

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEGNEMENT 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 de Gestion

Thème

**Elaboration et contrôle du budget de trésorerie
Cas du Groupe Avicole du Centre (GAC-ORAC)**

Elaboré par les étudiantes :

.AMMOUCHE Kheira (contrôle de gestion)
.BALLOUA Hanane (comptabilité et finance)

Encadré par :

. Pr. ADMANE Merizek

Période de stage : de 03/04/2016 jusqu'à 18/05/2016.

Lieu de stage : Groupe Avicole Centre (GAC-ORAC/SPA) Chéraga Alger.

Année universitaire : 2015/2016.

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu de nous avoir donné le courage et la volonté de faire ce travail.

Nous aimerons remercier nos parents, nos familles et amis qui nous ont apporté du support moral et intellectuel tout au long de nos démarches.

Ensuite, nos reconnaissances s'adressent à notre encadreur, Monsieur ADMANE Merizek, Professeur et Maître de conférences à ESC, pour sa disponibilité, sa patience, et ses conseils.

Nous tenons à remercier particulièrement notre maître de stage, Monsieur SLAMANI, Directeur financier et comptable au niveau de l'entreprise « GAC-ORAC », pour sa confiance et sa disponibilité malgré son emploi du temps très chargé. Sa grande connaissance dans le domaine, ainsi que son expérience, ont joué un rôle important pour mener à bien notre travail.

Nos remerciements vont également à toute l'équipe du GAC-ORAC, pour l'expérience enrichissante, leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle. Nous exprimons également notre gratitude à l'égard de Mme Souad, responsable de la structure de contrôle de gestion, pour son attention et ses conseils.

Enfin, nos remerciements à toute personne qui a contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail.

HANANE et KHEIRA.

Dédicace

Je dédie ce travail

A

La mémoire de Mon très cher père qu'Allah yerhamou

A

Ma très chère mère en témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les sacrifices et tous les efforts qu'elle a fait pour mon éducation ainsi que ma formation qu'Allah ytewell amarha

A

Mes Chers frères et mes chères sœurs pour leur affection, compréhension et patience

A

Tous mes amis (es) et à tous ceux qui ont contribué ou loin à la réalisation de ce travail .

KHEIRA.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents

Qui m'ont aidé à aller et

M'ont inculqué la valeur du travail sérieux et accompli.

Je dédie ce travail à mes frères et mes sœurs pour leur soutien qui m'a été bien utile durant mon travail.

Enfin, je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont moralement ou pratiquement

Soutenu et dont ces lignes ont accidentellement oublié de mentionner.

Hanane.

Résumé

La gestion de trésorerie consiste à faire l'équilibrage continu entre la sécurité et rentabilité. Le principal souci du trésorier est d'assurer la solvabilité de l'entreprise face aux échéances à honorer et au moindre coût.

Ainsi, la **gestion de la trésorerie** occupe une place primordiale dans le processus d'expansion de l'entreprise. Elle repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien du budget de trésorerie.

Cependant, la gestion de la **trésorerie**, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future et ainsi définir une stratégie, à travers des prévisions, et la maîtrise du processus d'élaboration du **budget**, on peut dire aussi que Les budgets sont l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation.

Les systèmes budgétaires, qu'ils soient mis en place dans des entreprises sont un des éléments des dispositifs de contrôle de l'organisation.

Mots clés : gestion de trésorerie, trésorier, budget

Liste des tableaux

Tableau n° (1.1) Les situations de trésorerie.....	08
Tableau n° (1.2) : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation.....	14
Tableau n° (2.1) Plan de trésorerie	37
Tableau n° (2.2) Budget de TVA.....	47
Tableau n° (2.3): Présentation du budget de trésorerie.....	52
Tableau n° (2.4) : Comparaison entre l'escompte et le découvert Bancaire.....	57
Tableau n° (3.1) : Unités d'Aliment de Bétail	71
Tableau n° (3.2) Filiales Avicoles	71
Tableau n° (3.3) : Résumé du budget de trésorerie 2013.....	79
Tableau n° (3.4) : Résumé du budget de trésorerie 2014.....	79
Tableau n° (3.5) : Les approvisionnements des matières	80
Tableau n° (3.6) : Les enlèvements de maïs et de tx de soja.....	81
Tableau n° (3.7) : Production réalisée par gamme comparée à l'exercice 2013.....	81
Tableau n° (3.8) : Production réalisée par sous gamme chair comparée à l'exercice 2013.....	82
Tableau n° (3.9) : Production réalisée par sous gamme ponte comparée à l'exercice 2013.....	83
Tableau n° (3.10) : Production réalisée en aliment émietté et granulé comparée à l'exercice 2013.....	84
Tableau n° (3.11) : Etat des ventes.....	86
Tableau n° (3.12) : Vente d'aliments à base d'orge, par gamme et par unité.....	87
Tableau n° (3.13) : l'évolution du bilan comptable	90
Tableau n° (3.14) : la variation des stocks	91
Tableau n° (3.15) : la variation des créances	92
Tableau n° (3.16) : la variation des Créances sur clients.....	92
Tableau n° (3.17) : la variation des fonds propres.....	94
Tableau n° (3.18) : l'évolution des Dettes.....	94
Tableau n° (3.19) : l'évolution des comptes de gestion.....	95

Tableau n° (3.20) : chiffre d'affaires réalisées en 2014.....	97
Tableau n° (3.21) : l'évolution de la structure financière.....	97
Tableau n° (3.22) : l'évolution des comptes de résultats.....	98
Tableau n° (3.23) : résultats par unité.....	98
Tableau n° (3.24) : les encaissements 2013-2014.....	99
Tableau n° (3.25) : les décaissements 2013-2014.....	101

Liste des Figures

Figure n° (1.1) : La place de la fonction trésorerie (avant).....	11
Figure n° (1.2) : La place de la fonction trésorerie(Aujourd'hui).....	11
Figure n° (1.3) : La place de la fonction trésorerie dans les grandes sociétés	12
Figure n° (1.4) : Calcul détaillé de la CAF	17
Figure n° (1.5) : 2° méthode de calcul de la CAF.....	19
Figure n° (1.6) : les missions de trésorier	29
Figure° (2.1) : Gestion Budgétaire.....	40
Figure n° (2.2) : la démarche budgétaire.....	42
Figure n° (2.3) : Les excédents de trésorerie.....	57
Figure n° (2.4) : Schéma des différents écarts.....	60
Figure n° (3.1) : Schéma organisationnel du Groupe AVICOLE.....	73
Figure° (3.2) : Schéma organisationnel de Siege Social.....	76
Figure n° (3.3) : courbe comparative des encaissements 2013-2014.....	99
Figure n° (3.4) : courbe comparative de la variation des encaissements.....	100
Figure n° (3.5) : courbe comparative des décaissements 2013-2014.....	101
Figure n° (3.6) : courbe comparative de la variation des décaissements.....	102

Liste des abréviations

ACE : Actif circulant d'exploitation.

ACHE : Actif circulant hors exploitation.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

BFRHRE : Besoin en Fonds de Roulement Hors d'Exploitation.

CA : Chiffre d'Affaires.

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CMV : Cout Moyenne Variable.

CPE : Comité de Participation de l'Etat

DA : Dinar Algérien.

DE : Dettes d'Exploitation.

DHE : Dettes hors exploitation.

E.T.O.G : Excédent de trésorerie sur Opérations de Gestion.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation.

EPE : Entreprise Publique Economique.

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation.

FRNG : Fonds de Roulement Net Global.

GAC : Groupe Avicole de centre.

GAE : Groupe Avicole Est.

GAO : Groupe Avicole Ouest.

ONAB : Office National de L'Aviculture et Bétail.

ORAC : Office Régional de l'Aviculture région Centre

PDG : Président de la Direction Général.

PFP : Poulette Future Ponte.

PP : Prix Préétabli.

QP : Quantités Préétabli.

QR : Quantités Réel.

RFIG : Crédit BADR à taux bonifié.

SAC : Société Aratoire du Centre.

SDS : Sociétés De Salariés.

SGP PRODA : Société de Gestion Produit Alimentaire.

SPA : Société Par Actions.

T : Tonne.

TA : Trésorerie active.

TP : Trésorerie passive.

TVA : Taxe Sur la Valeur Ajouté.

TX : Tourteau de soja.

U: Unité.

UAB : Unités d'Aliments de Bétail.

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Résumé

Liste des tableaux.....I-II

Liste des figures.....III

Liste des abréviations.....IV-V

Introduction généraleA-D

Chapitre 01 : Fondements théorique de la gestion de la trésorerie

Introduction02

Section 1: Étude de la trésorerie.....03

1. Les composants de la trésorerie et son interprétation03

1.1 Définition de la trésorerie.....03

1.2 Les composants de la trésorerie.....04

1.2.1 Les encaissements.....04

1.2.2 Les décaissements.....05

1.3 Interprétation des soldes de trésorerie.....07

2. La fonction de trésorerie.....08

2.1 Organisation de la fonction de trésorerie09

2.1.1 Le rôle de la fonction de trésorerie.....09

2.1.2 La place de la fonction de trésorerie.....10

Section2 : l'explication de la trésorerie.....12

1. La trésorerie expliquée par le bilan.....12

1.1 Le fonds de roulement net global.....12

1.2 Le besoin en fonds de roulement.....13

1.2.1 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation.....13

1.2.2 Le besoin en fonds de roulement hors d'exploitation.....14

1.3 La trésorerie nette.....15

Table des matières

2. La trésorerie expliquée par les flux.....	15
2.1 L'excédent brut d'exploitation	16
2.2 La Capacité D'autofinancement.....	16
2.3 L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE.) ou variation de trésorerie d'exploitation.....	20
2.4 Excédent de trésorerie Sur Opérations de Gestion.....	21
2.5 Excédent de trésorerie des opérations d'investissements.....	22
Section3: Gestion de la trésorerie.....	23
1. Concepts générale sur la gestion de la trésorerie.....	23
1.1 Définition de la gestion de la trésorerie.....	23
1.2 Les moyens de la gestion de la trésorerie.....	24
1.2.1 La gestion de l'actif circulant.....	24
1.2.2 Gestion du passif circulant.....	25
1.2.3 Gestion des encaissements et des décaissements.....	25
1.3 Objectifs et importance d'une gestion de la trésorerie	26
1.3.1 Objectifs de la gestion de la trésorerie.....	26
1.3.2 Importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise.....	26
1.4 Les principes de la de la gestion de la trésorerie.....	27
2. Le rôle de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.....	28
2.1 Les missions du Trésorier.....	28
2.2 Les différents acteurs de la gestion de trésorerie et leurs rôles.....	29
2.2.1 Le service comptable.....	29
2.2.2 Le service de trésorerie.....	30
2.2.3 Le service financier.....	30
2.2.4 Le service contrôle de gestion.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : Elaboration et contrôle du budget de trésorerie	33
Introduction	33
Section 01 : Etude du budget de trésorerie	34
1. Prévision de trésorerie	34
1.1 Le plan de trésorerie.....	34

Table des matières

2. Budgétisation	38
2.1 Concepts du budget.....	38
2.1.1 Définition du Budget.....	38
2.1.2 Rôle du budget.....	39
2.1.3 Principes du budget.....	40
2.2 Objet d'établissement du Budget.....	40
3. La gestion Budgétaire.....	41
3.1 Rôle de la gestion budgétaire.....	42
Section02 : Elaboration du Budgets de trésorerie	44
1. La présentation des budgets.....	44
1.1 Le budget des ventes.....	45
1.2 Le budget de production.....	45
1.3 Le budget des approvisionnements.....	46
1.4 Budget de TVA.....	47
1.5 Le budget des investissements.....	48
1.6 Le budget de trésorerie.....	48
1.6.1 Présentation du budget de trésorerie.....	49
2. L'élaboration du budget de trésorerie.....	54
Section 03 : Contrôle du budget de trésorerie.....	55
1. Les ajustements nécessaires	55
1.1 L'escompte	55
1.1.1 Définition.....	56
1.1.2 Le principe de l'escompte.....	56
1.1.3 Les avantages de l'escompte.....	56
1.2 Le Découvert Bancaire	56
1.2.1 Définition.....	56
1.2.2 L'intérêt de découvert.....	57
1.3 La gestion des excédents	58
2. Le contrôle du budget de trésorerie.....	59

Table des matières

2.1 L'analyse des écarts du budget de trésorerie.....	60
2.1.1 Objectifs des analyses d'écarts.....	60
2.1.2 Logique des calculs d'écarts.....	60
2.1.3 Interprétation des écarts.....	62
2.1.4 Les outils de contrôle budgétaire.....	63
Conclusion.....	67
Chapitre 03 : cadre pratique de l'élaboration et du contrôle du Budget de Trésorerie au sein du GAC-ORAC.....	69
Introduction.....	69
Section 01 : Présentation du Groupe Avicole du Centre.....	79
1. Information générale sur le Groupe Avicole du Centre.....	69
1.1 L'historique du groupe.....	69
1.2 Objet social.....	73
2. La mission et organisation du GAC-ORAC.....	74
2.1 Mission de GAC-ORAC.....	74
2.2 Organisation interne à GAC-ORAC.....	74
Section02 : Processus d'élaboration du budget de trésorerie à GAC-ORAC.....	76
1. Le processus budgétaire.....	78
2. L'élaboration du budget de trésorerie à GAC-ORAC Pour l'activité Aliment.....	83
2.1 Les Décaissement.....	83
2.2 Les Encaissement.....	83
2.3 Budget de trésorerie.....	83
Section 03 : Contrôle Budgétaire	80
1. L'analyse des écarts.....	80
1.1 Bilan De L'activité Aliment	80
1.1.1 Approvisionnements.....	80
1.1.2 Production physique	81
1.1.2.A) Production réalisée par gamme comparée à l'exercice 2013.....	81

Table des matières

1.1.2.B) Production réalisée par sous gamme chair comparée à l'exercice 2013	81
1.1.2.C) Production réalisée par sous gamme ponte comparée à l'exercice 2013	82
1.1.2.D) La production d'aliments ruminant	83
1.1.2.E) La production d'aliments divers	83
1.1.2.F) Production réalisée en aliment émietté et granulé	83
1.1.3Ventes.....	84
1.1.3.A) Réalisations par gamme	85
1.1.3.B) Réalisations par catégorie de clients	85
1.1.3.C) Etat des ventes des aliments granules par gamme et par catégorie de clients	86
1.1.3.D) Vente d'aliments à base d'orge, par gamme et par unité.....	87
1.1.4 Chiffre d'affaires	88
1.2 Bilan Economique et Financier.....	88
1.2.1 Aperçu général.....	88
1.2.2 Bilan comptable et Evolution 2014/2013.....	89
2. Contrôle du budget de trésorerie.....	98
2.1 Analyse des écarts du budget de trésorerie.....	98
2.1.1 Les encaissements.....	99
2.1.2 Les décaissements.....	100
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	105
Bibliographie	
Annexes	

Introduction

Générale

Introduction générale :

Le développement de toute entreprise s'appuie de plus en plus sur la maîtrise de sa trésorerie. La maîtrise de la trésorerie est un avantage qui est non seulement un outil de pilotage mais encore un avantage à la fois sur les concurrents et sur les négociations avec les partenaires financiers. Pour la plupart des entreprises, les enjeux financiers et non financiers liés à la régulation quotidienne de ces flux de trésorerie sont de taille.

Les entreprises sont définies comme des systèmes ouverts adaptatifs dans toute leur complexité et parfaitement structurées avec le changement de l'environnement. Elles se dotent de moyens de contrôles pour assurer la continuité de leurs différentes activités. Ces moyens de contrôle se rapportent à des actions stratégiques, d'exécution et de gestion.

Pour assurer une bonne coordination entre les différentes actions de l'entreprise, il est important de mettre en œuvre un système de contrôle capable de couvrir la gestion budgétaire. Ce système lié à la planification, à l'élaboration budgétaire, à l'exécution et au suivi du budget.

Dans le cadre d'une gestion moderne et efficace de l'entreprise, la gestion de la trésorerie, devient nécessaire, non seulement d'en contrôler les flux financiers, mais de les gérer en réduisant les frais.

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

Le thème de notre travail porte sur « Elaboration et contrôle du budget de trésorerie au sein d'un groupe national », Cas : Groupe Avicole du Centre (GAC-ORAC-SPA).

Raisons du choix du thème :

Le choix du sujet n'a pas été fortuit mais poussé par plusieurs raisons, d'une part pour cerner les étapes et les outils d'élaboration du budget de trésorerie et d'autre part, pour mieux comprendre le déroulement du processus de contrôle du budget de trésorerie.

L'objectif du thème :

L'objectif principale de ce travail est de connaître le processus d'élaboration et de contrôle du budget de trésorerie de GAC-ORAC, puis de contribuer à l'amélioration de cette dernière en identifiant et prendre des mesures correctives en vue de maîtriser l'équilibre de la gestion de trésorerie ainsi la mise en pratique et la consolidation de nos connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire.

L'importance de l'étude :

Ce travail présente plusieurs intérêts. L'amélioration des performances budgétaires permet de gérer la trésorerie de manière claire et précise. Elle indique à l'avance les périodes de rupture et planifie les actions correctives avant que de véritables problèmes ne puissent survenir.

La problématique :

Pour ce fait, la question de recherche que nous posons à travers cette étude est de savoir :

«Quel est le processus d'élaboration et de contrôle du budget de trésorerie ?»

A notre problématique s'associent les questions secondaires suivantes:

- Est-ce que la pratique d'élaboration du budget de trésorerie du GAC-ORAC est-elle en adéquation avec les principes théoriques de telle procédure ?
- Est-ce que la pratique du contrôle du budget de trésorerie du GAC-ORAC est-elle en adéquation avec les principes théoriques de telle procédure ?

Les hypothèses :

Afin de répondre à notre problématique, il se doit de confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

- Il y a une adéquation parfaite entre la pratique d'élaboration du budget de trésorerie du GAC-ORAC et les principes théoriques.
- Il y a une adéquation parfaite entre la pratique du contrôle du budget de trésorerie du GAC-ORAC et les principes théoriques.

La méthodologie du travail :

Nous allons essayer de répondre à ces questionnements à travers l'analyse du cas de l'entreprise « GAC-ORAC », qui est un groupe national qui exerce dans le secteur d'agriculture.

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthode de recherche descriptive et analytique.

Le Plan de la recherche :

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Dans le chapitre introductif, portant sur les éléments fondamentaux de la trésorerie nous tenterons tout d'abord de définir la trésorerie, sa fonction et son interprétation économique, son rôle ainsi que sa place dans l'entreprise, ensuite nous saurons expliquer la trésorerie. Enfin, nous présenterons une gestion de trésorerie à travers sa définition, son rôle et objectifs, ces principes, ces acteurs et leurs rôles, et les missions de trésorier.

Le deuxième chapitre, consacré à l'élaboration et contrôle du budget de trésorerie, fera l'objet dans un premier temps d'exposé de l'ensemble des budgets. La deuxième section survole l'élaboration du budget de trésorerie. Finalement, on se termine par le contrôle du budget de trésorerie, à travers les ajustements nécessaires et les outils de contrôle budgétaire.

Le dernier chapitre sera dédié à notre cas pratique, il sera subdivisé en trois sections. Nous présenterons dans une première section, le groupe « GAC-ORAC » en général ainsi que ses filiales.

Nous analyserons le processus d'élaboration du budget de trésorerie de « GAC-ORAC », dans une seconde section. Et enfin nous conclurons par le contrôle du budget de trésorerie avec des recommandations.

Chapitre 01

Fondements

Théorique de la gestion de la Trésorerie

Introduction

Face à l'évolution technologique extrêmement vive et la turbulence de l'environnement de plus en plus non maîtrisée, l'entreprise se trouve obligée de réagir contre ces contraintes. Pour se faire, elle fait une gestion de sa trésorerie.

La gestion de la trésorerie est au cœur de l'entreprise. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de parvenir à avoir une idée claire sur la trésorerie et sa gestion.

Le premier chapitre traitant les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie, à travers trois sections.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation de différentes définitions de la trésorerie. Aussi, nous allons parvenir à l'explication des composants de la trésorerie et son interprétation, et enfin l'organisation de la fonction de trésorerie à travers le rôle et sa place dans l'entreprise.

La seconde section s'attache à l'explication de la trésorerie. Cette notion va être appréhendée sous deux angles :

- la trésorerie expliquée par le bilan ;
- la trésorerie expliquée par les flux ;

En fin, la troisième section, elle s'intéressera à la gestion de la trésorerie ; sa définition ; ses moyens ; ses objectifs ; ses principes ; les missions de trésorier ; et les différents acteurs de la gestion de la trésorerie et leurs rôles.

Section 1: Étude de la trésorerie

Dans cette section nous allons présenter trois grands titres, le premier traitera la notion de la trésorerie à travers des différentes définitions de cette dernière, sa détermination, ainsi que son interprétation économique. Le deuxième titre traitera la fonction de la trésorerie, et le troisième s'attachera à l'organisation de la fonction de la trésorerie à travers son rôle, et sa place.

1. Les composants de la trésorerie et son interprétation

Dans ce titre on va aborder une petite définition de la trésorerie et ses composants.

1.1 Définition de la trésorerie

La définition de la trésorerie est abordée différemment par plusieurs auteurs, nous proposons ci-dessous quelques définitions :

- « la trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ces emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidité, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui peuvent obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissement et de décaissements de liquidité¹ »

-« L'expression de la situation financière nette de l'entreprise découlant, à une date déterminée, des comptes de caisses et banques établis grâce à l'enregistrement, sur bases de leurs dates de valeur, de tous les flux de recettes et dépenses effectivement réalisés² ».

- « 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 exploitation³ ».

¹ Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, Organisation de la trésorerie, Edition management société, France, 1991, p10.

² Philippe KNEIPE, Trésorerie et finance d'entreprise, 3^e édition, De Boeck Larcier, Paris, 1997, P65.

³ Jack FORGET, Gestion de trésorerie, Édition d'Organisations, France, 2005, P11.

-La trésorerie est représentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation. Elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier¹.

Donc, la trésorerie liés aux activités opérationnelles sont des entrées et des sorties liés aux principales activités de l'entreprise. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. Il faut donc, comprendre des mécanismes, mettre en place des outils et consacrer du temps.

1.2 Les composants de la trésorerie

Les composants de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

- **Les opérations d'exploitation** : sont liées au cycle d'exploitation. Elles entraînent une augmentation de trésorerie quand les clients règlent ses engagements (encaissements), ou une diminution lorsque l'on règle les achats ou les autres charges d'exploitation (décaissements).
- **Les opérations de financement** : sont les opérations liée à l'activité financier de l'entreprise, elle constitué des entrées de trésorerie d'entreprise par les apports en capital et les emprunts obtenus auprès des banques (encaissement). Des sorties de trésorerie sont constatées lorsque l'on rembourse les emprunts et qu'on paie les intérêts (décaissements).
- **Les opérations d'investissement** : constatent une sortie de trésorerie lors du paiement des équipements achetés (décaissement), et encaissements des investissements cédés.

1.2.1 Les encaissements

Ils regroupent les opérations de l'entreprise génèrent des recettes, qui constituent des entrés de trésorerie lui permettant d'honorer ces déferents engagements. Ces recettes s'articulent comme suit² :

¹ Bruno Polonita, Yves Aschenbroich, Didier Voyerne, La nouvelle trésorerie de l'entreprise, Dunod, paris, 2002, p35.

