise.¹

2. La gestion de trésorerie

2.1. Notion de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie désigne un domaine large de la finance qui englobe la collecte, le traitement et l'utilisation des espèces, ainsi que l'analyse de la liquidité du marché, des flux de trésorerie et des investissements. Elle se définit comme une activité visant à placer les liquidités dans les meilleures conditions possibles de rentabilité et de risque. Par conséquent, elle repose sur l'utilisation d'outils de gestion prévisionnelle permettant d'estimer les besoins de financement à court et à long terme de l'entreprise.²

- Selon GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R, la gestion de trésorerie découle des grands axes stratégiques définis par la direction générale, matérialisés par le plan de financement, document de synthèse qui regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement générant des flux et traduit les incidences monétaires des décisions à long terme.³

2.2. Les objectifs de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie est généralement assurée par le responsable financier de l'entreprise. Elle poursuit plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- Élaborer un plan de trésorerie précis afin d'assurer une gestion efficace des flux financiers, qu'ils soient entrants ou sortants.
- Recourir à des outils de gestion automatisés pour optimiser la gestion de la liquidité.
- Définir clairement des objectifs en termes de rentabilité et de solvabilité.
- La prévention des ruptures de trésorerie grâce à un ajustement quotidien des flux financiers.
- La gestion et le contrôle de l'ensemble des flux monétaires de l'entreprise
- Étudier les différentes options de placement pour valoriser les excédents de trésorerie.
- Développer des politiques et procédures permettant une gestion équilibrée et structurée de la trésorerie.

2.3. Le rôle de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie est devenue un enjeu essentiel pour garantir la pérennité de l'entreprise. Elle constitue donc une fonction stratégique qui nécessite un suivi quotidien. Sa mission principale est de prévenir les insuffisances de liquidités par une gestion rigoureuse des flux financiers ainsi que des moyens de paiement et de financement. En réduisant les coûts et les volumes des financements mobilisés, tout en optimisant le placement à très court

¹ MICHEL S, Op. Cit, P 25

² FORGET. J, Ibid. pp : 11-15

³ Ibid. p 126

terme des excédents de trésorerie, elle participe également à l'atteinte de l'objectif de rentabilité.

En somme, pour garantir la survie d'une entreprise, il est essentiel de prendre en compte ces

Selon BRUSLERIE le rôle de la trésorerie :

- L'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité
- La gestion des liquidités, ainsi que la maîtrise et la couverture des risques liés aux variations de change et de taux d'intérêt.
- L'organisation et le contrôle du service de trésorerie, incluant la supervision des cycles et des procédures générant des flux financiers.
- La garantie de la rentabilité et de la solvabilité à court terme.
- L'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou la recherche de financements à court terme au moindre coût.

En définitive, la pérennité d'une entreprise repose sur la prise en compte de trois éléments fondamentaux :

- ❖ **La solvabilité** : réaliser l'objectif de maintenir la solvabilité de l'entreprise à court terme en trouvant des financements qui permettent de garantir un équilibre dans sa trésorerie.
- ❖ **La rentabilité** : l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices provenant des placements des excédents.
- ❖ **La sécurité** : la gestion des risques financiers implique la mise en place d'instruments de couverture ou de spéculation pour faire face à la forte volatilité des marchés, en particulier pour ce qui est des taux d'intérêt.

2.4. Les outils de la gestion de trésorerie

- **Le budget prévisionnel** : le budget prévisionnel est un document financier, permettant de prévoir les recettes et les dépenses futurs d'une entreprise. En effet, ce sera une référence pour comparer le prévisionnel au réel. Il recense les prévisions et les estimations des encaissements (entrants) et les décaissements (sortants) sur une période déterminée, généralement une année, afin d'évaluer régulièrement la situation financière de l'entreprise et dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles réguliers (le mois).¹
- **Le tableau de financement prévisionnel** : un tableau de financement prévisionnel ou un plan de financement, permet de rassembler dans un même document les objectifs de l'entreprise ainsi les moyens d'exploitation nécessaires pour les atteindre, en définissant également les ressources financières requises.²
- **Le plan de trésorerie** : il permet d'identifier les besoins en trésorerie et se présente sous forme d'un tableau récapitulant l'ensemble des encaissements et décaissements prévus sur une période donnée, telle qu'une année ou un trimestre.

¹ ROUSSELOT. P, J-F. VERDIEE, Op.cit., p 44

² Ibid. p 42

- **Un logiciel de gestion de trésorerie en finance** : est un outil permettant de suivre en temps réel l'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise. Il aide également à déterminer la trésorerie disponible et à anticiper ses évolutions dans le temps, permettant ainsi de prévenir tout besoin éventuel en liquidités. Ce type de logiciel peut être connecté aux différentes banques, ce qui en fait un véritable outil d'aide à la décision. Le choix de ce logiciel représente donc une étape essentielle.

2.5. Gestions des risques de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son amélioration ne peut être envisagée sans comprendre et gérer les risques auxquels toute entreprise est exposée.

Le trésorier doit consacrer une part importante de son activité à l'analyse et à la gestion des trois risques essentiels : les risques de change, de taux d'intérêt et de crédit¹

2.5.1. Le risque de crédit :

L'observation des délais de règlement et de paiement des clients d'une entreprise accordant un crédit fournissoeur permet d'identifier le risque client. La prévention de ce risque repose sur sa détection et son évaluation. Cette évaluation résulte d'une collecte d'informations dont l'analyse met en évidence la capacité des clients à honorer leurs dettes ainsi que leur volonté de respecter les délais convenus.

Ce travail débouche sur une analyse financière approfondie permettant d'apprécier la santé financière, la solvabilité et la liquidité de l'entreprise cliente. La gestion du risque client doit être abordée à la fois de manière préventive, en anticipant les éventuels défauts de paiement, et curative, en apportant des solutions adaptées en cas de difficultés.

L'évaluation du risque doit ainsi permettre de prendre des décisions visant à le limiter ou à en atténuer les effets²

2.5.2. Le risque de change :

Pour les entreprises ayant des relations commerciales ou financières à l'international, la disparition des taux de change fixes a introduit une incertitude quant à l'évolution future des taux de change, ce qui constitue le risque de change.

Ce risque peut entraîner une baisse soudaine des bénéfices ou une augmentation des coûts, en raison d'événements politiques mondiaux échappant à votre contrôle.

La gestion du risque de change est souvent perçue comme complexe, réservée aux experts, chronophage et coûteuse. Toutefois, avec un accompagnement adéquat et simplifié, il est possible de neutraliser les variations entre les devises, permettant ainsi de sécuriser les marges commerciales.³

¹ Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Op.cit., Page 17

² Idem. Pp : 192-211

³ Ibid. pp : 212-217

2.5.3. Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt correspond à la possibilité de diminution de la valeur d'un actif en raison de variations imprévues des taux d'intérêt. Ce risque concerne principalement les actifs à revenu fixe, tels que les obligations à taux fixe ou variable sur une période donnée, et non les investissements en actions. Il impacte directement le détenteur d'une obligation à taux fixe : lorsque les taux d'intérêt augmentent, la valeur de l'obligation diminue, et inversement.

La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose d'abord sur son identification, nécessaire pour une gestion interne efficace, puis sur la maîtrise des techniques et instruments externes permettant de gérer ce type de risque.¹

Pour gérer ce risque, il est tout d'abord fondamental de l'identifier, nécessaire pour une gestion interne efficace, tels que les contrats à terme, les options ou encore les swaps, qui offrent des solutions efficaces pour se prémunir contre les fluctuations des taux d'intérêt.

3. Le trésorier

3.1 La définition du trésorier :

Le responsable de la trésorerie est un collaborateur direct du directeur administratif et financier, il représente un rôle de conseiller, il assume également une fonction de gestionnaire, dans la mesure où il est responsable de l'ensemble des flux de trésorerie, qu'ils soient entrants ou sortants, réalisés au sein de l'entreprise.²

Le trésorier contribue de manière essentiel au sein de l'entreprise. En surveillant quotidiennement la situation de trésorerie, il s'assure à ce que l'ensemble des engagements financiers de l'entreprise soient honorés, aussi bien à court terme qu'à moyen terme. Grâce à des prévisions, à une gestion journalière et à un reporting régulier, il anticipe les risques de manque de liquidités ou de cessation de paiements.³

Le trésorier a pour mission d'anticiper et de piloter les flux de trésorerie ainsi que les risques financiers. Il organise les relations avec les établissements bancaires afin d'en optimiser les conditions et de réduire les coûts. Il s'assure également à optimiser les solutions de financement et de placement, tout en assurant la liquidité et la solvabilité de l'entreprise, en coordination avec les autres départements de la société.⁴

3.1. Le rôle du trésorier

En surveillant quotidiennement l'évolution de la trésorerie et en s'appuyant sur des prévisions précises, le trésorier doit être capable d'identifier les premiers signes d'une éventuelle crise financière et d'y réagir rapidement en tirant la sonnette d'alarme

Surveiller et administrer les risques liés aux fluctuations de devises et aux taux d'intérêt.

- Garantir la protection des opérations monétaires effectuées par l'entreprise.

¹ Ibid. pp: 249-253

² Annie BELLIER, DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de Trésorerie ,2^e éd, paris, France, 2012, P 25

³ MICHEL Sion, Op. Cit, 2015, p XV

⁴ Ibid., Pp 47

- Observer les divers soldes de trésorerie et Évaluer les indicateurs de liquidité.
- Concevoir le budget et les projections de trésorerie, puis examiner les différences avec le réel.
- Élaborer et mettre en place des stratégies financières relatives au financement et à leurs modalités, qu'elles soient à court, moyen ou long terme.

3.2. Les missions et les compétences du trésorier

3.3.1. Les missions de trésorier

Les principales missions du trésorier sont :¹

➤ Assurer la liquidité de l'entreprise :

La liquidité signifie la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières. Afin de garantir que l'entreprise dispose en permanence des ressources nécessaires pour honorer ses engagements, le trésorier doit mettre en place les mesures adéquates

➤ Réduire le coût des services bancaires :

La direction générale de l'entreprise refuse être informée des détails des conditions bancaires, mais attend du trésorier qu'il réduise les coûts liés à la relation bancaire. Pour ce faire, la négociation est souvent perçue comme la solution évidente. Bien que le trésorier ne soit pas toujours celui qui négocie directement avec les banquiers, il est responsable de toute la préparation nécessaire. Il commencera par établir un inventaire détaillé des conditions bancaires actuelles.

Ensuite, il définira les priorités de négociation, en visant les améliorations qui permettront de maximiser les économies pour l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il s'assurera quotidiennement de leur bonne application.

➤ Améliorer le résultat financier :

Cela se traduit concrètement par une diminution des charges financières ou une augmentation des produits financiers, selon l'orientation de la trésorerie. De nombreuses actions concourent à l'amélioration du résultat financier.

Ainsi, le trésorier doit maîtriser le calcul du taux effectif global, qui constitue le seul outil fiable pour comparer différentes offres de crédit. Il accorde également une attention particulière à l'élaboration de prévisions de trésorerie fiables sur deux à trois mois, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus pertinentes.

➤ Gérer les risques spécifiques à la fonction :

La gestion des risques financiers consiste à traiter les incertitudes liées aux marchés financiers. Elle implique l'évaluation des risques auxquels une organisation est exposée, ainsi que l'élaboration de stratégies de gestion en adéquation avec ses priorités et ses politiques internes. Une approche proactive de cette gestion peut constituer un avantage concurrentiel, en assurant une cohérence entre la direction, les équipes opérationnelles, les parties prenantes et le conseil d'administration sur les enjeux majeurs en matière de risque.

Cette gestion nécessite des choix clairs quant aux risques jugés acceptables ou non.

À l'inverse, une stratégie passive, qui consiste à ne rien faire, revient à accepter par défaut l'ensemble des risques. Pour maîtriser ces risques, les organisations mettent en œuvre différentes stratégies et utilisent divers instruments financiers.

¹ Annie BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, Op.Cité. P18

➤ **Assurer la sécurité des transactions :**

L'augmentation constante des tentatives de fraude suscite une inquiétude croissante chez les trésoriers. Pour limiter ces risques, il est essentiel d'instaurer des procédures internes strictes et de recourir à des moyens de paiement ainsi qu'à des systèmes de communication électroniques sécurisés.¹

3.3.2. Les compétences du trésorier

Le contexte et la taille de l'entreprise influencent les missions du trésorier, et par conséquent, les compétences requises. Ce dernier doit ainsi développer un ensemble varié de compétences, parmi lesquelles figurent principalement les suivantes :

• **Organisateur :**

Il doit mettre en place et structurer une gestion quotidienne de la trésorerie de manière rigoureuse, afin de prévenir tout risque lié à une mauvaise gestion des flux financiers.

• **Technicien :**

Étant donné que la gestion de trésorerie est un domaine technique, le trésorier doit maîtriser les diverses fonctionnalités des logiciels de trésorerie, ainsi que les outils informatiques et de gestion associés. Il doit également comprendre le fonctionnement des opérations bancaires, savoir exploiter les données comptables et posséder des connaissances en fiscalité.

• **Savoir anticiper :**

La gestion de trésorerie étant axée sur la prévision, les décisions sont prises sur les informations et les données relatives aux flux financiers ou aux positions de comptes prévisionnels. Ainsi, le trésorier doit être capable de prévoir les flux financiers futur.

• **Communicateur :**

Le métier de trésorier dépend fortement des fonctions opérationnelles de l'entreprise, qui doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter les prévisions.²

• **Le goût de la négociation :**

Le trésorier doit posséder de solides compétences en négociation, notamment avec les partenaires externes de l'entreprise, en particulier les établissements bancaires, afin d'obtenir des conditions avantageuses.³

3.3. L'environnement de la trésorerie au sein d'une entreprise

Après avoir établi les limites de la trésorerie, il est impératif que le trésorier comprenne le contexte dans lequel il va exercer ses fonctions.⁴

¹ S. MICHEL, Ibid. pp : 28-30

² S. MICHEL, Idem. P 31

³ Anicet Cyrille, NGOULOUBILA, trésorerie des entreprises, éd L'Harmattan, Paris, France, 2017, p 13

⁴ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, op.cit., p 53 et 54

Cet environnement se compose à la fois d'éléments internes et externes à l'entreprise. Le trésorier est chargé de gérer et d'anticiper les risques ainsi que les flux, tout en organisant les relations avec les institutions financières.

Dans le but de diminuer les coûts, d'optimiser les financements et d'assurer la liquidité ainsi que la solvabilité de son entreprise, il doit également collaborer avec les autres départements de l'organisation. Par ailleurs, il doit considérer les nouvelles normes comptables qui sont mises en œuvre et qui influent sur divers aspects de la gestion de trésorerie.¹

3.4.1. L'environnement intérieur de l'entreprise :

- **Le comptable :**

Le département de comptabilité détient les documents indispensables pour le trésorier afin d'élaborer des prévisions sur une période de 1 à 3 mois, comme les états des créances et des dettes.

En général, tous les paiements que l'entreprise doit effectuer sont : centralisés dans un seul endroit au département financier et quittent l'entreprise seulement après validation via le service de trésorerie. Ce processus fournit au trésorier des informations fiables, lui permettant de gérer efficacement les délais des fournisseurs (prolonger les paiements), ainsi que de sélectionner et d'ajuster les méthodes de paiement.

• **Le contrôleur de gestion :** représente un soutien essentiel à la direction générale. Sa mission est variée et dynamique. Cependant, il représente un rôle capital au sein des entreprises. C'est un instrument de gouvernance pour l'organisation, il évalue, améliore la gestion financière, la trésorerie, ainsi que l'exploitation de la société. Il fournit des recommandations sur la stratégie de l'entreprise et conseille la direction ainsi que les divers opérationnels, tout en gérant les budgets.

- **Le commercial :**

Le représentant est l'image de l'entreprise, il a un rôle de lien entre les clients et l'entité, le pont, le facilitateur. Le responsable financier a également besoin d'informations commerciales. Il est essentiel d'éveiller le représentant à la pensée financière.

- **Le service informatique :**

qui traite un grand nombre d'informations, peut également être amené à collaborer avec d'autres départements de l'entreprise pour gérer les risques associés à la sécurité des données et leur traitement, ainsi qu'à l'emploi des nouvelles technologies.²

3.4.2. L'environnement extérieur de l'entreprise :

- **Les intermédiaires financiers :**

La coordination des relations avec les partenaires externes et la discussion des produits, services et conditions offertes représentent une part significative du temps du trésorier. Ces partenaires externes englobent surtout les établissements bancaires et les sociétés de courtage qui forment son environnement externe.

¹https://apprendreconomie.com/gestiontresorerie/#_2_Lenvironnement_du_tresorier_au_sein_dune_entreprise,c
onsulté le 04/04/2022

² Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Gestion de la Trésorerie, 2^e Ed, Economica, Paris, France, 2007, p 53

- **Les marchés financiers et le contexte économique :**

Le trésorier a une multitude de responsabilités car il s'occupe de tous les aspects économiques des sociétés. Pour faire face aux situations qui perturbent les marchés, le gestionnaire financier doit se fier à des conseils d'experts économiques sur la perception et la situation des acteurs du marché. Par la suite, son instinct et son expérience complètent le processus.¹

¹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, op.cit., p 55

Section 02 : L'optimisation de la gestion de trésorerie.

L'optimisation de la gestion de trésorerie constitue un enjeu essentiel, dont la finalité principale est de garantir la capacité de paiement d'une société tout en préservant son équilibre financier à coût minimal.

1. Généralités sur l'optimisation de la gestion de trésorerie

1.1. Définition de la gestion optimale de la trésorerie :

La gestion optimale de la trésorerie implique d'anticiper, surveiller et maîtriser les délais des dépenses et des recettes de l'entreprise, ainsi que les liquidités instantanées qui en résultent. Il est également essentiel de se procurer en temps voulu et à coût réduit les ressources indispensables pour répondre aux éventuels besoins de trésorerie.¹

L'optimisation de la gestion de la trésorerie est la mission principale du trésorier, car l'objectif fondamental du service de trésorerie est de diminuer les charges financières et d'accroître les revenus financiers. Ainsi, l'efficacité de la gestion de trésorerie et celle du trésorier repose inévitablement sur une optimisation des flux de trésorerie, permettant de maximiser les liquidités à disposition et de prévoir les besoins futurs en fonds de roulement.²

1.2. Intérêt de l'optimisation de la gestion de trésorerie

La gestion optimale de la trésorerie est essentielle pour garantir la solvabilité de l'entreprise tout en réduisant les coûts. Cela implique de s'assurer que l'entreprise peut respecter ses engagements financiers à tout moment, tout en maintenant un niveau minimal de liquidités, et d'optimiser les gains sur les fonds excédentaires. En résumé, la gestion de la trésorerie doit rechercher un juste milieu entre la sécurité et la rentabilité, deux aspirations qui sont profondément liées.

La durabilité de l'activité de chaque société dépend d'une gestion globale efficace. Contrôler le risque d'insuffisance de liquidités est, en ce sens, essentiel. Cela implique de maximiser la trésorerie afin d'éviter des ennuis financiers qui pourraient découler d'une pénurie de liquidités. Ainsi, l'optimisation de la gestion des flux de trésorerie permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer ainsi sa performance, et de bien structurer les ressources disponibles de l'organisation.

1.3. Les objectifs de l'optimisation de la gestion de trésorerie

- Il est impératif d'améliorer les flux de trésorerie afin de diminuer le risque d'échec de l'entreprise en cas de pénurie de liquidités, mais également pour permettre à l'entreprise d'investir ses surplus de trésorerie.
- Garder un solde près de zéro en gérant les flux de trésorerie entrants et sortants est essentielle pour une administration efficace de la trésorerie.
- Il est fondamental de surveiller la capacité de l'entreprise à restaurer sa liquidité en examinant la génération et l'allocation des flux de trésorerie, ainsi que l'évaluation précise des besoins en fonds de roulement et leur financement approprié.

¹ Jean-Claude JUHEL, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, thèse de doctorat, université de Nice, Paris, France, 1978, p 01

² Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, op.cit., p 149

- La mise en place d'une couverture face aux fluctuations, le pouvoir d'achat de la monnaie et les dangers financiers.

1.4. Les méthodes et les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie

1.4.1 Les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie :

✓ L'optimisation de la gestion des comptes bancaires :

L'alignement des options de financement sur les impératifs de liquidité de l'entreprise est essentiel pour déterminer les méthodes de financement, lesquelles peuvent varier de peu à considérablement. L'effort pour réduire les coûts est parmi les préoccupations majeures du trésorier.

✓ L'optimisation des financements :

Il est essentiel que les options de financement correspondent aux exigences de liquidité de l'entreprise, ce qui influence de manière significative ou marginale le choix des moyens de financement. La quête de la réduction des coûts est l'une des préoccupations majeures du responsable de la trésorerie.

✓ L'optimisation des placements :

En plus de superviser les flux d'entrées et de sorties de l'entreprise, le trésorier a également pour mission de réaliser des choix stratégiques entre les différents supports d'investissement lorsque les comptes de l'entreprise affichent des excédents et que des gains sont prévisibles. La sélection des instruments d'investissement à privilégier est guidée par plusieurs critères tels que le rendement, la sécurité, et la liquidité, ainsi que le volume des excédents à investir et le temps que le trésorier est prêt à allouer à leur gestion et suivi.

✓ L'optimisation entre placement et financement :

Le trésorier examine ce type d'arbitrage lorsque la société affiche des excédents et certains déficits durant une période déterminée. Dans cette situation, le responsable peut être incité à immobiliser un investissement pour une durée spécifique, afin d'optimiser les gains financiers et d'analyser les soldes en négatifs.¹

1.4.2 Les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie

« L'organisation de gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiement, arbitrage entre les modes de financements et de placement, doivent faire l'objet d'une attention certaine de la part de la trésorerie et constituent les moyens traditionnels de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise et de sa gestion optimale »²

✓ Equilibrer entre les banques :

L'équilibrage entre les banques est une méthode visant à améliorer la gestion des comptes bancaires dans un contexte où la société détient plusieurs comptes. Cette méthode cherche à réduire les intérêts débiteurs en équilibrant les soldes de chacun des comptes afin d'éviter les découverts et les coûts financiers.

¹ Idem. P : 149-165

² Ibid., P253.

✓ **Arbitrer entre placements /découvert :**

Pour effectuer des arbitrages, la gestion de la trésorerie doit :

- Commencer par une situation de liquidités à jour et instable.
- Établir les prévisions pour les jours et les semaines à venir.
- Tester divers scénarios.
- Évaluer l'impact global de chaque option.
- Finalement, prendre une décision.

✓ **Utiliser des crédits à court terme :**

L'escompte et le découvert forment les fondations du crédit à court terme. Néanmoins, le choix entre les deux représente une décision fréquente pour la liquidité d'une entreprise. Lorsque celle-ci a en main un portefeuille d'effets, une évaluation entre ces deux méthodes de financement est effectuée, étant donné que l'escompte est, en théorie, un financement dont le coût est inférieur.

✓ **Utiliser des placements à court terme :**

La gestion de la trésorerie doit également effectuer des choix entre différents modes d'investissement, dès que les finances de l'entreprise présentent un surplus et que des bénéfices deviennent envisageables.

Elle peut donc envisager :

- Une administration directe qui consiste en un achat de titres auprès de sa banque.
- Une gestion collective sous forme d'acquisition d'organismes de placements collectifs en Valeurs mobilières, en particulier les FCP et les SICAV.
- L'acquisition de produits bancaires traditionnels tels que les dépôts à terme.
- Des placements auprès d'autres entreprises, comme l'escompte fournisseurs, qui reste toujours une pratique courante, ou l'avance en compte courant au sein d'un groupe.

La sélection du mode d'investissement adéquat doit s'appuyer sur une évaluation approfondie de divers critères tels que le taux de rentabilité, la sécurité et la Liquidité...

✓ **Sécuriser les transactions :**

Un élément essentiel pour une entreprise, L'organisation du service de trésorerie doit être suffisamment protégée pour contrer diverses fraudes entraînant des pertes financières pour la société. L'entreprise doit s'assurer de la mise à jour fréquente des autorisations de signature, ainsi que de leur conservation

✓ **Contrôler les conditions bancaires :**

Les conditions bancaires sont variées, complexes et en constante évolution, il est donc essentiel que le service de trésorerie crée un document qui résume l'ensemble de ces stipulations convenues avec les divers partenaires financiers.

✓ Gérer les différents risques liés à la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie un élément fondamental pour la trésorerie, qui doit allouer une proportion significative de son temps à évaluer et à maîtriser les principaux dangers.

Parmi ces dangers, on retrouve le risque d'insolvabilité des clients, le risque de fluctuation des devises et le risque lié aux taux d'intérêt. La maîtrise de ces dangers est essentielle pour maintenir la santé économique de l'entreprise et assurer une gestion performante de ses liquidités.¹

2. Les étapes d'une gestion optimale de trésorerie

2.1. La gestion prévisionnelle de trésorerie à court terme

La planification anticipée des flux de trésorerie constitue la première phase du processus d'optimisation. Elle aide à repérer les potentielles complications auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée, et ainsi de les prévoir. C'est l'approche budgétaire qui permet d'éviter les risques de défaut de paiement.

- **Le budget de trésorerie :** ce document prévisionnel présente les mouvements de liquidités (entrées, sorties) ainsi que la situation de trésorerie à la conclusion de chaque période. Il est élaboré chaque mois sur une durée de 12 mois. Il découle des autres budgets et a pour objectif de valider la cohérence du cadre budgétaire de l'entreprise.²
- **Le plan de trésorerie :** Le tableau de trésorerie sert d'outil pour faciliter la synchronisation des choix opérationnels et financiers au sein du cadre pluriannuel établi par le plan de financement. En prenant en compte les besoins financiers anticipés, l'entreprise doit déployer tous les financements requis. Le choix parmi les diverses options de financement se fera en fonction de critères tels que la disponibilité, le coût, et la flexibilité.³
- **Prévision de trésorerie à très court terme (La gestion quotidienne de trésorerie en Date de valeur) :** L'élaboration du budget mensuel de liquidités est une étape essentielle qui doit être accompagnée de prévisions à très brève échéance. L'objectif de ces prévisions est d'optimiser la gestion des ressources financières disponibles au sein de l'entreprise pour réduire au minimum les coûts financiers. La prévision de flux de trésorerie à très brève échéance est une estimation de la situation de liquidités d'une société dans un avenir proche, généralement pour les jours ou semaines suivants.
- Pour réaliser une prévision de flux de trésorerie à très brève échéance, il est important de surveiller les entrées et sorties des flux, tout en tenant compte des événements inattendus susceptibles d'affecter la liquidité.

3. Les conditions d'optimisation de la gestion de trésorerie

Améliorer l'efficacité de la gestion de la trésorerie implique d'optimiser les flux monétaires de l'entreprise, en maximisant la liquidité à disposition tout en minimisant les coûts.

¹ RABARISAONA Haingo Iharimamy Malalatiana, Optimisation de la gestion de trésorerie, Mémoire de master, université D'Antananarivo, 2016, p 11

² Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Analyse financière, éd Gualino, Paris, France, 2022, p 40

³ Mohamed-Ali KHALDI, Abdel basset SABIR, Op.cit., 2021, p 218

Pour ce faire, il est essentiel de comprendre les mouvements de trésorerie de l'entreprise en examinant les recettes et les dépenses, et en reconnaissant les sources de liquidités. À cet égard, des outils financiers tels que les prévisions de trésorerie, les budgets de liquidité et les rapports de gestion financière peuvent faciliter le suivi des flux de trésorerie et anticiper les futurs besoins en liquidité. Il est également essentiel de déployer des stratégies efficaces pour la gestion de la trésorerie, incluant la gestion des créances et dettes clients, la gestion des stocks, l'administration des placements, le contrôle des dettes et la gestion des risques financiers.

Parallèlement, la disponibilité des informations et leur circulation entre les différents départements de l'entreprise sont des conditions indispensables à l'optimisation de la gestion de la trésorerie, tout en allégeant la charge sur le trésorier pour collecter les données nécessaires.

Enfin, l'intégration d'outils technologiques comme les systèmes de gestion de trésorerie peut contribuer à simplifier le processus de gestion des flux de trésorerie.

Section 03 : les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie

On identifie deux approches fondamentales de l'examen de la liquidité. L'évaluation statique du bilan et l'évaluation dynamique des flux financiers.

1. Analyse de la trésorerie par le bilan « approche statique »

Donc Chaque entreprise a l'obligation de créer des bilans fonctionnels et financiers pour évaluer et analyser sa structure financière.

Le bilan fonctionnel est élaboré à partir d'un bilan comptable avant la distribution du résultat, ajusté en masses homogènes selon trois fonctions (investissement, financement et exploitation) et présenté en valeur brute ; en revanche, le bilan financier vise à indiquer le patrimoine réel de l'entreprise. Il s'agit maintenant de mettre en évidence l'actif et le passif avec leur contenu, qui se présente en valeur nette après la répartition des résultats.

Les actifs doivent donc inclure les immobilisations et les stocks en circulation. En ce qui concerne le passif, il devra refléter les capitaux permanents ainsi que les dettes à court terme, avec un reclassement des comptes associés à certains éléments des postes du bilan, organisés selon leur liquidité pour les actifs et leur exigibilité pour le passif.

1.1. Définition du bilan financier

Selon BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline :

« Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec Retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique »¹

« Le bilan financier est un document de synthèse dans lequel sont regroupés à une date donnée, l'ensemble des ressources dont ont disposé l'entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a faits »²

Le bilan financier, aussi appelé bilan de liquidité, est réalisé dans le but de mesurer le patrimoine de l'entité et d'évaluer sa capacité à honorer ses engagements à court terme. Dans cette analyse, les sections reposent sur les critères de liquidité (Actif) et de créance (Passif).

Par conséquent, le bilan financier fournit aux actionnaires et aux parties externes des informations sur la solvabilité et la liquidité de l'entité.

1.2. Les objectifs du bilan financier :

- D'exposer le patrimoine réel de l'entreprise et d'estimer le risque de manque de liquidité de celle-ci ;
 - La liquidité désigne la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme grâce à son actif circulant, la poursuite de cet objectif justifie les ajustements nécessaires à apporter au bilan opérationnel ou comptable pour obtenir le bilan financier

¹ BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline. Gestion financière .4^e Ed. Paris, France,2003, P.74

² BARREAU JEAN, Jacqueline Delahaye, Op.cit., P.74

- Le bilan financier informe les actionnaires, les banques et les tiers sur la solvabilité authentique de l'entreprise, son niveau de liquidité, la protection de ses investissements et son indépendance financière
- Il est élaboré sous l'angle du risque (comme si l'entreprise devait cesser immédiatement ses activités, contrairement au bilan comptable qui se place dans une perspective de continuité opérationnelle) ;
- D'évaluer la situation financière et les performances de l'entreprise
- Il permet de mettre en lumière le degré d'exigibilité des éléments du passif et le niveau de liquidité des actifs.

1.3. La structure du bilan financier :

Le bilan financier est structuré en deux composantes :

- ✓ La première englobe tous les investissements de l'entreprise (l'actif)
- ✓ La seconde englobe toutes les ressources (passif).

➤ L'actif du bilan financier :

Il est constitué de deux classes qui sont :

- ❖ **L'actif immobilisé** : Il englobe l'ensemble des investissements à long terme, regroupant des valeurs immobilisées qui dépassent une année.

Se divise en trois catégories d'immobilisations :

- **Les immobilisations corporelles** : ce sont les ressources tangibles des immobilisations, telles que les édifices, les terrains, les équipements industriels.
- **Les immobilisations incorporelles** : il s'agit des ressources durables dépourvues de substance matérielle, en d'autres termes sans forme physique, comme les brevets et les marques déposées.
- **Les immobilisations financières** : se composent de créances et de titres de participation ou de prêts qu'ils ont octroyés.

- ❖ **L'actif circulant** : se compose des actifs possédés par l'entreprise qui ont une durée de vie d'au moins un an

Il est assemblé de :

- **Les valeurs d'exploitation** : sont composées de l'ensemble des inventaires, des articles, des matières de base, des produits achevés ou en cours de finition... etc.
- **Les valeurs réalisables** : Il existe des créances, d'un côté celles qui sont intégrées dans les actifs immobilisés, et de l'autre, des créances qui peuvent être rapidement transformées en liquidités, comme les effets à percevoir, les titres de placement... etc.
- **Les valeurs disponibles** : Il s'agit de valeurs se distinguant par leur liquidité, et qui se convertissent rapidement en espèces. On y retrouve les liquidités, des titres mobiliers de placement aisément négociables, ainsi que des créances mobilisables représentées par des effets négociables.

➤ Le passif du bilan financier :

Pour cette section, il y a trois catégories de classifications, mais celle qui est la plus prise en compte est celle qui divise le passif en deux sections :

- ❖ **Les capitaux permanents** : Il englobe l'ensemble des ressources stables dont la période excède une année.

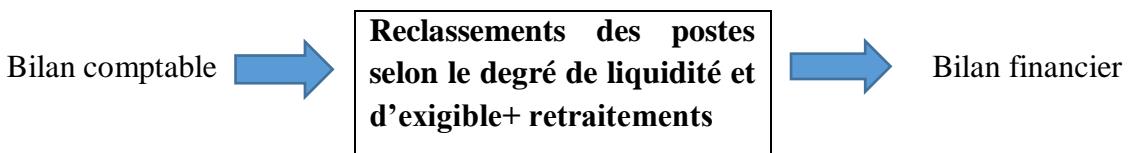
Se divise en trois catégories :

- **Les capitaux propres** : ce sont des ressources internes possédées par l'entreprise principalement sous forme de contributions. On retrouve dans cette section : le capital personnel ou le capital social, le bénéfice en attente d'affectation, les réserves, les aides financières, les provisions pour pertes et charges.
- **Les dettes à moyen et long terme** : Il s'agit de toutes les obligations financières devenant exigibles au-delà d'un an, ce qui signifie les engagements que l'entreprise ne sera pas tenue de régler durant l'exercice actuel. On y retrouve les dettes liées aux investissements, les crédits, ainsi que les dettes envers les institutions financières (à l'exception des découverts), les emprunts sous forme d'obligations, et les provisions pour risques et charges reconnues pour plus d'un an.
- **Les dettes à court terme** : cette section inclut les ressources à rembourser, censées être réglées durant l'année par l'entreprise. Y figurent, à titre d'exemple, les créances fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les créances d'exploitation ainsi que les obligations financières.

1.4. Le passage du bilan comptable au bilan financier

Le passage du bilan comptable au bilan financier nécessite des réajustements, c'est-à-dire qu'il faut substituer certains éléments des rubriques du bilan selon leur véritable niveau de liquidité (dans l'actif) et d'exigibilité (dans le passif). Ces modifications mèneront à un bilan renouvelé, plus conforme à la réalité économique, qui sera utilisé pour l'analyse financière.¹

Schéma N°1-2 : Le passage du bilan comptable au bilan financier



Source : élaboré par moi

1.5. Analyse de la trésorerie par le bilan « approche statique »

L'évaluation statique a permis d'examiner le bilan afin d'évaluer la pertinence de la structure financière de l'entité ainsi que sa logique de financement à un instant précis

1.5.1. Présentation du bilan fonctionnel :²

Le bilan fonctionne Présente de nombreuses similitudes avec le bilan comptable et permet essentiellement de regrouper les éléments du bilan en quatre catégories majeures :

- Emplois et financements durables associés à l'investissement et à la trésorerie.
- Emplois et financements circulants relatifs aux opérations et hors liquidités.
- Emplois et financements circulants en hors des opérations et devant exempter la trésorerie.

¹ GERARD Chapalain, la finance en 100 fiches ^a, Edition Ellipses marketing S. A. Paris ,2010, p 20.

² Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, gestion de trésorerie, 2^e Ed ,2017, p 16

- Liquidité nette.¹

Le bilan fonctionnel découle d'un bilan comptable. En cas de résultat négatif, l'entreprise se trouve dans une position délicate (financement par des dettes). Si le résultat est positif, l'entreprise jouit d'une situation financière favorable. L'objectif du bilan fonctionnel est de comprendre les sources de financement et les usages qui en sont faits

Schéma N°1-3 : bilan fonctionnel

<i>EMPLOIS DURABLES</i>	IMMOBILISATIONS BRUTES (-) Frais d'établissement (+) Immobilisations nettes en crédit-bail*	CAPITAUX PROPRES (-) Frais d'établissement (+) Amortissements et provisions (-) Dividendes	<i>CAPITAUX PERMANENTS</i>
		DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME*** (+) Immobilisations nettes en crédit-bail*	
<i>ACTIF CIRCULANT D'exploitation</i>	STOCKS CRÉANCES D'EXPLOITATION hors provisions (clients et comptes rattachés, autres créances d'exploitation : avances fournisseurs, TVA sur achats, etc.) (+) Charges constatées d'avance (+) Effets escomptés non encore échus**	DETTES FOURNISSEURS (fournisseurs et comptes rattachés, autres dettes d'exploitation) DETTES FISCALES ET SOCIALES (TVA à payer, charges sociales à payer, etc.) (+) Produits constatés d'avance	<i>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</i>

Actif	AUTRES CRÉANCES hors provisions (acompte d'IS versé, créances sur cessions d'actifs, etc.)	AUTRES DETTES (dettes sur immobilisations, IS à verser, intérêts courus non échus, etc.) (+) Dividendes	passif
Circulant			circulant
Hors			hors
			Exploitation
			exploitation
Trésorerie	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT DISPONIBILITÉS	DETTES FINANCIÈRES À COURT TERME*** (concours bancaires courants et soldes créditeurs) (+) Effets escomptés non encore échus**	Trésorerie
Actif			Passif

Source : Charles SIGNORINI, la finance d'entreprise... mais c'est très simple, édition DUNOD

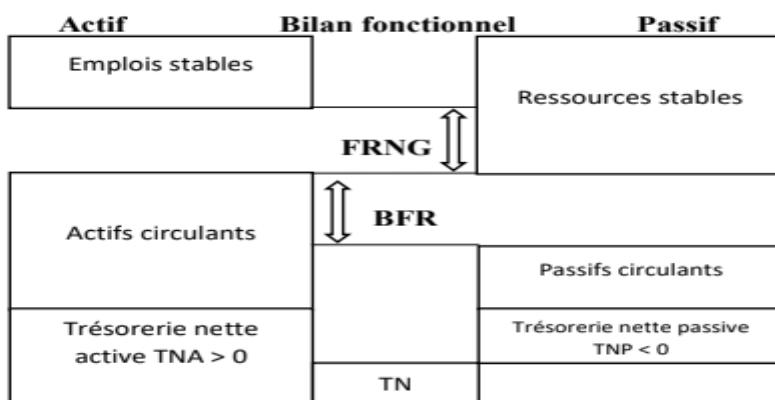
¹ Sabrina SABBAH, L'essentiel de l'analyse financière, édition Gualino, Lextenso, Paris, France, 2022, p 108

1.5.2 Objectifs du bilan fonctionnel :

Réaliser un état fonctionnel présente de nombreux atouts pour l'entreprise. Son but majeur est toutefois de fournir une perspective distincte de celle du bilan comptable et de l'étudier de manière plus approfondie. En effet, l'état fonctionnel aide à saisir l'origine des fonds de l'entreprise et la manière dont ils sont employés.

Il permet également d'évaluer divers indicateurs pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise tels que : le fonds de roulement (FR), le besoin en capital de roulement (BFR) et la trésorerie nette.

Schéma N°1-4 : Modèle d'un bilan fonctionnel



Source : Charles SIGNORINI, la finance d'entreprise... mais c'est très simple, édition DUNOD

➤ **Le fonds de roulement net global « FRNG »**

Il est essentiel que les emplois fiables de l'entreprise soient soutenus par des ressources pérennes pour assurer une gestion stricte et équilibrée de sa cash-flow.

Le fonds de roulement net global réalise la part des ressources durables affectées au financement des emplois temporaires. Il représente une réserve de sécurité financière pour l'entreprise. Ce dernier peut être calculé de deux manières :

O Par le haut du bilan :

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

O Par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant} + \text{Actif de trésorerie}) - (\text{Passif circulant} + \text{Passif de trésorerie})$$

Un FRNG positif est essentiel pour la majorité des entreprises afin de garantir la stabilité financière. Par conséquent, un FRNG négatif indique une condition normale pour les sociétés de distribution.

- **Le fonds de roulement est positif $\text{FRNG}>0$**

L'entreprise présente une situation financière favorable. Elle finance ses investissements sur le long terme et le surplus généré suffit à couvrir l'ensemble de son cycle opérationnel. Dans ce contexte, la société possède une marge de sécurité adéquate en ce qui concerne sa liquidité

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

L'entreprise n'a pas assez de fonds financiers pour couvrir l'ensemble de ses placements. On affirme donc que l'entreprise est mal financée : elle couvre ses immobilisations (ce qu'elle détient) par des dettes à court terme.

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

Dans cette situation, la société possède des ressources adéquates pour soutenir ses besoins d'investissement à long terme. Cependant, elle est dans l'incapacité de financer son cycle d'exploitation, c'est-à-dire qu'elle n'a pas de surplus de ressources à long terme pour soutenir ce cycle opérationnel.

➤ **Le besoin en fonds de roulement « BFR » à CT**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente la portion des exigences de financement du cycle opérationnel de l'entreprise qui n'est pas couverte par les dettes associées à ce même cycle. Ce besoin est engendré par les décalages temporels entre les acquisitions, les ventes, les dépenses et les recettes. Afin de remédier à cette lacune de financement, une partie du fonds de roulement net global (FRNG) de l'entreprise doit être mobilisée.

Le BFR se décompose en deux segments distincts :

$$\text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dette circulant d'exploitation}$$

$$\text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dette circulant hors exploitation}$$

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Le besoin en fonds de roulement se détermine par la différence entre les exigences et les sources de financement liées au cycle opérationnel (cycle en rapport avec les activités de l'entreprise) hors liquidités :

$$\text{BFR} = \text{Besoin de financement du cycle d'exploitation} - \text{Ressources de financement du Cycle d'exploitation.}$$

Tout comme le FRNG, le BFR peut être à la fois positif ou négatif, et peut fluctuer d'un secteur à un autre, d'une société à une autre, et d'une période à l'autre pour la même société.

➤ **La trésorerie nette¹**

La trésorerie nette désigne la liquidité disponible au sein de l'entreprise qui équivaut aux surplus de ressources stables (FRNG) ainsi qu'aux excédent provenant des activités opérationnelles (BFR). Cela s'interprète comme la variation entre le FRNG et le BFR.

La trésorerie d'une société est établie par la totalité des liquidités accessibles dans le bilan (actif et passif). Ces ressources sont employées par l'entreprise pour satisfaire tous ses

¹ Michel SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition DUNOD, 2015, paris, France, p 8.

engagements à court terme et ses besoins urgents. Cette disponibilité se reflète dans le compte :

Actif : constitués de liquidités, d'institutions financières, de comptes d'épargne et de billets à ordre, valeurs mobilières sous-évaluées arrivées à échéance, actifs rapidement échangeables...

Passif : il englobe les soldes débiteurs ainsi que les effets d'échange à encaisser non échus et d'autres facilités de caisse de très courte durée.

La trésorerie peut se calculer selon deux méthodes :

- **La trésorerie par le haut du bilan**

La trésorerie = fond de roulement – besoin en fond de roulement

$$\mathbf{TR=FR-BFR} \quad ^1$$

- **La trésorerie par le bas de bilan**

La trésorerie nette selon le bilan est déterminée de la manière suivante :

La trésorerie nette = Trésorerie présente à l'actif (disponibilités et valeurs mobilières de placement) – Trésorerie présente au passif (concours bancaires courants et effets escomptés non échus)

Interprétation de la trésorerie

La trésorerie peut connaître trois situations :

- **La trésorerie positive :**

Cela indique que le fonds de roulement excède le besoin en capitaux, car il se charge des exigences financières de l'activité d'une part, et d'autre part les avoirs de l'entité surpassent les obligations à court terme. Cela lui conférera la capacité de les régler. Dans ce contexte, la situation révèle une bonne santé de la trésorerie, sachant que l'entreprise possède suffisamment de liquidités pour procéder à des investissements.

- **Trésorerie nulle « zéro » :**

Cette situation est perçue comme parfaite, car le capital circulant couvre le besoin en capitaux nécessaires de manière équivalente, représentant ainsi un état d'équilibre financier. Cependant, la condition de l'entreprise peut rapidement se détériorer en cas d'augmentation des besoins en fonds de roulement, ce qui peut engendrer des problèmes de liquidité.

- **La trésorerie négative :**

Cela implique que le fonds de roulement est en deçà des besoins en fonds de roulement. D'un autre côté, cette conjoncture indique que l'entreprise repose sur ses ressources financières à court terme. Cette situation reflète un déséquilibre où la liquidité se révèle inadaptée pour faciliter le remboursement des créances à court terme.

¹BRUNO SOLNIK, Gestion financière, Dunod , France, 2005, p 131

2. Analyse de la trésorerie par les flux « approche statique »

2.1. Définition du tableau des flux de trésorerie :

Le schéma des mouvements de liquidités résume l'ensemble des flux de capitaux (entrées et sorties) effectués durant une période spécifique. Il permet d'identifier et de clarifier les changements de liquidités liés à cette période.

Le tableau des flux de trésorerie fournit des indications sur la capacité de l'entreprise :

- À produire des liquidités.
- À honorer ses engagements.
- À soutenir sa stratégie de développement.¹

La norme comptable internationale 07 précise que le rapport sur les mouvements de trésorerie, en complément des autres documents financiers, doit délivrer des informations limpides permettant aux utilisateurs d'évaluer les évolutions de l'actif net de l'entreprise, sa configuration ainsi que sa capacité à moduler les montants et les délais des flux de trésorerie selon les circonstances et les occasions.

Ce tableau offre des données essentielles aux utilisateurs des documents financiers concernant la façon dont l'entreprise génère et emploie sa trésorerie ou ses équivalents en liquidités.²

Le tableau sur les flux de trésorerie compile les flux de trésorerie de l'entreprise sur une durée d'un an en trois principales catégories, ce qui permet de visualiser les fluctuations de trésorerie.

2.2. Présentation du tableau des flux de trésorerie :

Le tableau des flux trésorerie permet de suivre les entrées et les sorties d'une entreprise durant une période précise, en les classant en trois principales catégories : les flux liés à l'activité opérationnelle, ceux rattachés à l'activité d'investissement, et enfin, ceux relatifs au financement.

Ce tableau est fondamental pour comprendre comment l'entreprise a produit de la liquidité au cours de l'année et comment elle a utilisé cette liquidité pour soutenir ses activités et investissements. En résumé, il permet d'éclairer la différence entre le bilan de l'année N-1 et celui de l'année N.

- **Les activités opérationnelles** : englobent principalement les actions génératrices de revenus, celles qui ne sont pas associées à l'investissement ou au financement.
- **Les activités d'investissement** : se réfèrent à l'acquisition et à la cession d'actifs à long terme, ainsi que d'autres placements qui ne sont pas classés comme des équivalents de liquidités, et sont également inclus.
- **Les activités de financement** : ce sont des activités qui transforment la dimension et la structure des fonds propres ainsi que des dettes.³

2.3. Méthode de conception du tableau des flux de trésorerie

¹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Op.cit., 2022, p 33

² AYACHI Fela, TFT “outil d’analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises”, p 04

³ AYACHI Fela, Op. Cit, p 03

Nous favorisons deux approches pour élaborer le tableau des flux de trésorerie d'une société : la méthode directe et la méthode indirecte.

- **La méthode directe :** Cette méthode implique de présenter les entrées et sorties de liquidités majeures associées aux opérations à partir des enregistrements comptables. Il est également possible de réajuster les charges et les produits reliés aux fluctuations du BFR, ainsi que les transactions sans impact sur la trésorerie ou reliées aux flux d'investissement et de financement.

Tableau N°1-1 : Tableau des flux de trésorerie selon la méthode directe

Désignations	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaire			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles. Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissements sur acquisition. D'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part des résultats reçu			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement Encaissement suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			

Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : AYACHI Fela, TFT “outil d’analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises”, p 9.

▪ La méthode indirecte :

Cette méthode consiste à modifier le bénéfice net de l'exercice en tenant compte de divers éléments :

- ✓ Les conséquences des transactions n'affectant pas la liquidité (par exemple, les amortissements, les variations de créances, les fluctuations de stocks et les changements de fournisseurs).
- ✓ Les décalages ou ajustements (tels que les impôts reportés).
- ✓ Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (comme les plus ou moins-values de cession)¹

2.4. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie offre la possibilité de :

- Faciliter les mises en relation des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres sociétés opérant dans le même domaine.
- Il sert aussi à exposer aux investisseurs les motifs des fluctuations de liquidités durant une période déterminée.
- En évaluant la faculté de l'entreprise à générer des liquidités d'exploitation, le tableau des flux de trésorerie peut soutenir les décisions concernant les investissements et le financement.
- En scrutant les activités passées de l'entreprise, il permet une analyse historique pour repérer les potentielles difficultés de financement, ainsi qu'une projection pour les flux à venir.²

2.5. Analyser les flux de trésorerie

Tableau N°1-2 : Tableau des flux net de trésorerie

Flux net de trésorerie	Utilité
Généré par l'activité opérationnelle	Evaluant la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts, à payer des dividendes, à effectuer de nouveaux investissements sans avoir recours à un financement externe.
Lié aux opérations d'investissement	Mesurer les montants consacrés au renouvellement et au développement des activités de l'entreprise afin de maintenir ou d'accroître les niveaux de flux de trésorerie futurs.

¹ Idem. P : 9-10

² Idem. P 03

Lié aux opérations de financement	<p>Identifier les sources de financements ainsi que les dépenses correspondantes.</p> <p>Evaluer la méthode utilisée pour couvrir les besoins de financement externes en fonction de leur origine. Mesurer la qualité des décisions financier.</p>
-----------------------------------	--

Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Analyse financière, éd Gualino, Paris, France, 2022, p 35.

3. Analyse par les ratios

3.1. Définition d'un ratio

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brute d'exploitation »¹

Un rapport est une mesure numérique dont le but est d'examiner et d'évaluer certains éléments de l'activité de la société.

3.2. L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios :

L'évaluation financière par le ratio permet à un dirigeant d'observer l'évolution de son entreprise et de définir l'image qu'elle présente aux parties prenantes telles que les investisseurs, les banques, les clients, les fournisseurs et le personnel. Il est important de rappeler qu'il s'agit d'une analyse rétrospective. En effet, pour une société, le fait de disposer de bons ratios à la fin de l'exercice, ne signifie pas un avenir radieux immédiat. Voici quelques objectifs :

-L'utilisation des ratios doit être réalisée avec précaution. Pour un grand nombre d'opérations économiques, ces ratios ne sont qu'un point de départ. Ils fournissent au gestionnaire seulement une petite partie de l'information dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées.

-Le succès d'une décision financière dépend de la capacité des dirigeants à anticiper les événements. L'anticipation est essentielle pour la réussite de l'analyste financier. En ce qui concerne le plan financier, il peut revêtir de multiples formes qui doivent être prises en compte de manière appropriée, ainsi que ses faiblesses, afin de mieux y remédier.

-Facilite l'analyse économique et financière de la position de l'entreprise, tout en permettant d'identifier d'éventuels problèmes.

-Simplifie la comparaison entre deux ou plusieurs sociétés semblables.

-Sert d'indicateur des faiblesses et des forces qui caractérisent la stratégie financière.

➤ Les ratios de liquidité

- **Ratio de liquidité générale :** Il permet d'évaluer à un instant donné l'aptitude de l'organisation à satisfaire ses obligations à court terme grâce à des fonds disponibles et à

¹ PATRICKVIZZANOVA. Gestion financière, 2^e Ed Berti, paris, France,2000, p 51

des actifs rapidement transformables en liquidités. Cela offre une indication sur la proportion des actifs circulants soutenus par des capitaux de long terme.

Ratio de liquidité générale = actifs à moins d'un an / dettes à moins d'un an

- **Ratio de liquidité réduite :** Le ratio de liquidité est calculé en divisant le total des créances à court terme et des liquidités par l'ensemble des dettes à court terme.

Ratio de liquidité réduite = (créances à moins d'un an + disponibilités) / dettes court terme

- **Ratio de liquidité immédiate :** il évalue la capacité de l'entreprise à régler ses obligations à court terme en mobilisant ses liquidités.

Ratio de liquidité immédiate = valeur disponible / dettes à court terme

➤ **Ratio de solvabilité**

- **Ratio de solvabilité générale :** il évalue la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

Ratio de solvabilité générale = actif réel net – total des dettes

➤ **Ratios d'endettement**

- **Ratio d'autonomie financière :** il évalue l'autonomie financière de l'entreprise.

Ratio d'autonomie financière = les capitaux propres / total de passif

Ratio d'endettement à terme : il évalue la capacité de l'entreprise à s'endetter.

Ratio d'endettement = capitaux propres / dettes à plus d'un an

Conclusion du chapitre

D'une part, la gestion de la trésorerie est un élément essentiel pour chaque entreprise et un indicateur clé de sa santé financière. Peu importe la conjoncture de la trésorerie, une entreprise doit administrer efficacement ses liquidités, que ce soit dans un contexte favorable ou défavorable, ainsi qu'une situation où la trésorerie est équilibrée à zéro.

D'autre part, l'évaluation de la trésorerie permet d'identifier la condition financière de l'établissement et donc de comprendre les origines de cette situation, surtout en cas de liquidités déficitaires, afin de prendre les décisions nécessaires pour améliorer la condition de l'entreprise.

L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite une planification et un suivi quotidien de ses fonds. Il s'agit donc de prévoir les flux, les revenus et les dépenses pour bien gérer les besoins en liquidités, anticiper et prévenir d'éventuelles ruptures, et éviter les décalages.

Le but de la gestion de trésorerie est de prévoir l'état financier de l'entreprise et d'atteindre un équilibre. Ainsi, la gestion de trésorerie peut avoir un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise ; une gestion efficiente des liquidités peut accroître sa rentabilité, comme nous le verrons dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 2 :

**L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ
DE L'ENTREPRISE**

Introduction du chapitre

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue, la rentabilité est devenue un enjeu central pour la survie et le développement des entreprises. La capacité à générer des profits durables s'avère indispensable pour financer la croissance, soutenir l'innovation et assurer la rémunération des actionnaires.

L'analyse de la rentabilité constitue ainsi un outil stratégique pour tout dirigeant soucieux d'améliorer la performance financière de son organisation. En offrant une meilleure compréhension des résultats économiques, elle contribue de manière significative à la réussite et à la pérennité de l'entreprise.

Cette analyse repose sur un ensemble de méthodes et d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité financière, d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que de déterminer les principales sources de sa rentabilité.

Ce chapitre se propose d'examiner les différents aspects de l'analyse de la rentabilité d'une entreprise.

Nous commencerons par définir la notion de rentabilité et présenterons les principaux types de rentabilité. Ensuite, nous analyserons les outils et techniques utilisés pour évaluer la rentabilité, en mettant particulièrement l'accent sur l'étude du compte de résultat. Enfin, nous aborderons l'utilisation des ratios financiers dans l'analyse de la rentabilité, ainsi que les implications de cette analyse pour la prise de décision stratégique et la gestion de l'entreprise.

Dans ce présent chapitre nous allons voir certains aspects liés à la gestion de trésorerie à Savoir :

Section 01 : les notions de bases de la rentabilité

Section 02 : Les outils d'évaluation de la rentabilité.

Section 03 : Analyse de la rentabilité par les ratios

Section 01 : les notions de bases de la rentabilité

Les notions de rentabilité sont essentielles dans l'analyse de performance économique d'une entreprise. La rentabilité, associée au profit, évalue la capacité d'un investissement. Dans cette section, on va présenter les fondements de la rentabilité.

1. Définition de la rentabilité

La rentabilité, qui représente l'objectif essentiel de toute entreprise, est un facteur déterminant pour assurer une gestion efficace de la trésorerie, donc l'absence de rentabilité implique une absence de trésorerie.

D'après VOYER « La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices et permet de mesurer la performance des ressources investies par les détenteurs de capitaux ».¹

D'après HOARAU « La rentabilité est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux, c'est-à-dire de dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise, que le taux rentabilité exprime la relation entre le flux de revenu perçu sur une période où les capitaux sont investis ».²

D'après RAMAGE « La rentabilité est un indicateur d'efficacité qui établit la comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvres pour avoir le résultat, autrement dit c'est l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice ».³

La rentabilité correspond au rapport entre les résultats obtenus et les investissements engagés pour les générer. Une entreprise performante doit à la fois faire preuve d'efficacité et d'efficience. L'efficacité désigne la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés, tandis que l'efficience reflète l'aptitude à optimiser l'utilisation des ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs.⁴

- **Efficacité :** L'efficacité se définit comme la faculté d'une entreprise à réaliser les objectifs qu'elle s'est donnés. Être efficace implique de générer les résultats attendus tout en atteignant les buts déterminés dans les dimensions de la qualité, de la rapidité et des coûts.
- **L'efficience :** L'efficience est un concept essentiel au sein d'une entreprise, car elle lui permet généralement de générer des profits tout en garantissant un service de qualité optimale, voire exceptionnelle. C'est simplement le fait d'optimiser les ressources mobilisées pour obtenir un résultat. Cela se manifeste par l'implémentation d'un processus qui exploite de manière optimale les ressources de l'organisation ; L'efficience est l'optimisation des moyens engagés pour atteindre les objectifs.

¹ PIERRE VOYER, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 3^e Ed. Presse de l'université du Québec, Canada, 2022, p 68

² HOARAU CHRISTIAN, Maîtriser le diagnostic financier, Revue fiduciaire, 2^e Ed, France, 2008, p88

³ Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, Ed d'organisation, Paris, 2001, p 145

⁴ S. Ballada, J.C. Coille, Op. Cit, p 247

2. Le rôle de la rentabilité¹

La rentabilité occupe une place essentielle dans l'existence des entreprises :

- Elle garantit la pérennité de l'entreprises
- Elle permet à la société de maintenir son autonomie financière.
- Elle aide à compenser le montant des ressources utilisées.
- Elle Contribue au financement des salaires et au développement de l'entreprise.
- Elle facilite la comparaison entre les divers investissements de l'entreprise afin de choisir le plus pertinent.
- Elle autorise de prendre des décisions éclairées concernant l'investissement ainsi que la gestion de la trésorerie et des ressources.

3. Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est un indicateur financier qui permet à une entreprise de déterminer le chiffre d'affaires nécessaire pour obtenir un résultat nul, c'est-à-dire éviter toute perte.

Le seuil de rentabilité correspond au niveau d'activité (chiffre d'affaires) nécessaire pour couvrir l'ensemble des charges (fixes et variables). Une fois ce seuil dépassé, l'entreprise commence à générer un bénéfice. Le seuil peut être exprimé en volume ou en jours.

Le risque d'exploitation (ou risque économique) est le risque lié à la réalisation d'un revenu ou d'un flux futur. L'indicateur principal permettant de mettre en évidence ce risque est le seuil de rentabilité.

- Calculer la marge sur coûts variables :

$$M/cv = \text{chiffre d'affaires} - \text{charges variables}$$

- Calculer le taux de marge sur coûts variables :

$$T M/cv = \text{marge sur coûts variables} / \text{chiffre d'affaires}$$

- Calculer le seuil de rentabilité :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{Chiffre d'affaires} - (\text{Charges variables} + \text{Charges fixes}) = 0$$

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{charges fixes} / \text{taux de marge sur coûts variables} = 0$$

$$\text{Ou Chiffre d'affaires} = (\text{Charges variables} + \text{Charges fixes}).^2$$

3.1. Point mort

« Le point mort correspond à la période à laquelle le seuil de rentabilité a été atteint ou sera atteint, que ce soit en réalité ou en prévision. On considère généralement que l'activité est répartie de manière régulière sur les 12 mois de l'année ou sur 360 jours.

$$\text{Point mort} = (\text{Seuil de rentabilité}/\text{Chiffre d'affaires}) * 360$$

Si l'activité est irrégulière, le point mort se détermine à partir de la série cumulée du chiffre d'affaires par interpolation linéaire

¹ PATRICE DALAIGRE, PHILIPPE BRIQUET, Pratique De La Rentabilité. Optimisez Vos Prises De Décision, 2 Emme édition, France, 2001, p 58

² Jean-Louis MICHEL, Gérer efficacement la trésorerie de votre entreprise, édition du Puits Fleuri, Paris, France, 2010, p 103

- Calculer le chiffre d'affaires hors taxes cumulé par période ;
- Repérer la période où le seuil de rentabilité est atteint ;
- Effectuer le calcul suivant.