² Hurbert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d'entreprise, 3^e édition, DALLOZ, Paris, 2003 ,P128.

-Les Ventes des Produits : elles concernent les ventes au comptant comme à crédit des biens et des services produits par l'entreprise. Les ventes constituent la source important des revenus.

-Les Règlements des Clients : il représente la contrepartie des ventes des biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est fonction du mode du règlement (comptant ou crédit).

-Les Avances et Acomptes Versées par les clients : elle représente les paiements anticipés ou partiels reçus des tiers clients.

-Les Cessions d'immobilisations : elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers.

-les Aides Financières : elles constituants les subventions accordées à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités en vue de compenser une faiblesse ou de faire face à des charges d'exploitations.

-Les Augmentations du Capital : elles représentent les versements reçus des actionnaires en vue d'accroître le capital.

-Les Emprunts et Dettes Assimilés : ils représentent les prêts contractés auprès des établissements de crédit ou des tiers au près de l'entreprise.

-Les intérêts et les dévident : les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée auprès d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant un certain période. Les d'évidents représentent la part de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire.

-Les Autres Encaissements : ils constituent les recettes occasionnelles de l'entreprise.

1.2.2 Les décaissements :

Ils constituent pour l'entreprise toutes les opérations effectuées dans l'exercice de ses activités aboutissant à des sorties de liquidité¹. Ces différents décaissements sont :

-Les Achats de Biens et Services : ils concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.

-Les Règlements aux Fournisseurs : ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.

-Les Frais de Productions et de Distributions : ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue de la production de ses biens et /ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des achats.

-Les Remboursements d'Emprunt : ils constituent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

-Les intérêts et les Dividendes Versés : les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, ils correspondent à la portion de bénéfice à réserver aux actionnaires de l'entreprise.

-Le règlement des Loyers : c'est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire.

-Les Frais de personnels : ils concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes.

¹ Hurbert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Ibid, p137

-Les Achats des Titres : il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisées qui représentent des placements à long terme.

-Les Autres Dépenses : elles constituent des opérations auxquelles se consacre l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches.

1.3 Interprétation des soldes de trésorerie :

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter :

➤ **la trésorerie nette de l'entreprise est positive**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. Autrement dit le fond de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement. La situation financière de l'entreprise est saine car elle est à mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

➤ **la trésorerie nette de l'entreprise est nulle**

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. Autrement dit le fond de roulement est égal au besoin en fonds de roulement. La situation financière de l'entreprise est équilibrée. Cependant, celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépense que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

➤ **la trésorerie nette de l'entreprise est négative**

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. On dit dans ce cas que sa situation est déficitaire. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

Et on peut résumer les situations de la trésorerie dans le tableau suivant :

Situations de trésorerie ¹

Tableau n° (1.1) : Les situations de trésorerie

	Fonds de roulement>0	Fonds de roulement<0
Besoins en fonds de Roulement>0	-/BFD R/>/FDR/ Trésorerie<0 -BDFR<FDR Trésorerie>0	Trésorerie<0
Besoins en fonds de Roulement<0	Trésorerie>0	-/BFDR/= /FDR/ Trésorerie0 -/BFDR/>/FDR/ Trésorerie<0

Source : Omar BOUKHEZAR, équilibre financier des entreprise, LYON, 1983, P162.

Ce tableau n'est pas exhaustif : on pourrait ajoute les cas supplémentaires de FDR=0 et BFDR=0.

2. la fonction de trésorerie

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Sous-ensemble de la gestion financier, elle en est une des composantes principales de la survie à court terme dont dépend la possibilité pour l'entreprise de faire aboutir les options stratégiques sur le plan industriel et commercial, et de répondre ainsi aux objectifs qu'elle s'est fixés.

À l'équilibre traditionnel des flux la fonction de la trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques qu'induit l'aléa croissant des marchés sans laquelle il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière¹.

¹ Omar BOUKHEZAR, équilibre financier des entreprise, LYON, 1983, P162.

2.1 Organisation de la fonction de trésorerie :

Dans ce dernier on va aborder le rôle de la fonction de la trésorerie et sa place dans l'entreprise.

2.1.1 Le rôle de la fonction de trésorerie :

La mission principale de la gestion de la trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

La fonction de trésorerie couvre deux types de responsabilité :

- celles liées à l'organisation propre de l'entreprise pour gérer l'ensemble des flux et soldes de trésorerie et l'ensemble des risques financiers (liquidités, taux, change, contrepartie...)
- l'interface entre l'entreprise et ses partenaires financiers au premier rang son banquier avec une triple optique :

- gestion des flux
- gestion des financements
- gestion des placements

Plus les opérations de couverture : le trésorier est détenteur d'un pouvoir de décision et d'ordonnancement qui n'est pas sans risques réels pour l'entreprise².

Un audit périodique spécialisé doit être assuré pour analyser :

- les risques d'erreur, de jugement, d'interprétation...,
- les risques de non-respect des règles ou procédures mises en place ou de “ sauvegarde ” de l'honorabilité du poste,
- les risques de malversation.

¹ FORGET Jack, op.cit, P09.

² J. Pillet, Les risques et le trésorier, Revue Echanges, 2ème trimestre 1991, PP 47, 50, consulté sur le site [www.youscribe.com/catalogue/tous/education/cours/gestion-de-la-trésorerie-](http://www.youscribe.com/catalogue/tous/education/cours/gestion-de-la-trésorerie/) le 04/04/2016 à 11 :41.

2.1.2 La place de la fonction de trésorerie :

Le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise de simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risques¹.

Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques (introduction de la microinformatique) échanges, ainsi que l'adoption de l'euro le 1^{er} janvier 1999 ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financier des entreprises.

Dans la plupart des petites entreprises, il n'y a pas de trésorier, mais la fonction de trésorerie est assurée par le chef comptable et le dirigeant.

L'enjeu de la trésorerie n'est pas le même selon que l'entreprise soit petite au grande. Le dirigeant d'une petite société sera plus préoccupé par la solvabilité de son entreprise que par la minimisation des frais financiers.

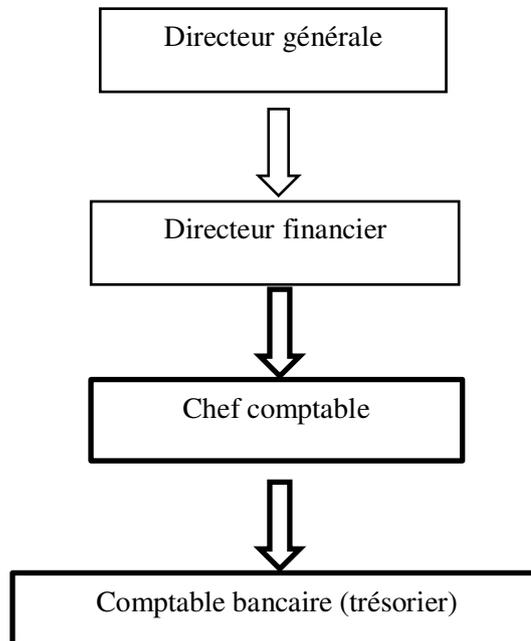
De plus en plus, les entreprises s'aperçoivent que le métier de trésorier est bien différent de celui du comptable, les deux fonctions se complètent, mais ne se superposent pas. La place du trésorier évalue surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction, et aussi avec la taille de l'entreprise. Le trésorier est un opérationnel, car ses décisions ont un impact sur le résultat de l'entreprise.

Il est présenté quelques exemples de la place du service de trésorerie dans l'organisation de l'entreprise, selon la taille de celle -ci (entreprise moyenne grandes entreprises ou groupe international).

Séparation comptable/trésorerie :

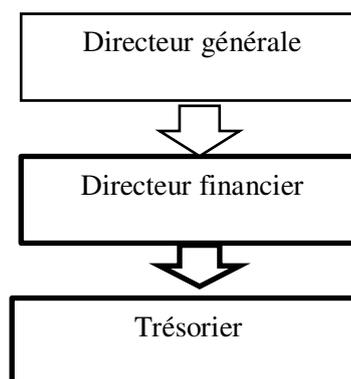
La fonction de trésorerie n'existait pas en tant que telle. Elle était considérée comme une des taches de la comptabilité, et l'organigramme ci-dessous était fréquent.

¹ LEFEBRE Francis, gestion de trésorerie, éditions, Francis lefebr, paris, 1996, P14.

Figure n° (1.1) : La place de la fonction trésorerie (avant)

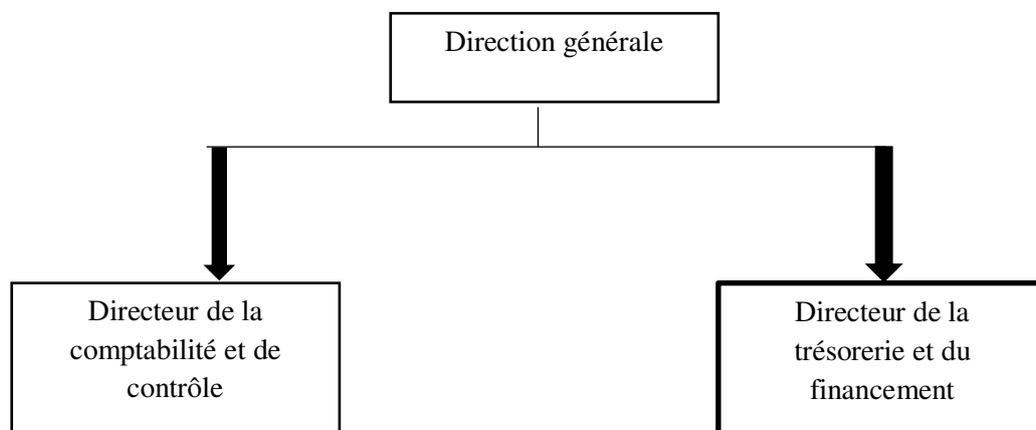
Source : LEFEBRE Francis, gestion de trésorerie, éditions Francis lefebr, paris, 1996, p.13.

Cet organigramme est encore aujourd'hui celui d'un certain nombre de petites entreprises qui, comme les autres, ne tarderont sans doute pas à mettre en place la structure suivante, aujourd'hui très courante :

Figure n° (1.2) : La place de la fonction trésorerie(Aujourd'hui)

Source : LEFEBRE Francis, gestion de trésorerie, éditions Francis lefebr, Paris, 1996, P.13.

Par ailleurs, un certain nombre de grandes sociétés ont, adopté la structure ci-après :

Figure n° (1.3) : La place de la fonction trésorerie dans les grandes sociétés

Source : LEFEBRE Francis, gestion de trésorerie, éditions Francis lefebr, paris, 1996, p14.

Section2 : l'explication de la trésorerie

Dans cette section, on va expliquer la trésorerie à partir de deux approches : la trésorerie expliquée par le bilan et par les flux.

1. La trésorerie expliquée par le bilan

Le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie

1.1 Le fonds de roulement net global :

Le fonds de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant. Il permet donc d'apprécier si l'entreprise a au faire face à ses choix stratégiques en matière d'investissement, de politique de dividende, d'endettement... et conserver une partie pour financer son cycle d'exploitation. Il se calcule à partir des éléments du bilan fonctionnel¹.

¹ Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, édition d'Organisation, paris, 2001.P72.

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

Ou

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

Avec : ACE : Actif circulant d'exploitation.

DE : Dettes d'exploitation.

ACHE : Actif circulant hors exploitation.

DHE : Dettes hors exploitation.

TA : Trésorerie active.

TP : Trésorerie passive.

1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Il représente les besoins de financement générés par le cycle d'exploitation du fait des décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers correspondants.

On distingue deux parties dans le besoin en fonds de roulement :

- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation ;
- Le besoin en fonds de roulement hors d'exploitation¹.

1.2.1 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation

Il correspond aux besoins de financement nés du cycle d'exploitation et dus aux décalages entre les besoins d'exploitation (stocks – créances) et les ressources d'exploitation (fournisseurs d'exploitation).

- les besoins d'exploitation : correspondent aux besoins de financement du cycle d'exploitation du fait de la vitesse de rotation de cycle.
- les ressources d'exploitation : correspondent aux ressources de financement tirées du cycle d'exploitation du fait des crédits offerts par les fournisseurs.

¹ Pierre RAMAGE, Ibid. p73.

Tableau n° (1.2) : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation

besoins d'exploitation	ressources d'exploitation
stocks et en-cours (valeur brutes) avances et acomptes versés sur commandes en cours. Créances clients et comptes rattachés : Créances clients (valeur brutes) Autres créances clients (valeur brutes) Charges constatées d'avance liées à l'exploitation.	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours. Dettes d'exploitation : Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales Autres dettes Produits constatés d'avances liés à l'exploitation. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION

Source : Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, édition d'Organisation, paris, 2001.P72.

$BFRE = (\text{stock} + \text{créances d'exploitation}) - (\text{dettes d'exploitation})$

Avec : BFRE= Besoin en fonds de roulement d'exploitation.

1.2.2 Le besoin en fonds de roulement hors d'exploitation :

Il correspond aux besoins de financement nés du cycle hors exploitation et dus décalages entre les emplois hors exploitation (créances diverses) et les ressources hors exploitation (dettes diverses)¹.

$BFHRE = (\text{créances hors exploitation}) - (\text{dettes hors exploitation})$

¹ Pierre RAMAGE, op.cit.p74

Avec : BFRHRE= besoin en fonds de roulement hors d'exploitation.

1.3 La trésorerie nette :

La trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le FRN et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités¹.

Elle se calcule par la différence entre le FRN et le BFR ou entre la trésorerie active et la trésorerie passive ce qui donne égalités suivantes :

$$\text{TRESORERIE NETTE=} \\ \text{FONDS DE ROULEMENT NET- BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT}$$

Ou

$$\text{(ACTIFS CIRCULANTS- ACTIFS D'EXPLOITATION)} \\ \text{-(CAPITAUX CIRCULANTS – PASSIFS D'EXPLOITATION)}$$

Ou encore

$$\text{CAPITAUX PERMANENTS- BESOINS D'INVESTISSEMENTS} \\ \text{-BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT}$$

On peut également la définir comme l'écart entre ressources et besoins découlant de l'activité de l'entreprise.

¹¹ MEUNIER H, de BAROLET F, BOULMER P, la trésorerie des entreprises, Paris, Dunod Entreprise, 1978, PP .8, 9.

2. La trésorerie expliquée par les flux

Cette approche permet de connaître l'ensemble des flux financiers, à partir de : l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, l'excédent de trésorerie d'exploitation, excédent de trésorerie sur opération de gestion et l'excédent de trésorerie sur opération de gestion.

2.1 L'excédent brut d'exploitation ou EBE :

Est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la Production. L'EBE mesure un surplus dégagé après une première rémunération de facteurs de production : les salariés (hors intéressement) et l'État (hors impôt sur les bénéfices). Il représente un solde ouvert aux autres parties prenantes de l'entreprise.

Donc, on constate que le EBE représente le flux de trésorerie potentiel dégagé par l'exploitation. Il permet de mettre en évidence la composante structurelle des flux de trésorerie.

EBE= produits d'exploitation encaissables ou encaissés- charges d'exploitation décaissables ou décaissés.

2.2 La Capacité D'autofinancement :

Dans cette présentation de la CAF on va intégrer sa calcul détaillé, ainsi que sa relation avec la trésorerie.

C'est une notion essentielle de la finance d'entreprise. La Capacité d'Autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources dégagées par l'activité de l'entreprise pendant un exercice¹

¹ Pierre Cabane, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2^e édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2004, P147.

Mais alors quelle est la différence avec le résultat?

Le résultat s'obtient en calculant le solde des produits et charges de l'exercice. Or, certains de ces produits et charges sont «fictifs», dans la mesure où ils ne se traduisent pas par des encaissements ou des décaissements. Ce sont, par exemple, les dotations aux provisions et aux amortissements pour les charges et les reprises de provisions pour les produits; le résultat ne traduit donc pas complètement l'épargne dégagée.

Figure n° (1.4) : Calcul détaillé de la CAF¹

<p>Résultat net (bénéfice ou perte)</p> <p>+ Dotations aux amortissements</p> <p>+ Dotations aux provisions à plus d'1 an (hors stocks et clients)</p> <p>- Reprises sur amortissements</p> <p>- Reprises sur provisions à plus d'1 an (hors stocks et clients)</p> <p>+ Valeur comptable des actifs cédés</p> <p>- Produits des cessions d'immobilisations</p> <p>- Quote-part des subventions</p>
<p>= Capacité d'autofinancement</p>

Source : Pierre Cabane, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2e édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris, 2004, P149.

La **CAF** représente la quantité de monnaie générée par l'entreprise sur la période. Cette capacité d'autofinancement, dégagée par l'activité de l'entreprise et constatée à partir d'éléments du compte de résultat, constitue une **ressource supplémentaire venant renforcer les ressources permanentes de l'entreprise figurant au bilan.**

¹ Pierre Cabane, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, op.cit, p149.

Elle montre comment l'activité de l'entreprise contribue à son propre financement. La capacité d'autofinancement dégagée peut être utilisée pour :

- rembourser des emprunts;
- rémunérer les actionnaires en distribuant des dividendes;
- investir en finançant l'achat de machines;
- etc.

La capacité d'autofinancement joue donc un rôle fondamental dans le financement du développement de l'entreprise. Une CAF insuffisante engendre automatiquement un recours à des financements extérieurs tels qu'emprunts ou augmentation de capital. Or, l'insuffisance de la CAF ne réjouit ni les banquiers (risque de ne pas être remboursés), ni les actionnaires (risque de ne pas être rémunérés). Le cercle vicieux des problèmes de financement est alors enclenché.

Relation de la CAF avec la trésorerie :

Le résultat (bénéfice ou perte) n'a pas de relation directe avec l'évolution de la trésorerie et la situation finale des disponibilités.

La différence entre les flux liés aux recettes et les flux liés aux dépenses constitue « un flux net de liquidités » potentiel ou probable, représentant en principe un excédent de trésorerie.

En réalité, il faut tenir compte des décalages dans le temps entre :

- Les flux réels entrants (achats) et les flux réels sortants (ventes) => les stocks
- Les flux réels entrants (achats) et les flux financiers sortants (paiements) => le "crédit Fournisseurs
- Les flux réels sortants (ventes) et les flux financiers entrants (encaissements) => le "crédit client.

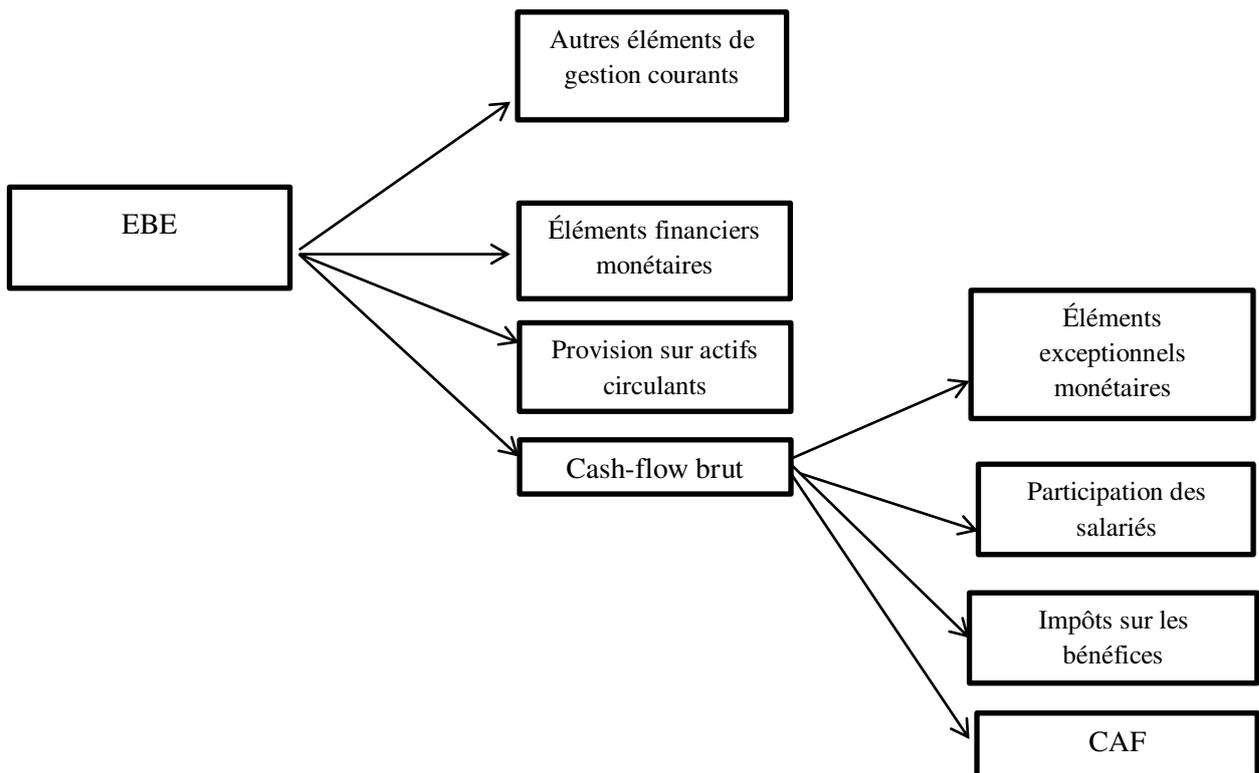
Donc :

- Variation des stocks
- Variation du « crédit fournisseurs »
- Variation du « crédit clients »
- Variation du Besoin en Fonds de Roulement « BFR »

Capacité d'autofinancement = Excédent de trésorerie + Variation du B

En pratique, le calcul de la CAF s'effectue à partir des composantes monétaires du compte de résultat. Sur la base de l'EBE. Comme indiqué dans le schéma suivant :

Figure (1.5) : le calcul de la CAF



Source : CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Gestion Financier De L'Entreprise, 8^e édition, Dunod, Paris, 1996, P 188.

2.3 L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE) ou variation de trésorerie d'exploitation.

L'explication de ce dernier à partir d'une petite présentation de l'activité d'exploitation, l'intérêt et la destination de l'ETE.

Activités d'exploitation¹

Le montant des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation est un indicateur clé de la mesure dans laquelle les opérations de l'entité ont généré des flux de trésorerie suffisants pour rembourser ses emprunts, maintenir la capacité opérationnelle de l'entité, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des sources externes de financement.

Utilisées avec d'autres informations, les informations sur l'historique des différentes catégories de flux de trésorerie d'exploitation sont utiles à la prévision des flux de trésorerie d'exploitation futurs.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entité.

En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net. Exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation:

- les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ;
- les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- les sorties de trésorerie destinées à des fournisseurs de biens et services ;

Évaluer la variation de trésorerie d'exploitation, c'est à dire soit un excédent ou soit un déficit de trésorerie, réalisée par une entreprise au cours d'un exercice, consiste à déterminer le montant de la différence entre les flux monétaires entrants et les flux monétaires sortants pour les seules opérations d'exploitation.

¹ <http://www.nifccanada.ca/normes-internationales-dinformation-financiere/ressources/normes-ifrs-proprement> (consulté le 06/04/2016 à 9:36).

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (E.T.E.) ou Variation de la trésorerie d'exploitation est donc le surplus dégagé par les opérations d'exploitation (encaissements - décaissements), hors opérations financières et exceptionnelles.

L'ETE d'un exercice est donc calculé à partir :

- des flux réels d'exploitation encaissables (ventes) et des flux réels d'exploitation décaissables (achats),
- compte tenu de décalages dus aux délais d'encaissements des créances clients (crédit-clients) et des délais de décaissements des dettes fournisseurs (crédit-fournisseur).

L'intérêt et la destination de l'E.T.E :

Il présente un grand intérêt pour la gestion de l'entreprise car il permet de connaître la contribution de **l'activité d'exploitation à la formation de la trésorerie pendant l'exercice.**

L'activité courante ou exploitation, doit être rentable. Pour cela, elle doit dégager une trésorerie suffisante pour payer les autres charges courantes (financières), les impôts, la rémunération des capitaux et éventuellement des charges exceptionnelles.

Ainsi, un **excédent de trésorerie d'exploitation (variation positive)**, signifie que l'exploitation a secrété un excédent après financement du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

Et au financement des investissements d'expansion ou de croissance.

Par contre, une **insuffisance de trésorerie d'exploitation (variation négative)** traduit une situation délicate voire dangereuse car l'exploitation a absorbé de la trésorerie au lieu d'en dégager.

2.3 Excédent de trésorerie Sur Opérations de Gestion (E.T.O.G.).

$$E.T.O.G. = E.T.E. + \text{Excédent Sur autres Opérations}$$

Ou

$$E.T.O.G. = C.A.F. - \text{Variation du B.F.R.}$$

2.4 Excédent de trésorerie des opérations d'investissements :

Activités d'investissement

La présentation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est importante, car les flux de trésorerie indiquent la mesure dans laquelle des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs.

Seules les dépenses qui donnent lieu à un actif comptabilisé dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement.

Voici des exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :

- Sorties de trésorerie effectuée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des coentreprises (autres que les sorties effectuées pour les instruments considérés comme des équivalents de trésorerie ou détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- Entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des coentreprises (autres que les entrées relatives aux instruments considérés comme équivalents de trésorerie et à ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière ;

Section3: Gestion de la trésorerie¹

Dans cette section, nous allons présenter la gestion de la trésorerie à travers une définition, ses moyens, objectifs et importance, les missions du trésorier et enfin, les différents acteurs de la gestion de la trésorerie.

1. Concepts générale sur la gestion de la trésorerie

On va traiter généralement la gestion de trésorerie, à travers une petite définition de cette dernière, ses moyens, ses objectifs et son importance au sein de l'entreprise, et ses principes.

1.1 Définition de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :

- l'élaboration du budget de trésorerie
- l'élaboration du plan de trésorerie.

Gérer la trésorerie consiste a :

- Assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financements ;
- Tirer un rendement maximal des disponibilités, en ne les laissant pas inutilisées ;
- Eviter les découverts(en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeur...)
- Motiver, intéresser, informer tous les responsables de la gestion de trésorerie ;
- Contrôler, voire allonger le crédit fournisseur ;
- contrôler, voire accourcir le crédit-clients en accélérant les appels de trésorerie ;
- Négocier le plus longtemps possible à l'avance les éventuels placements d'excédent de trésorerie et crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ;

¹ <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf>,(consulté le06/03à8:45).

- Mettre en concurrence les fournisseurs de fonds ;
- Saisir les opportunités de rendement élevé.

1.2 Les moyens de la gestion de la trésorerie¹ :

La gestion de la trésorerie s'appuie sur la gestion de l'actif circulant et la gestion des encaissements et des décaissements de cette dernière.

1.2.1 La gestion de l'actif circulant

- **Gestion du stock**

- notion de base : reptation des stocks

- sensibilisation des gestionnaires, des acheteurs, des utilisateurs aux conséquences sur la trésorerie.

- **Gestion des postes clients :**

- délai de paiement clients

- notion de risque global client

- gestion des impayés

- politique de recouvrement dynamique

- éventuellement session de créances

- facturation rapide

- **Gestion des disponibles**

- gestion de l'encaisse (l'efficience et sécurité)

- accélération du processus d'encaissement

¹ Jack Forget, gestion de la trésorerie, 1^{er} édition, édition d'Organisation, paris, 2005, P103.

1.2.2 La Gestion du passif circulant

- **Gestion des postes fournisseurs**

- délai de paiement fournisseurs
- négociation des délais et des opérations spéciales
- homogénéisation des délais fournisseurs par catégorie
- choix des moyens de paiement
- choix de la stipulation de l'échéance
- respect d'engagements avec les fournisseurs
- une bonne gestion des fournisseurs ne veut pas dire systématiquement les délais les plus longs, c'est aussi éventuellement des paiements par anticipation.

1.2.2 La Gestion des encaissements et des décaissements

Gérer le circuit des encaissements et des décaissements c'est gagner des jours de valeurs et économiser sur les flux financiers.

Le circuit comprend pour les encaissements :

- la phase réception et enregistrement des valeurs par l'entreprise
- la phase de transmission des valeurs à la banque
- la phase de prise en compte par la banque.

Pour les décaissements, on distingue :

- la phase préparation des règlements
- le choix de mode de paiement adéquat
- la phase de transmission aux fournisseurs

1.3 Objectifs et importance d'une gestion de la trésorerie :

1.3.1 Objectifs de la gestion de la trésorerie¹ :

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

- mettre tout en œuvre pour assurer à l'entreprise les liquidités suffisantes pour :
- Faire face à ses échéances impératives,
- maintenir son activité sans interprétation et
- mener à bonne fin ses plans d'investissement et de développement ;
- gérer les flux financiers de manière optimale ;
- minimiser les charges ou maximiser les revenus financière ;
- maîtriser les risques de change, de taux d'intérêt et de contrepartie.

1.3.2 Importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise²

Le système financier d'une entreprise comporte un sous-système « gestion de trésorerie ». Ce dernier est assuré, selon la structure organisationnelle de l'entreprise, soit naturellement par le trésorier dans les entreprises fortement structurées, soit par le directeur financier si les moyens humains de l'entreprises sont limités, ou enfin, par le chef comptable, au cas où les fonctions de comptabilité et de trésorerie sont intimement mêlées. La gestion de trésorerie est dû à des facteurs internes et externes à l'entreprise dont les conséquences n'ont pas été anticipées de façon quantifiable, tant par les entreprises que par les banquiers.

Ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants : -la hausse généralises des taux d'intérêt : depuis une dizaine d'années se traduit par un gonflement des frais financiers qui à son tour à l'amélioration des services bancaires. - fluctuations économiques : ressenties par un grand nombre d'entreprises, ont une influence sur l'amélioration de la gestion de trésorerie, ont ainsi un rôle révélateur de l'importance de la gestion des liquidités. Chaque entreprise à sa politique (elle se meut dans un univers aléatoire), elle est, de surcroît, sensible au cycle

¹Philippe KNEIPE, op.cit, p65.

² El Miloud Guermatha, « les techniques de gestion de trésorerie » Edition Guessous, 1993, page 14.

Conjoncturels (expansion, inflation, récession) qui affectent sa trésorerie ou qui provoque une détérioration de la trésorerie. -L'insuffisance des fonds propres : Le trésorier est de plus en plus sollicité pour prévoir, pouvoir et gérer rationnellement les flux financiers, et surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise au moindre coût et ce, d'une manière permanente. La combinaison entre ces facteurs a entraîné des conséquences, En fait la gestion financière est devenue un des axes stratégique de la politique générale de l'entreprise.

1.4 Les principes de la de la gestion de la trésorerie :

Une organisation : claire ou les responsabilités de chaque agent et cadre sont cernées, connues et expliquées pour éviter une confusion dans les attributions et responsabilités. La séparation des tâches incompatibles est une exigence capitale en matière de gestion de la trésorerie.

Des procédures : compréhensibles, explicites, claires et simples, expliquées à tous en s'assurant qu'elles sont comprises et bien appliquées.

Une gestion prévisionnelle : la qualité prédominante d'une bonne gestion de la trésorerie réside dans sa capacité d'anticipation sur les événements, de chercher les moyens les plus appropriés pour assurer à l'entreprise une trésorerie positive qui peut faire face au moment voulu aux exigences de l'activité.

La communication : la fonction trésorerie est tenue d'informer les dirigeants d'entreprise d'une manière périodique sur la situation de trésorerie, sur son évolution et les risques éventuels.

L'archivage des documents : en général la loi prévoit une période de conservation de documents comptables de dix ans.

L'utilisation de l'outil informatique : en se conformant aux dispositions du décret exécutif n°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes

2. Le rôle de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise

La gestion de la trésorerie occupe une place importante dans l'entreprise, on va aborder les missions du trésorier et ses délégués acteurs de cette dernière.

2.1 Les missions du Trésorier¹ :

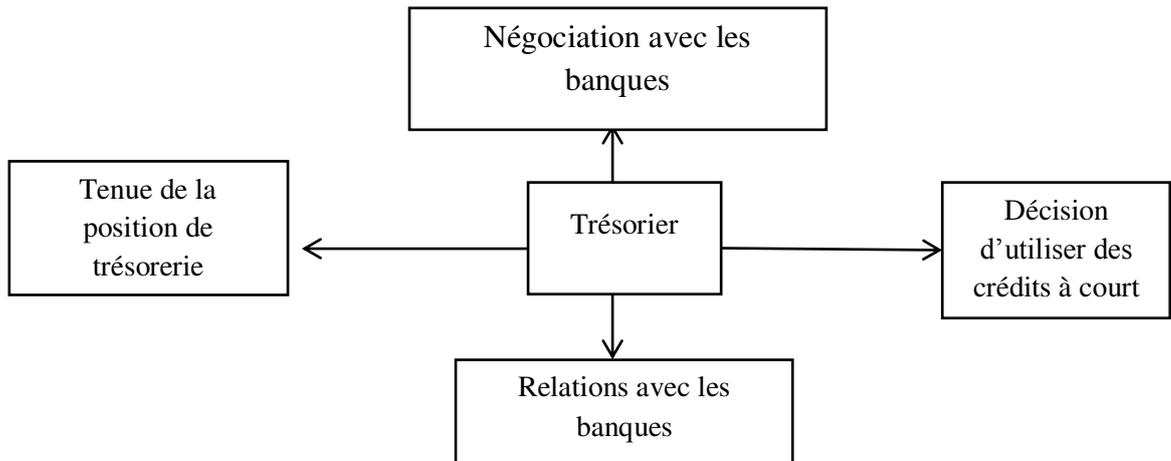
Le trésorier est chargé de :

- ✓ Contrôler les entrées et les sorties de fonds.
- ✓ Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité des moyens de paiement et de rentabilité.
- ✓ S'assurer de la bonne application des conditions bancaires ; jours de valeur, frais appliqués sur les flux de trésorerie.
- ✓ La maîtrise des risques financiers dont le risque de change et de taux d'intérêts.
- ✓ La mise en place d'aide à la réflexion et de la décision pour la direction générale tel que : le tableau de bord, divers d'études.
- ✓ La mise en place la veille technologique.

Il doit en particulier prévoir et assurer les échéances au moyen d'un plan de trésorerie, qu'il doit optimiser de façon à avoir :

- ✓ Le moins possible de fonds non rentrés (surveillance des encaissements) ou dispersés, par exemple dans les agences, filiales et leurs comptes en banque
- ✓ Le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêt
- ✓ Met suffisamment d'argent disponible ou de lignes de crédit pour assurer les paiements à temps afin d'éviter le manque liquidité.

¹HUBERT de Bruslere, ELIEZ Catherine, Trésorerie d'entreprise, 3eme édition, Dunod, paris, 2012, P 11.

Figure n° (1.6) : les missions de trésorier

Source : CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Gestion Financier De L'Entreprise, 8eme édition, DUNOD, Paris, 1996, P284.

2.2 Les différents acteurs de la gestion de trésorerie et leurs rôles :

Pour la réussite de toute gestion, il est important de définir tous les acteurs et leurs responsabilités dans la gestion de la trésorerie, de manière générale les services concernés sont : le service comptable, le service trésorerie, le service financier, le service contrôle de gestion.

2.2.1 Le service comptable ¹:

L'enregistrement des flux de trésorerie en temps réel permet de disposer d'une situation de Trésorerie fiable.

Les tâches effectuées :

- Enregistrement des flux de trésorerie: encaissements et décaissements;
- Détermination des soldes des comptes de trésorerie et contrôle;
 - .La vérification de la fiabilité des procédures d'enregistrements ;
 - . La détermination des soldes des comptes trésorerie ;

¹ [http:// bibliothèque. Saga, sur/gestion/documents](http://bibliothèque.Saga, sur/gestion/documents), (Consulté le 03/03/2016 à 18 :05).

2.2.2 Le service de trésorerie:

Chargé de placer les excédents de trésorerie et de négocier les concours bancaires, il concourt à accroître la rentabilité de l'entreprise.

Les tâches effectuées :

- Prévoir les excédents ou les découverts de trésorerie;
- Rechercher les placements les plus rémunérateurs en cas d'excédent;
- Négocier les crédits les moins coûteux en cas de découvert;

2.2.3 Le service financier :

Son rôle est de maîtriser l'équilibre financier de l'entreprise à moyen et long terme.

Les tâches effectuées :

- Évaluer les besoins de financement à moyen et long terme;
- Rechercher la combinaison optimale de moyens de financement;
- Élaborer un plan de financement;

2.2.4 Le service contrôle de gestion

Son rôle est de mesurer la performance et d'apprécier la rentabilité de l'entreprise

Les tâches effectuées :

- .Établir les prévisions des recettes et des dépenses ;
- .Établir les budgets (vent, achat,....., trésorerie) ;
- .Procéder à la gestion budgétaire ;
- .Procéder au contrôle budgétaire.

Conclusion :

Nous avons vu dans ce chapitre la gestion de la trésorerie consiste d'abord à définir la trésorerie qui est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour faire face aux dettes qui viennent à l'échéance, sinon des difficultés financières permanentes risqueraient de venir bloquer son développement et son fonctionnement . Aussi, il existe plusieurs approches pour son explication. Mais toutes les approches convergent vers deux principes : financer les déficits à moindre coût et maximiser les excédents par les placements très rémunérateurs d'où l'importance d'étudier l'élaboration et du contrôle du budget de trésorerie de l'entreprise.

Chapitre 02

Elaboration et contrôle du Budget de Trésorerie

Introduction :

La gestion budgétaire permet de cerner plusieurs domaines de la vie d'une entreprise, de la planification au contrôle des activités. Ainsi, un système de gestion budgétaire elle considérer comme un processus de gestion qui regroupe la planification, l'élaboration, l'exécution et le contrôle du budget.

Les budgets devront être entendus d'une procédure de contrôle budgétaire dont le but sera de suivre les réalisations et d'amener les responsables à comparer le réel avec le prévisionnel à travers (une analyse des écarts et mesure correctives) des actions correctives seront prise si le réel s'écarte trop de l'objectif.

Le chapitre est consacré à l'élaboration du budget de trésorerie et examine successivement le budget des ventes, le budget de production, le budget d'approvisionnement, le budget d'investissement, le budget de trésorerie. Enfin le contrôle de ce dernier.

Nous nous intéresser dans ce chapitre, à différentes phases de mise en œuvre de budget de trésorerie, en premier point, nous ferons une étude du budget de trésorerie à travers sa précision et son plan, ainsi, les moyens pour sa mise en place, la budgétisation et la gestion budgétaire. En deuxième point l'élaboration du budget de trésorerie et en dernier son contrôle par les ajustements nécessaires, les approches de l'analyse des écarts et les outils d'appui au contrôle.

Section 01 : étude du budget de trésorerie

Pour être en mesure d'ajuster les besoins de financement, il faut pouvoir disposer de prévisions. Les budgets et les plans de trésorerie répondent à cet objectif.

Le budget de trésorerie a un horizon annuel, mais il est établi mensuellement. Après avoir regroupé l'ensemble des encaissements et des décaissements mois par mois, il met en évidence les soldes mensuels de trésorerie (excédentaires et déficitaires) et les soldes cumulés qui reprennent le report du solde précédent.

Les plans de trésorerie à court terme sont établis sur un horizon plus court, le trimestre, mais sont actualisés en permanence. Ces «plans glissants» permettent au trésorier de prendre les mesures de recours à des crédits court terme ou de placement des liquidités. Mais les plans à trois mois, comme le budget, ne présentent que la situation de trésorerie en fin de mois et il peut se produire de grandes variations à l'intérieur du mois. Il faut suivre la trésorerie au jour le jour.

1. Prévision de trésorerie :

se fait à travers des d'outils de prévisions et d'anticipations comme un plan de trésorerie prévisionnel.

Le plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie a pour objet de connaître à l'avance la situation financière à court terme de l'entreprise. La trésorerie pourra être positive si l'entreprise dispose d'argent en caisse ou en banque; elle pourra être négative si l'entreprise ne dispose pas d'assez d'argent pour régler ses dépenses.

Le plan de trésorerie est généralement établi mois par mois sur une période d'une année. Il est toutefois possible de le présenter sur des périodes plus brèves; par exemple, par semaine, sur quelques mois, certains organismes importants ayant même une gestion de trésorerie au jour le jour. Quelle que soit sa durée, le plan de trésorerie contient les divers postes suivants:

- Solde de trésorerie en début de période¹;

¹ Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Collection Gui d'utile, 2004, P135.

- Total des encaissements;
- Total des décaissements;
- Solde de trésorerie en fin de période ;

La réalisation du plan de trésorerie est un travail assez minutieux. Il faut établir les prévisions d'encaissement et les prévisions de décaissement par période:

- **Les encaissements** : dépendent principalement du règlement des clients; le niveau des règlements clients est fonction du montant des ventes, des délais de paiement habituels et de l'éventuelle saisonnalité du chiffre d'affaires; l'enregistrement du montant des ventes permet de prévoir les entrées de trésorerie correspondantes.
- **Les décaissements** : portent sur toutes les sorties de trésorerie de l'entreprise: règlements des fournisseurs, salaires et charges sociales, TVA à payer, différentes charges (téléphone, frais divers, loyers...), intérêts et commissions bancaires. La situation de trésorerie est établie à la fin de chaque période de la sorte, il est possible de prévoir les besoins de fonds à court terme et d'éventuels excédents de trésorerie qu'il conviendra de placer.

➤ **Les prévisions d'encaissement :**

Les prévisions d'encaissement résultent de l'état de la dernière balance clients et des prévisions de ventes ; connaissant les dernières ventes réalisées et les prévisions portant sur les mois à venir, il est aisé de déterminer les encaissements provenant des règlements du client¹.

➤ **Les prévisions de décaissement :**

Les prévisions de décaissement portent sur toutes les sorties de trésorerie de l'entreprise; pour chaque mois du tableau de prévision de trésorerie, on portera:

- les paiements effectués aux fournisseurs d'exploitation, tels les achats de matières premières (pour les entreprises de production) ou les achats de marchandises (pour les entreprises de négoce);
- les paiements aux fournisseurs d'immobilisations (matériel, locaux...);

¹ Claude-Annie Duplat, op.cit.p136

-
- le règlement des salaires et des charges sociales (aux caisses de retraite, les organismes sociaux)
 - le règlement de la TVA à payer (différence entre la TVA collectée sur les ventes et la TVA à récupérer sur les achats);
 - le règlement des différentes charges;
 - les intérêts, agios et commissions bancaires;
 - les remboursements d'emprunts ;

Voici comment se présente un plan de trésorerie¹ :

¹ Claude-Annie Duplat, op.cit.p138

Tableau n° (2.1) : Plan de trésorerie

	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D
Situation de trésorerie en début de période		X	Y	Z								
Encaissements												
Ventes TTC												
Prêts obtenus												
Augmentation de capital												
TOTAL DES ENCAISSEMENTS												
Décaissements												
Achats												
Salaires												
Charges sociales												
TVA à payer												
Autres charges												
Investissements												
Remboursement des emprunts												
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS												
Situation de trésorerie en fin de période*	X	Y	Z									

Source : Claude-Annie Duplat, op.cit.p138.

* La situation de trésorerie qui est, par exemple, de X en Dinar à la fin du mois de janvier constituera la situation de trésorerie du début du mois de février, et ainsi de suite.

Donc, Le plan de trésorerie présente l'intérêt de déterminer, mois par mois, les excédents ou les besoins de trésorerie de l'entreprise. Le dirigeant peut ainsi connaître sa situation financière à court terme et négocier au mieux avec son banquier les placements pour ses excédents de trésorerie et les crédits nécessaires pour les périodes de trésorerie négatif

2. Budgétisation

La budgétisation, consiste à élaborer tous les budgets, dans ce titre comporte quelques concepts du budget et son objet d'établissement.

2.1 Concepts du budget

Le budget est un outil de gestion utilisé par les entreprises, on va exposer sa définition, son rôle et ces principes.

2.1.1 Définition du Budget :

Selon Norbert et Collaborateurs : « Un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux centres de responsabilités de l'entreprise, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme. Attribution a des responsables d'objectifs et de moyens chiffrés qui sont la résultante d'une série de prévisions d'attitude volontariste de l'entreprise »¹

« Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation pour une période déterminée. Un budget peut être établi pour une entreprise ou pour une subdivision de l'entreprise ». ²

« Un budget est l'expression quantitative du programme d'action, proposé la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route par l'entreprise »³.

Budget : « c'est la valorisation en unités monétaires d'un programme grâce à une prévision des prix et des coûts »⁴

Ainsi, le budget passe par la réflexion des moyens nécessaires à la réalisation et la détermination de la période qui est généralement fin d'année.

A partir de Ces définitions le budget apparait comme la matérialisation finale du processus qui transforme :

¹ GUEDJ, N ET COLLABORATEURS. Le Contrôle De Gestion, éditions d'Organisation, Paris, 1996, P263.

² Dictionnaire. Le Robert Méthodique, Par REY DEBOVE, Relié, 1998, P250.

³ CHARL HORGREN, ALNOOR BHIMANI, SRICKANT DATA, GEORGE FOSTER, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Pearson Education, France, 2006, P172.

⁴ Brigitte Doriath , Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion de l'organisation, 6 e édition, DUNOD, Paris, 2008, p301.

- ✓ Les prévisions en objectifs.
- ✓ Les objectifs en plan d'action à court terme.

2.1.2 Rôle du budget :

Le budget possède un rôle très important à savoir :

- ✓ **Un rôle de coordination, prévision et de simulation :**
 - Coordination : L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est moyen de s'assurer que les différentes unités décentralisées seront compatibles
 - Prévision : Ce sont des instruments de prévision qui permettent de répéter les difficultés à surmonter pour que l'entreprise soit performante : goulets d'étranglement, capacité de production insuffisante, trésorerie négative.....
 - Simulation : Ils permettent de tester différentes hypothèses économiques.
- ✓ **Un rôle de délégation, de motivation et d'évaluation :**

Le budget est un contrat entre la direction et les responsables auxquels les décisions sont déléguées. Ce contrat oblige les décideurs à agir en conformité avec la stratégie de la direction.

Et cela d'autant plus que le respect du budget (objectif et /ou moyen) est un critère important d'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées.

Il assure donc une certaine motivation des responsables en faveur des objectifs stratégiques de la firme.

D'autres rôles lui sont attribués :

- Précision des objectifs pour suivis par l'entreprise ;
- L'élaboration des programmes d'action à court terme ;
- L'estimation des revenus attendus ;
- L'établissement d'un plan d'investissement.

2.1.3. Principes du budget :

Dans une entreprise, tout dépend de tout et de tous, c'est l'image parfait, de l'entreprise. Chacun a son rôle et la défaillance d'un homme ou d'une fonction envoie rapidement l'entreprise au déficit.