(Seuil de rentabilité – Chiffre d'affaires) / Chiffre d'affaires »¹

La marge de sécurité

« La marge de sécurité est la partie de chiffre d'affaires excédant le seuil de rentabilité. Elle est calculée en soustrayant le seuil de rentabilité au chiffre d'affaires réel ou prévisionnel.

Marge de sécurité = Chiffre d'affaires – Seuil de rentabilité »²

4. Types de la rentabilité

On identifie deux catégories de rentabilité : la rentabilité économique qui évalue la performance globale d'une société et la rentabilité financière qui détermine la capacité de ses fonds propres à engendrer des profits pour les actionnaires.

4.1. La rentabilité économique

« Les entreprises sont besoin d'ensembles des actifs pour générer des bénéfices, d'où il est nécessaire de mesurer la rentabilité qu'elle générer sur les investissements ».³

« La rentabilité économique, c'est la capacité de dégager un surplus par l'actifs économiques et d'assurer la rémunération des investisseurs ».⁴

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation nets/ Capital engagé pour l'exploitation (Capital engagé = capital investi = V. Immobilisation +BFR)

La rentabilité économique est donc un indicateur important pour évaluer la capacité d'une entreprise à optimiser les ressources financières à sa disposition. Cependant, il est important de souligner que la rentabilité économique ne considère pas la structure financière de l'entreprise ni les risques, ce qui limite son efficacité en matière de choix financiers.

Taux de rentabilité économique :⁵

TRF = Résultat courant avant impôts / Capitaux propres appelés

4.2. La rentabilité financière

« La rentabilité financière est un indicateur mesuré par les fonds propres apportés par les actionnaires après paiement des impôts et des intérêts. Elle est appelée aussi rendement des capitaux propres. Cette rentabilité met en jeu le rapport entre le résultat global de l'exercice revenant aux propriétaires et le montant des capitaux propres qu'ils ont investis dans l'entreprise ».⁶

¹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Op.cit., p :90

² Ibid., p : 90

³ BRUNO SOLNIK, Gestion financière, op-cit, p :39

⁴ MARTINET ALAIN-CHARLES, SILEM AHMED, Lexique de gestion et de management, Dunod, France, p 514

⁵ Mohamed-Ali Khaldi, Abdel basset Sabir, La finance d'entreprise en fiches et en schémas, édition ellipses, Paris France, 2021, p 55

⁶ ELIE COHEN, Analyse financière, Economica, 4^e éd, France, 1997, p 301

« La rentabilité financière est un indicateur qui permet la comparaison du résultat de l'entreprise aux apports des actionnaires. Ce ratio révèle aux actionnaires combien gagne l'entreprise pour chaque dollar qu'ils y ont investi, apports enrichis au fil du temps par l'activité de production et ou de commercialisation et les résultats nets qu'elles ont dégagé, et qui ont été mis en réserves ».¹

$$\text{RF} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux Propres}$$

La rentabilité financière est la préoccupation principale des investisseurs, car elle représente le critère par lequel les actionnaires jugent la pertinence de leur placement et choisissent de le conserver. Elle est obligatoire pour le développement de l'entreprise, car toute expansion nécessite des financements qui doivent être assurés. La performance financière est une priorité pour les dirigeants, qu'elle soit perçue comme un objectif ultime ou comme une contrainte à satisfaire.

Taux de rentabilité financière :

$$\text{TRF} = \text{Résultat courant avant impôts} / \text{Capitaux propres appelés}$$

4.3. La rentabilité commerciale

« La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité Selon son volume d'affaires d'une entreprise, autrement dit combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services ».²

$$\text{RC} = \text{Résultat net} / \text{Chiffres d'affaires}$$

4.4. La différence entre les rentabilités

L'analyse de ces trois indicateurs trois critères offre une compréhension approfondie de la rentabilité de l'organisation et permet de repérer des pistes d'amélioration possibles. Cette distinction peut être représentée de la manière suivante :

Tableau N°2-1 : La différence entre RE RF RC

	Rentabilité économique	Rentabilité financière	Rentabilité commerciale
Capitaux propres	Inclut tous les capitaux propres investis (fonds propres et emprunts)	Se concentre uniquement sur les capitaux propres. Excluant les emprunts bancaires.	Associée à la performance opérationnelle de l'entreprise.
Calcul	Résultat d'exploitation /(capitaux propres + dette financière)	Résultat net /capitaux propres	Résultat net /chiffre d'affaires

¹ CONSO.P, COTTA. A, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, France, 2011, p 214.

² (<https://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/>.)
(Consulté le 27/04/2025 17 :31)

objectifs	Principalement pour les dirigeants	Principalement pour les investisseurs	Associes a l'efficacité des activités opérationnelles
Limite	Ne prend pas en compte le risque	Ne prend pas en compte le risque	Moins fréquemment mentionnée dans les sources fournies.

Source : (<https://comptable-en-ligne.fr/r/la-difference-entre-la-rentabilite-economique-et-La-rentabilite-financiere>) consulté le 27/04/2025 10 :12)

5. L'amélioration de la rentabilité

L'amélioration de la rentabilité générale implique que les bénéfices créés par l'entreprise dans son domaine d'activité dépasseront le montant du capital utilisée pour son exploitation.

5.1. Amélioration de la rentabilité économique

L'entreprise peut augmenter sa performance économique :

- Réduire les capitaux engagés en diminuant le besoin en fonds de roulement (prolongement des délais fournisseurs, réduction des délais clients ou des stocks) ou en limitant les immobilisations brutes, tout en maintenant le niveau de production. Cela nécessite une gestion performante des immobilisations.
- Élever le résultat opérationnel par l'accroissement des ventes ou la diminution des coûts.

5.2. Amélioration de la rentabilité financière

L'entreprise peut augmenter sa performance financière :

- Augmentant les bénéfices de l'entreprise grâce à l'accroissement des ventes et à la réduction des coûts.
- Réduisant les fonds propres en optant pour des prêts plutôt que d'accroître le capital pour financer ses projets

6. L'effet de levier

« L'effet de levier se manifeste par l'augmentation de la rentabilité financière due à une augmentation de l'endettement, à un taux inférieur à celui de la rentabilité économique.

L'endettement influence la rentabilité des capitaux investis, et l'analyse du levier financier permet d'évaluer l'impact soit positivement ou négativement d'endettement sur la rentabilité ».¹

« L'effet de levier montre comment l'utilisation de l'endettement peut amplifier la rentabilité financière d'une entreprise, mais il est obligé de comparer cette augmentation avec la rentabilité économique pour évaluer pleinement l'impact financier de l'endettement ».²

6.1. Mode de calcul de l'effet de levier

On conclut que l'effet de levier se calcule comme suit :

¹ GERARD MELYON, Gestion financière, BREAL, 4^e éd, France, 2007, p 232.

² KHENDEK SAMIRA, Revue de l'économie financière & des affaires, 2^e Ed, ASJP, Algérie, , 2022, p 545

$$\text{RF} = \text{RE} + ((1 - t) \times (\text{Re} - i) \times (D/CP))$$

$$\text{L'effet de levier} = \text{RF} - \text{RE} = (\text{RE} - i) \times (D/CP)$$

Si :

$\text{RE} = i$, l'effet de levier est nul.

$\text{RE} > i$, l'effet de levier est positif.

$\text{RE} < i$, l'effet de levier est négatif.

Si $\text{RF} > \text{RE}$, l'endettement de l'entreprise augmente la rentabilité des capitaux propres.

Si $\text{RF} < \text{RE}$, l'endettement démunie la rentabilité de ses capitaux propres.¹

6.2. Interprétation de l'effet de levier

L'effet de levier mesure l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière d'une entreprise.

Lorsque le taux de rentabilité économique est supérieur au coût de l'endettement ($\text{RE} > i$), l'entreprise bénéficie d'un effet de levier positif : le recours à la dette permet d'accroître la rentabilité des capitaux propres.

Lorsque la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement ($\text{RE} < i$), l'effet de levier est négatif : l'endettement détériore alors la rentabilité des capitaux propres.

Lorsque la rentabilité économique est égale au coût de l'endettement ($\text{RE} = i$), il n'existe aucun effet de levier, ni positif ni négatif. Dans cette configuration, le recours à l'endettement est neutre : il n'a aucune influence sur la rentabilité des capitaux propres, l'entreprise ne peut ni augmenter ni diminuer le taux de rentabilité financière.

Finalement, l'effet de levier peut être un outil puissant pour améliorer la performance financière, mais il augmente également le risque financier de l'entreprise en cas de mauvaise gestion ou de retournement économique.

7. Les risques

7.1. Le risque économique

7.1.1. Définition

Le risque économique correspond au risque associé à une diminution de l'activité, notamment à travers la baisse du chiffre d'affaires. Toute réduction du chiffre d'affaires entraîne une contraction de l'excédent brut d'exploitation (EBE), impactant ainsi la rentabilité de l'entreprise, puis sa liquidité. Ce risque évalue donc l'effet d'une variation du chiffre d'affaires sur le résultat d'exploitation et, par conséquent, sur la rentabilité économique.

7.1.2. Mode de calcul du risque économique

- Le seuil de rentabilité.
- L'indice et marge de sécurité.

La formule principale est

$$\text{Marge de sécurité} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Seuil de rentabilité}$$

$$\text{Indice de sécurité} = (\text{Marge de sécurité} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$$

- Le levier d'exploitation.

¹ Béatrice et Francis, GRAND GUILLOT, op.cit., p 60

La formule principale est :

Taux de levier d'exploitation(TLE) = Taux de variation du résultat d'exploitation / Taux de variation du chiffre d'affaires

Ou, en termes de structure de coûts :

TLE = Marge couts variables (MCV) / Résultat d'exploitation

On trouve également des instruments de probabilité et de statistique : variance, écart-type, élasticité...¹

7.2. Le risque financier

7.2.1. Définition

Le risque financier correspond au risque supporté par l'entreprise en raison du recours à l'endettement pour financer son activité, il est donc directement lié au niveau d'endettement de l'entreprise. Il reflète l'incertitude concernant la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers, notamment le paiement des intérêts et le remboursement du capital emprunté, indépendamment de ses performances opérationnelles.

Ainsi, plus la part des dettes financières est élevée dans la structure du financement, plus l'entreprise est exposée à un risque financier important, ce qui peut compromettre sa solvabilité et sa rentabilité en cas de détérioration de ses résultats.

Finalement, le phénomène d'amplification de la diminution de la rentabilité de la rentabilité des capitaux propres dû à l'endettement est désigné sous le terme de risque financier.

7.2.2. Mode de calcul du risque financier

Le risque financier est principalement mesuré par le levier financier, qui exprime l'effet de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres.

La formule du levier financier est :

Levier financier = Rentabilité financière (RF) / Rentabilité économique (RE)

Aussi on peut s'évaluer Le risque financier par la variation de l'écart entre le taux de rendement financier et le taux de rendement économique.

La formule est comme suivie :

$$\sigma^1(RF) = \sigma(RE) \times (1 + D/CP)1$$

¹ ibid. p : 53

Section 02 : Les techniques utilisées pour évaluer la rentabilité

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion constitue un outil fondamental pour l'évaluation de la performance d'une entreprise. Il permet d'acquérir une meilleure compréhension de la rentabilité en décomposant le compte de résultat en plusieurs résultats intermédiaires. En segmentant le compte de résultat en plusieurs niveaux de soldes, il permet une lecture plus fine de la rentabilité. Cette approche facilite l'identification des sources de création de valeur et soutient la prise de décision stratégique.

Par conséquent, le calcul des soldes intermédiaires de gestion, au même titre que d'autres outils d'analyse de la rentabilité, constitue une étape déterminante dans l'évaluation de la performance de l'entreprise.¹

Donc cette technique est une démarche structurée qui vise à comprendre le fonctionnement global d'une entreprise, en examinant les interactions entre ses différentes composantes.

1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion représentent des instruments clés pour apprécier la performance financière d'une entreprise. Ils facilitent la comparaison avec les entreprises concurrentes, l'évaluation de la solvabilité, ainsi que l'analyse de la rentabilité et de ses sources. De ce fait, ils s'avèrent indispensables à une gestion financière efficace et à la prise de décisions éclairées au sein de l'entreprise.

1.1. Définition

Les indicateurs financiers intermédiaires constituent un ensemble d'évaluations successives qui aident à saisir le mécanisme derrière l'obtention du résultat net. Ils décomposent le résultat en diverses parties intermédiaires, facilitant ainsi l'analyse détaillée de la performance de l'entreprise.²

« Le tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) est un outil de gestion et d'analyse financière essentiel pour les entreprises, car il permet de retracer de manière détaillée les étapes de formation du résultat de l'entreprise. Conforme aux recommandations du PCG, ce tableau constitue un instrument précieux pour évaluer la performance financière de l'entreprise en décomposant le compte de résultat en catégories successives. »³

1.2. Les objectifs des SIG

Les avantages de calculer les soldes intermédiaires de gestion

- Il permet d'analyser la formation du résultat net en divers niveaux d'évaluation
- Il offre une évaluation précise de la richesse par l'activité de l'entreprise.
- Il décrit la distribution de la richesse produite entre les divers acteurs, tels que les employés, les organismes sociaux, l'État, les investisseurs ainsi que l'entreprise elle-même.

¹ Ibid. p :30

² Philippe GUILLERMIC, La gestion d'entreprise pas à pas, Ed Vuibert pratique, Paris, France, 2015, p 89

³ GRANGUILLOT BEATRICE, FRANCIS, Op.cit,p :30

- Il permet le suivi de l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'entreprise, à la fois dans le temps et par comparaison sectorielle, grâce à l'utilisation de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité.¹

1.3. Les composantes successives soldes intermédiaires de gestion

- La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est la richesse créée par une entreprise grâce à son activité productive. Elle correspond à la différence entre le montant de ses ventes et le coût des biens et services achetés, c'est-à-dire les biens et services achetés à d'autres entreprises. Elle traduit ainsi la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par ses propres moyens. Une fois la valeur ajoutée déterminée, elle sert de base à la répartition entre les différents acteurs économiques sont :

- _ Les salariés
- _ L'Etat (impôts et taxes)
- _ Les prêteurs (intérêts des emprunts)
- _ Les actionnaires (dividendes)

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

La valeur ajoutée = Marge + Production de l'exercice - Autres charges externes en Provenance des tiers – Variation des stocks (excepté celle des stocks de marchandises)²

- La marge commerciale**

La marge commerciale correspond à la différence, positive ou négative, générée par l'activité de l'entreprise, qui englobe la vente suivie de la revente de produits sans transformation

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Achats de marchandises} - \text{Variation des stocks de marchandises}$$

- Production de l'exercice**

« La production de l'entreprise réalisée au cours de la période d'exercice est présentée par le chiffre d'affaires, qui correspond aux ventes de produits finis ou semi-finis. Cette production peut également être stockée ou immobilisée »³

Les produits stables signifient la production que l'entreprise retient pour elle-même en tant que placement.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

- Consommation de l'exercice**

« C'est l'ensemble des biens et services consommés dans le but de la production, provenant de sources externes. Cela inclut les achats de matières premières, les approvisionnements, les services extérieurs et autres consommations.

¹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Op.cit., p 41

² Philippe GUILLERMIC, Op. Cit, p : 90-112

³ CHRISTIAN HOARAU, Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes, Vuibert, France,2008, p 150

Donc elle permet de mesurer la proportion des coûts de production, une augmentation de la consommation de l'exercice peut être le signe d'une augmentation des coûts de production ou d'une externalisation croissante de certaines activités ».¹

- **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est un indicateur essentiel de la performance économique de l'entreprise dans le cadre de ses activités courantes. Il s'agit d'un flux de trésorerie disponible qui un rôle important : il permet à l'entreprise de faire face aux imprévus liés à son activité, de financer l'entretien et le développement de son outil de production, d'honorer ses obligations fiscales, ainsi que de rémunérer ses créanciers et ses actionnaires. En définitive, l'EBE constitue un levier fondamental pour garantir la stabilité et la croissance de l'entreprise.²

L'excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée – Charges de personnel – Impôts,

Taxes et versements assimilés - Subventions d'exploitation

- **Résultat opérationnel (RO)**

Le résultat opérationnel représente la contribution de l'activité courante de l'entreprise à l'enrichissement de son patrimoine. Il exprime la performance générée par l'exploitation, sans tenir compte des éléments financiers ni exceptionnels, et reflète ainsi la rentabilité pure de l'activité principale, indépendamment des modes de financement.

RO = EBE + Autres produits opérationnels + Reprise sur perte de Valeur et provisions

« Un résultat opérationnel positif indique que l'entreprise génère suffisamment de trésorerie à partir de ses activités courantes pour couvrir ses charges d'exploitation et dégager un excédent. Cet excédent peut être utilisé à diverses fins, telles que le réinvestissement dans l'entreprise, le versement de dividendes aux actionnaires ou la réduction de la dette.

Un résultat opérationnel négatif, en revanche, implique que l'entreprise ne génère pas assez de trésorerie à partir de ses activités courantes pour couvrir ses charges d'exploitation. Cela pourrait être un signe de difficultés financières et peut nécessiter que l'entreprise prenne des mesures correctives, telles que la réduction des coûts, l'augmentation des ventes ou la restructuration de ses opérations ».³

- **Résultat financier**

Le résultat financier reflète les effets des décisions de financement et de placement de l'entreprise, et non ceux de son activité principale, sauf dans le cas des établissements financiers pour lesquels ces opérations constituent le cœur de métier. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à optimiser sa trésorerie et ses investissements, tout en maîtrisant le coût de ses dettes. Ainsi, un bon résultat financier traduit une gestion efficace des ressources financières,

¹ Ibid., p :151

²Bernet-Rollande LUC, Pratique de l'analyse financière, édition DUNOD, Paris, France, 2015, p 145

³ CHRISTIAN HOARAU, Op.cit., 2008, p :156

tandis qu'un mauvais résultat peut révéler une charge d'endettement trop lourde ou des placements peu rentables.

Résultat financier = Produits financiers – Charges financières

« Un résultat financier positif indique que les placements financiers de l'entreprise ont généré plus de revenus que les charges financières. Cela signifie que l'entreprise a fait des choix de financement judicieux qui ont contribué à sa rentabilité globale.

Un résultat financier négatif indique que les charges financières de l'entreprise ont été supérieures aux produits financiers. Cela signifie que l'entreprise a subi des coûts de financement importants qui ont pesé sur sa rentabilité globale ».¹

- **Résultat ordinaire avant impôt (ROAI)**

Le résultat courant avant impôts reflète la capacité de l'entreprise à générer une plus-value avant la déduction de l'impôt sur les sociétés, de la participation des salariés et des charges ou produits exceptionnels.

Résultat courant avant impôts = Résultat opérationnel + Résultat financier

« Un indicateur financier clé utilisé pour évaluer la rentabilité et la performance Opérationnelle d'une entreprise avant prise en compte de l'impact des impôts. Il représente la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités principales et de ses investissements, hors éléments financiers (intérêts, impôts) et exceptionnels (cessions d'actifs, catastrophes naturelles)

Un ROAI positif indique que l'entreprise génère des bénéfices à partir de ses activités principales et de ses investissements avant prise en compte des impôts. Cela suggère que l'entreprise fonctionne de manière efficace et efficiente.

Un ROAI négatif, en revanche, implique que l'entreprise ne génère pas assez de bénéfices de ses opérations et investissements pour couvrir ses dépenses avant impôts. Cela pourrait être un signe de difficultés financières et peut nécessiter que l'entreprise prenne des mesures correctives ».²

- **Le résultat net de l'exercice**

Le résultat net, ou résultat de l'exercice, représente la synthèse de l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion, puisqu'il met en évidence le bénéfice ou la perte après prise en compte de l'ensemble des produits et charges, y compris l'impôt sur les sociétés.

Résultat net de l'exercice = \sum produits – \sum charges

Résultat de l'exercice = Résultat courant avant impôts + Résultat opérationnel –

Participation des salariés – Impôts sur les bénéfices

« Un résultat net de l'exercice positif indique que l'entreprise a dégagé un bénéfice au cours de la période comptable. Cela signifie que les recettes de l'entreprise ont dépassé ses

¹ Ibid., p :157

² CHRISTIAN HOARAU, Op-Cit, 2008, p :160

dépenses, ce qui entraîne une augmentation nette de sa richesse. Un résultat net positif est généralement considéré comme un résultat favorable, car il démontre la capacité de l'entreprise à générer des rendements financiers pour ses actionnaires.

En revanche, un résultat net de l'exercice négatif implique que l'entreprise a subi une perte au cours de la période comptable. Cela signifie que les dépenses de l'entreprise ont dépassé ses recettes, ce qui entraîne une diminution nette de sa richesse. Un résultat net négatif est généralement considéré comme un résultat défavorable, car il soulève des inquiétudes quant à la viabilité financière de l'entreprise et à sa capacité à maintenir ses opérations ».¹

1.4. Modèle du tableau des soldes intermédiaires de gestion

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend neuf soldes calculés par différence entre certains produits et charges. Les trois premiers permettent d'analyser l'activité de l'entreprise, tandis que les six suivants sont dédiés à l'analyse du résultat

2. La capacité d'autofinancements (CAF)

« Elle peut être décrite comme la différence entre les revenus encaissables et les dépenses encaissables, ou comme la somme des bénéfices réalisés au cours de la période et des charges non payées qui ne nécessitent pas de décaissements immédiats. »²

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond aux ressources de financement internes générées par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice. Ces ressources peuvent être mobilisées pour répondre aux besoins financiers liés au développement et à la pérennité de l'entreprise.

2.1. Importance de la capacité d'autofinancement

« La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur important pour les dirigeants de l'entreprise, car elle représente le montant disponible pour l'entreprise afin de financer ses investissements. Elle est déterminée par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables, ou encore par la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non décaissées.

Cette capacité d'autofinancement est essentielle pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à couvrir ses besoins de financement, à rémunérer les actionnaires et à financer sa croissance.

Elle peut également être utilisée pour calculer divers ratios financiers, offrant ainsi une vision plus complète de la situation financière de l'entreprise. »³

L'autofinancement offre l'entreprise la possibilité dans :

- Les paiements aux associés.
- Le renouvellement des investissements.
- L'achat de nouveaux actifs.

¹ Ibid., p :168

² PIERRE RAMAGE, Op-Cit, p :13.

³ HUBERT DE LA BRUSLERIE, Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation, Dunod, France, 2010, p :182

- L'accroissement de sa marge de sécurité financière.
- Le remboursement des dettes.
- La protection contre les pertes éventuelles et les risques.

2.2. Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) peut être déterminée de deux manières distinctes, à partir de deux postes clés du tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

➤ La première méthode

La capacité d'autofinancement peut estimer à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), qui correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables générés par l'activité courante de l'entreprise.

$$\text{Capacité d'autofinancement} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Autres produits encaissables} - \text{Autres charges décaissables}$$

Tableau N°2-2 : La première méthode de calcul de CAF

Désignation	Montant
EBE	
+ Autres produits opérationnels	
- Autres charges opérationnels	
+Produits financiers	
- Charges financières	
-Impôts différés sur résultat ordinaires	
- Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
+produit exceptionnelle	
-Charges exceptionnelle	
-participations des salariés	
Capacité d'autofinancement	

Source : HUBERT DE LA BRUSLERIE, Op.cit., 2010, p :177

➤ La seconde méthode

Le résultat net de l'exercice est souvent utilisé comme base pour effectuer un calcul rapide de la capacité d'autofinancement.

$$\text{Capacité d'autofinancement} = \text{Résultat net} + \text{Charges non décaissables} - \text{Produits non encaissables} - \text{Produits des cessions d'éléments d'actif}$$

Tableau N°2-3 : La seconde méthode de calcul de CAF

Désignation	Montant
Résultat net	
+Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	
-Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+valeur nette comptable des actifs cèdes	
-Produit de cession d'actifs	
-subvention d'investissement virée au compte de résultat	
Capacité d'autofinancement (CAF)	

Source : HUBERT DE LA BRUSLERIE, Op.cit., 2010, p :177

2.3. Interprétation de la CAF

Lorsque la capacité d'autofinancement est importante, si élevée l'entreprise dispose d'une indépendance financière qui facilite son accès au crédit en cas de besoin. À l'inverse, une capacité d'autofinancement déficitaire révèle une situation délicate et une exposition accrue au risque financier.

3. L'autofinancement

« L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des couts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice »¹

L'autofinancement désigne la capacité d'une entreprise à financer ses investissements, son développement ou le remboursement de ses dettes à partir de ses ressources internes, sans recourir à des apports extérieurs tels que les emprunts ou les augmentations de capital. Il constitue un indicateur essentiel de l'autonomie financière de l'entreprise et reflète sa solidité économique à long terme.

3.1. Les critiques de l'autofinancement

L'autofinancement de maintien est essentiel pour une gestion efficace de l'entreprise. En revanche, bien que l'autofinancement d'enrichissement offre certains avantages, il comporte également des inconvénients

¹ ELIE COHEN, Analyse financière, Economica, 4^e éd, France, 1997, Page 194.

➤ **Les avantages :**

- Permet Attirer les investisseurs en montrant une bonne gestion financière et une capacité à financer la croissance sans dépendance excessive à l'extérieur.
- Offre une Meilleure capacité à négocier des conditions avantageuses grâce à une gestion financière solide.
- Maintien d'une direction stable et cohérente, sans être soumis à des pressions externes.
- Permet Un concentration accru sur les besoins du client, soutenu par une autonomie financière qui permet de prendre des décisions orientées vers la qualité.
- Offre une Liberté dans les prises de décision, sans l'intervention de parties extérieures influençant la gestion.
- Donne la Possibilité de définir et d'exécuter une stratégie à long terme, sans devoir répondre aux attentes des actionnaires externes ou des prêteurs.

➤ **Les inconvénients :**

- Risque d'investissement soit excessif, soit insuffisant, s'ils sont effectués uniquement selon les capacités d'autofinancement.
- Réduction des dividendes pouvant mener à une chute de la valeur des actions dans le cas des sociétés par actions
- Augmenter les prix pour financer l'autofinancement peut nuire à la compétitivité de l'entreprise et réduire la fidélité des clients, entraînant une perte de part de marché

3.2. Méthode de calcul de l'autofinancement

➤ **L'autofinancement brut (AFB) :**

« Est répliquant de la capacité d'autofinancement après la rémunération des dividendes des associés »¹

$$\text{Autofinancement} = \text{La capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes}$$

➤ **L'autofinancement net (AFN) :**

Il correspond à la réduction de l'autofinancement de préservation, ainsi

$$\begin{aligned} \text{L'autofinancement net} &= \text{l'autofinancement brut} \\ &\quad - \text{3 dotation aux amortissements} \\ &\quad - \text{Et aux provisions de l'exercice} \end{aligned}$$

¹ Pierre RAMAGE, op.cit., p 17

Section 03 : Analyse les ratios de rentabilité

1. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité à travers les ratios constitue une démarche fondamentale pour apprécier la performance financière d'une entreprise. Ces indicateurs permettent d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise parvient à exploiter efficacement ses ressources afin de dégager des bénéfices. Parmi les principaux ratios utilisés figurent la rentabilité globale, la rentabilité commerciale, la rentabilité économique et la rentabilité financière

« Un ratio se définit comme le rapport entre deux quantités, pouvant inclure des données brutes comme les stocks ou des éléments du bilan, ainsi que des données plus complexes telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.

En fonction des éléments comparés, les ratios fournissent des informations permettant à l'analyste financier de mettre en lumière divers aspects de l'entreprise tels que la rentabilité, l'indépendance financière, et bien d'autres. Ces ratios sont des outils essentiels car ils fournissent des indicateurs clés sur sa gestion, sa rentabilité et sa structure financière ». ¹

1.1. Analyse de la rentabilité économique

La rentabilité économique, également désignée sous le terme de rentabilité d'exploitation, représente un indicateur financier fondamental permettant d'apprécier le rapport entre le capital économique engagé et les résultats générés par l'activité opérationnelle de l'entreprise.

Rentabilité économique=Résultat d'exploitation/ (V. immobilisations + BFR)

Elle vise ainsi à évaluer l'efficacité avec laquelle les ressources financières mobilisées sont utilisées pour produire des bénéfices à partir des activités principales de l'entité

RE=Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaire * Chiffre d'affaire /Capitaux investi

« Ce ratio (**RE / CA**) Résultat d'exploitation Chiffre d'affaire exprime l'efficacité commerciale d'une entreprise, c'est -à- dire son caractère plus ou moins profitable des ventes, est reflétée par le ratio de marge d'exploitation, aussi il permet de surveiller comment l'entreprise utilise efficacement le chiffre d'affaires. Il est essentiel de noter que la marge commerciale est également fortement influencée par le secteur d'activité et la pression concurrentielle, ce qui souligne l'importance de suivre de près ce ratio pour évaluer la performance et l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources commerciales ». ²

« Ce ratio (**CA/AE**) Chiffre d'affaire Capitaux investis appelé ratio de rotation, illustre la capacité d'une entreprise à générer du chiffre d'affaires à partir d'un capital économique spécifique.

L'objectif de l'analyste est d'évaluer l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses Ressources productives et sa capacité à convertir son capital économique en chiffre d'affaires.

¹ P. VIZZAVONA, Gestion Financière, Ed Berti, France, 2004, p 51

² HUBERT DE LA BRUSLERIE, Op-Cit, p :194

La rotation de l'actif économique reflète l'intensité de l'investissement en capital dans le processus économique déployé par l'entreprise ».¹

En fin, l'analyse de la rentabilité économique constitue un outil essentiel pour les entreprises souhaitant évaluer la performance financière de leurs activités sur le long terme. Elle leur permet de disposer d'une base objective pour orienter leurs choix stratégiques en vue d'optimiser leur rentabilité globale.

1.2. Analyse de la rentabilité financière

L'analyse de la rentabilité financière vise à évaluer la capacité d'une entreprise à générer des profits au bénéfice de ses actionnaires. Elle permet d'apprécier la performance de l'entreprise en tenant compte de la structure de son financement, c'est-à-dire du recours combiné au capital propre et à l'endettement, et d'estimer si les résultats obtenus sont suffisants pour couvrir le coût de ce financement

Le retour sur capitaux propres (ROE) constitue un indicateur fondamental de la rentabilité financière d'une entreprise, particulièrement prisé par les investisseurs. Ce ratio met en relation le résultat net réalisé avec les capitaux propres apportés par les actionnaires.

Un ROE élevé indique que l'entreprise parvient à générer un rendement important à partir des capitaux propres mis à sa disposition, ce qui témoigne d'une gestion efficiente et solide de ses ressources financières. Une telle performance renforce généralement la confiance des investisseurs, dans la mesure où elle traduit la capacité de l'entreprise à valoriser l'apport en capital

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux Propres}$$

Un ROE faible ou négatif traduit une inefficacité dans l'utilisation des ressources, ce qui résulte généralement de certaines difficultés rencontrées par l'entreprise. Il est important de comparer le ROE d'une entreprise à la moyenne de son secteur d'activité et d'en analyser les composantes afin de comprendre les sources spécifiques de sa performance.

RF=Résultat Net/ Chiffre d'affaire * Chiffre d'affaire/Capitaux investis * Capitaux investis /Capitaux propres

« Le premier (**RN / CA**) Résultat net Chiffre d'affaire la marge nette représente le bénéfice réalisé par l'entreprise sur chaque unité de chiffre d'affaires, elle illustre la politique commerciale de l'entreprise, notamment la situation concurrentielle sur le marché des biens et services qu'elle produit. En d'autres termes, la marge nette reflète l'aptitude de l'entreprise à générer des bénéfices en fonction de sa stratégie de prix et de la pression concurrentielle à laquelle elle est confrontée ».²

« Le second (**CA/AE**) Chiffre d'affaire Capitaux investis Il s'agit d'un ratio de rotation qui évalue l'efficacité productive d'une entreprise, ce ratio permet de mettre en perspective les choix industriels et technologiques de différentes entreprises opérant dans le même secteur

¹ Ibid., p :150

² HUBERT DE LA BRUSLERIE, Op-Cit., 2010, p :197

d'activité, offrant ainsi des informations pertinentes pour les comparer en termes d'efficacité productive ».¹

« Le troisième (**AE / CP**) Capitaux investis Capitaux propres ratio d'endettement, également connu sous le nom de "ratio de levier", est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise. Il mesure le niveau d'endettement et la manière dont l'entreprise est financée, en comparant les capitaux propres aux dettes.

$$\text{Capitaux investis / Capitaux propres} = \frac{\text{Capitaux propres} + \text{Endettement}}{\text{Capitaux propres}} = 1 + \text{Taux d'endettement}$$

Ce ratio permet d'évaluer la solidité financière de l'entreprise et sa dépendance vis-à-vis De ses créanciers. Il est utilisé par les banquiers et les investisseurs pour évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et à générer des bénéfices ».²

La rentabilité financière est ainsi analysée à travers la décomposition en trois éléments distincts : $\text{RF} = \text{Marge} * \text{Rotation} * \text{Endettement}$

Enfin, l'analyse de la rentabilité financière constitue un outil d'aide à la décision pour les investisseurs, en leur fournissant des éléments pertinents pour évaluer l'attractivité d'une entreprise. Elle permet également aux entreprises de repérer les leviers d'amélioration susceptibles d'optimiser leur rentabilité et de renforcer leur aptitude à générer des profits au bénéfice des actionnaires.

1.3. Les différents ratios de rentabilité

Ces ratios servent à évaluer la performance de l'entreprise en mettant en relation les résultats obtenus avec les ressources économiques et financières engagées. Ils sont essentiels pour juger de l'efficacité et de l'efficience des opérations de l'entreprise. Les ratios correspondants sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°2-4 : Les différents ratios de rentabilité

Type de ratio	Formule	Description
Ratios de profitabilité	Marge brute / Chiffre d'affaires	Mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires, indépendamment de sa politique d'investissement et de son mode de financement.
Ratio taux de marge brute	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	Mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires en tenant compte des coûts d'exploitation.
Ratio taux de marge net	Marge net Résultat net / Chiffre d'affaires	Mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaires, exprimé en pourcentage.

¹ Ibid.

² Idem

Ratios de Répartition de la VA	Prêteurs = charges financières/ VA	Mesure la part de la valeur ajoutée revenant aux prêteurs et le poids de l'endettement sur l'entreprise.
	Salariés = charges personnels/ VA	Mesure la part de la valeur ajoutée revenant aux salariés exprimés par le poids des charges personnelles sur la valeur ajoutée. Il permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.
	L'état = Impôts et taxes/ VA	Mesure la part de la valeur ajoutée revenant à l'état et le taux d'imposition supporter par l'entreprise par rapport à sa valeur ajoutée.

Source : PATRICE DALAIGRE, PHILIPPE BRIQUET, Op.cit., pp :80-90

2. L'effet de la gestion de trésorerie sur la rentabilité

L'analyse par les ratios constitue un outil essentiel pour évaluer la situation financière et la performance d'une entreprise, car elle repose sur des données objectives issues principalement des documents comptables tels que le bilan et le compte de résultat

L'analyse financière déterminant dans l'amélioration de la rentabilité des entreprises. Elle permet d'identifier les points forts et les faiblesses de l'organisation, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques visant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

2.1. Évaluation de la rentabilité économique et financière :

L'analyse financière permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise en examinant des indicateurs clés tels que le retour sur investissement (ROI), le retour sur capitaux propres (ROE) et les marges bénéficiaires. Ces évaluations fournissent une vision claire de la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses ressources investies.

2.2. Identification des leviers d'amélioration de la rentabilité :

En analysant les états financiers, l'analyse financière aide à identifier les domaines où l'entreprise peut améliorer sa rentabilité, tels que la réduction des coûts, l'optimisation des processus opérationnels ou l'amélioration de la gestion du fonds de roulement.

2.3. Amélioration de la prise de décision :

Les informations fournies par l'analyse financière permettent aux dirigeants de prendre :

- Des décisions stratégiques éclairées concernant les investissements,
- Le financement
- La politique de prix et d'autres aspects clés de la gestion de l'entreprise.

2.4. Suivi de la performance dans le temps :

L'analyse financière offre des outils pour suivre l'évolution de la rentabilité de l'entreprise au fil du temps, permettant ainsi d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place et d'ajuster les actions en conséquence.

Conclusion du chapitre

L'analyse de la rentabilité constitue un outil fondamental pour la gestion d'une entreprise.

Ce chapitre a pour objectif de permettre aux lecteurs de comprendre les mécanismes de la rentabilité, de maîtriser les instruments d'analyse appropriés et de les appliquer afin d'améliorer la performance globale de leur organisation.

Cette démarche analytique offre la possibilité d'identifier les sources de rentabilité d'une entreprise et d'utiliser des méthodes dynamiques d'analyse financière, telles que les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement (CAF), pour évaluer l'activité et les performances de l'entreprise.

L'analyse de la rentabilité à travers les ratios financiers s'avère être un outil précieux pour comprendre les origines de la rentabilité. Ces ratios fournissent des informations synthétiques et comparables sur la situation financière de l'entreprise, permettant ainsi de suivre l'évolution de sa rentabilité dans le temps.

Il convient toutefois de souligner que l'analyse financière ne constitue pas une solution miracle. Elle doit être utilisée en complément d'autres outils de gestion et de pilotage de la performance afin d'obtenir des résultats concrets et durables.

CHAPITRE 3 :

ETUDE PRATIQUE AU SEIN DE LA DIRECTION DE LA TRÉSORERIE DE NAFTAL

Introduction du chapitre

Après avoir abordé, dans les deux chapitres précédents, les différents aspects théoriques relatifs à la trésorerie, à sa gestion ainsi qu'aux notions de rentabilité, ce chapitre sera consacré à l'analyse d'un cas pratique, afin de mieux appréhender la manière dont la trésorerie est effectivement gérée au sein d'une entreprise, et d'en évaluer l'impact sur sa rentabilité.

Nous allons nous intéresser ici à la société de NAFTAL. Nous allons commencer par une présentation générale de La société de NAFTAL, ainsi la présentation de la direction de la trésorerie de la société de NAFTAL, puis nous nous concentrerons sur direction spécifique qui fait l'objet de notre étude.

Ensuite, nous procéderons à une analyse approfondie de la trésorerie de cette direction, en mobilisant les différentes méthodes d'analyse exposées dans le premier chapitre, à savoir : l'approche statique, l'approche dynamique, ainsi que l'analyse par les ratios. Cette étude s'appuiera sur divers documents comptables et états financiers propres à cette direction.

Enfin, nous examinerons le compte de résultat afin d'évaluer le niveau de performance financière, en mobilisant les principaux outils d'appréciation de la rentabilité, tels que les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et la Capacité d'Autofinancement (CAF). Cette démarche nous permettra de mesurer la rentabilité de la direction étudiée et, par conséquent, de juger de l'impact de sa gestion de trésorerie sur sa rentabilité globale.

Dans ce présent chapitre nous allons voir :

Section 01 : Présentation Générale de l'Entreprise NAFTAL

Section 02 : Analyse de la situation financière de NAFTAL

Section 03 : Analyse de l'effet de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière de la société de NAFTAL

Section 1 : Présentation Générale de l'Entreprise NAFTAL

En Algérie, L'entreprise NAFTAL est le leader national de la distribution des produits pétroliers. Elle est parmi les entreprises qui ont connu une grande évolution dans la fonction d'audit interne. A ce titre, l'objectif de cette section est de présenter l'entreprise en général : son historique, ses missions et son organisation. Ensuite, nous allons présenter la fonction direction de la trésorerie, ses missions et son organisation

1. Présentation générale de l'entreprise NAFTAL ¹

1.1 Historique et évolution de NAFTAL :

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage, la commercialisation et la distribution des produits pétroliers en Algérie.

En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- ✓ NAFTEC chargée du raffinage du pétrole
- ✓ NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers et dérivés

En 18 Avril 1998, NAFTAL change de statut en Société Par Actions « SPA »et devient une filiale à 100% du groupe SONATRACH avec un capital de 6,5 milliards de dinars qui est évalué à nos jours à 15,65 milliards de dinars. Elle s'est réorganisée sur ses principaux métiers de base qui sont désormais : La distribution et la commercialisation des produits carburants et GPL.NAFTAL se trouve aujourd'hui, dans les nouveaux contextes de libre concurrence, marqué de surcroit par les nouvelles dispositions de la loi N° 05-07 du 27-04-2004 relative aux hydrocarbures

La nouvelle appellation NAFTAL se compose de :

- ✓ NAFT : terme arabe désignant le pétrole.
- ✓ AL : en référence à ALDJAZAIR ou ALGER

Son siège social est situé à : route des dunes- CHERAGA, BP 73-Alger-Algérie.

¹ <https://www.naftal.dz>

Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL, pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national ; NAFTAL utilise plusieurs modes de transports :

- ✓ Le cabotage 2 et les pipes pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries
- ✓ Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts
- ✓ La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts son desservis par le rail.

En 21 Décembre 1999, est la création de STPE, Société de Transport des Produits Energétiques dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire).

1.2. Stratégie de NAFTAL :

- Assurer la continuité de sa mission principale, à savoir la distribution des produits pétroliers.
- Améliorer la qualité de ses services.

Afin de garantir sa croissance et sa pérennité, l'entreprise met en œuvre une stratégie spécifique, articulée autour de plusieurs axes majeurs :

- Promouvoir une nouvelle culture managériale fondée sur l'ambition, l'innovation et l'exigence.
- Renforcer la fidélité de sa clientèle.
- Consolider sa position de leader national dans la distribution des produits pétroliers.
- Adapter son organisation et son mode de fonctionnement aux évolutions de l'environnement.
- Renforcer ses activités principales tout en poursuivant la décentralisation de ses opérations.

1.3. Missions de NAFTAL :¹

Les missions fondamentales de NAFTAL :

- Organiser et développer les activités de commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés.
- Assurer le stockage et le transport de l'ensemble des produits pétroliers commercialisés à l'échelle nationale.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution afin de garantir une couverture optimale des besoins du marché.
- Veiller à l'application et au respect des normes en matière de sécurité industrielle, notamment en ce qui concerne la protection de l'environnement, en collaboration avec les organismes compétents.

¹ Source NAFTAL, direction stratégie, planification et économie (SPE)

- Mettre en œuvre des actions favorisant une utilisation rationnelle et efficiente des produits énergétiques.
- Participer à l'élaboration des normes et au contrôle de la qualité des produits relevant de son champ d'activité, tout en veillant à leur application effective.
- Recevoir et traiter les commandes et demandes des clients.
- Renforcer l'image de marque de NAFTAL et garantir la qualité de ses produits.

1.4. Identification des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL :

NAFTAL adopte une politique de distribution dite extensive, visant à assurer une couverture complète du territoire national. Son offre, caractérisée par une grande diversité, se décline en plusieurs gammes de produits et de services, présentées comme suit :

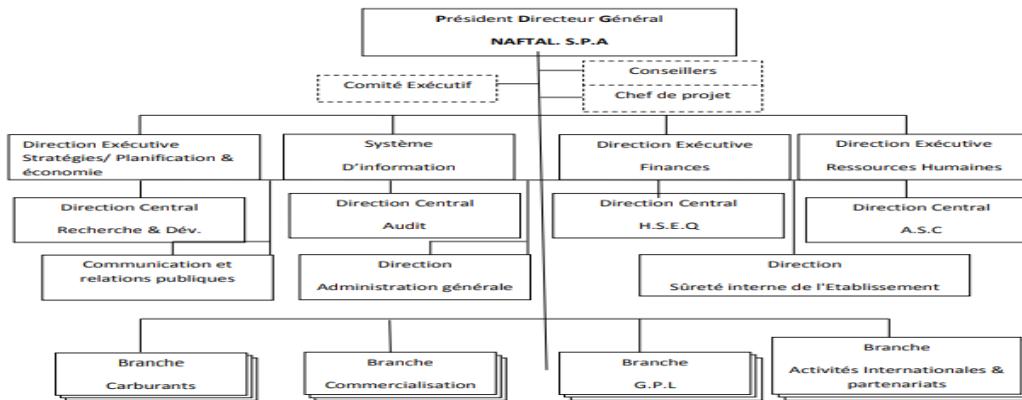
- Les Gaz de Pétrole liquéfié (GPL) : Propane et Butane
- Les Carburants et combustibles terre : le GPL/ C, les essences (Normal, super et sans Plomb), le Gasoil.
- Les Carburants et Combustibles Aviation et Marine sont : le kéroène (Jet A1), l'Agas, Bunker C, Divers Fuels.
- Les Lubrifiants : les Huiles moteurs, les huiles industrielles, les huiles de transmission et les graisses
- Les Bitumes : les bitumes purs, les bitumes oxydés et les bitumes fluides ainsi que les émulsions de bitumes
- Les produits spéciaux : les solvants, les cires, les raffines et les extraits aromatiques.
- Les pneumatiques

1.5. Organisation :

NAFTAL est structurée selon une organisation hiérarchique à trois niveaux :

- ✓ **La Direction générale** : qui regroupe quatre directions exécutives : la direction des finances, celle des ressources humaines, des systèmes d'information, ainsi que la direction de la stratégie, de la planification et de l'économie ;
- ✓ **Les structures fonctionnelles** : qui comprennent notamment les départements chargés de l'audit, de la recherche et du développement, de l'hygiène, de l'environnement, des activités socioculturelles, ainsi que de la stratégie, de la planification et de l'économie ;
- ✓ **Les structures opérationnelles** : constituées de quatre branches principales d'activité : les carburants, le GPL, la commercialisation, ainsi que les activités internationales et les partenariats.

Schéma N°3-1 : Macrostructure organisationnelle



Source : document interne de NAFTAL

1.6. Les moyens :¹

Pour mener à bien ses missions, NAFTAL s'appuie sur un important potentiel humain et matériel, structuré de la manière suivante :

- Potentiel humain :

L'effectif de NAFTAL s'élève à 29762 agents au 31/12/2007, répartis comme suit :

Tableau N°3-1 : répartition de l'effectif de NAFTAL

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadres	4431	15%
Maîtrise	7672	26%
Exécution	12668	42%
Total permanents	24771	83%
Temporaires	4991	17%
Total	29762	100%

Source : direction des ressources humaines, NAFTAL

- Potentiel matériel

- ✓ 90 centre de distribution et de stockage, dont :
 - 23 centres carburant.
 - 14 centres lubrifiant.
 - 53 centres multi produits (pneumatique et produits spéciaux).
 - ✓ 44 unités d'emplissage GPL.
 - ✓ 59 dépôts relais de stockage de régulation GPL.
 - ✓ 134 aires de stockage de régulation GPL.
 - ✓ 138 Km de canalisation opérationnelle et 350 Km en cours de réalisation (5 GPL et carburant).
 - ✓ 42 centres emplisseurs pour bitume.
 - ✓ 16 unités de formulation bitument pour une capacité de production de 40 200 (TM/an).

¹ Document interne de l'entreprise.

- ✓ 37 centre aviation et marines.
- ✓ 55 dépôts de ravitaillement des aéronefs.
- ✓ Un parc de 6500 véhicules opérationnels et engins répartis comme suit :
 - 3550 véhicules de distribution (tracteurs routiers, semi-remorques, citernes, semi-remorques plateaux, camions citerne, camions plateaux, camion porte palettes).
 - 2950 engins de manutention, utilitaires et de maintenance.

- **Potentiel Les produits commercialisés par NAFTAL**

NAFTAL commercialise sur le marché, par année près de :

- 07 millions de tonnes de carburants ;
- 1,5 millions de tonnes de GPL ;
- 100 milles tonnes de lubrifiants ;
- 370 milles tonnes de bitumes ;
- 20 milles tonnes de produits spéciaux

- **Le réseau de distribution**

NAFTAL dispose d'un réseau national constitué de **1 497 stations-service** réparties à travers le territoire, assurant la distribution et la vente des produits pétroliers ainsi que des produits spéciaux. Ce réseau se compose de quatre types de points de vente, différenciés selon leur statut juridique :

- ✓ **La gérance directe (GD)**

- Ces infrastructures sont la propriété directe de NAFTAL ;
- Le personnel y travaillant est salarié de l'entreprise ;
- Ce réseau compte **332 stations**.

- ✓ **La gérance libre (GL)**

Relevant du patrimoine transféré à NAFTAL par la société SONATRACH, la majorité de ces stations-service présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles sont principalement implantées en zones urbaines.
- Leur exploitation est assurée par des tiers dans le cadre de contrats de gérance libre conclus avec NAFTAL.
- Le personnel y exerçant son salarié des gérants.
- Le nombre total de ces stations s'élève à 339.

- ✓ **Revendeurs Organique (RO)**

Un second type de points de vente est constitué de stations appartenant à des tiers, liés à NAFTAL par un contrat de prêt de matériel. Ces stations présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles sont exploitées par les propriétaires, qui bénéficient d'un prêt de matériel consenti par NAFTAL.
- Le personnel salarié relève de la responsabilité du vendeur.

- Le réseau comprend 274 stations de ce type.

- **Développement**

Dans le cadre de sa dynamique de développement, NAFTAL a mis en place un programme d'investissement ambitieux, d'un montant de 42 milliards de dinars algériens pour la période 2005–2009, destiné à renforcer ses activités stratégiques. À travers ce plan, l'entreprise poursuit un double objectif :

- Assurer la continuité de sa mission principale de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer la qualité de ses services.

Les principales actions engagées dans le cadre de ce programme portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage.
- La mise en conformité des installations avec les normes en vigueur en matière de sécurité industrielle et de protection de l'environnement.
- La modernisation et l'extension du réseau de stations-service.
- Le renouvellement de la flotte de transport routier ainsi que du matériel de manutention.
- L'augmentation des capacités de transport par pipeline.
- La promotion des produits propres, notamment le GPL et l'essence sans plomb.

2. Présentation sur La Direction Exécutive Finances (DEF) et ses composantes :

La Direction Exécutive Finances (DEF) constitue l'un des piliers essentiels du fonctionnement de NAFTAL, société nationale spécialisée dans la distribution des produits pétroliers. Relevant de la branche Commercialisation, elle a un rôle stratégique dans la gestion, le contrôle et l'optimisation des ressources financières de l'entreprise.

La direction finance est composée de cinq services :

- La Direction Trésorerie.
- La Direction Comptabilité
- La Direction Comptabilité Analytique.
- La Direction Budget & Contrôle de Gestion.
- La Direction Fiscalité, Assurances & Reporting.

2.1. Les différentes tâches de la direction :

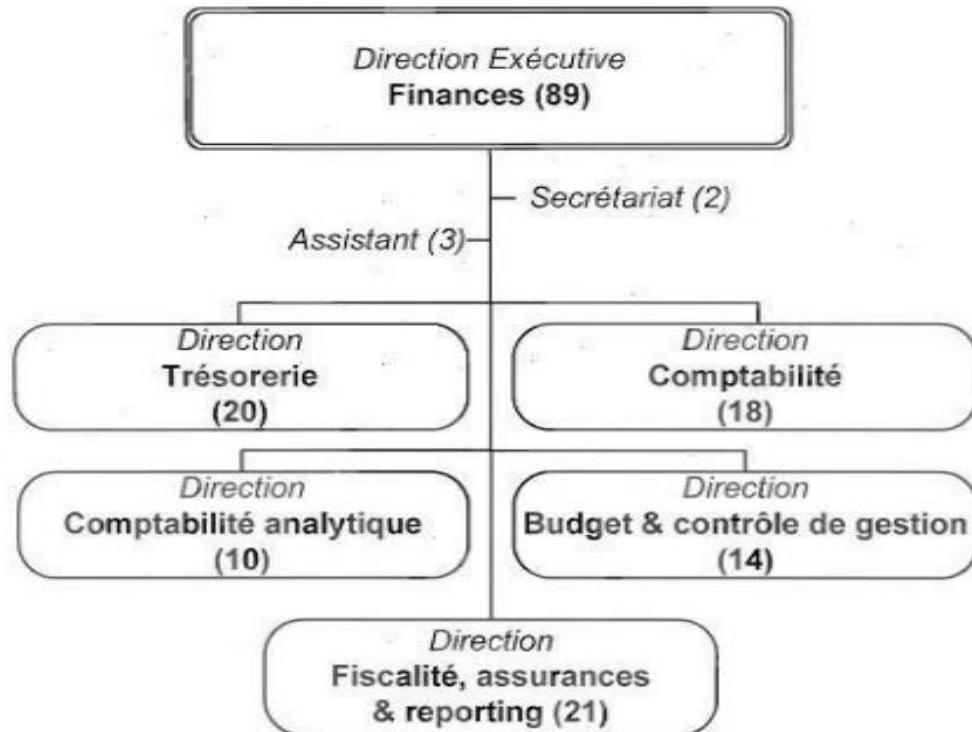
La Direction Financière assure un ensemble de missions clés contribuant à la gestion rigoureuse et à l'analyse financière de la branche Commercialisation de NAFTAL. Parmi ses principales attributions, on peut citer :

- La participation aux regroupements comptables en vue de la confirmation des opérations inter-unités.
- L'élaboration des bilans financiers relatifs aux activités de la DFC au niveau de la branche.
- La participation active aux opérations de contrôle et de validation du bilan comptable.

- Le contrôle de la déclaration fiscale G50, afin de garantir la conformité aux obligations fiscales en vigueur.
- La préparation du bilan analytique, en lien avec les différentes structures de la branche.
- L'analyse des comptes de gestion ainsi que l'évaluation du bilan global de la branche.
- L'étude des coûts et du calcul des prix de revient, essentiels pour le suivi de la rentabilité.
- La gestion des fichiers NAFT COM et SG2S, outils dédiés à la gestion comptable et financière.
- L'organisation des regroupements de comptabilité générale et analytique.
- La gestion des flux de trésorerie, avec un suivi quotidien des encaissements et décaissements.
- Le suivi du système de cash management, notamment par la vérification des signatures autorisées.
- L'actualisation régulière des fichiers des comptes bancaires, tant pour les recettes que pour les dépenses.
- Le suivi des ventes en mode TAC (Terminal Automatisé de Contrôle) ainsi que de l'activité commerciale au niveau des différents districts.

2.2 Organigramme Direction Exécutive Finances

Schéma N°3-2 : Organigramme Direction Exécutive Finances



Source : document interne de NAFTAL

3. Présentation sur La Direction Trésorerie

La Direction de la Trésorerie constitue une composante essentielle de La Direction Exécutive Finances (DEF) de NAFTAL. Elle est chargée de la gestion optimale des flux

financiers quotidiens de l'entreprise, dans le but d'assurer sa liquidité, sa solvabilité et sa stabilité financière à court et moyen termes.

La direction est composée de Quatre Départements :

- Département Financements et Placements
- Département Opérations Trésorerie
- Département Contrôle Trésorerie
- Département Opérations Commerce Extérieur

3.1. Rôle et importance de La Direction Trésorerie

Le rôle principal de cette sous-direction est de garantir la disponibilité des ressources financières nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, tout en assurant un équilibre entre les entrées et sorties de fonds. Elle contribue également à minimiser les risques financiers, notamment ceux liés aux variations de trésorerie, aux placements, aux financements et aux relations bancaires.

3.2. Les Missions

La Direction Financière de NAFTAL représente un rôle stratégique dans la gestion globale de l'entreprise. À ce titre, elle intervient à la fois dans la planification, la supervision et le contrôle des opérations financières, budgétaires et comptables. Ses principales attributions peuvent être résumées comme suit :

- Mettre en place des procédures de gestion des financements et assurer le suivi de la trésorerie de la société.
- Élaborer et suivre les plans de trésorerie, tout en optimisant les excédents de trésorerie par des placements.
- Garantir le respect des obligations internes, notamment celles prévues dans la charte des pouvoirs.
- Gérer le portefeuille des filiales et négocier des solutions de financement adaptées.
- Suivre le remboursement des crédits et maintenir de bonnes relations avec les institutions financières.
- Conseiller et assister les autres entités de la société sur les questions financières.

Section2 : Analyse de la situation financière de NAFTAL

1. Élaboration des bilans :

Cette section sera consacrée à l'établissement d'un diagnostic financier structuré de l'entreprise NAFTAL. Dans un premier temps, il conviendra de présenter les états financiers de la société afin de fournir une base d'analyse fiable.

Ensuite, seront calculés les indicateurs d'équilibre financier permettant d'apprécier la stabilité et la structure financière de l'entreprise. Cette démarche sera suivie par une analyse de l'activité visant à évaluer l'efficacité de l'exploitation et la performance globale de NAFTAL.

Enfin, sur la base des constats établis, des recommandations pertinentes seront proposées dans l'objectif d'améliorer durablement la situation financière de l'entreprise.