En réalité si les budgets sont préparés, toutes les prévisions seront fausses ainsi que les décisions prises à partir de ces prévisions risquent d'aller à l'encontre des objectifs définis.

La responsabilité s'appuie sur les compétences techniques car, c'est le système budgétaire qui dégage l'optimisation des ressources humaines et financière.

2.2 Objet d'établissement du Budget :

La gestion des cycles budgétaire constitue un élément essentiel dans le déroulement des activités de l'entreprise. Aussi, la construction de programmes et de budget répond à plusieurs objectifs dont :

➤ Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :

-ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

-Ils permettent de repérer, à court terme, les goulots d'étranglement que les opportunités.

-A priori, ils permettent de s'assurer que les budgets élaborés respectent les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

-En se référant aux objectifs de l'entreprise, les budgets assurent la cohérence des décisions des différents centres de responsabilité.

➤ Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :

-Ils assurent l'apport de l'information aux responsables sur les objectifs de l'entreprise et leur accomplissement au niveau de chaque centre de responsabilité.

Ils visent à responsabiliser et à motiver les employés, dans un cadre de décentralisation à travers la négociation des objectifs et des moyens alloués.

-Ils reviennent à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers, par la suite, devront rendre compte de leurs résultats

3. La gestion Budgétaire

La gestion budgétaire en anglais « Budgetary control » est une conception et une utilisation relativement récente ; des 1900 certains auteurs en fond état (le français Gabriel Faur). Le congrès international organisation scientifique le met à son ordre du jour, à Genève en 1930 sur le plan d'utilisation, la période 1920-1930aux Etats Unis la période 1950-155 en France et en Algérie en 1990 notamment sur les grandes entreprises.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffres, appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacun l'accent sur un ou plusieurs aspects du concept.

« La gestion budgétaire, occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui ont susceptibles d'être utilisés pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise »¹

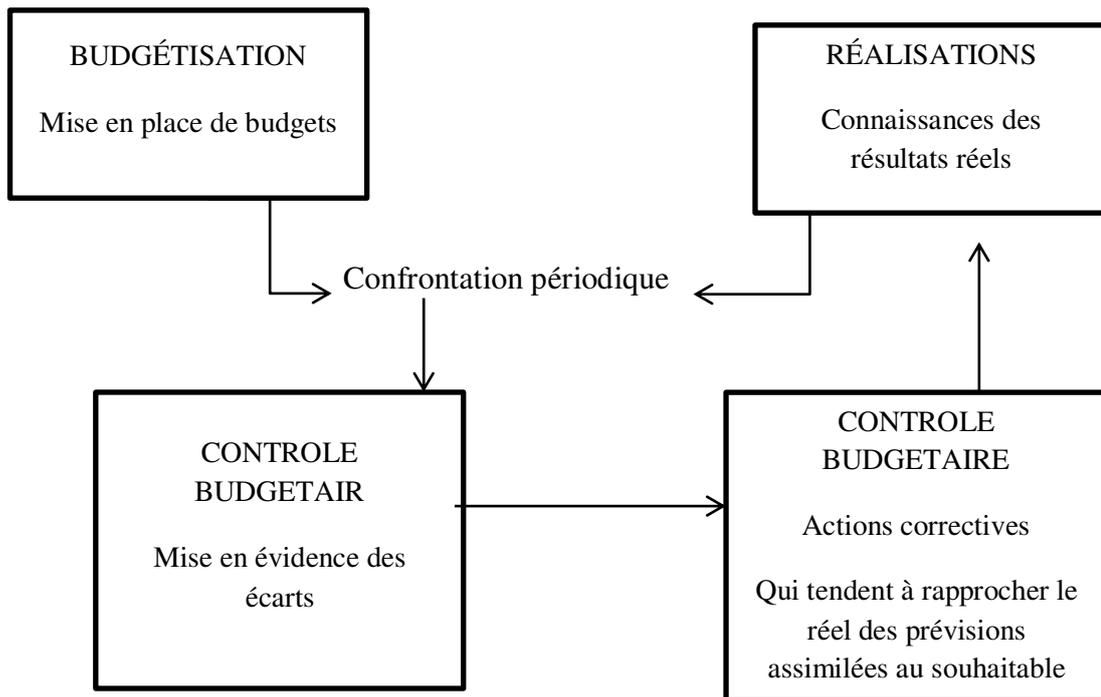
Le plan comptable définit la gestion budgétaire comme « la mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »

« La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions en fonction des conditions intérieurs et extérieures à l'entreprise qui reçoivent après accord des attributions des programmes des moyens pour une durée limitée en valeur. Une approche a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication de l'exploitation de ces écarts constitue le contrôle »²

Cette gestion s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction, à savoir :

¹ Farouk Bou Yakoub, L'entreprise et financement bancaire, CASBAH édition, Alger, 2005, P98.

² Jean MEYER, Contrôle de gestion, édition Borads, Paris, 2006, p111.

Figure (2.1) : La Gestion Budgétaire

Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, contrôle de gestion Annuelle et Application, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, P225.

3.1. Rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue les rôles suivants :

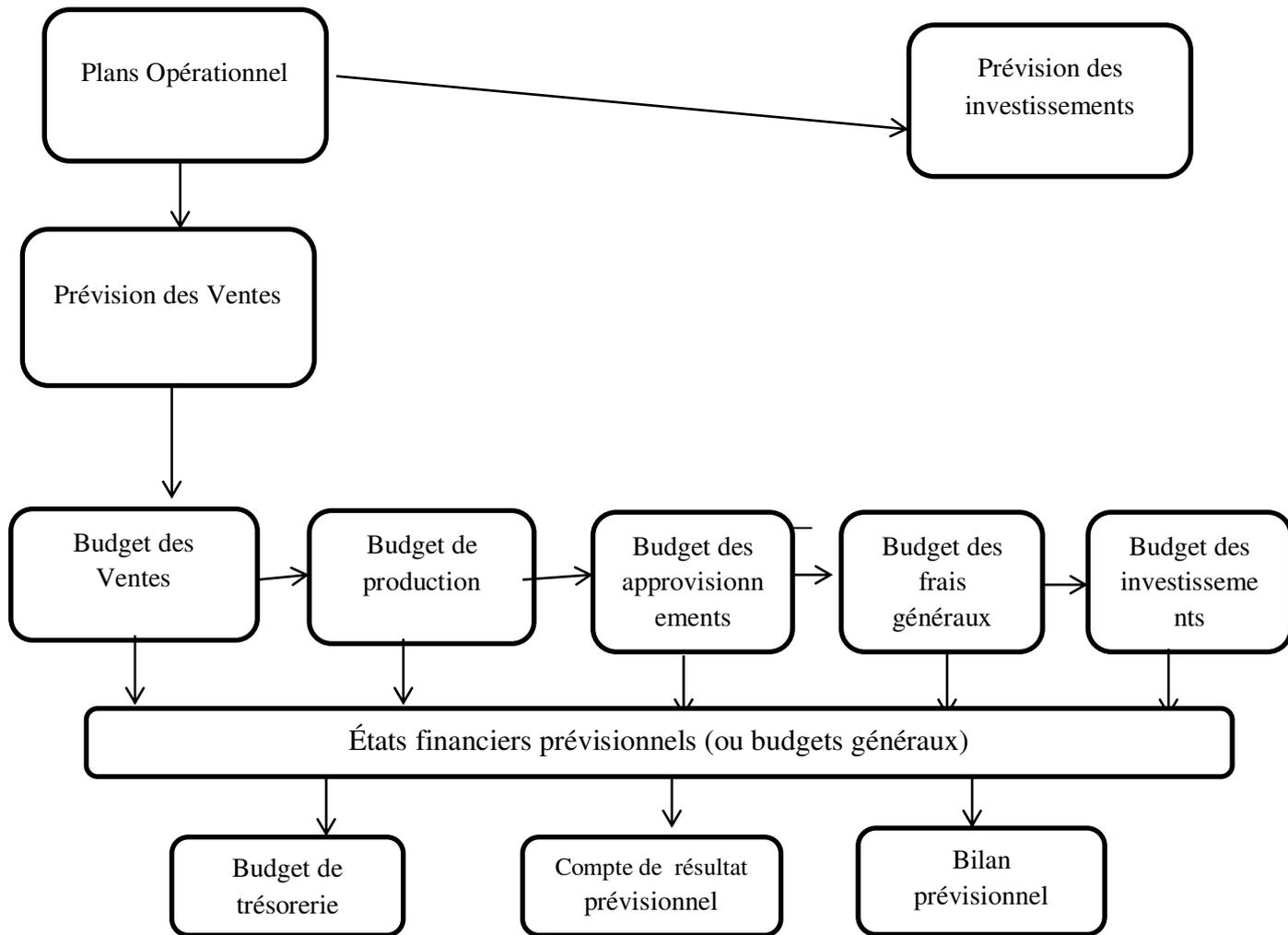
- **Elle est un élément de contrôle de gestion :**

Cela signifie qu'ils sont conçus pour permettre les fonctions de finalisation, pilotage, post-évaluation, sur un horizon de court terme, généralement annuel.

- **Elle est un moyen de planification :**

-ils ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion,

-ils transcrivent les plans dans langage particulier, celui de la comptabilité et de la finance.

Figure n° (2.2) : la démarche budgétaire

Source : Jean-Meyer, Gestion budgétaire, 3^e Edition, BORADS, Paris, 2006, P 53.

Section02 : Elaboration du Budgets de trésorerie

Dans cette section nous allons présenter l'élaboration du budget de trésorerie, à travers une présentation des différents budgets.

1. La présentation des budgets

Les budgets se présentent sous la forme de tableaux la plupart du temps mensuels. Leur structure est adaptée aux besoins d'information des destinataires.

1.1. Le budget des ventes

Il exprime les ventes mois par mois. Plusieurs présentations peuvent être adoptées : budget des ventes par produit, par représentant, par région¹.

Le point de départ de l'élaboration des budgets, c'est la prévision des ventes. La détermination de la valeur des quantités à vendre permet une valorisation du budget de distribution. La production à son tour, ne peut être fixée que par rapport au niveau des ventes prévues, et des stocks de produits disponibles.

Savoir les quantités à produire est un élément déterminant, car il permet à :

- L'élaboration du budget des charges de production qui correspond au volume de production ;
- L'élaboration d'une prévision du matériel indispensable à la réalisation du produit ;
- L'élaboration d'une prévision des matières premières et matières consommables suffisantes ;
- L'élaboration d'une prévision des frais accessoires d'achat ;

Les prévisions des ventes :

La prévision des ventes est l'établissement par avance, des ventes en quantité et en valeur, compte tenu des contraintes (financement, marché, concurrence, pouvoir d'achat....) que subit l'entreprise et de son action sur ces contraintes. A long et moyen terme, prévoir les ventes permet :

- d'élaborer un programme d'investissement ;
- d'élaborer un plan corrélatif de financement.

A court terme, prévoir les ventes permet :

- d'élaborer un programme de production (et par différence un budget de stocks de produits finis ou d'en cours)² ;

¹ Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion des organisations, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2008, p302.

² <https://fr.scribd.com/doc/103920903/3/III-Le-schema> élaboration-de-budgets, (consulté le 13/04/2016 à 10 :30).

-d'élaborer un programme d'approvisionnement et en déduire les budgets de frais (distribution, approvisionnement, services généraux), ainsi que le budget de trésorerie

1.2. Le budget de production

Le budget de production sera élaboré en fonction du budget des ventes

- Détermination des quantités à fabriquer ou programme de production par référence au :
 - ✓ Prévion des ventes
 - ✓ Délais de fabrication
 - ✓ Niveau des stocks
 - ✓ Lissage des chaines de fabrication
 - ✓ Définition des politiques d'implantation de la production
- Détermination du cout de la matière et fournitures consommable.
 - ✓ Le cout des matières consommées sera déterminé unitairement par référence au budget des approvisionnements ;
 - ✓ Les quantités de MP à prévoir dépendront du stock souhaité de matières et de la production de PF envisagée ;
 - ✓ Les quantités sont issues des nomenclatures techniques des produits.
- Élaboration du budget de main-d'œuvre.

Prévion des standards pour chaque atelier, mois par mois avec prise en compte de :

- Standards techniques de fabrication ;
- Facteurs nouveaux de productivité (mécanisation) ;
- Temps supplémentaire (nouveaux produits) ;
- Aléas de fabrication (panne, obsolescence) ;
- Temps de montage, démontage, réglage ;
- Temps mort, Horaires effectives ;
- Absentéisme, Turn Over ;
- Évaluation d'un taux horaire standard par référence à l'évolution probable des taux de rémunération et des charges sociales.
- Évaluation des charges indirectes par atelier selon des nomenclatures budgétaires prédéfinis :

- Main d'œuvre indirecte ;
- Petit outillage de production ;
- Entretien et réparation ;
- Énergie ;
- Amortissement ;
- Charges fixes diverses ;
- Élaboration du budget des frais généraux
- Budget des services annexes (ordonnancement expéditions, méthodes) ;
- Budget administratifs (bureau d'études, coordination).

1.3 Le budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements comporte :

- le budget des frais d'approvisionnement (coût de possession et coût de passation) en distinguant les charges variables des charges fixes ;
- le budget des achats¹.

Les services achats et magasin sont complémentaires et interdépendants. Ils ont la responsabilité conjointe de fournir les matières premières et fournitures en quantité et qualité suffisantes aux services concernés (service production service de ventes) au moment voulu et au coût le plus bas possible.

Dans ce sens, le budget de l'approvisionnement constitue le chemin à suivre pour arriver à cet objectif.

Cet état montre le comportement des stocks au sein de l'entreprise ; les commandes à passer et les consommations ou livraisons à effectuer.

La construction du budget des approvisionnements repose sur les politiques d'approvisionnement et les techniques de gestion de stock adoptés par l'entreprise.

L'objectif de toute politique ou gestion de stock est d'éviter un sur stockage ou une rupture de stock et de minimiser les coûts générés par la constitution d'un stock.

¹ Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, op.cit., P205.

Donc, l'existence d'un stock engendre trois types de coûts :

- **Le coût de passation des commandes :**

C'est l'ensemble des frais générés par la passation et le suivi d'une commande exemple : frais de courriers et de téléphones, l'émission de documents (bon de commande, bon de réception)...

- **Le coût de possession du stock :**

C'est l'ensemble des frais générés par la détention des stocks exemple : le loyer d'entreposage, le gardiennage, les assurances, la manutention.....

- **Le coût d'insuffisance des stocks :**

C'est un coût d'opportunité dont l'évaluation dépend, en partie, des conséquences de cette pénurie.

Voici quelques une de ces conséquences : ventes différées, ventes perdues sans perte de clientèle, vente perdue avec perte de clientèle.....

1.4 Budget de TVA :

La TVA à décaisser est obtenue par le budget de TVA qui présente pour chaque mois la TVA à décaisser. Le règlement s'effectue avant la fin du mois suivant celui au titre duquel la TVA est due (la TVA sur les opérations de janvier est décaissée en février...)

Tableau n° (2.2) : Budget de TVA

	Janvier	Février	Novembre	Décembre	Bilan
					N+1	
TVA facturée						
TVA récupérable						
TVA due au titre du mois						
Précompte sur TVA						
TVA à décaisse						

Source : Etablir nous-même.

1.5. Le budget des investissements

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois :

- les dates d'engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un dédit ;
- les dates de réception dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet ;
- les dates de règlement qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise¹

1.6 Le budget de trésorerie

Toute entreprise sait bien qu'elle doit faire des prévisions de trésorerie pour assurer convenablement ses échéances, mais ces prévisions ne sont pas pour autant systématiquement organisées.

La bonne règle consiste à établir le budget de trésorerie en transposant dans le temps :

- Le budget d'exploitation ;
- Le budget d'équipement.

Pour établir le budget de trésorerie-exploitation, on part du compte prévisionnel d'exploitation établi mensuellement ; on note les décaissements correspondant aux charges prévues et les encaissements correspondant aux ventes prévues, compte tenu des crédits obtenus des fournisseurs ou des crédits accordés aux clients.

Pour établir le budget de trésorerie-équipement on part du programme d'équipement et on met en place dans le temps les dépenses qui seront couvertes par l'autofinancement ou par le recours au crédit².

¹ Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Op.cit, P205.

² Pierre LAUZEL, Robert TELLER, contrôle de gestion et budgets, 8e édition, édition DALLOZ SIREY, Pris, 1997, P205.

1.6.1 Présentation du budget de trésorerie ¹ :

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et les prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissement, ou de recherche et de développement... il consiste la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.

L'horizon du budget de trésorerie est traditionnellement annuel. Il est cependant possible que des prévisions concernent une période au-delà de celle couverte par le budget. Le découpage du budget s'effectue avec un pas le plus souvent mensuel. Les mois qui intéressent le plus le trésorier sont ceux qui sont les plus immédiats. Il peut aussi arriver que le prochain mois fasse l'objet d'un découpage plus fin. Si on se situe en décembre, cela signifie que le mois de janvier pourrait être éclaté en une seconde quinzaine (ou en 3 décades).

Le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds ? Non seulement en volume, mais aussi en termes de date de règlement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaisse de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie.

Dans la mesure où toute prévision de trésorerie à un an illusoire, il est évident qu'il doit s'agir d'un document dont l'horizon est glissant avec le temps. En se situant en janvier, le prochain mois prévu sera celui de février et l'analyse de la trésorerie s'étendra jusqu'en janvier de l'année suivante. Cette méthode permet une mise à jour des prévisions en fonction de l'affinement des budgets de l'entreprise, eux-mêmes mis à jour en continu en fonction de l'arrivée d'informations nouvelles.

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements. Dans chacune de ces deux parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation. A l'intérieur de ces 4 rubriques, les flux monétaires sont classés par nature selon la catégorie d'opération qui est à leur origine.

- Les **encaissements d'exploitation** sont essentiellement les encaissements provenant des ventes. Ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :

¹ Hubert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d'entreprise « gestion des liquidités et des risques », 2^e édition, éditions DALLOZ, Paris, 2003, p 15.

- ventes de produits finis / ventes accessoires, ou
- encaissement sur CA antérieur/ sur CA budgété.

Il est rare à niveau de faire une distinction selon l'instrument de paiement utilisé (chèque, effet...). Ces encaissements concernent des ventes effectuées toutes taxes comprises. Ces montants sont en revanche nets de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

- Les **encaissements hors d'exploitation** regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.
- Les **décaissements d'exploitation** sont de nature beaucoup plus diverse :
 - décaissements sur achats (éventuellement en distinguant achats antérieurs / achats budgétés),
 - salaires et charges sociales,
 - travaux, fournitures et services extérieurs,
 - TVA à payer (il s'agit ici de la taxe qui est effectivement à payer au Trésor après différence entre la TVA collectés et la TVA déductible, cela à une date qui se situe autour du 20 du mois),
 - autres impôts et taxes (par exemple, taxe professionnelle, à l'exception de l'impôt sur les sociétés),
 - frais financiers.

Lorsque la TVA est facturée, les décaissements sont toutes taxes comprises. Symétriquement aux ventes, ils sont nets de remises ou rabais¹.

- Les décaissements hors exploitation concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dévident à payer, l'impôt sur les sociétés...

La troisième partie du budget de trésorerie prend le solde des encaissements et des décaissements. S'y ajoute le solde initial de trésorerie. Cette position initiale de liquidités constitue une ressource héritée du passé qui ne doit être prise en compte qu'une seule fois lors du premier mois du budget de trésorerie. Une encaisse minimale que l'entreprise juge nécessaire de détenir en permanence peut aussi être identifiée dans une rubrique particulière. Levasseur et Quintard font remarque que l'idée d'une encaisse minimale est peu répandue en France dans la mesure où les entreprises ont

¹ Hubert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Op.cit., p15.

L'habitude de recourir automatiquement au découvert bancaire en cas d'impasse de trésorerie. Cette notion est un peu plus usuelle dans les pays anglo-saxons dans la mesure où, aux États-Unis par exemple, le découvert est moralement et juridiquement interdit. La justification pratique d'une encaisse minimale est double :

- Essentiellement, un motif de précaution conduit à constituer un matelas de sécurité en cas de faillite d'un débiteur, de grèves ou d'erreurs de prévisions sur les encaissements et les décaissements, plus accessoirement, un motif de spéculation qui vise à disposer d'une réserve pour saisir une opportunité, acheter en plus grande quantité pour bénéficier d'une remise, ou constituer des stocks de matières premières. En pratique, on retiendra cependant que la recherche d'une encaisse minimale est rare en raison du coût d'opportunité qu'elle implique.

Le solde obtenu à ce niveau est le cumul des encaissements et des décaissements (prenant en compte la trésorerie initiale) avant décision de financement ou de placement. Les rubriques suivantes vont correspondre aux deux grandes catégories de décision de gestion de trésorerie : financement (en distinguant l'encaissement lié à un endettement nouveau à CT, et le décaissement qui témoigne d'un remboursement) et placement (décaissement signifiant acquisition d'un actif financier, encaissement signifiant vente ou retour à liquidité de ces actifs)¹.

¹ Hubert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Ibid., p 16.

Tableau n° (2.3): Présentation du budget de trésorerie :

Rubriques	Janvier	Février	Mars	...
1. Encaissements d'exploitation	+			
Enc. sur CA antérieurs				
Enc. Sur CA budgétés				
2. Encaissements hors exploitation	+			
Total Encaissements	+			
3. Décaissements d'exploitation	-			
Déc. ; sur achats antérieurs				
Déc. Sur achats budgétés				
Salaires et ch. Sociales				
Travaux, fournitures, serv. Ext.				
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4. Décaissements hors expl.	-			
Total Décaissements	+			
5. Soldes Enc. /Décaissements	+/-			
Situation initiale de trésorerie	+/-			
Encaisse minimale	-			
Solde cumulé avant financement / placement	+/-			
Financement : crédits nouveaux	+			
Financement : remboursement	-			
Placement : décaissement	-			
Placement : encaissement	+			
Solde de trésorerie cumulé après décisions	+/-			

Source : Hubert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d'entreprise« gestion des liquidités et des risques », 2^e édition, éditions DALLOZ, Paris, 2003, p 18.

2 L'élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie regroupe les encaissements déterminés à partir du budget des ventes, les décaissements d'exploitation et hors exploitation. Les montants sont donc TTC.

L'élaboration du budget de trésorerie nécessite des informations complémentaires relatives aux délais et aux modes de règlement.

- **Le budget des encaissements**

Les principales recettes d'une entreprise sont constituées par l'encaissement de ses ventes.

Les flux de trésorerie correspondants seront déterminés à partir de la prévision des ventes et en tenant compte des délais de règlement accordés aux clients¹.

- **Le budget des décaissements**

Les décaissements d'une entreprise sont en général analysés en deux catégories :

Les décaissements d'exploitation et les décaissements hors exploitation.

- Les décaissements d'exploitation

– Les approvisionnements

Ils sont en principe déterminés à partir des besoins de production correspondant aux ventes prévues. Les flux de trésorerie correspondants sont déterminés en tenant compte des conditions de règlement accordées par les fournisseurs.

-Les autres charges soumises à TVA

Il s'agit des autres charges de production et des charges de gestion qui sont souvent réglées le mois même².

– La TVA à décaisser

C'est la résultante de la TVA collectée (ventes) et de la TVA déductible (charges et investissements).

¹ Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion de l'organisation, 6 e édition, DUNOD, Paris, 2008, p320.

² Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Ibid., P321.

– Les salaires et charges sociales

En matière de décaissement, il peut exister des décalages : les salaires d'un mois peuvent être décaissés le mois suivant ; les charges sociales d'un mois peuvent être décaissées le mois suivant ou par trimestre civil.

Les décaissements hors exploitation

Exemple :

Annuités d'emprunt, dividendes, impôt sur les bénéfices¹.

Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie avant équilibrage regroupe tous les encaissements et décaissements de la période. Compte tenu de la position bancaire de début de période, il permet de déterminer la situation bancaire à la fin de chaque mois².

Le budget de trésorerie³ : est destiné à :

- traduire les hypothèses du budget et du bilan prévisionnel en termes de recettes et de dépenses futures ;
- présenter ces flux financiers en fonction des échéances qui leur sont propres et dégager les soldes journaliers de trésorerie qui en découleront ;
- préparer les actions nécessaires sur les plans
 - Du financement ;
 - De la gestion du risque de change.

Section 03 : Contrôle du budget de trésorerie.

Le contrôle budgétaire assure la protection, la sauvegarde des ressources et la qualité de l'information, il participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

¹ Ibid.P322.

² Ibid. P323.

³ Philippe KNEIPE, Trésorerie et finance d'entreprise, 3^e édition, Département De Boeck Université paris, Bruxelles, 1997, p142.

Dans cette section, nous allons intéresser par le contrôle du budget de trésorerie, d'où les ajustements nécessaires de la gestion de la trésorerie en premier lieu, en deuxième lieu le contrôle de cette dernière par les différents outils de contrôle.

1. Les ajustements nécessaires :

Il consiste à corriger d'une façon périodique le budget de trésorerie, lorsqu'il fait apparaître des déficits, l'entreprise devra donc recourir à des concours bancaires. Les deux formes les plus courantes sont :

-l'escompte des traites ;

-le découvert bancaire.

Sinon l'entreprise pourra chercher à placer les soldes positifs prévisibles sur certaines périodes.

1.1 L'escompte

Pour présenter l'escompte on va donner une définition de ce dernier, ses principes et avantages.

1.1.1 Définition :

L'escompte est le mode de financement le plus traditionnel, puisqu'il consiste en un rachat par le banquier des effets de commerce dont l'entreprise est propriétaire avant leur échéance. Le banquier bénéficie des garanties supplémentaires que lui apporte le droit cambiaire (entre autres, la solidarité de droit des endossataires et du créancier). Le plafond de l'escompte est en général fixé à un mois de chiffre d'affaires. De surcroît, l'entreprise peut conclure un contrat d'assurance-crédit qui couvre le risque des effets impayés. La banque choisit, pour sa part, les effets qui lui paraissent les plus solides. Toutes ces précautions sont renforcées par le suivi constant des risques présentés par l'ensemble des créances, qu'il s'agisse de l'emprunteur ou des débiteurs de l'emprunteur. La formule de l'escompte en compte permet à l'entreprise d'utiliser le découvert aux conditions de l'escompte¹.

¹ Jack FORGET, Gestion de trésorerie « Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p217.

1.1.2 Le principe de l'escompte

L'escompte concerne les effets de commerce. Il s'agit d'un titre négociable qui vaut moyen de paiement. Les deux principaux effets de commerce pouvant être portés à l'escompte sont la traite (également appelée lettre de change) et le billet à ordre.

La traite est l'ordre donné par le créancier (le tireur) à son débiteur (le tiré) de payer à une date fixée (l'échéance) un montant déterminé à un bénéficiaire (qui peut être le tireur lui-même). Une traite doit correspondre à une créance client, une vente effective.

En cas d'escompte de la traite, le bénéficiaire devient la banque¹.

1.1.3 Les avantages de l'escompte :

L'escompte présente de nombreux avantages, dont la liste n'est pas limitative, comme :

- L'avance immédiate de votre poste client, c'est-à-dire une trésorerie plus positive qu'un autre mode de financement traditionnel de court terme (facilité de caisse, découvert autorisé)
- le choix des créances clients que vous souhaitez escompter auprès de votre banque, et ce en fonction de l'état de votre trésorerie
- les créances que vous possédez sur vos clients ne sont pas comptabilisées dans votre bilan, puisqu'elles ont fait l'objet d'une cession à la banque.

1.2 Le Découvert Bancaire :

Pour présenter le découvert bancaire, on va donner une définition de ce dernier et son intérêt.

1.2.1 Définition :

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

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

Parfois le nombre de jours de découvert est limité¹.

¹<http://www.lesclesdelabanque.com> (consulté le 17/04/2016 à 11 :10).

1.2.2 L'intérêt de découvert:

Bien utilisé, le découvert est un moyen de financement intéressant ; souple, il permet de couvrir exactement les besoins de l'entreprise².

Tableau n° (2.4) : Comparaison par les avantages et les inconvénients respectifs de l'escompte et du découvert :

	Escompte	Découvert
Taux d'intérêt	Taux de base bancaire	Taux de base bancaire
Majoration spécifique au crédit	S'ajoute au taux de base bancaire	S'ajoute au taux de base bancaire majoration supérieure à celle relative à l'escompte
Majoration catégoriel le propre au client	S'ajoute au taux de base bancaire	S'ajoute au taux de base bancaire
Nombre de jours	Egal au nombre de jours séparant la date de remise de l'effet à l'escompte de la date d'échéance, augmenté d'un ou deux jours de banque	Nombre de jours de découvert, déterminé à partir des dates de valeur : jour de valeur
Années bancaire	360 jours	360 jours
Commissions	-d'endos : 0.60% l'un -de service : montant fixe par effet un minimum d'agios peut être retenu	-du plus fort découvert : 0.05% par mois de découvert (plafonnée à la moitié des intérêts débiteurs du mois)
Principe de calculs des agios	Précomptés	post comptés

Source : Langlois et Mollet, Gestion financière, 1^e édition, Foucher, paris, 2003, P250.

¹ Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE, Florence DELAHAYE, Gestion financière, 13^e édition, DUNOD, PARIS, 2004, P468.

² Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE, Florence DELAHAYE, Ibid. p469.

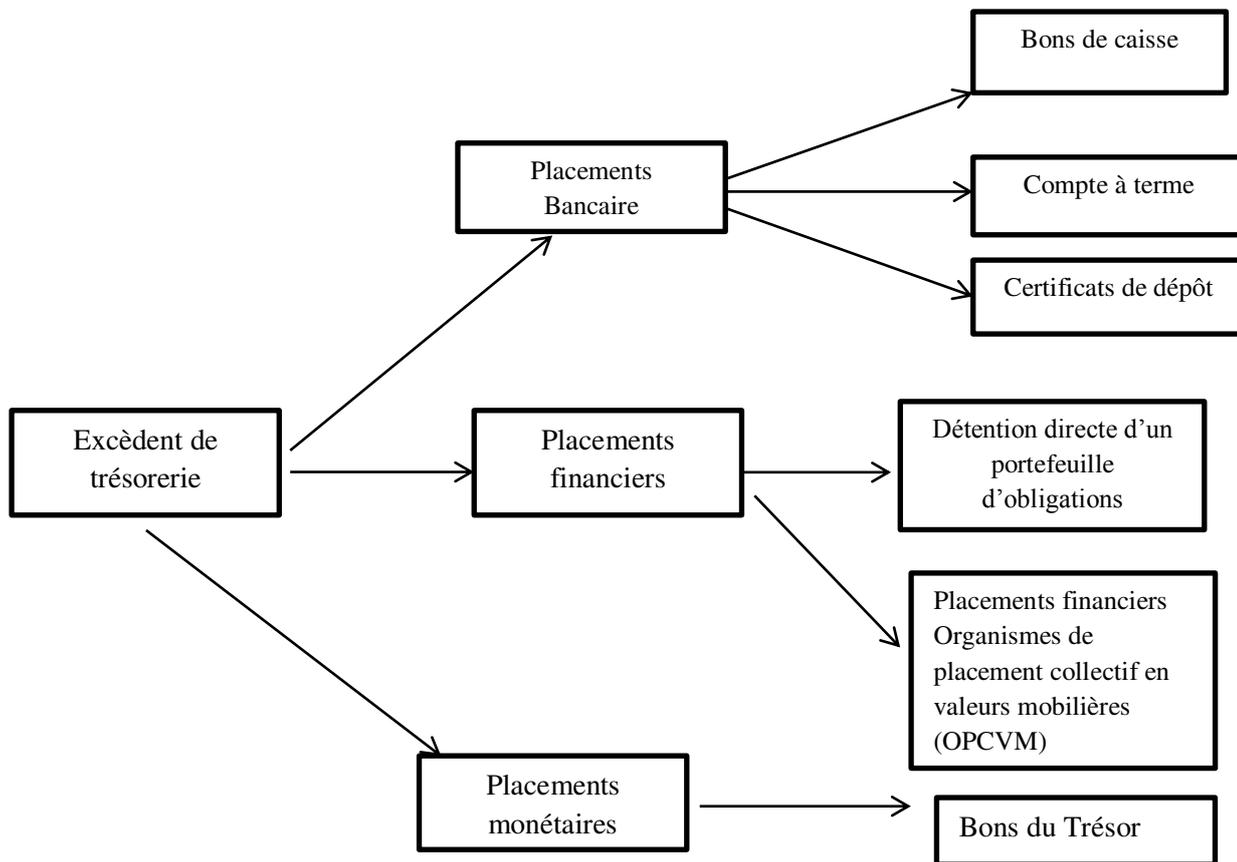
1.3 La gestion des excédents

L'objectif de l'entreprise est d'assurer sa sécurité, en évitant le risque de cessation de paiement, au moindre coût, en arbitrant entre diverses solutions¹. Ils sont plus souvent utilisés à court terme pour :

- rembourser par anticipation les emprunts à long terme ;
- financer les programmes d'acquisition des investissements prévus ;
- réaliser les placements financiers à court terme.

La gestion des excédents, selon leur degré, peut se faire sous la forme de différents placements, comme le schéma suivant :

Figure n° (2.3) : Les excédents de trésorerie



Source : Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, p66.

¹ Brigitte DORIATH, Contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, p73.

2. Le contrôle du budget de trésorerie

Le contrôle du budget de trésorerie au niveau de l'entreprise se fait à travers l'analyse des écarts.

2.1 L'analyse des écarts

« Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée.

Exemples : écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommé... »¹.

2.1.1 Objectifs des analyses d'écarts² :

- rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- identifier les responsabilités (internes ou externes) ;
- informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

2.1.2 Logique des calculs d'écarts³

Le Plan comptable général définit les écarts sur charges directes et indirectes ainsi que leur modèle d'analyse certain nombre de conventions.

- Les écarts comparent les réalisations aux prévisions. Par convention, un écart se calcule dans le sens réel – prévisionnel.
- Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités.
- Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (ou un coût) préétabli. Les écarts sur prix sont pondérés par la quantité réelle.

Les écarts comparent les réalisations aux prévisions. Par convention, un écart se calcule dans le sens réel – prévisionnel.

- Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités.

¹ Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, P72.

² Brigitte DORIATH, op.cit., P72.

³ Brigitte DORIATH, op.cit., P72.

- Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (ou un coût) préétabli. Les écarts sur prix sont pondérés par la quantité réelle

Exemple

$$\text{Écart sur quantité} = (QR - QP) \times PP$$

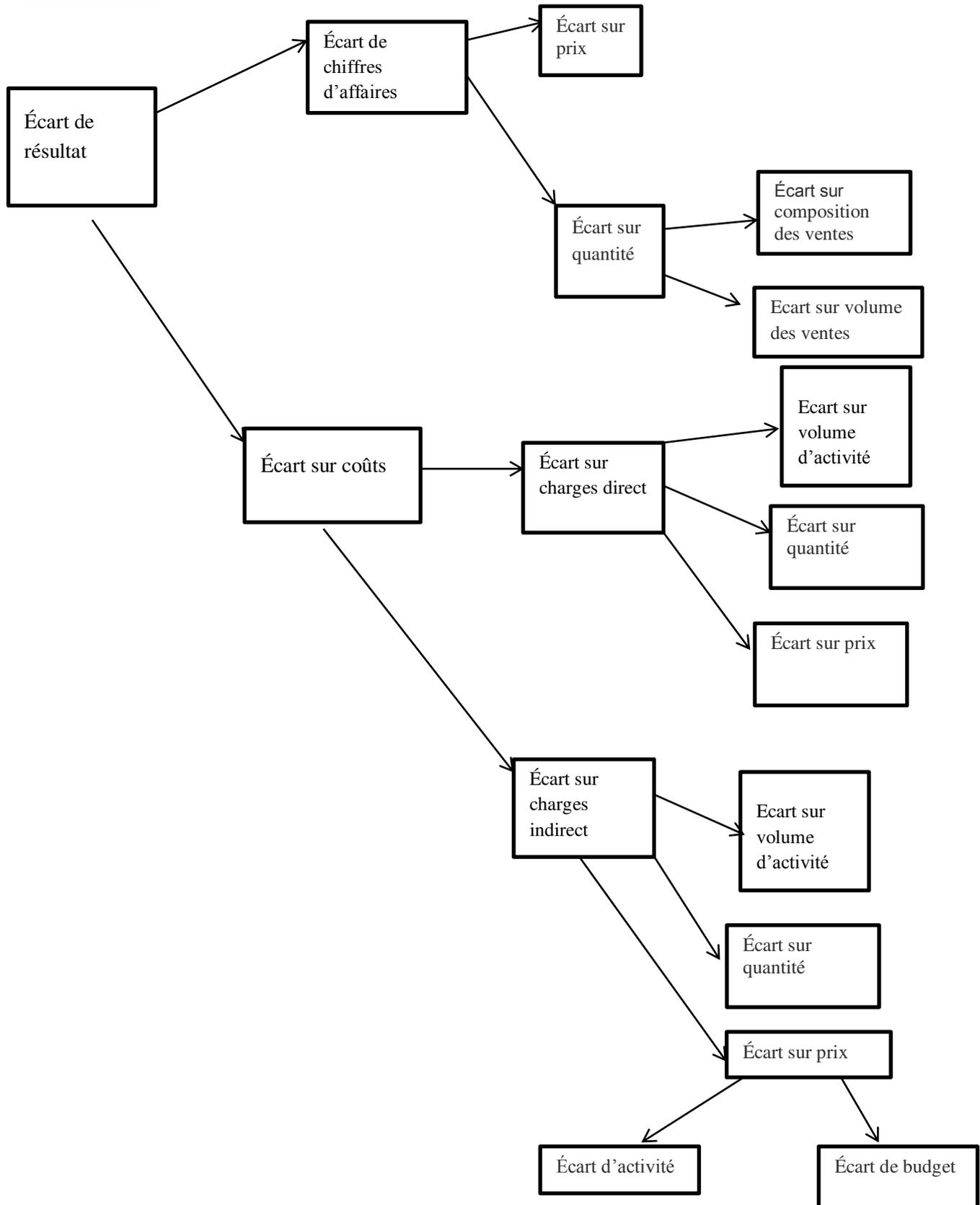
Réal – préétabli

Quantités valorisées par un prix préétabli

Schéma d'ensemble des analyses d'écarts

- Le schéma suivant présente une articulation générale, assez classique, des analyses d'écarts en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des spécificités de l'exploitation.

Figure n° (2.4) : Schéma des différents écarts.



Source : Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, P73.

Des analyses de plus en plus fines peuvent être menées afin d'associer un écart à une cause.

- Le modèle d'analyse doit être cohérent : la somme des sous-écarts doit être égale à l'écart analysé.

2.1.3 Interprétation des écarts

- Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification¹.

Exemples

Écart sur chiffre d'affaires = CA réel – CA prévu > 0 favorable

Écart sur coût des matières = Coût réel – Coût prévu > 0 défavorable

L'écart sur le chiffre d'affaire

➤ Définitions

- L'écart de chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu².
- L'écart de marge est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue.
- L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires et l'analyse de l'écart sur marge se construisent sur le même modèle. La première est présentée ci-dessous, la seconde en application au point IV de la fiche.

➤ Les causes des écarts de chiffre d'affaires et de marge

Une variation de chiffre d'affaires (ou de marge sur coûts préétablis) a trois explications possibles :

– la variation du prix de vente, mesurée par l'écart sur prix,

¹ Brigitte DORIATH, Ibid., P73

² Brigitte DORIATH, Ibid., P76.

– la variation du volume des ventes : l'entreprise vend plus ou moins en quantités.

Il s'agit de l'écart sur volume (des ventes),

– la modification de la composition des ventes : les proportions des produits vendus varient. Elle est mesurée par l'écart sur composition des ventes.

2.1.4 Les outils de contrôle budgétaire

- **La comptabilité Analytique :**

Lorsque la période est terminée, la comptabilité analytique fournit les données réels, on rapproche alors les réalisations des prévisions, le cout réel est comparé au cout préétabli et un écart est calculé¹.

Donc, le but de la comptabilité analytique de décomposer les coûts et les résultats financiers sur chacun des produits vendus. Elle constitue un outil important de contrôle budgétaire dans l'appréciation des performances des centres de responsabilité.

- **Le contrôle interne :**

Est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs².

Système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects de l'entreprise qui, combinés:

- facilitent l'efficacité et l'efficience (y inclus la protection des actifs);
- aident à assurer la qualité du reporting ;
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements.

Enfin, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous ses responsabilités.

¹ Marie-Cmille DEBOURG, OUTILS de GESTION COMMERCIALE, Génie des Glaciers, 2007, P185.

² Jacques Ronard, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, édition EYROLLES, Paris, 2012, P04.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité¹.

Le contrôle interne, il contribue au renforcement de contrôle Budgétaire pour conduire à la promotion de l'efficacité, de l'efficience de l'économie au sien de l'entreprise.

- **Tableau de Bord**

- **Définition et objectifs des tableaux de bord**

Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité².

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

¹ Jacques Ronard, Ibid., P05.

² Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2^e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, P105.

- **Le reporting**

Le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale. Le terme est aussi souvent utilisé pour désigner les informations elles-mêmes faisant l'objet de cette remontée. Dans nombreux groupe, on distingue le reporting comptable du reporting de gestion¹.

Le reporting comptable a pour but la production de comptes consolidés au niveau d'un groupe. Il organise la remontée d'information selon la structure juridique de celui-ci, c'est-à-dire que les comptes sont tout d'abord produit au niveau de chaque entité juridique (filiale), puis consolidés au niveau du groupe.

Le reporting de gestion, quant à lui, a pour fonction de fournir à la direction d'un groupe (direction générale, mais également grandes directions opérationnelles et fonctionnelles) les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités. Il est généralement assuré par la fonction contrôle de gestion. Il s'appuie sur la structure opérationnelle du groupe, qui n'est pas nécessairement alignée avec la structure juridique.

Reporting trésorerie

Ce reporting est hebdomadaire et permet d'obtenir la situation consolidée du groupe².

- **Les outils informatiques :**

L'informatique fournit aux entreprises un outil indispensable à la gestion de trésorerie. L'automatisation des calculs apporte rapidité fiabilité et souplesse dans l'établissement des prévisions. L'outil informatique permet par exemple à la phase d'élaboration des budgets,

¹ Françoise Diraud, Olivier Saulpic, Gérard Naullean, Marie-Hélène Oelmond, Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, Paris, 2003, p86.

² Denis Molho, Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord, outils de performance, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P58.

entre autres, de faciliter les simulations ; à la phase de contrôle, de disposer en temps réel des informations sur les réalisations, de faciliter la construction des tableaux de bord en offrant une meilleure présentation et visualisation. En outre l'opportunité offerte par les performances croissantes des applications informatiques, des logiciels de gestion budgétaire intégrée ne font qu'ajouter de la valeur au processus budgétaire.

Conclusion :

Pour conclure, nous rappelons que le budget est établi pour atteindre les objectifs de l'entreprise, qu'il est considéré comme des solutions aux problèmes rencontrés au sein de l'entreprise : de planification, de coordination et d'évaluation. Il est un outil de communication entre les responsables et les opérationnels de cette dernière et qu'il peut aussi être considéré comme un instrument de contrôle.

L'élaboration et le contrôle du budget est un processus cyclique, qui demande un mécanisme et une technique qui doit être adaptée à la structure de l'entreprise ainsi qu'aux méthodes de gestion utilisées.

Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier les entrées et les sorties de liquidité, de mieux cerner le risque de cessation de paiement à court terme.

Le budget de trésorerie s'élabore à partir de l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement. Il traduit en termes d'encaissement et de décaissement l'ensemble des données prévisionnelles relative à l'exploitation et hors exploitation. La confrontation des différents budgets fait apparaître soit un excédent soit un déficit de trésorerie.

Le contrôle de la trésorerie est la partie la plus délicate du processus de gestion de la trésorerie. Il doit confronter si possible mensuellement les prévisions issues du budget et les réalisations afin d'en analyser les écarts, et permettre ainsi des ajustements pour parer au risque de cessation de paiement.

Chapitre 03

**Carte pratique de
l'élaboration et du
contrôle du Budget de
trésorerie au sein du
GAC-ORAC**

Introduction :

Au cours des deux premiers chapitres, nous avons présentés la gestion de trésorerie. Cependant, ce travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées dans la partie théorique. Une application chiffrée est donc plus qu'indispensable pour mieux comprendre le processus de gestion de la trésorerie.

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la pratique de la gestion de la trésorerie dans un groupe national GAC-ORAC-SPA, il sera subdivisé en trois sections :

La première section qui est préservé à la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième qui traiterons une lecture globale sur l'application d'une gestion de trésorerie au sein de GAC –ORAC-SPA(le processus d'élaboration et contrôle du budget de trésorerie au sein de GAG-ORAC), et la troisième qui traitera le contrôle de budget de trésorerie de l'entreprise, et enfin, on conclure par des recommandations pour l'entreprise.

Ce travail est porté sur les états financiers de 2013 et de 2014, les rapports annuels de gestion de 2014, les résultats et budgets des exercices de 2013 et de 2014.

Section 01 : Présentation du Groupe Avicole du Centre

Dans cette section, on va présenter le Groupe Avicole du Centre à travers un petit historique du groupe, des informations sur ce groupe et son objet social, son effectif et ensuite les missions et organisation du GAC-ORAC.

1. Information générale sur la présentation du Groupe Avicole du Centre :

Le siège du Groupe Avicole du Centre ORAC/Spa, par abréviation GAC-ORAC-SPA, fixé par statut est situé à Alger au quartier BOUZAD ALI ex CALMAN Route des dunes Chéraga, depuis 2007.

Le capital social du Groupe Avicole du Centre ORAC/ Spa est fixé à 3.554.200.000 DA reparti en 113.514 actions d'une valeur de 25.000 DA au profit de l'EPE-ONAB/SpA, (soit 80%) et 28.654 actions d'une même valeur au bénéfice de la Société de Gestion des Participations Production Animale/Spa, (soit 20 %).

Nature juridique : Société par actions au capital social de 3.554.200.000 DA.

Le Groupe Avicole du Centre dispose en gestion directe de neuf (09) unités d'aliments de bétail « UAB » et gère en portefeuille sept (07) Filiales avicoles.

L'organe de gestion du Groupe Avicole du Centre ORAC/Spa est représenté par un Conseil d'Administration.

1.1 L'historique du Groupe :

- 1969 : création de l'office national des aliments de bétail.
- La restructuration en 1982 par la création des offices régionaux est ouest centre sous la forme ORAC (office régional de l'aviculture région).
- 1998 Nouvelles restructurations par la création des filiales pour chaque groupe régional Groupe avicole du centre GAC.