1.1. Présentation du bilan fonctionnel

Nous partirons des états fonctionnels annuels des exercices 2021, 2022 et 2023, pour présenter les bilans financiers de NAFTAL

✓ Présentation Actif du bilan fonctionnel

**Tableau N°3-2 : Présentation de l'actif de bilan fonctionnel de l'année
2021/2022/2023 Unité : DA**

Actif	2021	2022	2023
Emplois Stables			
Immobilisation incorporelle	526 415 667,00	50 897 060,88	565 457 060,88
Immobilisation corporelle	296 800 755 978,84	315 463 242 129,05	329 262 187 351,61
Immobilisation en cours	66 177 984 304,21	63 650 690 518,30	683 87 862 076,79
Immobilisation financière	38 548 467 597,27	39 169 754 040,32	74 906 276 303,48
Impôts différer	8 312 116 425,49	6 852 414 793,70	7 549 939 337,06
Total Emplois Stables	410 365 739 972,81	425 686 998 542,25	480 671 722 129,82
Actif Circulant			
Actif circulant d'exploitation			
Stocks et en-cours	3 548 2938 788	31395311812,34	29 647 884 425,23
Impôts est assimilés	2 240 551 927	2802778199,98	0,00
Client	73 455 855 861,32	93 643 892 640,18	101 189 402 293,89
Total actif circulant hors exploitation (1)	111 179 346 575,78	127841982652,50	130 837 286 719,12
Autres débiteurs	27 842 345 869,12	25 377 502 556,24	20 373 985 218,18

Total actif circulant hors exploitation (2)	27 842 345 869,12	25 377 502 556,24	20 373 985 218,18
Trésorerie active Trésorerie	191 571 142 106,72	228 319 382 732,32	217 684 019 288,95
Total trésorerie active (3)	191 571 142 106,72	228 319 382 732,32	217 684 019 288,95
Total actif circulant (1) + (2) + (3)	330 592 834 551,62	381 538 867 941,06	368895291226,25
Total actif	740 958 574 524,43	806 725 866 483,31	849 567 013 356,07

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

✓ Présentation passif du bilan fonctionnel

Tableau N°3-3 : Présentation de passif fonctionnel de l'année 2021/2022/2023
Unité : DA

Passif	2021	2022	2023
Ressources Stables			
Capitaux propres	196 687 827 564,70	209 380 0095 04,15	230 632 067 434,90
dette à long terme	134 033 353 313,52	136 234 966 666,03	138 837 619 922,31
Amortissements et provisions	240 876 657 635,61	287 059 444 582,41	317 384 687 400,99
Total Ressources Stables	571 597 83 8513,83	632 674 420 752,59	686 854 374 758,20
Passif Circulant			
Passif circulant d'exploitation			
Dette Fournisseur et compte rattaches	125 293 410 614,21	132 284 790 150,68	114 931 493 958,32
Impôt	19 311 323 038,40	18 129 508 899,57	20 281 440 934,87
Total passif circulant d'exploitation	144 604 733 652,61	150 414 299 050,25	135 212 934 893,19
passif circulant hors exploitation			
Autres dettes	24 756 002 357,99	24 137 146 680,47	27 499 703 704,68
Trésorerie passive Trésorerie	0,00	0,00	0,00
Total trésorerie passive			
Total passif circulant	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
Total passif	740 958 574 524,43	806 725 866 483,31	849 567 013 356,07

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

1.1.Présentation du bilan financier :

✓ Présentation de l'actif de bilan financier :

Tableau N°3-4 : Présentation de l'actif de bilan financier de l'année 2021/2022/2023
Unité : DA

Désignation	2021	TDC	2022	TDC	2023	TDC
ACTIFS NON COURANTS	183 584 271 656,41	4,15%	185 299 688 974,67	0,93 %	225 672 294 869,48	21,79 %
Actifs circulants	316 497 645 232,41	4,15%	334 866 732 926,23	5,80 %	306 510 031 085,60	-8,47 %
Valeur d'exploitation (VE)	34 365 152 190,16	2,14%	30 267 999 729,56	- 11,92 %	28 648 070 070,75	-5,35%
Valeur réalisable (VR)	90 610 564 541,59	34,41%	76 328 067 135,45	- 15,76 %	60 221 171 963	-21,10 %
Valeur disponible (VD)	191 521 928 500,66	-6,56%	228 270 666 061,22	19,19 %	217 640 789 052,24	-4,66 %
TOTAL	500 081 916 888,82	3,69%	520 166 421 900,90	4%	532 182 325 955,08	2,31 %

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Analyse de taux de croissance En tenant compte de l'application de la formule du taux de croissance

Taux de croissance = (indicateur n - indicateur (n -1) / indicateur (n-1)

✓ **Présentation de passif de bilan**

Tableau N°3-5 : Présentation de passif de bilan financier de l'année 2021/2022/2023
Unité : DA

Désignation	2021	TDC	2022	TDC	2023	TDC
Capitaux permanents	330 721 180 878,22	2,34%	345 614 976 170,18	4,50%	369 469 687 357	6,90 %
Capitaux propre (CP)	196 687 827 564,70	3,78%	209 380 009 504,15	6,45%	230 632 067 434,90	10,15 %
Passif non courant (dette à long terme)	134 033 353 313,52	0,31%	136 234 966 666,03	1,64%	138 837 619 922,31	1,91 %
Passif courant (dette à court terme)	169 360 736 010,60	6,41%	174 551 445 730,72	3,06%	162 712 638 597,87	-6,78 %
TOTAL	500 081 916 888,82	3,69%	520 166 421 900,90	4,02%	532 182 325 955,08	2,31 %

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

À travers les bilans de l'entreprise NAFTAL, nous allons essayer de les synthétiser pour pouvoir élaborer les bilans dits « bilans condensé ou en grandes de masse »

1.2. Présentation des bilans en grandes masses

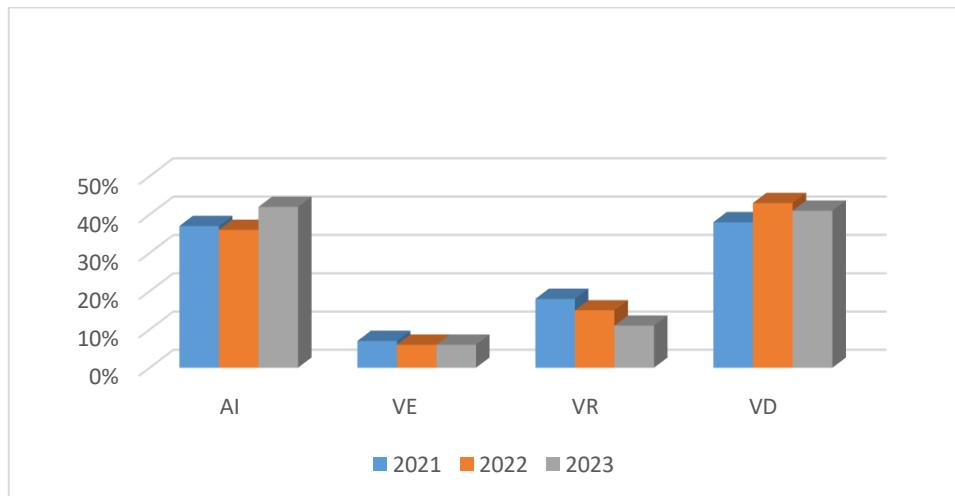
✓ Bilan en grandes masse 2021,2022 et 2023

Tableau N°3-6 : Présentation de l'actif de bilan en grandes masse de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Actif	2021	%	2022	%	2023	%
AI	183 584 271 656,41	37%	185 299 688 974,67	36%	225 672 294 869,48	42%
AC	316 497 645 232,41	63%	334 866 732 926,23	64%	306 510 031 085,60	58%
VE	34 365 152 190,16	7%	30 267 999 729,56	6%	28 648 070 070,75	6%
VR	906 105 645 41,59	18%	76 328 067 135,45	15%	60 221 171 963	11 %
VD	191 521 928 500,66	38%	228 270 666 061,22	43%	217 640 789 052,24	41 %
TOTAL	500 081 916 888,82	100%	520 166 421 900,90	100%	532 182 325 955,08	100%

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-1 : Actif de Bilan en grand masses de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-6

Commentaire :

➤ Les valeurs immobilisées :

Représentent 37% ;36% ;42% de total actif sont respectivement en années 2021,2022 et 2023. Aux vues des variations des immobilisations corporelles et financières, les valeurs immobilisées ont diminué en 2022 de -1% par rapport à l'année 2021 et augment en 2023 de 6% par à port à l'année 2022.

Cette variation croissante s'explique l'augmentation des valeurs d'immobilisations incorporelles et les valeurs financières. À travers notre analyse nous constatons que la part des actifs circulant dans le bilan de cette entreprise ; Sont supérieur à 50% de total actif, globalement la part la plus importante qui est les valeurs réalisables et de disponibilité sont fortes

➤ **Valeur d'exploitation :**

Les valeurs d'exploitation, qui correspondent aux stocks et encours détenus par l'entreprise, représentent respectivement **7 %, 6 % et 6 %** du total de l'actif pour les années 2021, 2022 et 2023. En 2022, leur part a diminué de **1 %** par rapport à 2021, traduisant une baisse insignifiante. En 2023, cette part reste stable à **6 %**, ce qui indique une régression au niveau du déstockage causé par une baisse au niveau des ventes par rapport à l'année précédente. Cette stabilité peut montrer que les stocks sont bien gérés.

➤ **Valeur réalisable :**

Elles représentent l'ensemble des créances détenues par l'entreprise, comprenant notamment les comptes clients, les autres débiteurs ainsi que les impôts et assimilés. Ces valeurs sont destinées à être transformées en liquidités dans un délai déterminé.

La part des valeurs réalisables en 2021, 2022 et 2023 est respectivement de 18 %, 15 % et 11 %. Une variation et décroissante de 3% entre 2021 et 2022 en 2023 a continué à se dégrader de 4% dû à une baisse des ventes.

➤ **Valeur disponible :**

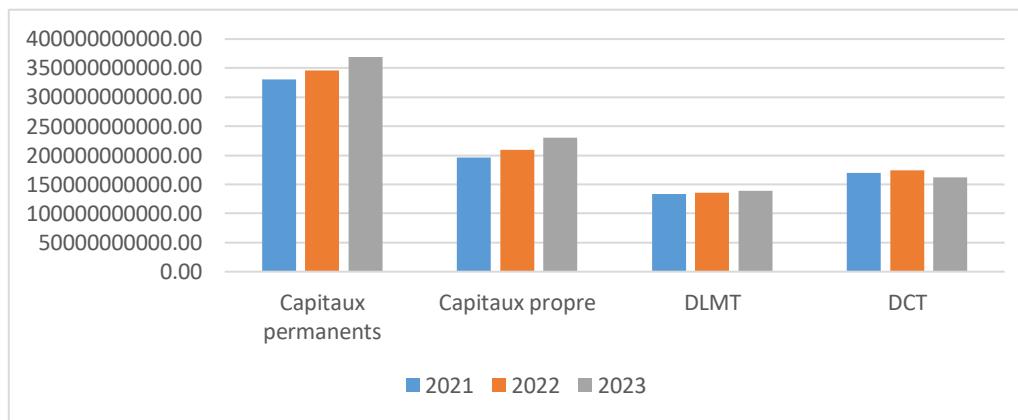
Ce sont toutes les liquidités que possède l'entreprise dans ses caisses et ses comptes en banque. Dans cette entreprise la part des valeurs disponibles pendant les années 2021, 2022 et 2023 est respectivement de 38%, 43% et 41 %. On remarque que le taux de croissance en 2022 il a considérablement augmenté pour atteindre les 43%. Ce rebondissement est en particulier dû à une baisse des dépenses et une augmentation du volume des recettes ; mais en 2023 on a enregistré une petite diminution d'une valeur de -2 % conclusion, l'entreprise possède une bonne gestion de trésorerie.

✓ **Bilan en grand masses 2021 /2022 /2023 :**

**Tableau N°3-7 : Présentation de Passif de Bilan en grand masses de l'année
2021/2022/2023
Unité : DA**

PASSIF	2021	%	2022	%	2023	%
Capitaux permanents	330 721 180 878,22	66%	345 614 976 170,18	66%	369 469 687 357	69 %
Capitaux propre	196 687 827 564,70	39%	209 380 009 504,15	44%	230 632 067 434,90	43 %
DLMT	134 033 353 313,52	27%	136 234 966 666,03	26%	138 837 619 922,31	26 %
DCT	169 360 736 010,60	34%	174 551 445 730,72	34%	162 712 638 597,87	31 %
TOTAL	500 081 916 888,82	100%	520 166 421 900,90	100%	532 182 325 955,08	100%

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-2 : Passif de Bilan en grand masses de l'année 2021/2022/2023

Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-7

Commentaire :

➤ Capitaux propres :

Les ressources financières de l'entreprise sont constituées essentiellement du capital social, des réserves accumulées et du résultat net.

Les capitaux propres représentent respectivement 39 %, 44 % et 43 % du total du passif pour les exercices 2021, 2022 et 2023. On constate une augmentation notable de 4 % en 2022 par rapport à 2021, suivie d'une légère baisse de 1% en 2023.

La variation du taux de croissance des capitaux propres s'explique principalement par les fluctuations du résultat net d'exercice.

Cette évolution traduit que les capitaux propres sont restés inférieurs à 50 % du total du passif durant les exercices 2020 et 2021. Cela signifie que plus de la moitié des emplois de l'entreprise a été financée par le recours à l'endettement.

➤ Dettes long moyen terme :

Ce sont les dettes bancaires et de l'ensemble des autres dettes d'investissement dont l'échéance dépasse une année. Il s'agit des dettes bancaires et de l'ensemble des autres dettes d'investissement dont l'échéance dépasse une année. Les taux des DLMT restent relativement stables sur les trois années. Le taux a légèrement diminué de 27% en 2021 à 26% en 2022 et 2023.

En effet, la société dispose d'une situation financière stable et d'un processus d'exploitation autonome. De plus, le montant de ses dettes à long terme, qui représente des provisions, demeure inchangé.

Les DLMT représentent une partie importante du passif de l'entreprise, avec un taux de 28% sur les trois années.

➤ **Dette court terme :**

Elles représentent l'ensemble des dettes de l'entreprise dont l'échéance est inférieure à un an. Elles comprennent principalement les dettes fournisseurs, les effets à payer ainsi que les autres dettes à court terme.

Les dettes à court terme représentent 34 % du total du passif en 2021 et 2022, puis diminuent légèrement à 31 % en 2023. Cette évolution montre une certaine stabilité de l'endettement à court terme sur les deux premiers exercices, suivie d'un léger repli en 2023.

Cette baisse de 3 % en 2022 peut s'expliquer par une amélioration de la trésorerie ou un recentrage vers des financements à plus long terme. Une diminution des DCT est généralement perçue comme un signe positif, car elle réduit la pression sur la liquidité à court terme et améliore la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances immédiates. Toutefois, la part des DCT reste importante, ce qui nécessite une gestion rigoureuse pour éviter tout déséquilibre de trésorerie.

2. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :

2.1. Calcul de fonds de roulement net global « FRNG »

- **À partir du haut de bilan** : Le FRNG est calculé selon la formule suivante :

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

Tableau N°3-8 : Le FRNG à partir du haut de bilan de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Ressources stables (1)	571 597 83 8513,83	632 674 420 752,59	686 854 374 758,20
Emplois stables (2)	410 365 739 972,81	425 186 998 542,25	480 671 722 129,82
FRNG = (1) – (2)	161 232 098 541,02	207 487 422 210,34	206 182 652 628,38

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

- **À partir du bas de bilan** : Le FRNG est calculé selon la formule suivante :

$$\text{FRNG} = (\text{Total Actif circulant} - \text{Total Passif circulant})$$

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant} + \text{Actif de trésorerie}) - (\text{Passif circulant} + \text{Passif de trésorerie})$$

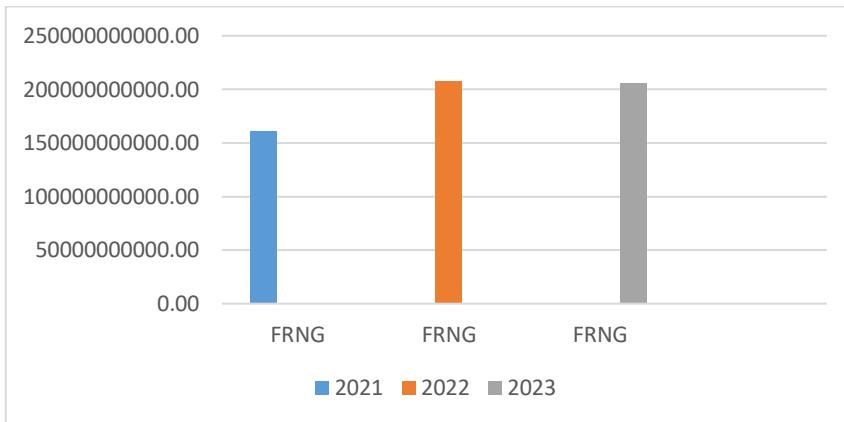
Tableau N°3-9 : Le FRNG à partir du bas de bilan de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
AC + AT (1)	330 592 834 551,62	38 153 8867 941,06	368 895 291 226,25
PC + PT (2)	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
FRNG = (1) – (2)	161 232 098 541,02	206 987 422 210,34	206 182 652 628,38

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-3 : Evolution de FRNG de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-8 et N° 3-9

Interprétation :

Nous observons que NAFTAL enregistre un Fonds de Roulement Net Global (FRNG) positif sur les trois exercices analysés. Pour l'exercice 2021, ce FRNG s'élève à 147 136 909 221,81 DA, ce qui indique que les ressources stables sont largement supérieures aux emplois stables. Par conséquent, l'entreprise parvient à financer l'ensemble de ses immobilisations à l'aide des capitaux permanents, tout en dégageant un excédent. Cet excédent constitue une marge de sécurité qui lui permet de faire face à ses engagements à court terme, assurant ainsi la stabilité et l'équilibre de sa situation financière.

Cette valeur a enregistré une augmentation forte de 28 % en 2022 par rapport à 2021. Cette évolution peut être attribuée à l'augmentation des capitaux propres au cours de l'exercice 2022, à la diminution significative de la valeur réalisable, ainsi qu'à l'amélioration du résultat net de l'exercice. Malgré cette baisse en 2023 de 1 % par rapport à 2022, le niveau de FRNG reste élevé, traduisant la solidité financière de NAFTAL.

2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement « BFR »

- **Calcul du « BFR » à partir du bilan**

Le BFR est calculé selon la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

Tableau N°3-10 : Le BFR à partir du bilan de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
-------------	------	------	------

ACE + ACHE (1)	139 021 692 444,90	153 219 485 208,74	151 211 271 937,30
DE + DHE (2)	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
BFR = (1) – (2)	-30 339 043 565,70	-21 331 960 521,98	-11 501 366 660,57

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

- **Calcul du « BFR » à partir de « BFRE et BFRHE »**

Le BFR est calculé selon la formule suivante :

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dette circulant}$$

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dettes circulant hors exploitation}$$

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}.$$

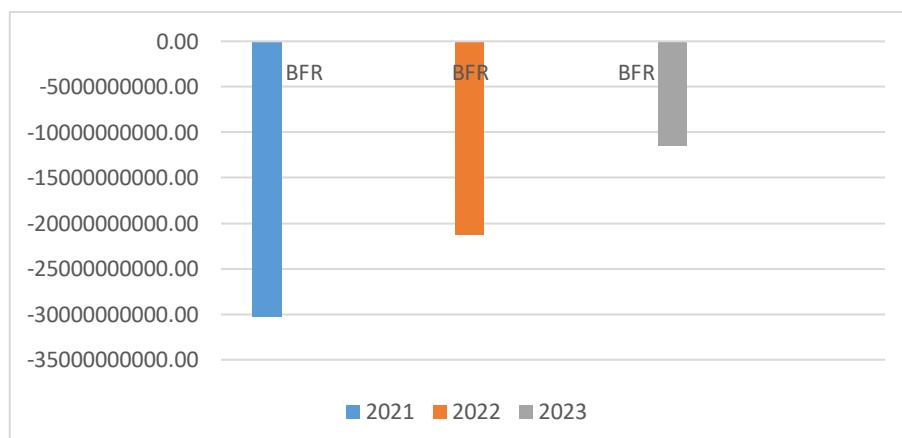
Tableau N°3-11 : Le BFR à partir du « BFRE et BFRHE » de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
BFRE(1) = ACE - PCE	-33 425 387 077	-22 572 316 398	-4 375 648 174
BFRHE(2) = ACHE - PCHE	30 86 343 511,13	1 240 355 875,77	-7 125 718 487
BFR = (1) + (2)	-30 339 043 566	-21 331 960 522	-11 501 366 661

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-4 : Evolution de BFR de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-10 et N°3-11

Interprétation :

Concernant le BFR, nous remarquant que NAFTAL présente un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif, ce qui signifie que l'entreprise dispose de ressources à court terme supérieures à ses emplois à court terme.

En 2021, le BFRE s'élève à **--30,34** milliards de dinars, puis s'améliore à **-21,33** milliards de Dinars en 2022, avant d'atteindre **--11,50** milliards de dinars en 2023. Cette évolution positive, marquée par une réduction de **29,7 %** en 2021 par rapport 2022, puis vu une forte diminution de **46,1 %** en 2022 par rapport 2023, témoigne d'une gestion de plus en plus efficiente du cycle d'exploitation.

Un BFR négatif, dans ce contexte, reflète la capacité de l'entreprise à financer son activité courante sans avoir besoin de recourir à l'endettement à court terme, voire à générer un excédent de trésorerie grâce à l'effet levier des dettes fournisseur, Néanmoins, la dégradation du BFRHE en 2023 mérite une attention particulière, car elle pourrait fragiliser l'équilibre de trésorerie si elle se poursuit.

2.3. Calcul de la trésorerie nette « TN »

- **À partir du haut de bilan :**

La TN est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau N°3-12 : La trésorerie nette à partir du haut de bilan de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
FRNG	161 232 098 541,02	207 487 422 210,34	206 182 652 628,38
BFR	-30 339 043 566	-21 331 960 522	-1 1501 366 661
TN = FRNG - BFR	191 571 142 106,72	228 819 382 732,34	217 684 019 288,95

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

- **À partir du bas de bilan :**

La TN est calculé selon la formule suivante :

La trésorerie nette = Trésorerie présente à l'actif (disponibilités et valeurs mobilières de placement) – Trésorerie présente au passif (concours bancaires courants et effets escomptés non échus)

Tableau N°3-13 : La trésorerie nette à partir du bas de bilan de l'année 2021/2022/2023

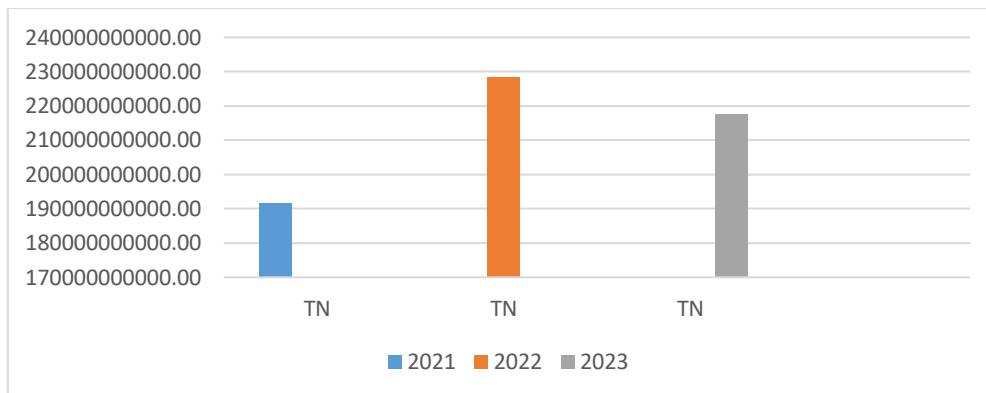
Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Trésorerie Active (1)	191 571 142 106,72	228 319 382 732,32	217 684 019 288,95

Trésorerie Passive (2)	00	00	00
TN = (1) – (2)	191 571 142 106,72	228 319 382 732,32	217 684 019 288,95

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-5 : Evolution de la TN de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-12 et N°3-13

Interprétation :

L’analyse de la trésorerie nette de NAFTAL sur la période 2021–2023 fait apparaître une situation globalement excédentaire.

La trésorerie nette s’établit à 191,57 milliards de dinars. En 2022, elle progresse significativement pour atteindre 228,32 milliards de dinars, soit une augmentation de 19,2 % par rapport à l’année précédente. Cette amélioration est principalement attribuable à la croissance du fonds de roulement net global combinée à une réduction progressive du besoin en fonds de roulement.

En 2023, la trésorerie nette enregistre une légère baisse et s’établit à 217,68 milliards de dinars, ce qui représente un recul de 4,7 % par rapport à 2022. Bien que cette diminution reste modérée, elle peut refléter un léger relâchement dans la gestion des ressources à court terme ou une réaffectation de liquidités à des emplois à plus long terme. Néanmoins, le niveau de trésorerie demeure élevé, garantissant à l’entreprise une capacité de paiement confortable et une solidité financière à court terme.

3. Évaluation de la trésorerie par une perspective dynamique

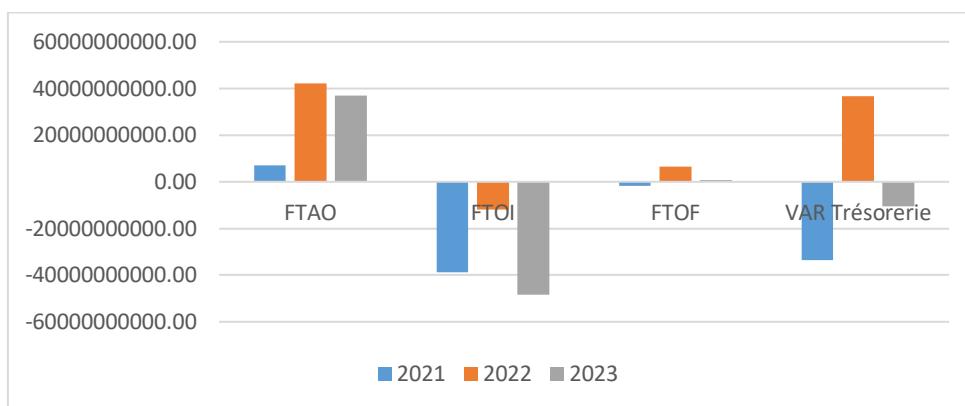
L’analyse dynamique vise à évaluer les variations du volume et de la structure du capital sur plusieurs périodes, en s’appuyant principalement sur la mesure et l’étude des flux financiers.

Le tableau des flux de trésorerie constitue un outil fondamental. Il offre une vision synthétique des encaissements et des décaissements générés par les différentes activités de l'entreprise au cours d'une période donnée. En mettant en évidence les flux monétaires entrants et sortants, cet outil permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à produire de la trésorerie, à faire face à ses engagements financiers et à assurer une gestion efficace de ses liquidités.

3.1. Présentation du TFT

Le tableau des flux de trésorerie de la direction générale de NAFTAL est établi par la méthode directe : (**voir l'annexe N°5**)

Graphique N°3-6 : Evolution des flux de trésorerie de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau de l'annexe N° 3-5

Interprétation

D'abord, flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles s'élèvent 7 044 965 699,08 DZD en 2021 à vue une forte augmentation de +496 % en 2022, puis vu une baisse de 36 971 928 990,24 DZD en 2023, contre 42 000 586 076,77 DZD en 2022, soit une diminution de 12 % environ. Cette variation résulte principalement d'une baisse des encaissements provenant des clients (58 075 859 528,22 DZD en 2023 contre 62 797 266 189,24 DZD en 2022), combinée à une relative stabilité des paiements aux fournisseurs et aux charges d'exploitation.

Cette baisse du flux opérationnel peut être interprétée comme un ralentissement de l'activité commerciale ou une augmentation des délais de recouvrement, ce qui peut impacter la liquidité à court terme. Toutefois, les flux demeurent largement positifs, témoignant de la capacité de l'entreprise à générer des liquidités par ses opérations courantes.

Ensuite, Les flux de trésorerie afférents aux activités d'investissement ressortent négatifs pour les trois exercices, vu une baisse forte avec -48 333 059 425,53 DZD en 2023 contre -11 883 006 971,03 DZD en 2022 et -38 687 134 075,33 DZD en 2021, soit une aggravation. En 2022, l'amélioration de +69,3 %. Par rapport à 2021, en 2023 de -306,8 %. En 2022, Cette réduction s'explique

Ce recul suggère une politique d'investissement plus prudente, possiblement en réponse à une conjoncture économique incertaine ou à une volonté de conserver les liquidités. La structure des investissements indique également un recentrage stratégique sur les immobilisations strictement nécessaires.

Enfin, La variation nette de la trésorerie en 2021 s'élèvent -33 448 660 604,35 DZD, En 2022 renversée positivement, vu une amélioration de 36 748 219 025,60 DZD par rapport à 2021, soit une progression de 209,82 %, puis La variation nette de trésorerie sur la période 2023 est négative avec -10 635 227 933,37 DZD représentant une chute de 128,93 %. Alors qu'elle était fortement positive en 2022 avec +36 748 219 025,60 DZD.

Cette progression de la trésorerie globale reflète la capacité de l'entreprise à générer des excédents de trésorerie, malgré un contexte opérationnel légèrement moins favorable. Elle témoigne également de la pertinence des arbitrages opérés au niveau des investissements et du financement

Nous concluons L'analyse des flux de trésorerie révèle une gestion prudente et maîtrisée des ressources financières de l'entreprise durant l'exercice 2023. Bien que les flux générés par l'activité aient légèrement diminué, la réduction significative des décaissements liés à l'investissement et au financement a permis de préserver, voire de renforcer, la position de trésorerie de l'entreprise. Cette stratégie traduit une volonté de renforcement de la liquidité à court terme et de préservation de la capacité d'autofinancement, ce qui constitue un indicateur favorable pour la solvabilité et la résilience de l'entreprise.

3.2. Étude de la situation de trésorerie à travers les ratios financiers

Il existe plusieurs ratios clés utilisés dans l'analyse de la trésorerie :

- **Le ratio de solvabilité :**

Ratio de solvabilité générale = actif réel net / total des dettes

Tableau N°3-14 : Ratio de solvabilité générale de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
actif réel net (1)	500 081 916 888,82	520 166 421 900,90	532 182 325 955,08
Total des dettes (2)	303 394 089 324,12	310 786 412 396,75	301550258520,18
Ratio de solvabilité générale= (1) /(2)	1,65	1,67	1,72

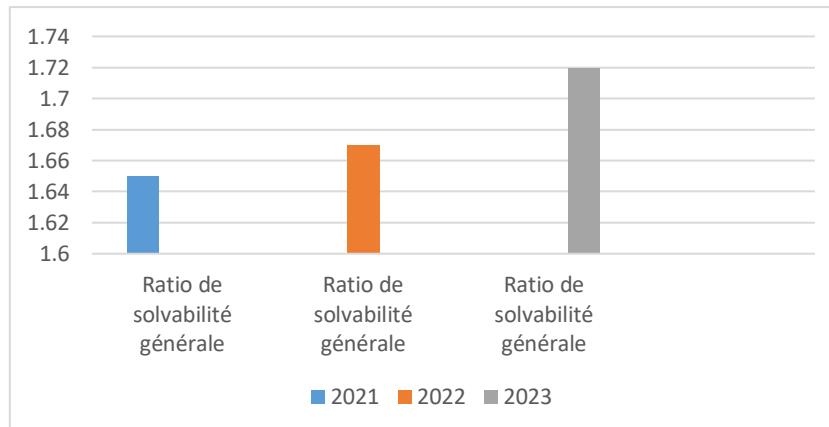
Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Interprétation

On observe que NAFTAL Nous constatons que la Direction de Projet a maintenu, durant les trois exercices analysés, un ratio de solvabilité générale supérieur à 1. Cela indique qu'elle

est en mesure de rembourser l'ensemble de ses dettes à l'aide de ses actifs réels nets, ce qui témoigne d'une situation financière globalement saine. Cette solvabilité s'explique principalement par un niveau élevé de l'actif réel net comparativement au total des dettes. De plus, le ratio a enregistré une amélioration progressive au fil des exercices, traduisant un renforcement de la structure financière saine de la société NAFTAL.

Graphique N°3-7 : Evolution du ratio de solvabilité générale de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-14

- **Les ratios d'endettement**

- ✓ Ratio d'autonomie financière :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{les capitaux propres} / \text{total de passif}$$

- ✓ Ratio d'endettement à terme :

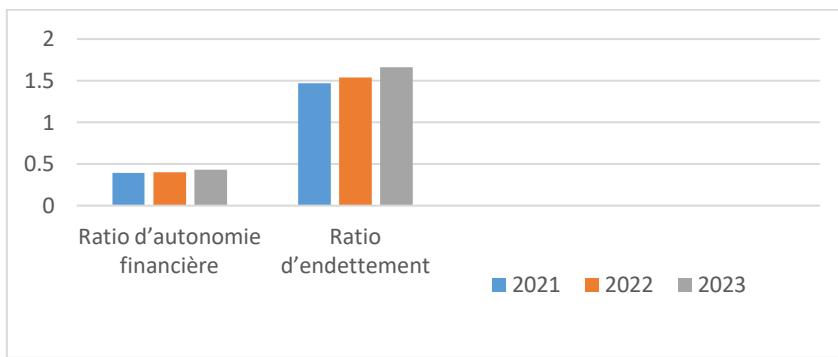
$$\text{Ratio d'endettement} = \text{capitaux propres} / \text{dettes à plus d'un an}$$

Tableau N°3-15 : Les ratios de d'endettement de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
les capitaux propres (1)	196 687 827 564,70	209 380 009 504,15	230 632 067 434,90
total de passif (2)	500 081 916 888,82	520 166 421 900,90	532 182 325 955,08
Ratio d'autonomie financière=(1)/ (2)	0,39	0,40	0,43
dettes à plus d'un an (3)	134 033 353 313,52	136 234 966 666,03	138 837 619 922,31
Ratio d'endettement=(1)/ (3)	1,47	1,54	1,66

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-8 : Evolution des ratios d'endettement de l'année 2021/2022/2023

Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-15

Interprétation :

- **Ratio d'autonomie financière :** On observe une amélioration continue du ratio d'autonomie financière malgré cette augmentation est inférieur à 0,5 durant les trois exercices ceci indique que cette dernière à partir de ses capitaux propres ne couvre pas l'ensemble de ses dettes.
- **Ratio d'endettement :** On observe Le ratio d'endettement progresse régulièrement sur les trois exercices est supérieur à 1, cela veut dire les capitaux propres de cette dernière dépasse l'ensemble des dettes à plus d'un an.

Cette évolution positive indique que l'entreprise finance de plus en plus ses activités par ses propres ressources plutôt que par l'endettement, ce qui renforce son indépendance financière et réduit sa vulnérabilité face aux bailleurs de fonds.

• Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes exigibles à court terme en s'appuyant sur ses actifs circulants. Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer la solidité de la trésorerie et le bon équilibre du fonds de roulement.

✓ Ratio de liquidité générale :

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

✓ Ratio de liquidité immédiate :

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

✓ Ratio de liquidité réduite :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités}) / \text{dettes à court terme}$$

Tableau N°3- 16 : Tableau Les ratios de liquidité de l'année 2021/2022/2023

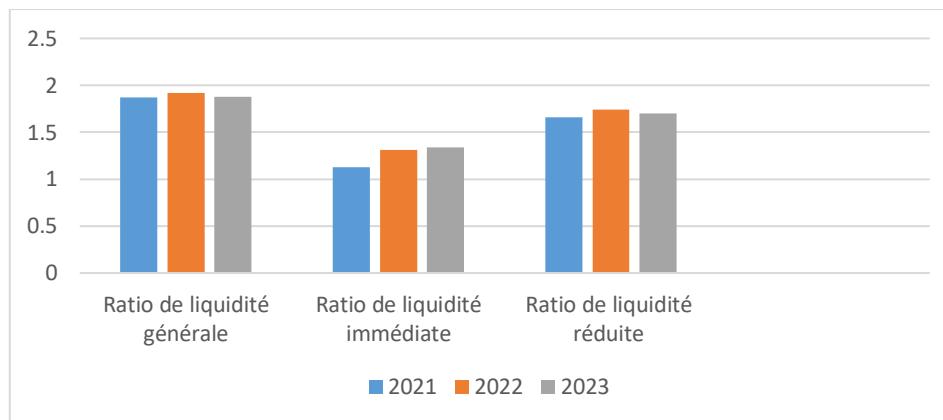
Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
-------------	------	------	------

Ratio de liquidité générale	1,87	1,92	1,88
Ratio de liquidité immédiate	1,13	1,31	1,34
Ratio de liquidité réduite	1,66	1,74	1,70

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-9 : Evolution des ratios de liquidités de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3- 16

Interprétation :

- Le ratio de liquidité générale reste stable et supérieur à 1 sur toute la période, ce qui signifie que l'entreprise dispose de presque du double de ses dettes à court terme en actifs circulants. Cela traduit une situation de trésorerie confortable et une gestion prudente du fonds de roulement.
- Le ratio de liquidité réduite, qui exclut les stocks, confirme cette solidité : ce ratio est supérieur à 1 durant les trois exercices, ceci montre que NAFTAL est capable de couvrir ses dettes à CT par ses propres disponibilités et créances ce qui montre que même sans tenir compte des stocks, l'entreprise est en mesure d'honorer ses engagements de court terme.
- Le ratio de liquidité immédiate est également très satisfaisant, dépassant largement le seuil critique de 0,2. Avec un niveau supérieur à 1 sur toute la période, il indique que la trésorerie disponible couvre entièrement les dettes exigibles à court terme, sans dépendre de la conversion d'actifs.

Section 03 : Analyse de l'effet de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière de la société de NAFTAL

Dans le cadre de la performance financière d'une entreprise, la gestion de la trésorerie a un rôle stratégique. Elle ne se limite pas à assurer la couverture des dépenses courantes, mais constitue également un facteur déterminant dans l'amélioration de la rentabilité globale. Elle permet d'optimiser les ressources disponibles, de réduire les coûts financiers liés aux emprunts, et d'assurer une meilleure planification des investissements.

Dans cette section s'attache à étudier dans quelle mesure la qualité de la gestion de trésorerie au sein de la Direction de NAFTAL influence directement ou indirectement sa rentabilité, à travers des indicateurs financiers clé.

1. Analyse du tableau de compte du résultat

Le compte de résultat est un document comptable essentiel qui retrace l'ensemble des produits (revenus) et des charges (coûts) d'une entreprise au cours d'un exercice comptable. Son objectif principal est de mettre en évidence le résultat net, c'est-à-dire le profit ou la perte réalisée sur une période donnée.

L'analyse de ce tableau permet d'évaluer la performance économique de l'entreprise et d'en comprendre les leviers de rentabilité.

1.1. Analyse des soldes intermédiaires de gestion

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) constitue un outil essentiel de lecture analytique du compte de résultat, permettant d'appréhender de manière progressive la formation du résultat de l'entreprise. Elle met en évidence les principales étapes de la création de valeur, depuis l'activité courante jusqu'au résultat net.

Tableau N°3-17 : Tableau des SIG pour exercice de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Désignation	Notes	Montant		
		2021	2022	2023
Ventes et produits annexes	16	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
Variation stocks produits finis et en cours		23 585 087,03	-9 356 334,68	89 257 732,55
Production immobilisée		5 132 389,63	4 569 372,57	5 055 080,50
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		514 835 547 348,12	572 586 947 121,80	592 405 029 584,96
Achats consommés	17	409 530 361 450,75	444 201 405 516,45	453 281 448 209,73
Services extérieurs et autres Consommations	17	29 744 226 526,75	25 972 094 431,81	27 249 958 190,37

2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		439 274 587 977,50	470 173 499 948,26	480 531 406 400,10
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		75 560 959 370,62	102 413 447 173,54	111 873 623 184,86
Charges de personnel	18	49 749 654 697,64	49 960 322 679,91	58 843 779 935,58
Impôts, taxes et versements assimilés		6 561 383 320,36	5 451 686 931,13	5 510 846 888,74
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		19 249 921 352,62	47 001 437 562,50	47 518 996 360,54
Autres produits opérationnels	19	2 311 912 983,06	2 016 079 460,75	1 163 956 328,06
Autres charges opérationnelles	20	196 555 021,94	441 800 589,16	195 790 300,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		23 487 646 072,32	50 759 746 056 ,82	35 901 215 230,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	21	3 859 651 587,13	9 940 412 054,01	3 891 250 903,12
5- RESULTAT OPERATIONNEL		1737 284 828,55	7 756 382 431,28	16 477 198 061,65
Produits financiers	22	7 649 636 238,41	9 197 948 240,79	10 894 785 928,97
Charges financières	22	2 071 593 219,08	2 802 447 100,83	2 504 386 733,64
6- RESULTAT FINANCIER		5 578 043 019,33	6 395 501 139,96	8 390 399 195,33
Total des Charges		521 488 819 680,73	581 049 204 937,90	587 102 964 814,36
Total des Produits		528 656 748 156,72	593 741 386 877,35	608 355 022 745,11
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		7 315 327 847,88	14 151 883 571,24	24 867 597 256,98
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	23	87 285 135,19	-	4 303 363 314,11
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		60 114 236,70	1 459 701 631,79	687 823 987,88
8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

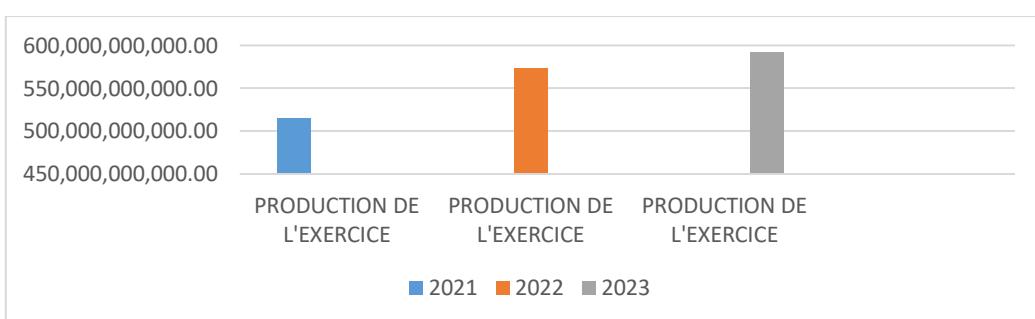
Interprétations :

➤ La production de l'exercice :

On observe La production de l'exercice connaît une évolution globalement positive, passant de 514,84 milliards DZD en 2021 à 592,41 milliards DZD en 2023, soit une augmentation cumulée de +15,06 %

Ainsi, Nous remarquant un ralentissement du rythme de croissance : si l'année 2022 enregistre une progression significative de +11,2 %, la croissance ralentit à +3,46 % en 2023. Ce ralentissement pourrait résulter d'une saturation du marché, d'une stabilisation de la demande, ou de contraintes d'offre, telles qu'un goulot de production.

Graphique N°3-10 : Evolution du La production de l'année 2021/2022/2023



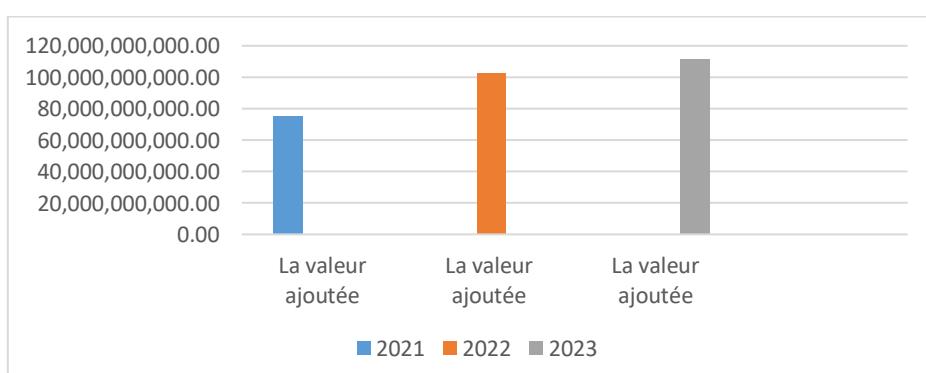
Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

➤ La valeur ajoutée :

On observe que Les consommations de l'exercice, regroupant les achats consommés et les services extérieurs, s'établissent respectivement à 439,27 milliards DZD en 2021, 470,17 milliards DZD en 2022, et 480,53 milliards DZD en 2023. La croissance cumulée est ainsi de +9,39 %, soit un rythme inférieur à celui de la production.

En conséquence, la valeur ajoutée d'exploitation s'améliore de manière significative, passant de 75,56 milliards DZD en 2021 à 111,87 milliards DZD en 2023, soit une hausse de +48 %. Le taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée / production) progresse également, traduisant une meilleure efficience économique et une création de richesse accrue par unité produite

Graphique N°3-11 : Evolution du La valeur ajoutée de l'année 2021/2022/2023



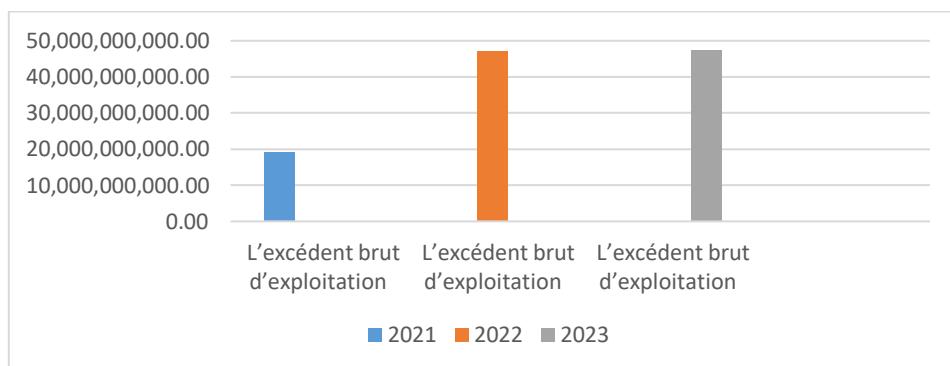
Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

➤ **L'excédent brut d'exploitation**

On observe que L'excédent brut d'exploitation évolue favorablement, passant de 19,25 milliards DZD en 2021 à 47,52 milliards DZD en 2023. La progression est marquée en 2022, soit une augmentation de +144 %, grâce à une stabilité des charges de personnel et une baisse des impôts et taxes.

En 2023, l'EBE progresse légèrement de +1,10 %, en raison d'une hausse notable des charges de personnel de +17,75 % ce qui atténue les gains réalisés sur les autres postes. Le taux d'EBE sur production s'établit à 8,02 % en 2023, contre 3,74 % en 2021, ce qui confirme une rentabilité brute en nette amélioration.

Graphique N°3-12 : Evolution de l'EBE de l'année 2021/2022/2023



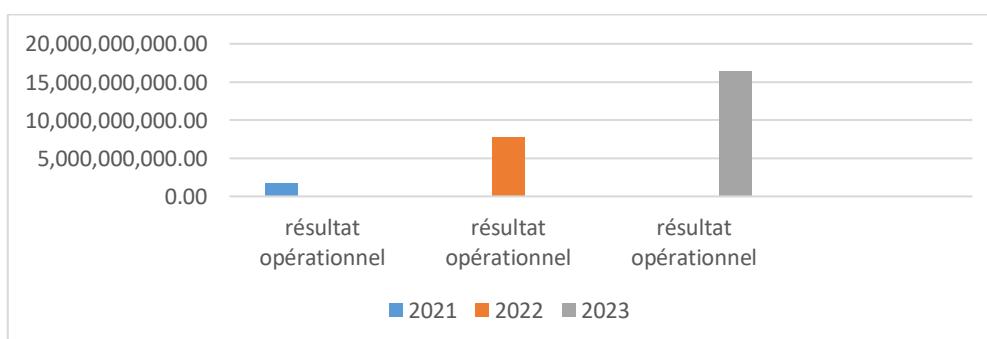
Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

➤ **Résultat opérationnel (Résultat d'exploitation)**

On observe que Le résultat opérationnel enregistre une croissance, passant de 1,74 milliard DZD en 2021 à 16,48 milliards DZD en 2023, soit une multiplication par plus de neuf. Cette performance repose sur une bonne maîtrise des charges opérationnelles et un redéploiement judicieux des amortissements et provisions, qui traduisent un renforcement des capacités productives ou un ajustement comptable des actifs.

En 2023, confirme la solidité de l'exploitation, même si la charge d'amortissements atteint 35,9 milliards DZD, témoignant d'une politique d'investissement soutenue.

Graphique N°3-13 : évolution du résultat opérationnel de l'année 2021/2022/2023



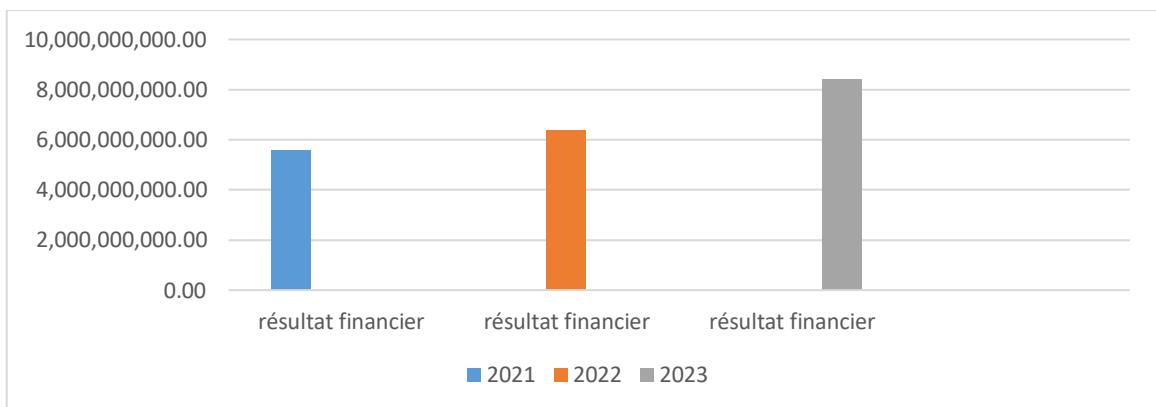
Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

➤ **Résultat financière**

On observe que le résultat financier reste positif et croissant, passant de 5,58 milliards DZD en 2021 à 8,39 milliards DZD en 2023 (+50,3 %). L'entreprise bénéficie ainsi de produits financiers conséquents, supérieurs aux charges financières. Cette situation reflète probablement une gestion prudente de l'endettement et une valorisation efficace de la trésorerie.

Toutefois, le poids du résultat financier dans la composition du résultat ordinaire diminue, traduisant une dépendance décroissante à la sphère financière au profit d'une meilleure rentabilité opérationnelle

Graphique N°3-14 : Evolution du résultat financier de l'année 2021/2022/2023

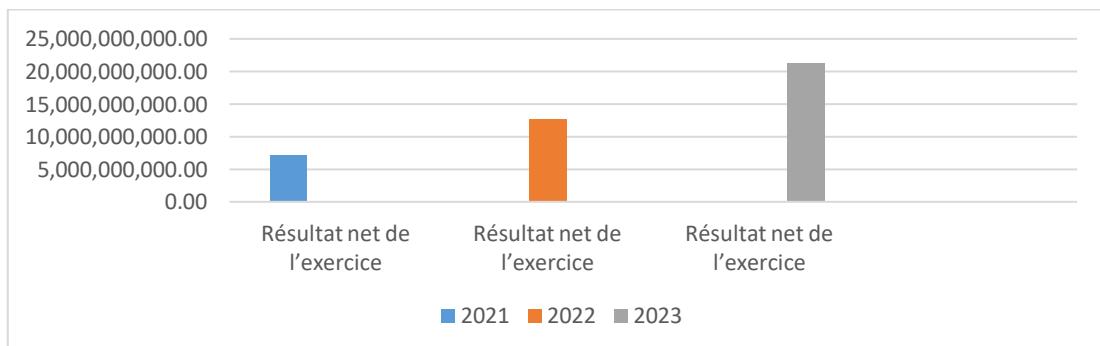


Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

➤ **Résultat net de l'exercice**

Le résultat net de l'exercice connaît une évolution remarquable, passant de 7,17 milliards DZD en 2021 à 21,25 milliards DZD en 2023, soit une progression de +196,4 %. Cette performance est soutenue par la croissance combinée des résultats d'exploitation et financiers. Le taux de rentabilité nette (résultat net / total produits) s'établit à 3,49 % en 2023, contre 1,36 % en 2021, attestant d'une amélioration significative de la performance globale de l'entreprise.

Graphique N°3-15 : Evolution du Résultat net de l'exercice de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-17

Finalement, L'analyse met en évidence une amélioration notable de la rentabilité de l'entreprise sur les trois exercices étudiés. La dynamique de croissance, conjuguée à une meilleure gestion des consommations, a permis d'augmenter la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.

En parallèle, la performance financière reste solide, consolidant le résultat net. L'entreprise semble évoluer dans une logique de renforcement structurel, fondée sur des investissements maîtrisés, une gestion efficace des ressources, et une diversification des leviers de performance.

1.2. Analyse de la capacité d'autofinancement

La CAF est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Capacité d'autofinancement} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{Reprises sur amortissements et provisions}$$

Il existe deux méthodes principales pour calculer la CAF :

$$\text{La méthode soustractive Capacité d'autofinancement} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Autres produits encaissables} - \text{Autres charges décaissables}$$

$$\text{La méthode additive Capacité d'autofinancement} = \text{Résultat net} + \text{Charges non décaissables} - \text{Produits non encaissables} - \text{Produits des cessions d'éléments d'actif}$$

Tableau N°3-18 : La capacité d'autofinancement par la méthode soustractive de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
EBE	19 249 921 352,62	47 001 437 562,50	47 518 996 360,54
(+) Autres produits opérationnels	2 311 912 983,06	2 016 079 460,75	1 163 956 328,06
(-) Autres charges opérationnels	196 555 021,94	441 800 589,16	195 790 300,07
(+) Produits financiers	7 649 636 238,41	9 197 948 240,79	10 894 785 928,97
(-) Charges financières	2 071 593 219,08	2 802 447 100,83	2 504 386 733,64
(-) Impôts différés sur résultat ordinaires	60 114 236,70	1 459 701 631,79	687 823 987,88
(-) Impôts exigibles sur résultats ordinaires	87 285 135,19	0	4 303 363 314,11
Capacité d'autofinancement	26 795 922 961,18	53 511 515 942,26	53 262 022 257,63

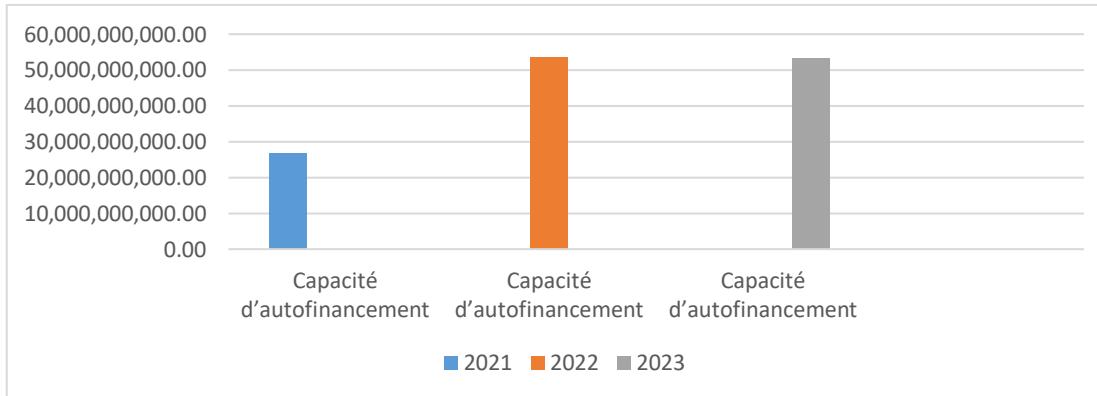
Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Tableau N°3-19 : La capacité d'autofinancement de l'année 2021/2022/2023
Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Résultat net	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	23 487 646 072,32	50759746057	35901215230
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	3 859 651 587,13	9 940 412 054,01	3 891 250 903,12
Capacité d'autofinancement	26 795 922 961,18	53 511 515 942,26	53 262 022 257,63

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-16 : Evolution de la CAF de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-18 et N°3-19

Interprétation :

La capacité d'autofinancement de l'entreprise réalise une progression remarquable sur la période 2021-2023, doublant en 2022 grâce à une forte croissance de l'excédent brut d'exploitation et des produits financiers. Cette CAF élevée confère à l'entreprise une autonomie financière renforcée, lui permettant de financer ses investissements et ses opérations courantes sans dépendance excessive à l'endettement externe. La stabilité de la CAF en 2023, malgré une charge fiscale accrue, témoigne d'une gestion équilibrée des ressources et des charges.

1.3. Analyse de l'autofinancement

Autofinancement de l'exercice (N) = CAF (N) – Dividendes versés durant l'exercice (N)

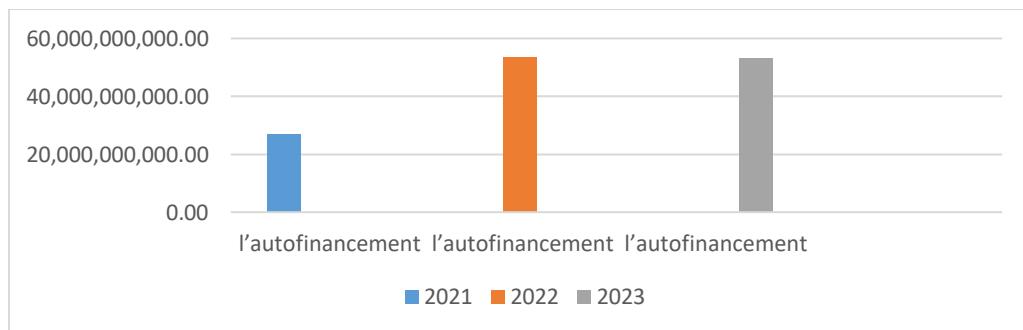
Tableau N°3-20 : L'autofinancement de l'année 2021/2022/2023

Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Capacité d'autofinancement	26 795 922 961,18	53 511 515 942,26	53 262 022 257,63
Dividendes	00	00	00
Autofinancement	26 795 922 961,18	53 511 515 942,26	53 262 022 257,63

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-17 : Evolution de l'autofinancement de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-20

Interprétation :

L'autofinancement, qui correspond ici exactement à la capacité d'autofinancement puisque les dividendes sont nuls s'indique que les ressources internes sont entièrement mobilisées pour financer l'activité, les investissements ou le renforcement des fonds propres.

Une politique d'autofinancement intégral, sans distribution de dividendes. Cette situation est favorable à une gestion durable et à une autonomie financière renforcée, permettant de soutenir la croissance et d'assurer la stabilité à moyen et long terme.

2. Etude la rentabilité de la Direction de NAFTAL

L'analyse de la rentabilité d'une entreprise consiste à mesurer sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses ressources et de son activité.

Cette analyse constitue un outil essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Elle permet non seulement de mesurer l'efficacité de la gestion et la rentabilité des activités, mais également d'identifier les axes d'amélioration potentiels. Par ailleurs, elle fournit des éléments d'aide à la décision pour les investisseurs, tout en facilitant une gestion plus rigoureuse des coûts et des ressources internes.

2.1. Calcul de la rentabilité

Elle se décline en trois dimensions fondamentales la rentabilité économique (liée à L'exploitation), la rentabilité financière (liée au résultat net) et La rentabilité commerciale (liée au résultat net) :

➤ La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure l'efficacité globale de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses ressources totales.

La rentabilité économique est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation nets} / \text{Capital engagé pour l'exploitation} \quad (\text{Capital engagé} = V. \text{ Immobilisation} + \text{BFR})$$

Où

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Capital engagé pour l'exploitation}$$

➤ Rentabilité financière

Rentabilité financière mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources financières pour générer des profits.

La rentabilité financière est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

➤ La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité Selon son volume d'affaires d'une entreprise, autrement dit combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services

$$\text{La rentabilité commerciale} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Chiffre d'affaires}$$

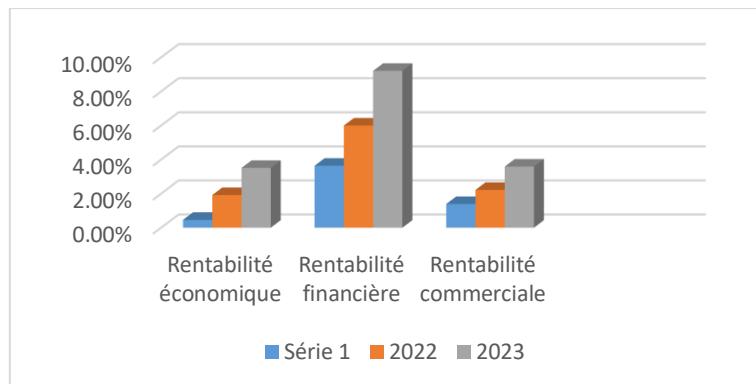
Tableau N°3-21 : La rentabilité économique et la rentabilité financière de l'année 2021/2022/2023 Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Résultat d'exploitation nets	1 737 284 828,55	7 756 382 431,28	16 477 198 061,65
Capital engagé (V. Imm +BFR)	380 026 696 407,11	403 855 038 020,27	469 170 355 469,25
Rentabilité économique	0,004571481	0,019205858	0,035119862
%	0,46 %	1,92%	3,51%
Résultat net de l'exercice	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
Capitaux propres	196 687 827 564,70	209 380 009 504,15	230 632 067 434,90

Rentabilité financière	0,036443173	0,060617926	0,092147021
%	3,64%	6,0%	9,21%
Résultat net de l'exercice	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
Chiffre d'affaires	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
Rentabilité commerciale	0,01392353	0,022166198	0,035879915
%	1,39%	2,22%	3,59%

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-18 : Evolution de la rentabilité de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-21

Interprétation :

La rentabilité économique :

D'après les résultats obtenus, On observe que la rentabilité économique de l'entreprise a vu des fluctuations durant la période étudiée. Ainsi, en 2021 la rentabilité économique était de 0,46 % qu'est très faible mais en 2022 cette dernière a connu une augmentation et s'élève à 1,92%, cela indique que la rentabilité de la société NAFTAL est satisfaisante c'est-à-dire ses actifs économiques sont rentables. Par rapport à l'exercice 2021, la rentabilité économique a augmenté 3,51%.

Cette amélioration semble étroitement liée à l'augmentation du résultat d'exploitation, qui constitue l'élément central de ce ratio. Néanmoins, malgré cette tendance favorable, le niveau atteint reste inférieur du seuil de rentabilité optimal.

En effet, pour qu'une direction soit considérée comme véritablement performante d'un point de vue économique, un taux de rentabilité supérieur à 10 % est généralement souhaité poursuivre ses efforts d'optimisation pour atteindre ce seuil de rentabilité.