- Groupe avicole d'este GAE.
- Groupe avicole d'ouest GAO.

Au sein du même groupe activité 2 catégories d'activités :

- A. Gestion Directe : Activité aliment de bétail.
- B. Gestion du portefeuille (filiales) 100% propriétaire du GAC.
- filiales chair 4 (Poulet).

-filiales Ponte (œufs de consommation poulets).

Les structures de production du Groupe sont représentées par des entités en gestion directe (UAB) et en gestion de portefeuille (filiales), détaillées dans les tableaux ci-après :

Tableau n° (3.1) : Unités d'Aliment de Bétail

Unité	Lieu d'implantation
UAB Kouba	Wilaya d'Alger
UAB Djelfa	Wilaya de Djelfa
UAB M'sila	Wilaya de M'sila
UAB Ksar El Boukhari	Wilaya de Médéa
UAB Attatba	Wilaya de Tipaza
UAB El Khemis	Wilaya de Ain Defla
UAB El Kseur	Wilaya de Bejaia
UAB Aine Bessam	Wilaya de Bouira
UAB BABA ALI	Wilaya d'alger

Source : Document interne à GAC-ORAC.

Par contre on peut présenter les filiales Avicole dans le tableau (3.2), comme suit :

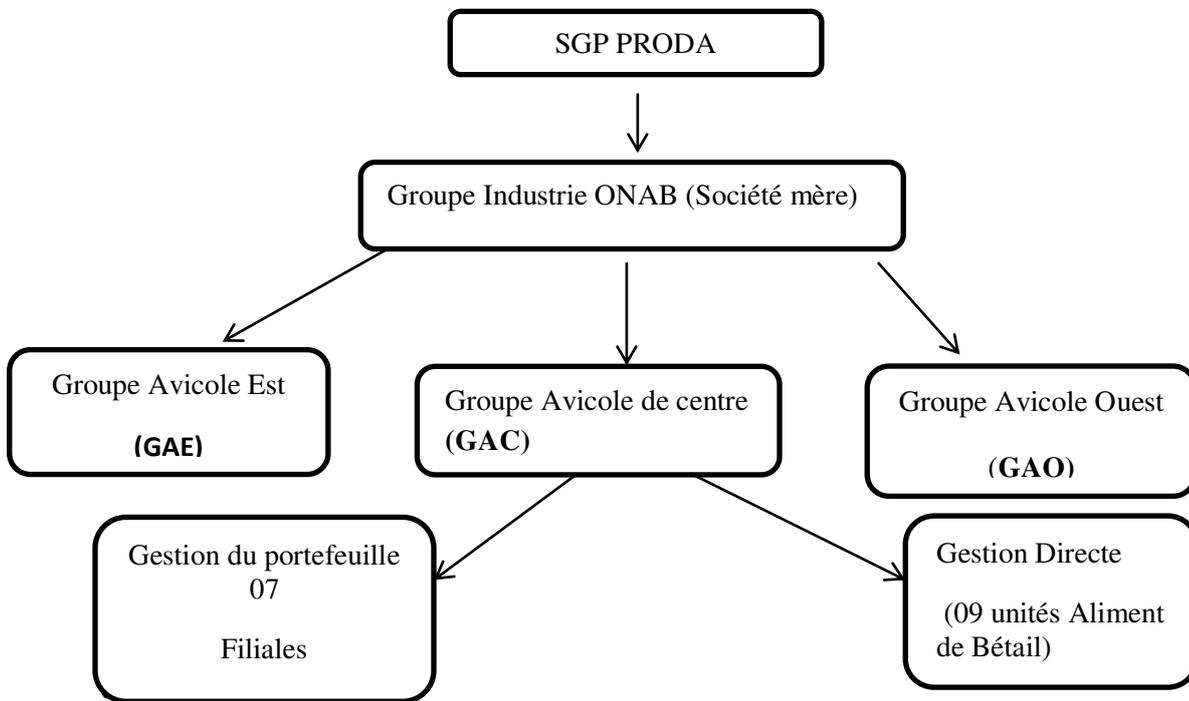
Tableau n° (3.2) : Filiales Avicoles :

Filiale	Capital Social (DA)	Nombre de parts
AVIGA Rouiba /Spa	110.000.000,00	11.000
MITAVIC Soumaaa/Spa	190.000.000,00	19.000
CARRAVIC El Asnam/Spa	89.000.000 ,00	8.900
AVIARIB Ain Bessem /Spa	160.000.000,00	16.000
AVISUD Laghouat/Spa	60.000.000,00	6.000
SAC Blida/Spa	223.000.000,00	22.300
AVIB Bouira/Spa	1.000.000,00	
Total des titres de participation	833.000.000,00	83.300

Source : Document interne à GAC-ORAC.

En peut présenter le schéma organisationnel du Groupe Avicole par le schéma suivant

Figure n° (3.1) : Schéma organisationnel du Groupe AVICOLE



Source : Document interne à GAC-ORAC.

1.2 Objet social :

- Prendre, détenir avec tous les attributs de droits de propriétés, tous portefeuilles d'action, prises de participations et d'autres valeurs mobilières dans toutes sociétés ou entreprises implantées en Algérie ;
 - Impulser le développement des activités industrielles, d'élevage et commerciales liées à l'aviculture ;
 - Production et commercialisation de facteurs de production avicoles (poussin ponte, poussin chair, reproducteurs, œufs à couver) ;
 - Production des aliments composés et complémentaires pour le bétail et leurs adjuvants ;
 - commercialisation des aliments composés ;
 - Diffusion des techniques d'utilisation des aliments composés ;
- Et de manière générale, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient pouvant se rattacher directement à l'objet social.

2. La Mission et Organisation du GAC-ORAC

Ce titre a pour objectif l'étude de la mission et de l'organisation de GAC-ORAC.

2.1 Mission de GAC-ORAC

De manière générale, la mission de la GAC-ORAC se résume en la production, la distribution, la commercialisation des produits de l'activité Aliment et Aviculture

Nous pouvons dire clairement que GAC-ORAC a pour mission d'assurer et fournir des produits de qualités, pour leur permettre ainsi de participer au développement économique et social du pays.

Le groupe doit se doter de moyens nécessaires pour offrir à la clientèle la meilleure qualité de produits au meilleur prix.

Ainsi, principaux points résumant sa mission :

- la satisfaction des clients en faisant face à la totalité de la demande du marché ;
- l'augmentation de nombre de clients ;
- la reconstitution de la capacité de production ;
- la satisfaction des attentes du personnel (condition de travail, formation) ;
- le respect de l'environnement ;
- et devenir une entreprise moderne et rentable et un modèle en Algérie au service du développement économique du pays.

2.2 Organisation interne à GAC-ORAC :

GAC-ORAC comporte principalement un directeur générale, on note en plus l'existence d'un secrétariat du PDG, et six divisions sont les suivants :

- **Direction Générale :**

Elle est responsable de la gestion et de l'administration courant du groupe. Elle assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national.

- **Division l'Audit et Contrôle de Gestion :**

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audite technique, financier, comptable des procédés et règles de gestion des unités ; de contrôler, de mesurer et analyser l'activité de l'entreprise.

Elle apporte au Directeur Général, à travers un système d'informations fiable, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine des indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière pertinents.

Les missions de la division contrôle de gestion sont les suivants :

- rédiger et mettre en place l'ensemble des procédures relatives au contrôle de gestion et au contrôle budgétaire ;
- contribuer à l'établissement des plans à court terme de GAC-ORAC ;
- élaborer et assurer la maintenance et le bon fonctionnement des systèmes de gestion de la comptabilité analytique aux tableaux de bord ;
- contribuer au développement des autres systèmes d'information et de la gestion de la société ;
- veiller à la généralisation de l'utilisation des outils de gestion ;
- participer à l'élaboration de budget prévisionnel, en assurer le suivi et l'analyse des écarts ;
- élaborer les tableaux de bord et tous les outils de pilotage permettant aux opérationnels d'optimiser leur gestion ;
- réaliser toutes les études ponctuelles dont le but est d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- conseiller, former et accompagner les opérationnels dans la mise en place de leur budget ainsi que de son suivi pour une meilleure rentabilité de l'entreprise ;
- rapport et analyses économiques et financière ;

- **Division Aliment**

Elle a pour rôle de :

- la gestion de la production et la commercialisation des produits ;
- Etablir les besoins en approvisionnements.

- **Division Aviculture**

Elle a pour mission de suivi les opérations avec les filiales (gestion de portefeuille).

- **Division Etude et développement**

- Chargée d'établir les plans d'investissement à moyen et long terme ;
- suivre des investissements du groupe ;
- La gestion directe et la gestion du portefeuille des filiales ;
- planification stratégique et des études de planification technique, économique et financière.

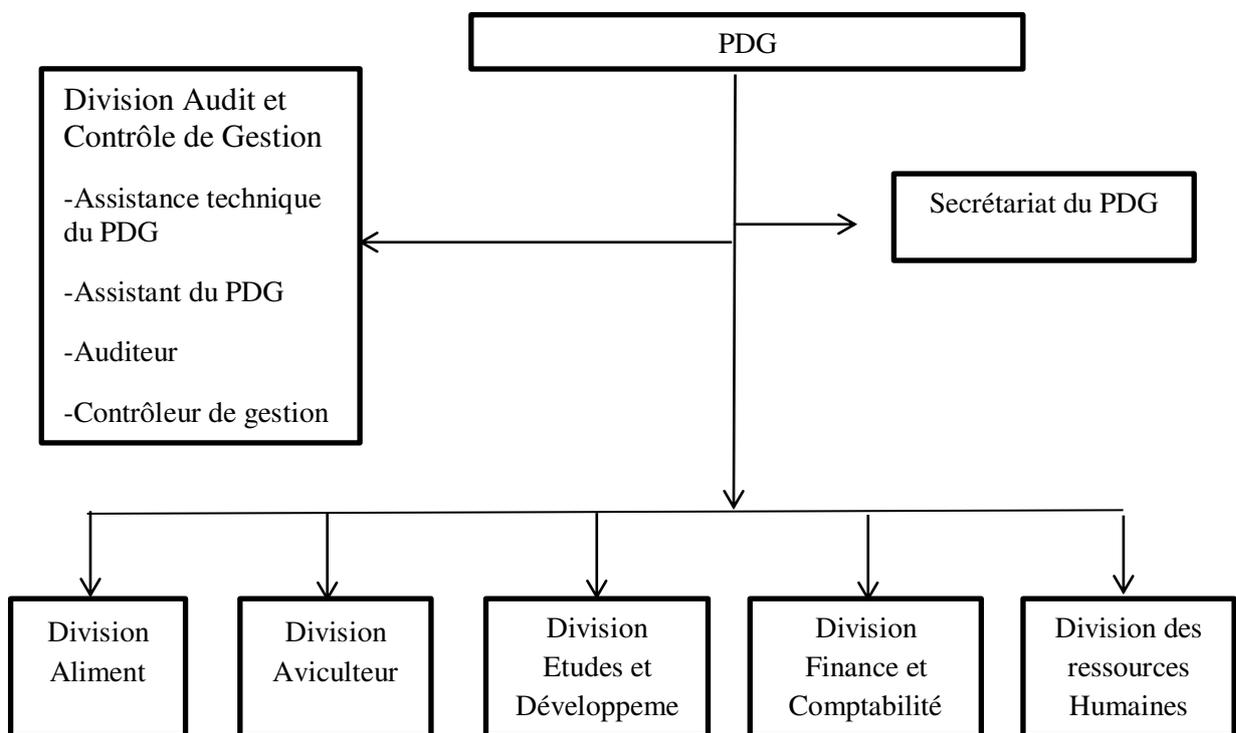
- **Division Comptabilité et Finance**

Elle pour rôle de faire :

- l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières de GAC-ORAC,
- l'établissement et la présentation à bonne date et selon les règles les états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes.
- elle est responsable de la gestion financière d'investissement et d'exploitation au coût optimal.

En peut présenter le schéma organisationnel de siège social, comme suit :

Figure (3.2) : Schéma organisationnel de Siege Social



Source : Document interne à GAC-ORAC

Section02 : Processus d'élaboration du budget de trésorerie à GAC-ORAC.

Dans cette section, on va présenter d'abord l'enchaînement du processus budgétaire au niveau du GAC-ORAC, ensuite sa procédure d'élaboration du budget de trésorerie

1. Le processus budgétaire :

Les centres de responsabilités au niveau de GAC-ORAC sont principalement les états-majors de la direction.

La chaîne d'élaboration budgétaire à la GAC-ORAC est liée à la spécificité de la société (sa mission) qui est un service économique axé sur la production, commercialisation et la vente des aliments et aviculture

Donc pour assurer un bon fonctionnement normal de cette chaîne, il faut d'abord dégager les charges d'exploitation sur la période d'un an .il faut faire la programmation et supporter les investissements d'extension et de renouvellement des lignes.

- **L'élaboration et la diffusion de la note d'orientation :**

La note d'orientation fixe les objectifs prioritaires de la société pour l'année budgétaire à venir en termes de marge, de liquidité, de qualité des produits.

Pour parvenir à ces résultats, il faut améliorer la gestion interne.

- **L'élaboration d'un pré-budget :**

Il s'agit de faire une simulation au niveau du contrôle de gestion après avoir recueilli les avis des services fonctionnels appropriés comme les directions.

Cette simulation sert à rapprocher des propositions faites par les responsables opérationnels à travers l'élaboration des plans et des programmes

En collaboration avec les correspondants budgétaires, le contrôle de gestion apporte son appui à chaque échelon hiérarchique pour une évaluation globale.

- **Négociation du pré-budget avec la hiérarchie :**

Dans cette phase d'ajustement et de négociation entre le chef de centre et ses différents collaborateurs le contrôle de gestion s'assure de la cohérence des documents transmis aux responsables dotés de grand managérial. C'est à ce niveau que les pré-arbitrages sont faits au sein des centres de responsabilité budgétaire.

- **Mensualisation du budget**

Il s'agit dans cette dernière étape de donner pour chaque mois de l'exercice budgétaire à venir le budget prévu en tenant compte la situation du marché.

Ainsi, pour pouvoir trouver des coefficients qui avoisinent la réalité, l'on s'appuie sur les statistiques des données passées

C'est un travail de prévisions et l'estimation qui demande l'utilisation d'un système d'information performant.

2. L'élaboration du budget de trésorerie à GAC-ORAC :

Pour l'activité Aliment

Au niveau de GAC-ORAC l'élaboration du budget de trésorerie se fait à partir de la détermination des éléments suivants :

2.1. Les Décaissement :

-Prévision de consommation de matière première en quantité pour les deux gammes qui sont :

- volaille
- Ruminants

Pour permettre de déterminer les coûts prévisionnels des matières premières consommés, selon modèle joint en annexe n° (1.2.3) pour l'année 2013, et n° (4.5.6) pour 2014.

- La détermination des charges variables et fixes prévisionnels durant les deux années concernées, selon le modèle joint en annexe n° (7.8.9.10).

2.2. Les Encaissement :

C'est-à-dire l'ensemble de recettes constatées par GAC-ORAC.

- chiffre d'affaire (production vendue), voir l'annexe n° (11 ,12).

2.3. Budget de trésorerie : regroupe toutes les informations financières fournis par les autres budgets du groupe GAC-ORAC, il comprend trois grandes parties :

- les encaissements ;
- les décaissements ;
- les soldes initiaux.

Les informations du budget de trésorerie 2013, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n° (3.3) : Résumé du budget de trésorerie 2013

U=KDA

	situation initial	Encaissements	Décaissements	Trésorerie final
Janvier	415 272	509 149	473 442	450 979
Février	450 979	479 199	447 868	482 310
Mars	482 310	509 149	475 274	516 184
Avril	516 184	509 149	473 442	551 891
Mai	551 891	479 199	447 868	583 222
Juin	583 222	509 149	475 273	617 097
Juillet	617 097	509 149	473 442	652 804
Août	652 804	479 199	447 868	684 135
Septembre	684 135	509 149	475 271	718 013
Octobre	718 013	509 149	473 442	753 719
Novembre	753 719	479 199	447 868	785 050
Décembre	785 050	509 149	475 270	818 929

Source : Nous-même à partir budgets 2013.

GAC-ORAC à dégager une trésorerie positive durant l'année 2013.

Les informations du budget de trésorerie 2014, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n° (3.4) : Résumé du budget de trésorerie 2014

U: KDA

	situation initial	Encaissements	Décaissements	Trésorerie final
Janvier	415 272	481 494	444 123	452 643
Février	452 643	453 171	420 870	484 944
Mars	484 944	481 494	444 123	522 315
Avril	522 315	481 494	444 122	559 687
Mai	559 687	453 171	420 869	591 989
Juin	591 989	481 494	444 122	629 361
Juillet	629 361	481 494	444 124	666 731
Août	666 731	453 171	420 871	699 031
Septembre	699 031	481 494	444 124	736 401
Octobre	736 401	481 494	444 123	773 772
Novembre	773 772	453 171	420 869	806 074
Décembre	806 074	481 494	444 132	843 435

Source : Nous-mêmes à partir du budget 2014.

GAC-ORAC à dégager une trésorerie positive durant l'année 2014.

Section 03 : Contrôle Budgétaire

On va présenter le contrôle budgétaire du groupe, à travers l'analyse des écarts du bilan de l'activité aliment comptable et financière, et en finis par le contrôle du budget de trésorerie.

1. L 'analyse des écarts budgétaire :

L'analyse des écarts budgétaire s'appuie sur l'analyse du bilan de l'activité Aliment.

1.1 Bilan De L'activité Aliment

L'objectif des ventes d'aliments arrêté pour l'exercice 2014 (pour la troisième année consécutive) est de 150.000 tonnes toutes gammes confondues.

1.1.1 Approvisionnements

Durant l'exercice 2014, le Groupe n'a pas connu de problème d'approvisionnement en matières premières et n'a pas recensé d'écarts à la réception, ceci dit une nette amélioration a été relevée avec les principaux fournisseurs.

Concernant, les variations de stocks en maïs et tx de soja pour cette année 2014, les niveaux demeurent acceptables soit une moyenne d'un mois de couverture.

Les approvisionnements (achats) toutes matières confondues courant de l'exercice se résumant comme suit :

Tableau n° (3.5) : Les approvisionnements des matières.

Matières	Quantités (Tonne)
- Maïs	51.720 dont : 6.190 Maïs local.
- Orge	12.817
- Tourteaux de Soja	19.694
- Gros Son	12.863
- CMV (Toutes gammes)	1.048
- Phosphate Bi calcique	1.700
- Calcaire	2.465
- Sacs en papier (unité)	1.319.810

Source : Document interne à GAC-ORAC.

A noter, que la totalité des achats de Maïs et de Tx de soja et phosphate effectués auprès de la filiale ONAB Trade, proviennent des marchandises directement importées par cette

dernière et enlevées à partir des unités portuaires les mieux indiquées pour les unités, à cela s'ajoute une quantité de maïs cultivé localement au niveau de la région du sud, dans le cadre du programme initié par le MADR, représentant 12% des achats de maïs.

Les enlèvements de maïs et de tx de soja sont comme suit :

Tableau n° (3.6) : Les enlèvements de maïs et de tx de soja.

UP Alger		UP Bejaia		UP Oran		UP Skikda	
Maïs	Tx soja	Maïs	Tx soja	Maïs	Tx soja	Maïs	Tx soja
T	19.694 T	35.356 T	0 T	5.047 T	0 T	5.5127 T	0 T

Mais local : 6.190 Tonnes.

Source : Document interne à GAC-ORAC.

1.1.2 Production physique

Les réalisations d'aliments toutes gammes confondues pour l'année 2014 sont de l'ordre de 107.545 tonnes pour un objectif global de 150.000 tonnes soit un taux de réalisation de 72 %. La production physique globale a diminué de 20.021 tonnes soit -16 % par rapport à l'exercice précédent.

1.1.2.A) Production réalisée par gamme comparée à l'exercice 2013

Durant cet exercice, la baisse de la production a été enregistrée dans toutes les gammes d'aliment.

Tableau n° (3.7) : Production réalisée par gamme comparée à l'exercice 2013

U=Tonne

Gamme D'aliment	Production Année 2013	Production Année 2014	Ecart
CHAIR	54 253	50 837	-3 416
PONTE	51 173	40 441	-10 732
RUMINANT	21 903	16 062	-5 841
DIVERS	237	205	-32

TOTAL ALIMENT	127 566	107 545	-20 021
----------------------	----------------	----------------	----------------

Source : Document interne à GAC-ORAC.

1.1.2.B) Production réalisée par sous gamme chair comparée à l'exercice 2013.

La baisse de 3.416 tonnes d'aliments chair par rapport à l'exercice précédent s'explique par la réduction de la demande des filiales, même cas enregistré avec le secteur privé après la suspension temporaire des contrats avec les clients de la triangulaires durant le 4^{ème} trimestre 2014.

Tableau n° (3.8) : Production réalisée par sous gamme chair comparée à l'exercice 2013.

U=Tonne

Gamme D'aliment	Production Année 2013	Production Année 2014	Ecart
DEMARRAGE	3 602	2 891	-711
CROISSANCE	27 479	26 080	-1 399
FINITION	22 262	21 551	-711
FINITION Retrait	910	315	-595
TOTAL	54 253	50 837	-3 416

Source : Document interne à GAC-ORAC.

1.1.2.C) Production réalisée par sous gamme ponte comparée à l'exercice 2013

Concernant la gamme ponte, les réalisations sont de l'ordre de 40.441 tonnes, soit une baisse de 10.732 tonnes, par rapport à l'année écoulée. Cette régression se justifie par le départ des clients potentiels à savoir les SDS-Attatba, Sarl Jolie Poule, et la réduction de la demande de nos filiales.

Tableau n° (3.9) : Production réalisée par sous gamme ponte comparée à l'exercice 2013.

U=Tonne

Gamme D'aliment	Production Année 2013	Production Année 2014	Ecart
PFP 1	7 931	7 851	-80
PFP 2	14 217	11 158	-3 059
PONTE NORMALE	15 024	9 644	-5 380
PONTE REPRO	14 001	11 788	-2 213
TOTAL	51 173	40 441	-10 732

Source : Document interne à GAC-ORAC.

1.1.2.D) La production d'aliments ruminant : réalisée durant cet exercice est de 16.062 tonnes soit 80 % de l'objectif. Comparativement à l'année 2013, on constate une baisse de l'ordre de 5.841 tonnes. Cette situation s'explique par la faible demande des clients privés en raison des prix jugés plus élevés que ceux des concurrents.

1.1.2.E) La production d'aliments divers : réalisée durant cette année est de 205 tonnes, la demande demeure toujours faible.

1.1.2.F) Production réalisée en aliment émiété et granulé : comparée à l'exercice 2013, présenté dans le tableau suiva

Tableau n° (3.10) : Production réalisée en aliment émiété et granulé comparée à l'exercice 2013.

U = Tonne

Unité	Production Année 2013	Production Année 2014	Ecart
AIN BESSEM	5 712	4 416	-1 296
ATTATBA	0	0	0
DJELFA	0	0	0
EL KHEMIS	1 502	4188	2 686
EL KSEUR	93	1015	922
KSAR EI BOUKHARI	1 591	36	-1 555
KOUBA	971	3383	2 412
MSILA	790	30	-760
TOTAL	10 659	13 068	2 409

Source : Document interne à GAC-ORAC.

La production de l'aliment émiété et granulé durant l'année 2014 est de 13.068 tonnes, représentant 12 % de la totalité de la production d'aliments de l'année 2014, soit une hausse de 2.409 tonnes par rapport à l'exercice 2013 et ce malgré l'arrêt total de la production des aliments granulés de l'unité KEB pour panne.

Pour remettre à niveau l'ensemble des presses des UAB voire même augmenter leurs capacités de production, un programme d'investissement est en cours de réalisation.

1.1.3 Ventes

Les ventes d'aliments toutes gammes confondues pour l'exercice 2014 sont de l'ordre de 107.530 tonnes, soit un taux de réalisation de 72% pour un objectif de 150.000 tonnes.

A noter, le recul des ventes cette année de 20.021 tonnes et concerne l'ensemble des gammes, cette baisse de 16% par rapport à l'année 2013 se justifie par le départ des clients potentiels dans la gamme ponte à savoir les SDS-Attatba, Sarl Jolie Poule, et la réduction de la demande des filiales, sans citer la concurrence du secteur privé qui offre de meilleurs avantages en matière de livraison d'aliment sur site, crédit et autres.

A signaler la vente de 8.270 tonnes d'aliments chair, réalisé dans le cadre de la triangulaire soit une diminution de 17 % par rapport à l'exercice 2013.

1.1.3.A) Réalisations par gamme :

-**Chair:** Sur un objectif de 68.000 tonnes, le groupe réalisé 50.824 tonnes soit 75 %, représentant 47 % du volume global des ventes. Comparativement à l'exercice précédent une baisse de 3434 tonnes a été constatée.

- **Ponte:** Sur un objectif de 62.000 tonnes, les réalisations sont de l'ordre de 40.438 tonnes soit 65 %, représentant 38 % du volume global des ventes. Comparativement à la même période de l'exercice précédent, il a enregistré une baisse significative de l'ordre de 10 737 tonnes.

- **Ruminant:** Sur un objectif de 20.000 tonnes, les réalisations sont de l'ordre de 16.063 tonnes soit 80 %, représentant 15% du volume global des ventes.

Comparativement à l'exercice précédent une baisse de 5.840 tonne a été enregistrée.

- **Divers :** Les réalisations sont de 205 tonnes.

1.1.3.B) Réalisations par catégorie de clients :

➤ **Filiales :** 53.078 tonnes réalisées soit 49% de la totalité des ventes dont 9.773 tonnes en granulé et émiété. A noter, pour cet exercice une baisse de 6.006 tonnes d'aliments par rapport à l'année 2013.

La situation des ventes au profit des filiales est comme suit :

- **Chair:** 15.697 tonnes réalisées soit 31% des ventes d'aliment chair, représentant 15% des ventes d'aliments toutes gammes confondues.

-**Ponte :** 37.381 tonnes réalisées soit 92% des ventes d'aliments ponte représentant 35% du volume global des ventes d'aliments toutes gammes confondues.

➤ **Secteur privé :** 54.452 tonnes ont été réalisées soit 51 % des ventes d'aliments dont 3.299 tonnes en granulé et émiété. Comparativement aux réalisations de l'année écoulée, on note une régression de l'ordre de 14.037 tonnes toutes gammes confondues.

- La situation des ventes au secteur privé se présente comme suit

-**Chair:** 35.127 tonnes réalisées soit 69 % des ventes d'aliments chair dont 8.270 tonnes dans le cadre de la triangulaire.

Comparativement à l'exercice 2013, le volume des ventes d'aliments chair réalisé avec le secteur privé y compris la triangulaire a diminué de 1.756 tonnes soit 5% de moins, les ventes d'aliments chair toutes gammes confondues représentent 33% de la totalité d'aliments vendus durant l'année 2014.

-Ponte: 3.057 tonnes réalisées soit 8 % des quantités d'aliments ponte vendues, représentant 3% du volume global des ventes d'aliments.

-Ruminant: 16.063 tonnes d'aliments réalisés, soit 15% des ventes toutes gammes confondues d'aliments, avec une régression de 5.840 tonnes par rapport aux quantités d'aliments vendues durant l'exercice 2013, soit 27% de moins.

-Divers: 205 tonnes d'aliments réalisés.

1.1.3.C) Etat des ventes des aliments granules par gamme et par catégorie de clients, présenté comme suit :

Tableau n° (3.11) : Etat des ventes (U / T)

UAB	Client	Gamme d'aliments					
		Chai r	Ponte	Rumina nt	Divers	Total	Observati on
A. Bessem	Filiales	458	2289	0	0	2747	
	Autres	0	976	1023	34	2034	
	Total	458	3265	1023	34	4780	
Baba Ali	Filiales	0	0	0	0	0	
	Autres	0	0	0	24	24	Cession reçue
	Total	0	0	0	24	24	
El Khemis	Filiales	4200	0	0	0	4200	
	Autres	0	0	0	0	0	
	Total	4200	0	0	0	4200	
EL Kseur	Filiales	530	0	0	0	530	
	Autres	0	0	0	92	92	
	Total	530	0	0	92	622	
K.E.B	Filiales	18	18	0	0	36	
	Autres	0	0	0	0	0	
	Total	18	18	0	0	36	
Kouba	Filiales	2261	0	0	0	2261	
	Autres	332	0	739	50	1121	
	Total	2593	0	739	50	3382	

M'sila	Filiales	0	0	0	0	0	
	Autres	28	0	0	0	28	
	Total	28	0	0	0	28	
Total	Filiales	7466	2307	0	0	9773	
	Autres	361	976	1762	200	3299	
Total Général		7827	3283	1762	200	13072	

Source : Document interne à GAC-ORAC.

Les ventes d'aliments granulés représentent 12% du volume global réalisé cette année dont 75 % sont destinés aux filiales.

Par gamme, les réalisations d'aliments granulés et émiettés se présentent comme suit :

- Aliments chair : 60 %
- Aliments ponte : 25 %
- Aliments ruminant : 13 %
- Aliments divers : 02%

1.1.3.D) Vente d'aliments à base d'orge, par gamme et par unité, présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° (3.12) : Vente d'aliments à base d'orge, par gamme et par unité.

U / T

UAB	Chair	Ponte	Ruminant	Divers	Total
A. Bessem	6561	6 789	1 827	04	15 181
Attatba	222	2 816	2 271	0	5 309
Baba Ali	26	7	948	24	1 005
Djelfa	2 807	1 895	962	0	5 664
El Khemis	10 717	0	2 034	0	12 751
EL Kseur	300	294	2 443	0	3 037
K.E.B	14 392	1 972	9 73	0	17 337
Kouba	2 391	795	1 138	50	4 374
M'sila	2 559	1 516	2 445	0	6 520
Total	39 974	16 084	15 041	78	71 177

Source : Document interne à GAC-ORAC.

Les ventes d'aliments à base d'orge représentent 66% du volume global des réalisations de cet exercice, toutes gammes confondues.

Concernant ces réalisations, on constate que 56 % des ventes d'aliments à base d'orge sont des aliments chair, 23% ponte et 21% ruminant.

1.1.4 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires global réalisé durant l'année 2014 est de 3.933.546 KDA soit une régression de 838.128 KDA par rapport à l'exercice 2013 représentant -18 %.

- La répartition de ce chiffre d'affaires est comme suit :

* ALIMENT : 3.919.744 KDA.

* REVENTE : 11 KDA.

* PRESTATION : 13.791 KDA.

1.2 Bilan Economique et Financier :

Présenté à travers le bilan comptable et La structure financière du GAC-ORAC.

➤ **Présentation du bilan comptable :** dans ce titre, on va traiter l'aperçu général du bilan et son évolution.

1.2.1 Aperçu général :

Les principaux agrégats enregistrés par la société au cours de l'exercice 2014 sont les suivants :

- Un chiffre d'affaires de 3.933.618 KDA soit une baisse de 17.56 % par rapport à l'exercice 2013.
- Une production globale de l'ordre de 3.933.758 KDA, soit une baisse de 17.49 % comparativement à la production réalisée en 2013.
- Les consommations intermédiaires représentent un taux 80.06 % de la production totale demeurent très élevés et démontre que la marge pratiquée sur les prix de vente est faible.
- La valeur ajoutée dégagée de l'ordre de 784.137 KDA soit une diminution de 08.62 % par rapport à 2013.
 - Le taux VA/Production de 19.93 % demeure très faible par rapport aux normes admises.
- Les frais du personnel ont diminué de 10.315 KDA par rapport à 2013 .La normalisation progressive des effectifs a engendré une nette amélioration de ce volet.

- A ce titre : le ratio Frais du personnel/VA est de 55,06 % doit être pris en compte et demeure très élevé par rapport aux normes admises malgré les efforts fournis durant l'exercice en matière de normalisation des effectifs. tx exercice 2013 =51.50%.
- Les impôts et taxes ont diminué de 6.005 KDA en rapport et proportionnellement au volume du chiffre d'affaires réalisé.
- Un excédent brut d'exploitation de 280.567 KDA en augmentation de 63 % par rapport à l'exercice 2012 ;
- Un résultat opérationnel avant impôt de 39.141 KDA. La constatation complémentaire(en sus des provisions usuelles) des provisions sur Créances anciennes des filiales pour un montant de KDA a grevé le résultat.

Sans le point ci-dessus cité (provisions) le résultat opérationnel est de : 384.805 KDA.

- Impôts exigibles sur résultats ordinaires de : 9.003 KDA.
- Un résultat net bénéficiaire de 30.139 KDA.
- Une trésorerie positive de 415.272 KDA.
- Un total net du bilan de 15.363.628 KDA avec une variation positive de 1.295.812 KDA soit un taux de progression de 9.21% par rapport à l'exercice 2013.

1.2.2 Bilan comptable et Evolution 2014/2013 : l'évolution du bilan comptable est comme suit :

Tableau n° (3.13) : l'évolution du bilan comptable(U=KDA).

	Rubriques	Montant Brut	Montant Brut	Evolution	
		2014 (1)	2013 (2)	en valeur	en %
ACTIF	Immobilisations incorporelles	1 497	1 497	0	
	immobilisations corporelles	3 716 182	3 440 343	275 839	7%
	Immobilisation en cours	14 222	15 871	-1 649	-12%
	Immobilisations Financières	975 702	975 628	74	0%
	Stocks et encours	375 514	425 343	-49 829	-13%
	Créances et empl assim	13 246 048	11 531 857	1 714 191	13%
	Disponibilité et assimilé	415 272	774 593	-359 321	-87%
	TOTAUX	18 744 437	17 165 132	-1 579 305	-8%
Passif	Fonds Propres	3 261 154	3 096 862	164 292	-5%
	Passif non courant	6 384 099	6 008 484	375 615	-6%
	Passif courant	5 718 375	4 962 469	755 906	11%
TOTAUX	15 363 628	14 067 815	-1 295 813	-8%	

Source : Document interne à GAC-ORAC.

Les immobilisations corporelles ont connu une progression de 275.839 KDA par les acquisitions des équipements entrant dans le cadre du plan d'investissement et de rénovation de l'outil de production financé principalement par un crédit (mesures du CPE) pour un montant de 279.987 KDA et une sortie de 4.678 KDA.

- Les immobilisations en cours en diminution de- 1 649 KDA, cette variation est due principalement par de nouvelles acquisitions de 7 295 KDA et du transfert pour 8.944 KDA.
- Les immobilisations financières ont demeuré pratiquement inchangées en dehors d'une maigre variation de 74 KDA par des cautionnements divers.
- les stocks et encours sont en diminution de 49.829 KDA.
- les créances et emplois assimilés ont augmenté de 1.714.191 KDA, soit un taux de 13 % par rapport à l'exercice 2013 et ce suite principalement aux difficultés de trésorerie que rencontrent la majorité des filiales pour le paiement des facteurs de production . A ce titre, la créance totale détenue sur les filiales est de 7.187.892 KDA.
- Disponibilités et assimilées 415.272 KDA,

- Immobilisations

- ❖ Le total brut des immobilisations (incorporelles, corporelles et en cours) au 31/12/2014 est de 3 731 901 KDA et enregistre une variation positive de 274 190 KDA par rapport à l'exercice précédent.

Cette variation s'explique pour chaque nature d'investissement comme l'indique ce qui suit :

- Acquisitions immobilisations corporelles de l'exercice 279.987 KDA
- Acquisitions immobilisations en cours de l'exercice 1.119 KDA
- Sortie d'immobilisation de l'exercice -
4.678 KDA

- ❖ Le total des amortissements et provisions de l'actif non courant de la société est de 2 868 586 KDA soit une progression de 30 963 KDA par rapport à l'exercice 2013, cette différence s'explique par :

- La dotation aux amortissements : 30 963 KDA .La dotation de l'exercice a augmenté de 15 044 KDA par de nouvelles acquisitions

- Stocks

Le total brut des stocks est de l'ordre de 375.514 KDA au 31/12/2014 ; il a connu une variation négative de 49.829 KDA par rapport à l'exercice 2013.

- Les pertes de valeur sur stock et encours au 31/12/2014 pour un montant de 27.754 KDA

Tableau n° (3.14) : la variation des stocks

Désignation	Valeur brute / Cpte		Variation	
	2014	2013	en valeur	en %
Matières et fournitures	370 480	424 646	- 54 166	-14.62
Produits semi œuvrés				
Produits finis	359	219	140	138
Stocks à l'extérieur	4 675	478	4 197	189
Valeur brute totale	375 514	425 343	-49 829	-13.26
Provision totale	27 755	27 840	-85	
Valeur nette	347 760	396 806	-49 046	-6,14

Source : Document interne à GAC-ORAC.

- Perte de valeur sur stock et encours → 27 364 KDA
- Perte de valeur sur stock à l'extérieur → 391 KDA.

Cette dernière concerne uniquement l'UAB ATTATBA.

- Créances

Les créances brutes de l'exercice sont de l'ordre de 11 531 857 KDA.

Tableau n° (3.15) : la variation des créances

Tableau des créances			
Au 31/12/2014			
Désignations	2014	Provisions	Observation
Créances sur clients externe et filiales	7.483.637	477.128	
Etat, collectivités et impôts	19.871		
Associés créances	1.205.536		
Autres comptes débiteurs	4.537.003	7.340	
Valeur Brute Totale	13.246.047	484.468	

Source : Document interne à GAC-ORAC.

- **Créances sur clients**

Les créances sur clients bruts affichent un montant de 7.483.637 KDA au 31/12/2014, alors qu'elles étaient de 7.401.294 KDA en 2013, soit une augmentation de 82.343 KDA par rapport à l'exercice écoulé, le détail de ces créances est repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° (3.16) : la variation des Créances sur clients

Désignation	Valeur brute		Variation	
	2014	2013	en valeur	en %
Créances UAB sur Filiales	7 187 892	7 401 294	-213 402	-3%
Créances UAB sur clients	290 216	271 627	18 589	0,48%
Créances inter groupe	5 529	5 529	0	0%
Valeur brute totale	7 483 637	7 678 450	-194 813	-3%
Provisions sur créances	477 128	224 513	252 615	53%
Valeur nette	7 006 509	7 453 937	-447 428	-6%

Source : Document interne à GAC-ORAC.

La variation des créances sur filiales de -213.463 KDA, par rapport à l'exercice précédent est due aux encaissements de la créance détenue par les filiales sur le MDN durant les exercices 2013 et 2014. Les opérations comptables sont prises en charge par le groupe. Le niveau de la créance sur les filiales importante est due également aux créances qu'elles détiennent elles même sur le MDN. Il est également important de souligner que 54 % des créances sur clients privés concerne les sociétés de salariés (SDS) soit : 149.513 KDA, détenue par l'UAB ATTATBA.

- **Les provisions sur clients**

Les provisions pour dépréciation des créances sur clients se résument ainsi :

- Créances sur clients → 94.238 KDA.
- Provision sur filiales → 371.694 KDA
- Chèques impayés de l'exercice 1996 du client BELLABES Bengraa 11.196 KDA.

- **Disponibilités:**

Elles sont de l'ordre de 774.592 KDA réparties comme suit :

- Comptes bancaires → 361.971 KDA
- Régies et accreditifs → 53.302 KDA

- **Analyse Du Passif Du Bilan**

- **Les Fonds propres**

Les fonds propres présentent un solde de 3.261.154 KDA au 31/12/2014, représentent 21.22 % du total passif du bilan.

Cette variation se détaille par rubrique, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n° (3.17) : la variation des fonds propre

U=KDA

Désignation	Valeur		Evolution	
	2014	2013	en valeur	en %
Capitaux Emis	3 554 200	3 554 200		
Primes et réserves	187 450	187 449		
Résultat net	30 139	38 205	-8 066	-27%
Autres fonds propres	107 000	107 000	0	
Autres capit propre-Report à Nouv	-617 635	-789 992	172 357	5%
Provisions				
TOTAL FONDS PROPRES	3 261 154	3 096 862	164 291	5%

Source : Document interne à GAC-ORAC.

Les fonds propres ont augmenté de 164.291 KDA qui représente le résultat de l'exercice en cours de 30.139 KDA, l'abandon par l'ONAB Trade d'une créance sur UAB pour un montant de 345.959 KDA et également le GAC a opéré un abandon d'une créance de 211.807 KDA au profit de la filiale SAC pour conforter les fonds propres.

- **Les Dettes**

Les dettes (passif courant et non courant) totalisent un montant de 12.102.474 KDA, soit un taux de 78.77 % du total du bilan. Elles ont évolué de 1.131.520 KDA par rapport à l'exercice 2013, soit une augmentation de 10.31 %.

Tableau n° (3.18) : l'évolution des Dettes (U= KDA)

Désignation	Valeur		Evolution	
	2014	2013	en valeur	%
Emprunt et dettes financières	6 200 262	5 819 039	381 223	6,55%
Frs et comptes rattachés	1 200 814	1 580 299	-379 485	-24,01%
Dettes d'investissement et Autres	4 701 398	3 571 616	1 129 782	31,63%
TOTAL DETTES	12 102 474	10 970 954	1 131 520	10%

Source : Document interne à GAC-ORAC.

L'analyse de cette rubrique, a permis de relever ce qui suit :

- **Emprunt et dettes financières**

La rubrique emprunt et dettes financières de 6.200.262 KDA se compose comme suit :

- Titre de participation de trésor 250.000 KDA
- Emprunts obligataire (reliquat) 37.066 KDA

- Crédit BAD	186.614 KDA
- Intérêt sur BAD	43.478 KDA
- Crédit SYRPALAC	374.941 KDA
- Rééchelonnement crédit bancaire	1.456.200 KDA
- Crédit BADR (fond de roulement)	3.000.096 KDA
- Crédit BADR investissements	851.667 KD

• **Fournisseurs et comptes rattachés**

Les dettes Fournisseurs et comptes rattachés de cet exercice pour un montant de 1.200.814 KDA, contre 1.580.299 KDA en 2013. Cette baisse de 479.485 est le fruit des efforts fournis par le groupe afin d'honorer les échéances de l'ONAB TRADE ;

- **Analyse des indicateurs des comptes de gestion**

L'exercice 2014 a enregistré un résultat net positif avant impôt de 39 142 KDA, la structure synthétique des comptes de gestion par rapport à l'exercice 2013 se présente comme suit :

Tableau n° (3.19) : l'évolution des comptes de gestion

Désignation des comptes	Valeur		Evolution	
	2014	2013	En valeur	En %
Production totale	3 933 758	4 767 808	834 050	-17%
- Achats consommés	3 094 739	3 857 537	-762 798	-20%
- Services extérieurs et autres consom.	54 881	52 109	2 772	+5%
Valeur ajoutée	784 138	858 162	-74 024	-9%
Frais du personnel	431 810	442 125	-10 315	-2%
Impôts et taxes	71 761	77 766	-6 005	-8%
Excédent brut d'exploitation	280 567	338 271	57 704	-17%
Autres produits opérationnels	48 384	72 789	-24 405	-34%
Autres charges opérationnelles	23 302	22 955	347	+2%
Dotations aux amort et provisions	302 529	370 529	-68 000	-18%
Reprise sur perte de valeur et provision	36 022	29 590	6 432	+22%
Résultat opérationnel	39 142	47 166	-8 024	-17%

Produits financiers				
Charges financières				
Résultat financier				
Résultat avant impôts	39 142	47 166	-8 024	-17%
Impôt exigible sur résultat ordinaire	9 003	8 962	41	-
Résultats nets	30 139	38 204	-8065	-21%

Source : Document interne de GAC-ORAC.

- La production totale en 2014 a connu une baisse de 17.49 % par rapport à l'exercice écoulé.
- Les achats consommés ont diminué de 19.77 % par rapport à l'exercice 2013 du fait de la baisse du volume de la production
- Les services extérieurs et autres consommations ont progressé de 5 de % par rapport à 2013.
- Charges de personnel ont diminué de 10 315 KDA soit un taux de 2.33 %
- Les impôts et taxes versements assimilés ont baissé proportionnellement au chiffres d'affaires réalisé durant l'exercice 2014.
- Autres produits opérationnels ont diminué de 24 405 soit 33% par rapport à l'exercice écoulé.
- La rubrique autre charges opérationnelles demeure pratiquement inchangée par rapport à l'exercice 2013.
- Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur, au titre de l'exercice 2014 totalisent un montant de 302 529 KDA dont 256 386 KDA de provisions exceptionnelles.
- En l'absence de crédits d'exploitation seul le solde du crédit RFIG figure au bilan avec un taux bonifié. Les intérêts sont pris en charge par le trésor public.

Résultat net bénéficiaire : 30 139 KDA

Le détail du chiffre d'affaires 2014, par unité se présente ainsi :

Tableau n° (3.20) : chiffre d'affaires réalisées en 2014.

UNITE	CHIFFRE D'AFFAIRES REALISES	TAUX
-------	--------------------------------	------

UAB KOUBA	304 459	06.40%
UAB BABA ALI	129 843	02.72%
UAB AIN BESSEM	970 413	20.33%
UAB SIDI LAKHDAR	614 107	12.86%
UAB EL KSEUR	415 706	08.71%
UAB DJELFA	221 008	04.63%
UAB M'SILA	253 997	05.32%
UAB KSAR EL BOUKHARI	694 105	14.54%
UAB ATTATBA	329 978	06.91%
TOTAL	3 933 616	100%

Source : Document interne à GAC-ORAC.

➤ **La structure financière**

Le tableau de comparaisons ci-après, fait apparaître la structure financière de la société :

Tableau n° (3.21) : l'évolution de la structure financière.

U=KDA

Désignation	2014	2013	Evolution
Capitaux propres	3 261 154	3 096 862	38 205
Passifs non courant	6 384 099	6 008 485	923 488
Passifs courant	5 718 375	4 662 469	198 314
Trésorerie nette	415 272	774 593	-339 896
Résultat de l'exercice	39 139	38 205	15 203
Amort.& prov.	512 223	370 529	214 517
Cash flow	179 014	408 734	229 720

Source : Document interne à GAC-ORAC.

- **Résultats**

Le tableau de comparaisons ci-après, fait apparaître l'évolution des comptes de résultats suivante :

Tableau n° (3.22) : l'évolution des comptes de résultats

U=KDA

Désignation	Valeur		Evolution	
	2014	2013	en Valeur	en %
Valeur ajoutée	784 138	858 162	- 74 024	23,74
Excédent brut d'Exploitation	280 567	338 271	57 704	63,30
Résultat Opérationnels	39 142	47 166	-8 024	17.01
Résultat financiers		0	0	0
Résultat ord avant impôts	39 142	47 166	-8 024	-17.01
Résultat Net exercice	30 139	38 205	-8 066	-21.11

Source : établir par nous-même à partir GAC-ORAC.