La rentabilité financière :

D'après les résultats obtenus, La rentabilité financière a affiché une amélioration constante sur la période 2021 ,2022 et 2023. Représentent respectivement **3,64 %, 6,0% et 9,21 %**. Cette progression est principalement due à l'augmentation du résultat net. Bien que la rentabilité se soit renforcée, le niveau de rentabilité reste légèrement inférieur au seuil de **10 %** généralement considéré comme satisfaisant poursuivre ses efforts pour améliorer la valorisation de ses capitaux propres.

Donc nous constatons que les capitaux engagés sont rentables. Alors on peut dire que NAFTAL est rentable financièrement.

Rentabilité commerciale :

D'après les résultats obtenus, on observe que la rentabilité commerciale a connu une évolution positive durant la période analysée.

En 2021, elle s'élevait à 1,39 %, ce qui indique une faible capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en profit net. En 2022, la rentabilité commerciale a connu une amélioration notable pour atteindre 2,22 %, ce qui traduit une meilleure efficacité dans la gestion des charges commerciales et opérationnelles. Cette progression s'est poursuivie en 2023, soit une augmentation de 3,59 %, confirmant ainsi une dynamique de renforcement de la rentabilité des ventes.

2.2. Calcul des ratios de rentabilité

➤ Taux de rotation du capital investi

Taux de rotation du capital investi = Chiffre d'affaires hors taxes/ Capital engagé pour l'exploitation

➤ Taux de marge nette d'exploitation :

Taux de marge nette d'exploitation= Résultat d'exploitation/ Chiffre d'affaires hors taxes

➤ Taux de marge d'exploitation :

Taux de marge d'exploitation= Excédent brut d'exploitation/ Chiffre d'affaires hors taxes

Tableau N°3-22 : les des ratios de rentabilité de l'année 2021/2022/2023

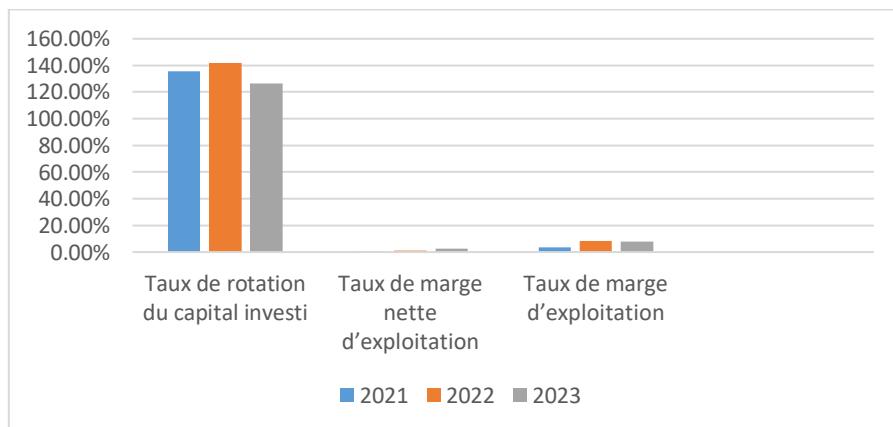
Unité : DA

Désignation	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires hors taxes	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
Capital engagé pour l'exploitation	380 026 696 407,11	403 855 038 020,27	469 170 355 469,25
Taux de rotation du capital investi	1,354659646	1,417815008	1,262464071

%	135,46%	141,78%	126,25%
Résultat d'exploitation	1 737 284 828,55	7 756 382 431,28	16 477 198 061,65
Chiffre d'affaires hors taxes	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
Taux de marge nette d'exploitation	0,003374634	0,013546096	0,027818504
%	0,33%	1,35%	2,78%
Excédent brut d'exploitation	19 249 921 352,62	47 001 437 562,50	47 518 996 360,54
Chiffre d'affaires hors taxes	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
Taux de marge d'exploitation	0,037392514	0,082085428	0,080226467
%	3,73%	8,20%	8,02%

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-19 : Evolution des ratios de rentabilité de l'année 2021/2022/2023



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-22

Interprétation

2.3. Analyse du taux de rotation du capital investi

Le taux de rotation du capital investi permet de mesurer l'efficacité avec laquelle la Direction de NAFTAL utilise les ressources économiques mises à sa disposition pour générer du chiffre d'affaires. En 2021, ce ratio s'élève à 135,46 %, indiquant que chaque dinar investi a généré environ 1,35 dinars de chiffre d'affaires. En 2022, ce taux progresse à 141,78 %, traduisant une meilleure mobilisation des ressources d'exploitation. Cependant, en 2023, il enregistre un léger recul à 126,25 %, ce qui peut s'expliquer par une augmentation plus importante du capital engagé (notamment le BFR et les immobilisations) que celle du chiffre d'affaires.

Globalement, la Direction présente une rotation satisfaisante de son capital, mais devra veiller à ce que les investissements supplémentaires s'accompagnent d'une croissance proportionnelle des revenus.

2.4. Analyse du taux de marge nette d'exploitation

Le taux de marge nette d'exploitation reflète la part du chiffre d'affaires qui reste après la couverture de l'ensemble des charges opérationnelles. En 2021, cette marge reste faible à 0,33 %, ce qui indique une pression significative sur les coûts d'exploitation et une rentabilité limitée de l'activité courante. En revanche, en 2022, la marge progresse à 1,35 %, suggérant une meilleure efficacité dans la gestion des charges et une amélioration des performances internes.

Cette tendance se confirme en 2023, où la marge nette d'exploitation atteint 2,78 %. Cette progression constante témoigne d'un effort soutenu de rationalisation et de maîtrise des dépenses opérationnelles.

Toutefois, bien que l'évolution soit positive, les marges restent en deçà des standards d'excellence, ce qui appelle à renforcer les efforts de productivité.

2.5. Analyse du taux de marge d'exploitation (marge brute)

Le taux de marge d'exploitation permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer un excédent brut d'exploitation (EBE) à partir de ses ventes. En 2021, le ratio est de 3,73 %, traduisant une performance opérationnelle modeste. En 2022, ce taux connaît une progression significative à 8,20 %, reflétant une forte amélioration dans la génération de cash opérationnel, probablement due à une hausse de l'activité ou à une meilleure efficience dans l'utilisation des ressources. En 2023, la marge reste relativement presque stable à 8,02 %, consolidant les acquis de l'année précédente.

Cette constance dans la rentabilité brute suggère que la Direction est parvenue à maîtriser ses coûts directs et à stabiliser sa rentabilité opérationnelle, condition essentielle à une croissance pérenne.

L'analyse des ratios de rentabilité met en lumière une amélioration progressive et significative de la performance de la Direction de NAFTAL au cours de la période 2021-2023. La montée en puissance des marges et l'efficacité du capital investi traduisent des efforts réels de gestion et de maîtrise des coûts.

Néanmoins, pour atteindre des standards de rentabilité plus compétitifs, des actions complémentaires devraient être envisagées, notamment l'optimisation des processus, le recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée, ainsi qu'une meilleure valorisation des produits et services offerts.

2.6. Calcul de l'effet de levier

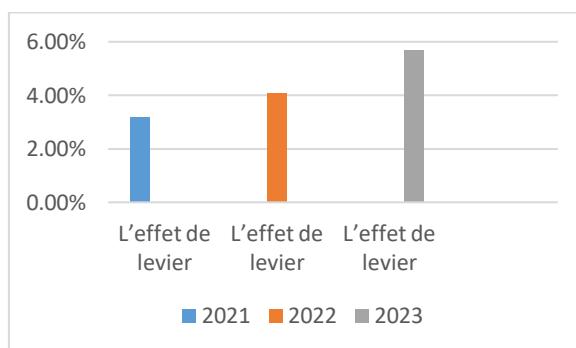
$$\text{L'effet de levier} = \text{RF} - \text{RE}$$

$$\text{L'effet de levier} = (\text{RE} - i) \times (\text{D}/\text{CP})$$

Tableau N°3-23 : L'effet de levier des exercices de l'année 2021/2022/2023**Unité : DA**

Désignation	2021	2022	2023
Rentabilité économique	0,46 %	1,92%	3,51%
Rentabilité financière	3,64%	6,0%	9,21%
L'effet de levier	3,18%	4,08%	5,70%

Source : élaboré par nos soins à partir base des documents fournis par NAFTAL

Graphique N°3-20 : Evolution de l'effet de levier de l'année 2021/2022/2023

Source : élaboré par nos soins à partir du tableau N°3-23

Interprétation :

L'effet de levier mesure l'impact de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise bien précisément des capitaux propres. Il est obtenu en soustrayant la rentabilité économique de la rentabilité financière.

D'après les résultats obtenus On observe que L'effet de levier est positif durant les trois années avec une augmentation s'élève 4,08% en 2022 par rapport l'année 2021, ce qui montre que l'endettement a permis de booster la rentabilité financière malgré une base économique fragile (durant la période du covid), puis en 2023, cet effet se renforce à 5,70 % confirmant que l'entreprise utilise efficacement l'endettement pour améliorer la rentabilité des fonds propres (sortie la période du covid).

Cependant, il est essentiel de contrôler à ce que ce levier reste maîtrisé pour éviter tout risque de surendettement futur.

3. L'impact de la gestion de trésorerie de la Direction de NAFTAL sur sa rentabilité

À partir des résultats obtenus, il apparaît que la gestion de trésorerie de la Direction de NAFTAL exerce une influence notable sur sa rentabilité globale. L'examen des données financières met en évidence que l'entreprise, bien qu'affichant une rentabilité économique et financière en progression sur la période étudiée, aurait pu améliorer d'avantage ses performances si certains leviers de gestion de trésorerie avaient été optimisés. C'est-à-dire les CP sont rentable et suffisante à créer de la valeur, donc les recettes reviennent à la direction, et elle support de recettes plus importantes que les charges.

En effet, l'analyse montre que la Direction mobilise une part significative de ses ressources financières dans le financement interne de ses investissements, ce qui limite sa capacité à générer des liquidités excédentaires réutilisables dans des placements à court terme ou à forte rentabilité. Cette stratégie, bien qu'indiquant une certaine autonomie financière, se traduit par un affaiblissement temporaire de la rentabilité financière, dans la mesure où les capitaux propres engagés ne produisent pas un retour sur investissement suffisamment élevé par rapport aux charges supportées.

De plus, l'absence d'une politique claire de gestion des excédents de trésorerie, a réduit les possibilités de création de valeur additionnelle. La rentabilité aurait pu être renforcée si la Direction avait mis en place des instruments de gestion prévisionnelle, facilitant l'ajustement entre les flux de trésorerie disponibles et les besoins de financement à court terme.

Par ailleurs, la gestion des créances clients semble insuffisamment rigoureuse, ce qui impacte négativement la rotation des flux de trésorerie et, par conséquent, la rentabilité. Des délais de recouvrement prolongés augmentent le besoin en fonds de roulement et réduisent la liquidité disponible pour d'éventuels investissements ou le financement de l'activité courante.

En revanche, l'amélioration progressive de la rentabilité économique observée durant la période analysée indique que les actifs d'exploitation sont utilisés de manière plus efficiente. Cela souligne que la gestion de trésorerie n'a qu'un impact limité sur la rentabilité économique, cette dernière étant principalement déterminée par la performance opérationnelle, indépendamment des sources de financement mobilisées.

En somme, Pour garantir une rentabilité durable, il serait judicieux de renforcer les outils de pilotage financier et d'adopter une stratégie de trésorerie intégrée alignée sur les objectifs de performance à long terme.

Donc l'influence de la gestion de trésorerie de la direction de NAFTAL sur sa rentabilité est fort.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons veillé à appliquer l'ensemble des éléments théoriques abordés dans la première partie, en les adaptant au contexte spécifique de la Direction de NAFTAL. À cet effet, une analyse approfondie de cette direction a été réalisée sur la période étudiée, en mobilisant différentes méthodes d'analyse financière. Cette démarche nous a permis de dresser un diagnostic précis de la situation financière de la Direction de la Production, et de comprendre dans quelle mesure la gestion de la trésorerie peut influencer sa rentabilité.

A partir des résultats obtenus, il ressort que la Direction de NAFTAL présente une situation de trésorerie globalement excédentaire, ce qui lui permet de faire face à ses obligations financières à court terme. Cette stabilité témoigne d'un certain équilibre financier. Toutefois, nous avons relevé que malgré cette solidité en trésorerie, la rentabilité financière reste en deçà des attentes, principalement en raison du niveau du résultat net enregistré durant la période, qui reste faible voire insuffisant pour valoriser les capitaux propres.

Ensuite, L'analyse du tableau des flux de trésorerie montre que la direction parvient à générer des flux de trésorerie positifs issus de son activité opérationnelle, avec une tendance à la hausse d'un exercice à l'autre. De plus, la variation nette de trésorerie demeure positive sur l'ensemble de la période analysée, ce qui constitue un indicateur favorable de liquidité.

Cependant, nous avons mis en évidence certaines lacunes dans les outils et les mécanismes de gestion de la trésorerie adoptés par la Direction. Il apparaît essentiel de renforcer ces dispositifs afin de mieux piloter les flux financiers, optimiser les ressources disponibles et, in fine, améliorer la rentabilité globale de l'entité. Une meilleure synergie entre la stratégie financière et la gestion de trésorerie contribuerait ainsi à une performance plus durable.

Conclusion Générale

La gestion de trésorerie constitue aujourd’hui un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise, car elle permet d’assurer à la fois la liquidité, la solvabilité et la rentabilité.

Longtemps perçue comme une simple opération comptable d’encaissements et de décaissements, elle est désormais intégrée dans une approche plus globale et proactive de pilotage financier. Dans ce contexte, notre étude s’est attachée à analyser comment la société gère sa trésorerie et dans quelle mesure cette gestion impacte sa rentabilité.

Afin de répondre à la problématique posée suivant : « Comment contribue –t-elle la gestion de trésorerie pour l’amélioration de sa rentabilité au sein de l’entreprise NAFTAL ? », nous avons adopté une méthodologie articulée en deux temps : deux partie théorique pour poser les fondements conceptuels liés à la gestion de trésorerie et à la rentabilité, suivie d’une partie pratique consacrée à l’analyse approfondie de la situation financière de la société NAFTAL sur la période étudiée.

Afin de répondre de manière rigoureuse à la problématique posée, nous avons formulé un ensemble de sous-questions de recherche. Celles-ci ont été accompagnées par des hypothèses de travail visant à orienter notre analyse et à structurer l’interprétation des résultats obtenus

Les principaux résultats obtenus peuvent être résumés comme suit :

- Il existe une variété de méthodes et d’outils efficaces pour une gestion optimale de la trésorerie. Par conséquent, il appartient à l’entreprise de choisir l’outil qui convient le mieux à ses besoins et objectifs fixés.
- L’analyse des ratios financiers a révélé que la société NAFTAL bénéficie d’une autonomie financière notable. Elle dispose d’une capacité d’endettement ainsi que d’une aptitude à honorer ses engagements, grâce à un niveau de liquidité jugé suffisant
- Il existe une corrélation directe entre la gestion de trésorerie, la rentabilité et la solvabilité d’une entreprise. Dès lors, toute organisation aspirant à renforcer sa rentabilité, et par extension sa performance globale, se doit d’optimiser ses pratiques en matière de gestion de trésorerie.
- La direction générale de NAFTAL gère sa trésorerie de manière compétente de manière optimale qu’il lui permet de maximiser son résultat et améliorer sa rentabilité. Ainsi nous constatons qu’une gestion efficace de la trésorerie a un impact positif sur la rentabilité, la situation financière et par la suite la performance d’une entreprise
- L’analyse du tableau de compte de résultat de la direction générale de NAFTAL ainsi que l’analyse de sa rentabilité nous a démontré qu’à cause de résultat net positif enregistré durant la période étudiée, la rentabilité financière est positive. Donc cette situation a impacté positivement sa rentabilité.
- Bien que la direction générale de NAFTAL dispose d’une trésorerie positive mais en contrepartie finance des gros investissements et supporte des charges considérables.
- Plusieurs indicateurs mettent en évidence que l’entreprise présente une situation financière équilibrée, accompagnée d’une trésorerie excédentaire, ce qui lui confère une capacité d’investissement accrue en vue de soutenir et d’assurer son développement futur
- Renforcer la stratégie de placement efficace pour valoriser les excédents de trésorerie.
- Le covid et l’évolution des prix du baril qui ont connu une baisse à la lumière de la crise du covid ont un impact négatif sur la société NAFTAL, entraînant une dégradation de la rentabilité

Critiques et recommandations :

L'étude menée au sein de la direction de NAFTAL nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de faiblesses structurelles et fonctionnelles, que nous exposons comme suit :

- Manque d'outils numériques spécialisés pour un suivi rigoureux et en temps réel des flux de trésorerie.
- Veiller à la maîtrise de la gestion prévisionnelle, notamment en termes d'anticipation des besoins et des surplus de trésorerie.
- Absence d'une gestion active des risques de trésorerie, notamment en ce qui concerne les créances clients et les variations de taux d'intérêt.

À cet effet, nous recommandons à la direction de NAFTAL de :

- Mettre en place une politique claire de placement à court terme pour améliorer la rentabilité des excédents.
- Investir dans des outils de gestion de trésorerie performants (logiciels, tableaux de bord dynamiques, rapprochements automatiques...).
- Élaborer un plan prévisionnel de trésorerie régulier, en lien avec les prévisions budgétaires.
- Mettre en place une stratégie de gestion des risques, avec un encadrement des délais de paiement clients et des mécanismes de couverture des risques de taux.
- Renforcer et Former le personnel concerné à la gestion stratégique de trésorerie et intégrer cette fonction au cœur de la planification financière globale.

Perspectives de recherche

Compte tenu de l'importance et de la portée du thème abordé, plusieurs axes de recherche complémentaires pourraient être explorés dans le prolongement de cette étude. Parmi les perspectives les plus pertinentes, on peut citer :

- L'analyse des critères permettant à une entreprise de sélectionner la technique d'optimisation de trésorerie la plus adaptée à sa structure et à ses objectifs.
- Une étude comparative de la gestion de trésorerie à travers différents secteurs d'activité, afin de dégager les spécificités sectorielles et les bonnes pratiques.
- L'examen de l'impact d'une gestion rigoureuse de la trésorerie sur la pérennité et la résilience financière de l'entreprise à long terme.
- Une réflexion sur les leviers concrets que peut mobiliser une entreprise pour améliorer durablement sa rentabilité.
- L'étude du rôle de la gestion prévisionnelle dans la performance financière globale et la prise de décision stratégique.

L'objectif de notre travail était de susciter une réflexion approfondie sur l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité financière des entreprises, mais également sur leur rentabilité globale.

Nous espérons ainsi que cette recherche pourra apporter une contribution utile, notamment en inspirant des entreprises confrontées à des difficultés financières à revoir et à optimiser leur gestion de trésorerie dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, l'élaboration de ce mémoire nous a permis de tirer un double bénéfice. Sur le plan académique, il nous a offert l'opportunité d'approfondir nos connaissances théoriques et d'analyses relatives à la gestion de trésorerie et à son lien avec la rentabilité.

Sur le plan professionnel, ce travail nous a permis de concrétiser nos acquis universitaires à travers un stage enrichissant au sein de la société NAFTAL, où nous avons pu mettre en œuvre les concepts étudiés.

Cette expérience a contribué à renforcer notre préparation à l'intégration dans la vie professionnelle, en développant notre capacité à mobiliser des compétences d'analyses dans des contextes réels.

Bibliographie

1. Les ouvrages

- Anicet Cyrille NGOLOUBILA, trésorerie des entreprises, éd L'Harmattan, Paris, France, 2017
- Annie BELLIER DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de Trésorerie ,2^e éd, paris, France, 2012
- BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline. Gestion financière .4^e Ed. Paris, France,2003
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Analyse financière, éd Gualino, Paris, France, 2022
- Bernet-Rollande LUC, Pratique de l'analyse financière, édition DUNOD, Paris, France, 2015
- BRUNO SOLNIK, Gestion financière, Dunod, France, 2005
- CHRISTIAN HOARAU, Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes, Vuibert, France,2008
- CONSO.P, COTTA.A, Gestion financière de l'entreprise, Dunod, France, 2011
- DESBRIEES.P, POINCELOT.E, Gestion de trésorerie, Ed Ems, 2015
- EL GHARROUCH.Z., ROUAYE. H, Gestion de trésorerie et relations banques-entreprises,
- ELIE COHEN, Analyse financière, Economica, 4^e éd, France, 1997
- FORGET Jack, Gestion de trésorerie, Organisation, Paris, France, 2005
- GERARD Chapalain, la finance en 100 fiches ^a, Ed Ellipses marketing S. A. Paris ,2010
- GERARD MELYON, Gestion financière, BREAL, 4e éd, France, 2007
- HOARAU CHRISTIAN, Maitriser le diagnostic financier, Revue fiduciaire, 2^e éd, France,
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, Analyse financière Information financière, Diagnostic et évaluation, DUNOD, France, 2010
- Jean-Claude JUHEL, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, thèse de doctorat, université de Nice, France, 1978
- Jean-Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, Gestion financière, de l'analyse à la stratégie, édition d'Organisation, Paris, France, 2011
- KHENDEK SAMIRA KHENDEK SAMIRA, Revue de l'économie financière & des affaires,2^e éd, ASJP, Algérie,2022
- Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Gestion de trésorerie, 2ème édition, Economica, 2007
- MARTINET ALAIN-CHARLES, SILEM AHMED, Lexique de gestion et de management, Dunod,2^e éd, France
- MARTINET, SILEM, Lexique de gestion et de management, Ed DALLOZ, France, 2005
- MICHEL S, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris, France, 2015
- Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, La finance d'entreprise en fiches et en schémas, édition ellipses, Paris France, 2021
- NOEL, G., GENEVIEVE, C. La trésorerie dans l'Entreprise. Art igues -près-Bordeaux : public union, France, 1981
- P. VIZZAVONA, Gestion Financière, Ed Berti, France, 2004
- Philippe Guillermic, La gestion d'entreprise pas à pas, édition Vuibert pratique, Paris, France, 2015
- Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, La gestion de trésorerie, DUNOD, Paris, France, 2004

- Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, Ed d'organisation, Paris, 2001
- PIERRE VOYER, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 3^e Ed. Presse de l'université du Québec, Canada, 2022
- RABARISAONA, Haingo Iharimamy Malalatiana, Optimisation de la gestion de trésorerie, Mémoire de master, université D'Antananarivo, 2016
- ROUSSELOT.P, J-F. VERDIEE, La gestion de trésorerie, Ed DUNOD, Paris, France, 2004
- S. Ballada, J.C. Coille, Outils et mécanismes de gestion financière, édition Maxima, Paris, France, 1996
- Sabrina SABBAH, L'essentiel de l'analyse financière, édition Gualino, Lextenso, Paris, France, 2022,

2. Les mémoires

- BOUMRAH KHAOULA, La gestion optimale de trésorerie et son impact sur la rentabilité d'entreprise, Ecole Supérieure de commerce, KOLEA, ALGERIE, 2023
- GUERRAS MERIEM, HAMDI MAROUA, Analyse de la structure financière d'une entreprise par la méthode des ratios, chambre d'Algérienne de commerce et l'industrie, BP 100 Alger 1er novembre, Place des Martyrs, 16003, ALGER, ALGERIE
- JEAN-CLAUDE JUHEL, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, thèse de doctorat, université de Nice, Paris, France, 1978

3. Sites internet

- <https://www.naftal.dz>
- <https://comptable-en-ligne.fr/r/>
- [http://www.wikicompta.com/caisse_\(comptabilite\).php](http://www.wikicompta.com/caisse_(comptabilite).php)
- https://apprendreéconomie.com/gestiontrésorerie/#_2_Lenvironnement_du_tresorier_au_s ein_dune_entreprise
- <Https://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/>

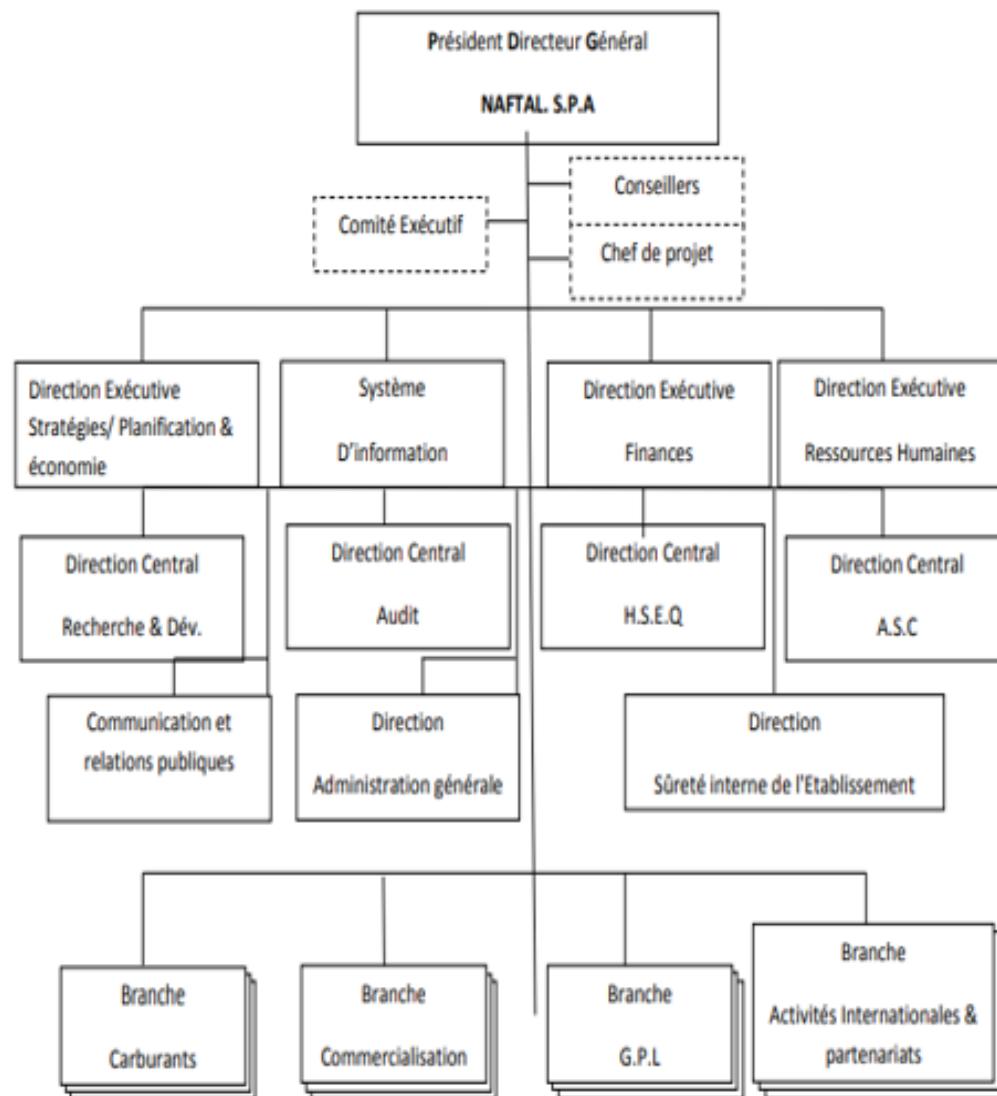
4. Les articles

- Ayache FELA, TFT "outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises "

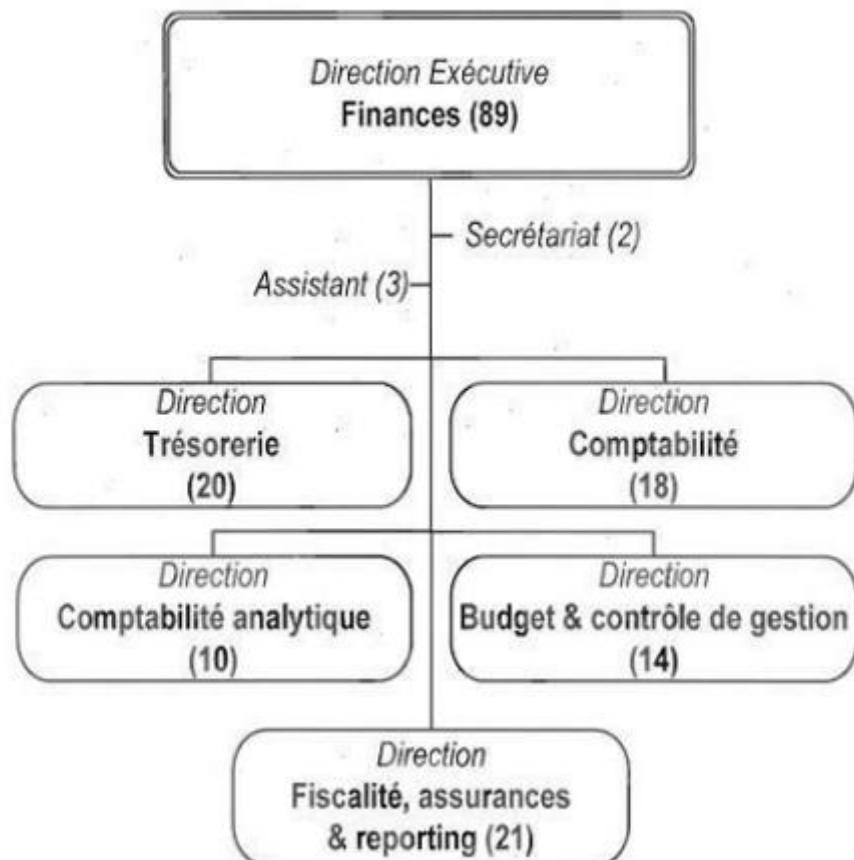
5. Autres documents

- Document interne de l'entreprise
- Direction des ressources humaines.