- résultats par unité, comme indiqué par le tableau ci-après :

Tableau n° (3.23) : résultats par unité U :KDA

UNITES	Valeur ajoutée	Resultat . Opération	Resultat.ord avant imp	Resultat.net
SIEGE	-11 828	-55 964	-55 964	-64 966
UAB KOUBA	62 661	7 906	7 906	7 906
UAB BABA ALI	26 912	185	185	185
UAB AIN BESSEM	197 531	19 095	19 095	19 095
UAB EL KHEMIS	110 666	26 137	26 137	26 137
UAB EL KSEUR	94 588	19 297	19 297	19 297
UAB DJELFA	42 883	-5 503	-5 503	-5 503
UAB M'SILA	51 947	9 762	9 762	9 762
UAB K.E.B	135 634	16 205	16 205	16 205
UAB ATTATBA	73 143	2 021	2 021	2 021
TOTAL	784 137	39 141	39 141	30 139

Source : Document interne à GAC-ORAC.

2. Contrôle du budget de trésorerie :

Le contrôle du budget de trésorerie au niveau de GAC-ORAC se fait à travers l'analyse des écarts.

2.1 Analyse des écarts du budget de trésorerie : présenté par la comparaison entres les réalisations et les prévisions des encaissements et des décaissements.

2.1.1 Les encaissements :

Il est considéré comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés des encaissements de l'année 2014 par rapport à 2013 du GAC-ORAC, comme le tableau suivant : **Tableau n° (3.24) : les encaissements 2013-2014.**

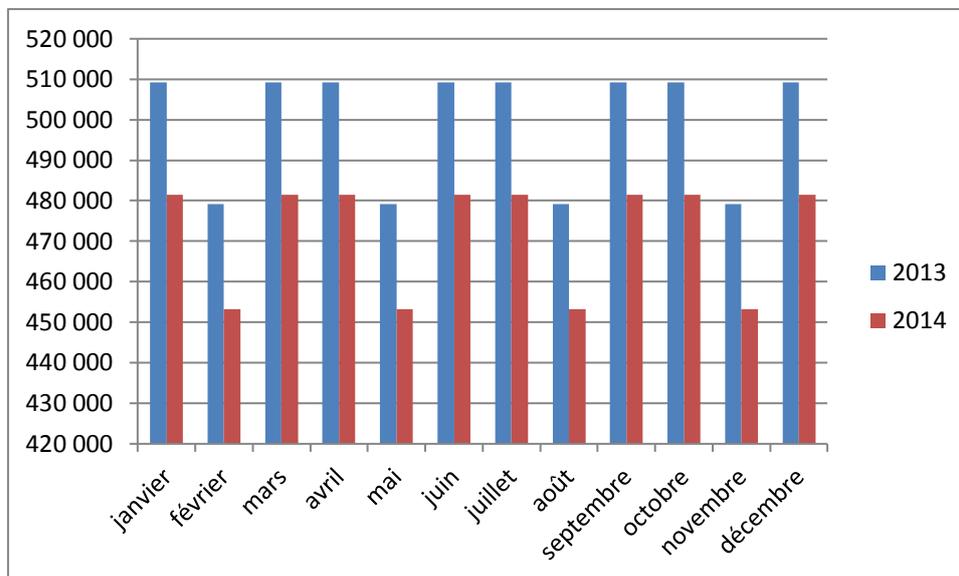
U : KDA.

encaissement	2013	2014	Variation
Janvier	509 149	481 494	-27 655
Février	479 199	453 171	-26 028
Mars	509 149	481 494	-27 655
Avril	509 149	481 494	-27 655
Mai	479 199	453 171	-26 028
Juin	509 149	481 494	-27 655
Juillet	509 149	481 494	-27 655
Août	479 199	453 171	-26 028
Septembre	509 149	481 494	-27 655
Octobre	509 149	481 494	-27 655
Novembre	479 199	453 171	-26 028
Décembre	509 149	481 494	-27 655

Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

Les encaissements 2013-2014, sont présentés par la courbe ci-après :

Figure n° (3.3) : courbe comparative des encaissements 2013-2014



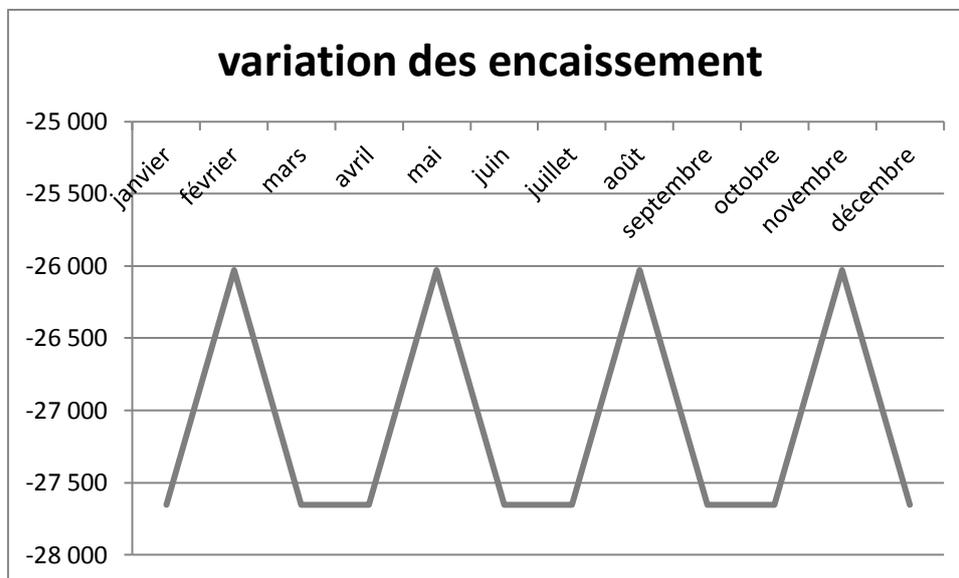
Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

La figure montre la diminution des encaissements au fils des deux années. Ainsi son interprétation nous permet de dire qu'il Ya un pic maximal de 509 149 KDA pour l'année 2013, et de 481 494 KDA en 2014.

ET on remarque aussi un minimum de 479 199 KDA pour l'année 2013 et 453 171 KDA en 2014, ceci dû à des retards de paiement des clients et la diminution de demande sur les produits de l'entreprise sur le marché.

La variation des encaissements, présentés par la courbe comparative des 2013/2014 ainsi de suite :

Figure n° (3.4) : courbe comparative de la variation des encaissements



Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

La courbe précédente montre une variation négative des encaissements en 2014 par rapport à l'année 2013, et on constate aussi une variation maximale qui est de (-26 028) et une variation minimum qui est de (-27 655).

Cette variation est expliquée par la réduction des demandes sur les produits de GAC-ORAC durant l'année 2014 par rapport à 2013 sur le marché. Et on peut aussi expliquer par l'augmentation de la concurrence informelle .

2.1.2 Les décaissements : Il est considéré comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés des décaissements de l'année 2014 par rapport à 2013 du GAC-ORAC, comme le tableau suivant :

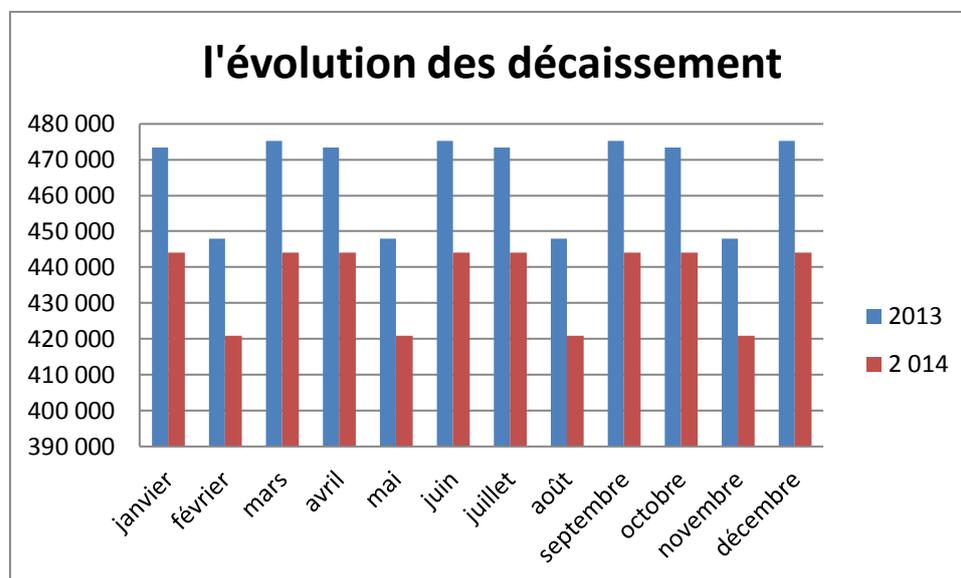
Tableau n° (3.25) : les décaissements 2013-2014 (U= KDA).

Décaissement	2013	2 014	Variation
Janvier	473 442	444 123	-29 319
Février	447 868	420 870	-26 998
Mars	475 274	444 123	-31 151
Avril	473 442	444 122	-29 320
Mai	447 868	420 869	-26 999
Juin	475 273	444 122	-31 151
Juillet	473 442	444 124	-29 318
Août	447 868	420 871	-26 997
Septembre	475 271	444 124	-31 147
Octobre	473 442	444 123	-29 319
Novembre	447 868	420 869	-26 999
Décembre	475 270	444 132	-31 138

Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

Les décaissements 2013-2014, sont présentés par la courbe ci-après :

Figure n° (3.5) : courbe comparative des décaissements 2013-2014



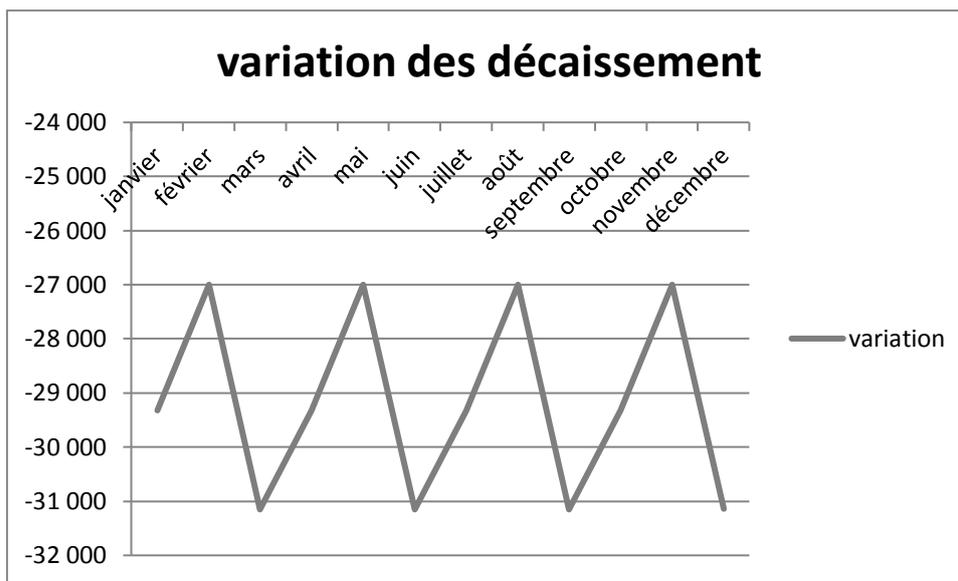
Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

La figure précédente montre la diminution des décaissements au fil des deux années. Ainsi, son interprétation nous permet de dire qu'il a un maximum de 475.274 KDA en Mars pour l'année 2013 et de 444 132 KDA en Décembre 2014.

Le minimum est atteint en Février et Août 2014 et en Novembre et Août 2014 avec respectivement des montants 447 868 KDA, 420 869 KDA.

La variation des décaissements, présentés par la courbe comparative des 2013/2014 ainsi de suite :

Figure n° (3.6) : courbe comparative de la variation des décaissements



Source : Nous même à partir Budgets 2013 et 2014.

La courbe précédent montre une variation négative des décaissements en 2014 par rapport à l'année 2013, et on constate aussi une variation maximale qui de (-26 997 KDA) et une variation minimal qui est de (31 138 KDA).

Cette variation est due essentiellement à la réduction de la demande des produits aliment en bétail qui conduit à la diminution des déférents coûts liées aux produits.

Conclusion :

Ce troisième chapitre, consacré à l'aspect pratique de notre mémoire, nous a permis de découvrir la gestion de trésorerie au sein du groupe « GAC-ORAC ».

Cette analyse nous a permis d'étudier les différents états financiers de l'entreprise d'une part, de relever les différents budgets d'équilibre et les écarts d'autre part, et pour finir de formuler les recommandations idoines.

L'analyse de la gestion de la trésorerie du groupe avicole centre, nous a également permis d'étudier le niveau de trésorerie de ce dernier à travers les états financiers présenté.

Dès lors, nous avons pu constater à travers notre analyse et les résultats obtenus que GAC-ORAC se trouve en situation excédentaire de trésorerie au cours des deux années 2013 et 2014, avec une variation négative des deux années concernées, cela est dû principalement à la réduction de la demande.

Quoique l'entreprise GAC-ORAC ne dispose pas d'une bonne maîtrise de trésorerie suite à la mauvaise gestion des excédents, elle reste en bonne voie et pourra atteindre à court terme un résultat positif et ainsi rembourser ses dettes.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Ce présent mémoire nous a permis d'étudier le processus d'élaboration et de contrôle du budget de trésorerie en exploitant les différents aspects théoriques de cette dernière, puis l'aspect pratique en analysant le processus d'élaboration et de contrôle du budget de trésorerie du GAC-ORAC.

Nous retiendrons ainsi, que la gestion de trésorerie est capitale pour la survie de toute entreprise. Car elle est le garant de sa sécurité, de sa solvabilité et de sa rentabilité.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer les objectifs de l'entreprise au moindre coût, l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum.

En résumé, la gestion de la trésorerie est une gestion d'anticipation, et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation spécifique à l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances.

En réalité, il s'avère que l'optimisation de la trésorerie est difficilement réalisable en entreprise, cette dernière doit maintenir un solde minimal qui devrait amortir les décaissements non prévus et les défaillances de paiements des clients, surtout dans un contexte économique difficile pour l'ensemble des opérateurs économiques.

Souvent, la gestion de trésorerie n'est pas une gestion des excédents, mais plutôt une gestion du manque de liquidités. Car une trésorerie excédentaire ne reflète pas pour autant un contrôle sain de l'entreprise.

A l'issue de l'analyse des budgets et résultats obtenus, nous avons constaté que GAC-ORAC œuvre pour atteindre un niveau optimal de trésorerie et de dégager un excédent de trésorerie qui pourrait la rendre plus rentable.

En effet, les résultats de notre analyse de la gestion de la trésorerie du GAC-ORAC nous ont permis d'observer les déficits antérieurs qu'il a connus ces deux dernières années par la faillite d'une filiale du groupe, et qui sont dû essentiellement aux lourds investissements qu'elle a financés suite à la réduction de la demande.

A travers l'analyse des différents budgets, nous avons pu ressortir les écarts et les différentes évolutions qui se sont avérées insatisfaisantes car négatives pour la majeure partie. Nous pouvons donc déduire que la gestion de trésorerie du GAC-ORAC ne contribue pas efficacement dans la réalisation de ses objectifs.

Le processus d'élaboration du budget de l'entreprise est parfait, ce qui peut engendrer à long terme un système budgétaire coordonné et maîtrisable, pour cela GAC-ORAC se dote d'une bonne démarche budgétaire afin de pouvoir assurer son organisation, et cela à travers des outils de prévisions et d'anticipations comme un plan de trésorerie prévisionnel, Ce qui **confirme notre première hypothèse** (Il y a une adéquation parfaite entre la pratique d'élaboration du budget de trésorerie du GAC-ORAC et les principes théoriques).

De plus, pour ce qui est de **la seconde hypothèse**, les modifications éventuelles du budget de trésorerie par l'analyse des écarts ne sont pas maîtrisées, donc il n'y a pas une adéquation parfaite entre la pratique du contrôle du budget de trésorerie du GAC-ORAC et les principes théoriques et cela « **H2 est infirmé** ».

Enfin, l'enjeu d'une mauvaise gestion de la trésorerie est énorme sur l'entreprise, pour cela toute entreprise doit se doter d'une bonne gestion de trésorerie afin de pouvoir assurer sa pérennité, et cela à travers des outils de prévisions et, qui montreraient les déséquilibres en temps réel et qui permettrait d'effectuer certaines corrections ou de prendre certaines décisions de gestion.

Nous avons tenté de montrer que la maîtrise de cette situation passe non seulement par le contrôle des variations mais aussi par la surveillance des faits générateurs.

Les recommandations :

Pour finir nous avons présenté des recommandations afin d'améliorer la gestion de la trésorerie du groupe.

Dans un contexte de continuité, des axes de travail engagés en 2014, et en vue de remédier à la situation fragile dans laquelle se trouve aujourd'hui le groupe avicole du centre et eu égard à l'environnement fortement concurrentiel qui caractérise le marché avicole et dans lequel les entités économiques non performantes ne trouveront plus leurs places, il est impérieux de concrétiser le plan d'action suivant, au niveau de l'ensemble des filiales du Groupe :

La prise en charge de tous les aspects liés à la maîtrise des itinéraires techniques de chaque type d'élevage et de couvaie en vue de ramener les taux de mortalité du cheptel reproducteur à la norme requise (11%) notamment les reproducteurs mâles de la filière chair qui affichent des taux dépassant la norme et par la même occasion améliorer les taux d'éclosion des Œufs à Couver qui demeurent en dessous de la norme .(65% en 2014).

- La réorganisation de l'activité avicole, avec un management plus efficace et plus efficient.
- La mise à niveau et l'exploitation optimale des capacités d'élevage et de production existantes (des centres avicoles, des abattoirs et des UAB) devant permettre :
 - L'augmentation des capacités de production de la poulette démarrée.
 - L'augmentation des capacités réelles d'abattage actuelles des abattoirs.
 - Augmentation de la capacité de production d'aliment granulé et du son cubé.
 - Amélioration de la qualité des aliments fabriqués.
- Réalisation des capacités additionnelles d'engraissement de poulets de chair et de production d'œufs de consommation.
- La diversification de la clientèle des abattoirs pour éviter de dépendre d'un seul client, tout en privilégiant d'autres clients potentiels.
- La conquête de parts de marché.
- Augmentation et diversification de la production des produits de charcuterie.
- Développement des actions de découpe du poulet.
- Développement progressif du réseau de distribution des produits finis à travers :
 - Des points de vente du groupe.
 - Des points de vente franchisés.
 - Les grandes surfaces et superettes.

A ce titre, la mise en œuvre de l'ensemble des mesures, sus indiquées, doivent, impérativement, se traduire à l'échéance 2016 et 2017, par l'amélioration substantielle des performances techniques, de productivité et par conséquent par des résultats.

Les voix de recherche:

- les nouvelles tendances de contrôle de gestion de la trésorerie.
- l'impact de la qualité de contrôle budgétaire sur la performance financière de la trésorerie.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

I-Livre :

- Brigitte Doriath , Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion de l'organisation, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2008.
- Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, 5e édition, Dunod, Paris, 2008.
- Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion de l'organisation, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2008.
- Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion des organisations, 4^e édition, DUNOD, Paris, 2002.
- Bruno Polonita, Yves Aschenbroich, Didier Voyenne, La nouvelle trésorerie de l'entreprise, Dunod, paris, 2002.
- Charl Horgren, Alnoor Bhimani, Sricksant Data, George Foster, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Pearson Education, France, 2006.
- Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Collection Gui d'utile, 2004.
- Denis Molho , Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord, outils de performance, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
- El Miloud Guermatha, « les techniques de gestion de trésorerie» Edition Guessous, 1993.
- Farouk Bou Yakoub, L'entreprise et financement bancaire, CASBAH édition, Alger, 2005.

Bibliographie

- Françoise Diraud, Olivier Saulpic, Gérard Naullean, Marie-Hélène Oelmond, Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, Paris, 2003.
- Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
- GUEDJ, N ET COLLABORATEURS. Le Contrôle De Gestion, éditions d'Organisation, Paris, 1996.
- HUBERT de Bruslere, ELIEZ Catherine, Trésorerie d'entreprise, 3^e édition, Dunod, paris, 2012.
- Hubert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d'entreprise« gestion des liquidités et des risques », 2^e édition, éditions DALLOZ,Paris , 2003.
- Hurbert de la Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d'entreprise, 3e édition, DALLOZ, Paris, 2003.
- Jack Forget, gestion de la trésorerie, 1e édition, édition d'Organisation, paris, 2005.
- Jack FORGET, Gestion de trésorerie « Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Éditions d'Organisation, paris, 2005.
- Jack FORGET, Gestion de trésorerie, Édition d'Organisations, France, 2005.
- Jacques Ronard, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, édition EYROLLES, Paris, 2012.
- Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE, Florence DELAHAYE, Gestion financière, 13e édition, DUNOD, PARIS, 2004.

Bibliographie

- Jean MEYER, Contrôle de gestion, édition Borads, Paris, 2006.
- LEFEBRE Francis, gestion de trésorerie, éditions, Francis lefebr, paris, 1996.
- Marie-Cmille DEBOURG, OUTILS de GESTION COMMERCIALE, Génie des Glaciers, 2007.
- MEUNIER H, de BAROLET F, BOULMER P, la trésorerie des entreprises, Paris, Dunod Entreprise, 1978.
- Omar BOUKHEZAR, équilibre financier des entreprise, LYON, 1983.
- Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, Organisation de la trésorerie, Edition management société, France, 1991.
- Philippe KNEIPE, Trésorerie et finance d'entreprise, 3e édition, Département De Boeck Université paris, Bruxelles, 1997.
- Philippe KNEIPE, Trésorerie et finance d'entreprise, 3^e édition, De Boeck Larcier, Paris, 1997.
- Pierre Cabane, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2^e édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris, 2004.
- Pierre LAUZEL, Robert TELLER, contrôle de gestion et budgets, 8^e édition, édition DALLOZ SIREY, Pris, 1997.
- Pierre RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, édition d'Organisation, paris, 2001.

II -Dictionnaires et manuels:

- Dictionnaire. Le Robert Méthodique, Par REY DEBOVE, Relié, 1998.

Bibliographie

III -Article :

- J. Pillet, Les risques et le trésorier, Revue Echanges, 2ème trimestre 1991, PPPP 47, 50, consulté sur le site [www .youscribe.com /catalogue / tous/éducation /cours/gestion-de –la-tresorerie](http://www.youscribe.com/catalogue/tous/education/cours/gestion-de-la-tresorerie).

IV- Rapports et documents:

- Documents interne à GAC-ORAC.

V -Webographie:

- <http://www.nifccanada.ca/normes-internationales-dinformation-financiere/ressources/normes-ifrs-proprement>.
- <http://fr.slideshare.net/ezanjean/gestion-de-tresoreriemnacirimfi17m2daf>.
- [http:// bibliotheque. Saga, sur/gestion/documents](http://bibliotheque.saga.com/gestion/documents).
- [https://fr.scribd.com/doc/103920903/3/III-Le-schema élaboration-de-budgets](https://fr.scribd.com/doc/103920903/3/III-Le-schema-elaboration-de-budgets).
- <http://www.lesclesdelabanque.com>.