Annexes

Annexe N°1 : Macrostructure organisationnelle

Source : document interne de NAFTAL

Annexe N°2 : Organigramme Direction Exécutive Finances

Source : document interne de NAFTAL

Annexe N°3 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2021

Bilan Exercice clos le 31/12/2021					
ACTIFS	Notes	M. Brut	Amort-Prov	Montant Net	
				2021	2020
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles	1-2	526 415 667,00	473 604 765,42	52 810 901,58	21 004 368,18
Immobilisations corporelles	1-2	296 800 755 978,84	225 775 474 539,27	71 025 281 439,57	74 191 368 035,08
Immobilisations en cours	1-2	66 177 984 304,21	-	66 177 984 304,21	66 570 964 377,50
Immobilisations Financières	3	38 548 467 597,27	532 389 011,71	38 016 078 585,56	27 111 137 289,22
Impôts différés		8 312 116 425,49	-	8 312 116 425,49	8 372 230 662,19
TOTAL ACTIF NON COURANT		410 365 739 972,81	226 781 468 316,40	183 584 271 656,41	176 266 704 732,17
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	4-9	35 482 938 787,77	1 117 786 597,61	34 365 152 190,16	33 645 235 687,57
Clients	5-9	73 455 855 861,32	12 011 534 859,71	61 444 321 001,51	44 996 409 996,03
Autres débiteurs	6-9	27 842 345 869,12	916 654 255,83	26 925 691 613,29	20 100 398 359,05
Impôts et assimilés	7	2 240 551 926,69	-	2 240 551 926,69	2 316 565 554,96
Trésorerie	8-9	191 571 142 106,72	49 213 606,06	191 521 928 500,66	204 973 971 816,23
TOTAL ACTIF COURANT		330 592 834 551,62	14 095 189 319,21	316 497 645 232,41	306 032 581 413,84
TOTAL GENERAL ACTIF		740 958 574 524,43	240 876 657 635,61	500 081 916 888,82	482 299 286 146,01

Bilan Exercice clos le 31/12/2021					
PASSIFS	Notes			Montant	
				2021	2020
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis				160 000 000 000,00	40 000 000 000,00
Primes et réserves				27 558 799 088,71	136 915 658 694,35
Résultat net				7 167 928 475,99	10 643 140 394,36
Autres capitaux propres -				1 961 100 000,00	1 961 100 000,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES I				196 687 827 564,70	189 519 899 088,71
PASSIFS NON COURANTS					
Dettes rattachées à des participations				8 341 000 000,00	8 341 000 000,00
Autres dettes non courantes	10-11			90 923 333 431,44	92 180 549 912,85
Provisions et produits constatés d'avance				34 769 019 882,08	33 103 675 436,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II				134 033 353 313,52	133 625 225 348,94
PASSIFS COURANTS					
Fournisseurs et comptes rattachés				125 293 410 614,21	115 631 889 976,87
Impôts	13			19 311 323 038,40	18 630 068 354,32
Autres dettes				24 756 002 357,99	24 892 203 377,17
TOTAL PASSIFS COURANTS III				169 360 736 010,60	159 154 161 708,36
TOTAL GENERAL PASSIF				500 081 916 888,82	482 299 286 146,01

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Annexe N°4 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2022



Bilan
Exercice clos le 31/12/2022

ACTIFS	Notes	M. Brut	Amort-Prov.	Montant Net	
				2022	2021
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles	1-2	550 897 060,88	497 978 613,73	52 918 447,15	52 810 901,58
Immobilisations corporelles	1-2	315 463 242 129,05	239 357 991 942,14	76 105 250 186,91	71 025 281 439,57
Immobilisations en cours	1-2	63 650 690 518,30	-	63 650 690 518,30	66 177 984 304,21
Immobilisations Financières	3	39 169 754 040,32	531 339 011,71	38 638 415 028,61	38 016 078 585,56
Impôts différés		6 852 414 793,70	-	6 852 414 793,70	8 312 116 425,49
TOTAL ACTIF NON COURANT		425 686 998 542,25	240 387 309 567,58	185 299 688 974,67	183 584 271 656,41
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	4-9	31 395 311 812,34	1 127 312 082,78	30 267 999 729,56	34 365 152 190,16
Clients	5-9	93 643 892 640,18	37 010 044 714,90	56 633 847 925,28	61 444 321 001,61
Autres débiteurs	6-9	25 377 502 556,24	8 486 061 546,05	16 891 441 010,19	26 925 691 613,29
Impôts et assimilés	7	2 802 778 199,98	-	2 802 778 199,98	2 240 551 926,69
Trésorerie	8-9	228 319 382 732,32	48 716 671,10	228 270 666 061,22	191 521 928 500,66
TOTAL ACTIF COURANT		381 538 867 941,06	46 672 135 014,83	334 866 732 926,23	316 497 645 232,41
TOTAL GENERAL ACTIF		807 225 866 483,31	287 059 444 582,41	520 166 421 900,90	500 081 916 888,82

*YANAT Nachemni
 Expert Comptable
 Diplômé d'Etat
 Conforme aux bases Comptables
 NAFTAL SPA au 31/12/2022
 Communiqué aux Comptables*



NAFTAL SPA
 Route des Dunes Cheraga
 ALGERIE
 NIF : 099916000969164

Bilan
Exercice clos le 31/12/2022

PASSIFS	Notes	Montant	
		2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		160 000 000 000,00	160 000 000 000,00
Primes et réserves		34 726 727 564,70	27 558 799 088,71
Résultat net		12 692 181 939,45	7 167 928 475,99
Autres capitaux propres -		1 961 100 000,00	1 961 100 000,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		209 380 009 504,15	196 687 827 564,70
PASSIFS NON COURANTS			
Dettes rattachées à des participations	10	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00
Autres dettes non courantes	10-11	97 909 852 240,70	90 923 333 431,44
Provisions et produits constatés d'avance		29 984 114 425,33	34 769 019 882,08
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		136 234 966 666,03	134 033 353 313,52
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	12	132 281 790 150,68	125 293 410 614,21
Impôts	13	18 129 508 899,57	19 311 323 038,40
Autres dettes		24 137 146 680,47	24 756 002 357,99
TOTAL PASSIFS COURANTS III		174 551 445 730,72	169 360 736 010,60
TOTAL GENERAL PASSIF		520 166 421 900,90	500 081 916 888,82

*YANAT Nachemni
 Expert Comptable
 Diplômé d'Etat
 Conforme aux bases Comptables
 NAFTAL SPA au 31/12/2022
 Communiqué aux Comptables*

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Annexe N°5 : Bilan de la direction générale de NAFTAL de l'exercice 2023



NAFTAL SPA
Route des Dunes Cheraga
ALGERIE
NIF : 099916000969164

Bilan
Exercice clos le 31/12/2023

ACTIFS	Notes	M. Brut	Amort-Prov	Montant Net		Unité : DA
				2023	2022	
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles	1-2	565 457 060,88	526 503 186,71	38 953 874,17	52 918 447,15	
Immobilisations corporelles	1-2	329 262 187 351,61	253 921 618 292,17	75 340 569 059,44	76 105 250 186,91	
Immobilisations en cours	1-2	68 387 862 076,79	453 888 303,35	67 933 973 773,44	63 650 690 518,30	
Immobilisations Financières	3	74 906 276 303,48	97 417 478,11	74 808 858 825,37	38 638 415 028,61	
Impôts différés	4	7 549 939 337,06	-	7 549 939 337,06	6 852 414 793,70	
TOTAL ACTIF NON COURANT		480 671 722 129,82	254 999 427 260,34	225 672 294 869,48	185 299 688 974,57	
ACTIFS COURANTS						
Stocks et en cours	5-10	29 647 884 425,23	999 814 354,48	28 648 070 070,75	30 267 999 729,56	
Clients	6-10	101 189 402 293,89	52 873 274 016,24	48 316 128 277,65	56 633 847 925,28	
Autres débiteurs	7-10	20 373 985 218,18	8 468 941 533,22	11 905 043 684,96	16 891 441 010,19	
Impôts et assimilés	8	-	-	-	2 802 778 199,98	
Trésorerie	9-10	217 684 019 288,95	43 230 236,71	217 640 789 052,24	228 270 666 061,22	
TOTAL ACTIF COURANT		368 895 291 226,25	62 385 260 140,65	306 510 031 085,60	334 866 732 926,23	
TOTAL GENERAL ACTIF		849 567 013 356,07	317 384 687 400,99	532 182 325 955,08	520 166 421 900,90	

Confiance aux livres
comptables de NAFTAL
AN 2023
YANAT Hachemli
Expert Comptable
Diplômé d'Etat
Commissionné aux Comptes



NAFTAL SPA
Route des Dunes Cheraga
ALGERIE
NIF : 099916000969164

Bilan
Exercice clos le 31/12/2023

PASSIFS	Notes	Montant		Unité : DA
		2023	2022	
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis		160 000 000 000,00	160 000 000 000,00	
Primes et réserves		47 418 909 504,15	34 726 727 564,70	
Résultat net		21 252 057 930,75	12 692 181 939,45	
Autres capitaux propres -		1 961 100 000,00	1 961 100 000,00	
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		230 632 067 434,90	209 380 009 504,15	
PASSIFS NON COURANTS				
Dettes rattachées à des participations	11	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00	
Impôts (différés et provisionnés)	11-12	9 700 555,48	-	
Autres dettes non courantes	11-13	98 922 438 292,24	97 909 852 240,70	
Provisions et produits constatés d'avance		31 564 481 074,59	29 984 114 425,33	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		138 637 619 922,31	136 234 966 666,03	
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés	14	114 931 493 958,32	132 284 790 150,68	
Impôts	15	20 281 440 934,87	18 129 508 899,57	
Autres dettes		27 499 703 704,68	24 137 146 680,47	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		162 712 638 597,87	174 551 445 730,72	
TOTAL GENERAL PASSIF		532 182 325 955,08	520 166 421 900,90	

Confiance aux livres
comptables de NAFTAL
AN 2023
YANAT Hachemli
Expert Comptable
Diplômé d'Etat
Commissionné aux Comptes

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Annexe N°6 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice2021

LIBELLE	Tableau de flux de trésorerie	
	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	7 044 965 699,08	26 229 742 283,99
Encaissement reçus des clients	590 295 513 262,88	521 341 821 183,75
Sommes versées aux fournisseurs	-327 545 422 059,31	-282 944 146 105,82
Intérêts et autres frais financiers payés	304 327 206,34	-464 177 161,25
Impôts sur les résultats payés	-11 349 637,67	-6 313 625 897,54
Sommes versées aux personnels	-47 114 273 297,20	-45 864 026 807,87
Etat, collectivités publiques, organismes internat	-210 026 716 437,81	-159 401 369 595,84
Autres encaissements pour comptes	25 383 728,64	234 000,00
Autres décaissements pour Comptes	-	-
Valeurs à l'encaissement	1 117 502 933,21	-124 967 331,44
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	7 044 965 699,08	26 229 742 283,99
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-38 687 134 075,33	-8 171 013 105,63
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA	-86 171 301,71	-61 690 670,78
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-14 937 267 441,43	-13 931 924 041,97
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	18 349 851,25	8 503 526,25
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-157 159 658 611,60	-29 852 222 651,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	127 544 399 625,60	29 726 804 105,20
Intérêts encaissés sur placements financiers	5 875 469 742,56	5 892 284 832,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	57 744 060,00	47 231 794,87
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-38 687 134 075,33	-8 171 013 105,63
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	-1 716 688 483,22	17 979 982 324,07
Dividendes et autres distributions effectués	-	-75 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	-	19 829 356 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	-1 716 688 483,22	-1 774 373 675,93
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-1 716 688 483,22	17 979 982 324,07
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités (D)	-89 803 744,88	288 997 094,72
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	-33 448 660 604,35	36 327 708 597,15
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	225 019 688 801,07	188 691 980 203,92
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	191 571 028 196,72	225 019 688 801,07
Variation de trésorerie de la période	-33 448 660 604,35	36 327 708 597,15
Rapprochement avec le résultat comptable	-	-

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

**Annexe N°7 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice
2022**



Tableau de flux de trésorerie

LIBELLE	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	42 020 598 076,77	7 044 965 699,08
Encaissement reçus des clients	648 507 256 189,24	590 295 513 262,88
Sommes versées aux fournisseurs	-346 079 709 616,55	-327 545 422 059,3 1
Intérêts et autres frais financiers payés	-411 020 796,84	304 327 206,34
Impôts sur les résultats payés	-170 665 193,86	-11 349 637,67
Sommes versées aux personnels	-47 677 939 536,89	-47 114 273 297,20
Etat, collectivités publiques, organismes internat	-211 463 021 415,80	-210 026 716 437,8 1
Autres encaissements pour comptes	1 686 903,83	25 383 728,64
Autres décaissements pour Comptes	-	-
Valeurs à l'encaissement	-685 988 456,36	1 117 502 933,21
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	42 020 598 076,77	7 044 965 699,08
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-11 883 006 971,03	-38 687 134 075,33
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA	-79 532 387,12	-86 171 301,71
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-18 860 700 460,89	-14 937 267 441,43
Encassemements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	80 798 692,05	18 349 851,25
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-60 080 084 357,20	-157 159 658 611,6 0
Encassemements sur cessions d'immobilisations financières	59 500 000 000,00	127 544 399 625,6 0
Intérêts encaissés sur placements financiers	7 478 074 747,40	5 875 469 742,56
Dividendes et quote-part de résultats reçus	78 436 794,73	57 744 060,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-11 883 006 971,03	-38 687 134 075,33
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	6 610 038 827,52	-1 716 688 483,22
Dividendes et autres distributions effectués	-	-
Encassemements provenant d'emprunts	8 269 042 118,00	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	-1 659 003 290,48	-1 716 688 483,22
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	6 610 038 827,52	-1 716 688 483,22
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités (D)	589 092,34	-89 803 744,88
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	36 748 219 025,60	-33 448 660 604,35
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	191 571 028 196,72	225 019 688 801,07
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	228 319 247 222,32	191 571 028 196,7 2
Variation de trésorerie de la période	36 748 219 025,60	-33 448 660 604,35
Rapprochement avec le résultat comptable	-	-

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

**Annexe N°8 : Tableau des flux de trésorerie de la direction de NAFTAL de l'exercice
2023**



Tableau de flux de trésorerie

LIBELLE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	36 971 868 992,24	42 020 598 076,77
Encaissement reçus des clients	681 258 752 565,69	648 507 256 189,24
Sommes versées aux fournisseurs	-379 308 559 907,23	-346 079 709 616,55
Intérêts et autres frais financiers payés	-2 726 340 137,95	-411 020 796,84
Impôts sur les résultats payés	-4 375 000,00	-170 665 193,86
Sommes versées aux personnels	-53 715 590 299,54	-47 677 939 536,89
Etat, collectivités publiques, organismes internat	-209 624 579 853,41	-211 463 021 415,80
Autres encaissements pour comptes	4 567 591,93	1 686 903,83
Autres décaissements pour Comptes	-	-
Valeurs à l'encaissement	1 087 994 032,75	-685 988 456,36
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	36 971 868 992,24	42 020 598 076,77
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-48 333 059 425,53	-11 883 006 971,03
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA	-144 424 120,54	-79 532 387,12
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-22 009 116 634,96	-18 860 700 460,89
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	28 668 337,77	80 798 692,05
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-88 520 000 000,00	-60 080 084 357,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	53 004 070 000,00	59 500 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	9 223 750 000,00	7 478 074 747,40
Dividendes et quote-part de résultats reçus	83 992 992,20	78 436 794,73
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-48 333 059 425,53	-11 883 006 971,03
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	727 044 298,65	6 610 038 827,52
Dividendes et autres distributions effectués	-	-
Encaissements provenant d'emprunts	1 520 492 698,43	8 269 042 118,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	-793 448 399,78	-1 659 003 290,48
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	727 044 298,65	6 610 038 827,52
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités (D)	-1 081 798,73	589 092,34
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	-10 635 227 933,37	36 748 219 025,60
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	228 319 247 222,32	191 571 028 196,72
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	217 684 019 288,95	228 319 247 222,32
Variation de trésorerie de la période	-10 635 227 933,37	36 748 219 025,60
Rapprochement avec le résultat comptable	-	-

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

**Annexe N°9 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice
2021**



NAFTAL SPA
Route des Dunes Cherga
ALGERIE
NIF : 099916000969164

BOUJAHOUR Yassine
Expert-Comptable
Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2021 au 31/12/2021

Intitulé	Notes	Montant	
		2021	2020
Ventes et produits annexes	14	514 806 829 871,46	446 355 082 266,39
Variation stocks produits finis et en cours		23 585 087,03	63 340 443,23
Production immobilisée		5 132 389,63	3 673 170,70
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		514 835 547 348,12	446 422 095 880,32
Achats consommés	15	409 530 361 450,75	346 816 681 403,95
Services extérieurs et autres consommations	15	29 744 226 526,75	19 997 173 160,18
2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		439 274 587 977,50	366 813 854 564,14
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		75 560 959 370,62	79 608 241 316,18
Charges de personnel	16	49 749 654 697,64	50 175 950 363,95
Impôts, taxes et versements assimilés		6 561 383 320,36	6 105 729 680,32
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		19 249 921 352,62	23 326 561 271,91
Autres produits opérationnels	17	2 311 912 983,06	1 469 877 618,82
Autres charges opérationnelles	18	196 555 021,94	172 288 336,34
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		23 487 646 072,32	19 395 889 027,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions	19	3 859 651 587,13	2 133 385 364,10
5- RESULTAT OPERATIONNEL		1 737 284 828,55	7 360 646 890,96
Produits financiers	20	7 649 636 238,41	6 935 959 460,76
Charges financières	20	2 071 593 219,08	1 924 713 755,72
6- RESULTAT FINANCIER		5 578 043 019,33	5 011 245 705,04
Total des Charges		521 488 819 680,73	446 318 177 929,64
Total des Produits		528 656 748 156,72	456 961 318 324,00
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		7 315 327 847,88	12 371 892 596,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	21	87 285 135,19	2 361 131 591,07
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	22	60 114 236,70	632 379 389,43
8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 167 928 475,99	10 643 140 394,36

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Annexe N°10 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice 2022



NAFTAL SPA
Route des Dunes Cherga
ALGERIE
NIF : 099916000969164

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2022 au 31/12/2022

Intitulé	Notes	Montant	
		2022	2021
Ventes et produits annexes	14	572 591 734 083,91	514 806 829 871,46
Variation stocks produits finis et en cours		-9 356 334,68	23 585 087,03
Production immobilisée		4 569 372,57	5 132 389,63
1- PRODUCTION DE L'EXERCICE		572 586 947 121,80	514 835 547 348,12
Achats consommés	15	444 201 405 516,45	409 530 361 450,75
Services extérieurs et autres consommations	15	25 972 094 431,81	29 744 226 526,75
2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		470 173 499 948,26	439 274 587 977,50
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		102 413 447 173,54	75 560 959 370,62
Charges de personnel	16	49 960 322 679,91	49 749 654 697,64
Impôts, taxes et versements assimilés		5 451 686 931,13	6 561 383 320,36
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		47 001 437 562,50	19 249 921 352,62
Autres produits opérationnels	17	2 016 079 460,75	2 311 912 983,06
Autres charges opérationnelles	18	441 800 589,16	196 555 021,94
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		50 759 746 056 ,82	23 487 646 072,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions	19	9 940 412 054,01	3 859 651 587,13
5- RESULTAT OPERATIONNEL		7 756 382 431,28	1 737 284 828,55
Produits financiers	20	9 197 948 240,79	7 649 636 238,41
Charges financières	20	2 802 447 100,83	2 071 593 219,08
6- RESULTAT FINANCIER		6 395 501 139,96	5 578 043 019,33
Total des Charges		581 049 204 937,90	521 488 819 680,73
Total des Produits		593 741 386 877,35	528 656 748 156,72
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		14 151 883 571,24	7 315 327 847,88
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	21	-	87 285 135,19
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	22	1 459 701 631,79	60 114 236,70
8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		12 692 181 939,45	7 167 928 475,99

Conforme aux Gares Comptables
 NAFTAL SPA - 36 746 162,00
 Expert Comptable
 Diplômé d'Hist
 Compte - Comptabilité

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Annexe N°11 : Tableau des comptes de résultats de la direction de NAFTAL de l'exercice 2023



NAFTAL SPA
Route des Dunes Cheraga
ALGERIE
NIF : 093916020369164

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2023 au 31/12/2023

Intitulé	Notes	Montant		Unité : DA
		2023	2022	
Ventes et produits annexes	16	592 310 716 771,91	572 591 734 083,91	
Variation stocks produits finis et en cours		89 257 732,55	-9 356 334,68	
Production immobilisée		5 055 080,50	4 569 372,57	
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		592 405 029 584,96	572 586 947 121,80	
Achats consommés	17	453 281 448 209,73	444 201 405 516,45	
Services extérieurs et autres consommations	17	27 249 958 190,37	25 972 094 431,81	
2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		480 531 406 400,10	470 173 499 948,26	
3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		111 873 623 184,86	102 413 447 173,54	
Charges de personnel	18	58 843 779 935,58	49 960 322 679,91	
Impôts, taxes et versements assimilés		5 510 846 888,74	5 451 686 931,13	
4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		47 518 996 360,54	47 001 437 562,50	
Autres produits opérationnels	19	1 163 956 328,06	2 016 079 460,75	
Autres charges opérationnelles	20	195 790 300,07	441 800 589,16	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		35 901 215 230,00	50 759 746 056,82	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	21	3 891 250 903,12	9 940 412 054,01	
5- RESULTAT OPERATIONNEL		16 477 198 061,65	7 756 382 431,28	
Produits financiers	22	10 894 785 928,97	9 197 948 240,79	
Charges financières	22	2 504 386 733,64	2 802 447 100,83	
6- RESULTAT FINANCIER		8 390 399 195,33	6 395 501 139,96	
Total des Charges		587 102 964 814,36	581 049 204 937,90	
Total des Produits		605 355 022 745,11	593 741 386 877,35	
7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		24 867 597 256,98	14 151 883 571,24	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	23	4 303 363 314,11	-	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		687 823 987,88	1 459 701 631,79	
B- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		21 252 057 930,75	12 692 181 939,45	

Expert-comptable
 Commissaire aux Comptes
 TAHAR Hachemi
 Expert Comptable
 Diplômé d'Etat
 Commissaire aux Comptes

Source : à partir la direction de la trésorerie de la société NAFTAL

Sommaire	I
Liste Des Tableaux	II
Liste des graphiques.....	III
Liste Des Schéma	IV
Liste Des Annexes	V
Liste Des Abréviations.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VIII
Introduction Générale.....	A
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion.....	3
1. La trésorerie	3
1.1. Définition de La trésorerie.....	3
1.2. L'importance de la trésorerie	4
1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie	4
1.3.1. La caisse.....	4
1.3.2. La banque	4
1.4. Motifs de détention de trésorerie	5
1.4.1. Motif de spéulation	5
1.4.2. Motif de transaction.....	5
1.4.3. Motif de précaution	5
1.5. Processus d'élaboration des prévisions de trésorerie	5
1.5.1. Le plan de financement	5
1.5.2. Plan de trésorerie.....	5
1.5.3. Gestion au quotidien : la fiche en valeur (gestion au jour le jour).....	6
1.6. Le reporting de trésorerie	6
1.7. Enjeux et rôle de la trésorerie	6
1.8. Les causes de dégradation de la trésorerie.....	7
2. La gestion de trésorerie	8
2.1. Notion de la gestion de trésorerie	8
2.2. Les objectifs de la gestion de trésorerie :	8
2.3. Le rôle de la gestion de trésorerie :	8
2.4. Les outils de la gestion de trésorerie	9
2.5. Gestions des risques de trésorerie.....	10
2.5.1. Le risque de crédit.....	10

2.5.2. Le risque de change.....	10
2.5.3. Le risque de taux d'intérêt.....	11
3. Le trésorier	11
3.1 La définition du trésorier.....	11
3.1. Le rôle du trésorier.....	11
3.2. Les missions et les compétences du trésorier	12
3.3.1. Les missions de trésorier	12
3.3.2. Les compétences du trésorier.....	13
3.3. L'environnement de la trésorerie au sein d'une entreprise.....	13
3.4.1. L'environnement intérieur de l'entreprise :	14
3.4.2. L'environnement extérieur de l'entreprise	14
Section 02 : L'optimisation de la gestion de trésorerie.....	16
1. Généralités sur l'optimisation de la gestion de trésorerie.....	16
1.1. Définition de la gestion optimale de la trésorerie :	16
1.2. Intérêt de l'optimisation de la gestion de trésorerie	16
1.3. Les objectifs de l'optimisation de la gestion de trésorerie.....	16
1.4. Les méthodes et les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie.....	17
1.4.1 Les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie :	17
1.4.2 Les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie	17
2. Les étapes d'une gestion optimale de trésorerie	19
2.1. La gestion prévisionnelle de trésorerie à court terme	19
3. Les conditions d'optimisation de la gestion de trésorerie	19
Section 03 : les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie	21
1. Analyse de la trésorerie par le bilan « approche statique »	21
1.1. Définition du bilan financier	21
1.2. Les objectifs du bilan financier :	21
1.3. La structure du bilan financier :	22
1.4. Le passage du bilan comptable au bilan financier	23
1.5. Analyse de la trésorerie par le bilan « approche statique ».....	23
1.5.1. Présentation du bilan fonctionnel.....	23
1.5.2 Objectifs du bilan fonctionnel :	25
2. Analyse de la trésorerie par les flux « approche statique »	28
2.1. Définition du tableau des flux de trésorerie	28
2.2. Présentation du tableau des flux de trésorerie	28
2.3. Méthode de conception du tableau des flux de trésorerie.....	28
2.4. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	30
2.5. Analyser les flux de trésorerie	30

3.	Analyse par les ratios	31
3.1.	Définition d'un ratio	31
3.2.	L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios	31
	Conclusion du chapitre.....	33
	Chapitre 2 : L'analyse de la rentabilité de l'entreprise	34
	Introduction du chapitre	35
	Section 01 : les notions de bases de la rentabilité.....	36
1.	Définition de la rentabilité	36
2.	Le rôle de la rentabilité	37
3.	Le seuil de rentabilité.....	37
3.1.	Point mort.....	37
4.	Types de la rentabilité.....	38
4.1.	La rentabilité économique.....	38
4.2.	La rentabilité financière	38
4.3.	La rentabilité commerciale	39
4.4.	La différence entre les rentabilités	39
5.	L'amélioration de la rentabilité	40
5.1.	Amélioration de la rentabilité économique	40
5.2.	Amélioration de la rentabilité financière	40
6.	L'effet de levier.....	40
6.1.	Mode de calcul de l'effet de levier.....	40
6.2.	Interprétation de l'effet de levier	41
7.	Les risques	41
7.1.	Le risque économique	41
7.1.1.	Définition	41
7.1.2.	Mode de calcul du risque économique	41
7.2.	Le risque financier	42
7.2.1.	Définition	42
7.2.2.	Mode de calcul du risque financier	42
	Section 02 : Les techniques utilisées pour évaluer la rentabilité.....	43
1.	Les soldes intermédiaires de gestion.....	43
1.1.	Définition	43
1.2.	Les objectifs des SIG	43
1.3.	Les composantes successives soldes intermédiaires de gestion	44
1.4.	Modèle du tableau des soldes intermédiaires de gestion	47
2.	La capacité d'autofinancement (CAF)	47
2.1.	Importance de la capacité d'autofinancement.....	47

2.2.	Calcul de la capacité d'autofinancement	48
2.3.	Interprétation de la CAF	49
3.	L'autofinancement.....	49
3.1.	Les critiques de l'autofinancement.....	49
3.2.	Méthode de calcul de l'autofinancement	50
Section 03 : Analyse les ratios de rentabilité.....		51
1.	Analyse de la rentabilité.....	51
1.1.	Analyse de la rentabilité économique.....	51
1.2.	Analyse de la rentabilité financière.....	52
1.3.	Les différents ratios de rentabilité	53
2.	L'effet de la gestion de trésorerie sur la rentabilité	54
2.1.	Évaluation de la rentabilité économique et financière :	54
2.2.	Identification des leviers d'amélioration de la rentabilité :.....	54
2.3.	Amélioration de la prise de décision :.....	54
2.4.	Suivi de la performance dans le temps :	54
Conclusion du chapitre.....		55
Chapitre 3 : Etude pratique au sein de la direction de la trésorerie de NAFTAL.....		56
Introduction du chapitre		57
Section 1 : Présentation Générale de l'Entreprise NAFTAL.....		58
1.	Présentation générale de l'entreprise NAFTAL	58
1.1	Historique et évolution de NAFTAL :	58
1.2.	Stratégie de NAFTAL.....	59
1.3.	Missions de NAFTAL	59
1.4.	Identification des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL.....	60
1.5.	Organisation	60
1.6.	Les moyens	61
2.	Présentation sur La Direction Exécutive Finances (DEF) et ses composantes	63
2.1.	Les différentes tâches de la direction	63
2.2	Organigramme Direction Exécutive Finances	64
3.	Présentation sur La Direction Trésorerie	64
3.1.	Rôle et importance de La Direction Trésorerie.....	65
3.2.	Les Missions	65
Section2 : Analyse de la situation financière de NAFTAL		66
1.	Élaboration des bilans :	66
1.1.	Présentation du bilan fonctionnel	66
1.1.	Présentation du bilan financier.....	67
1.2.	Présentation des bilans en grandes masses	69

2.	Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	72
2.1.	Calcul de fonds de roulement net global « FRNG »	72
2.2.	Calcul du besoin en fonds de roulement « BFR »	73
2.3.	Calcul de la trésorerie nette « TN »	75
3.	Évaluation de la trésorerie par une perspective dynamique	76
3.1.	Présentation du TFT	77
3.2.	Étude de la situation de trésorerie à travers les ratios financiers	78
	Section 03 : Analyse de l'effet de la gestion de la trésorerie sur la rentabilité financière de la société de NAFTAL	82
1.	Analyse du tableau de compte du résultat	82
1.1.	Analyse des soldes intermédiaires de gestion.....	82
1.2.	Analyse de la capacité d'autofinancement.....	87
1.3.	Analyse de l'autofinancement	89
2.	Etude la rentabilité de la Direction de NAFTAL	89
2.1.	Calcul de la rentabilité.....	90
2.2.	Calcul des ratios de rentabilité	92
2.3.	Analyse du taux de rotation du capital investi	93
2.4.	Analyse du taux de marge nette d'exploitation.....	94
2.5.	Analyse du taux de marge d'exploitation (marge brute)	94
2.6.	Calcul de l'effet de levier	94
3.	L'impact de la gestion de trésorerie de la Direction de NAFTAL sur sa rentabilité	95
	Conclusion du chapitre.....	97
	Conclusion Générale	98
	Perspectives de recherche	100
	Bibliographie.....	103
	Annexes :	II
	Table des matières.....	XIII