CONTRÔLE DE GESTION

Pr. Hassan BASSIDI

S6 Gestion

Ensemble 2

Budget de trésorerie

Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le budget de synthèse des autres budgets.

Définition :

Le budget de trésorerie est la dernière phase du processus de budgétisation dans la mesure où il traduit, en terme monétaire (encaissements et décaissements), les charges et les produits générés par les différents budgets. Il ne peut donc être établi q'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvés.

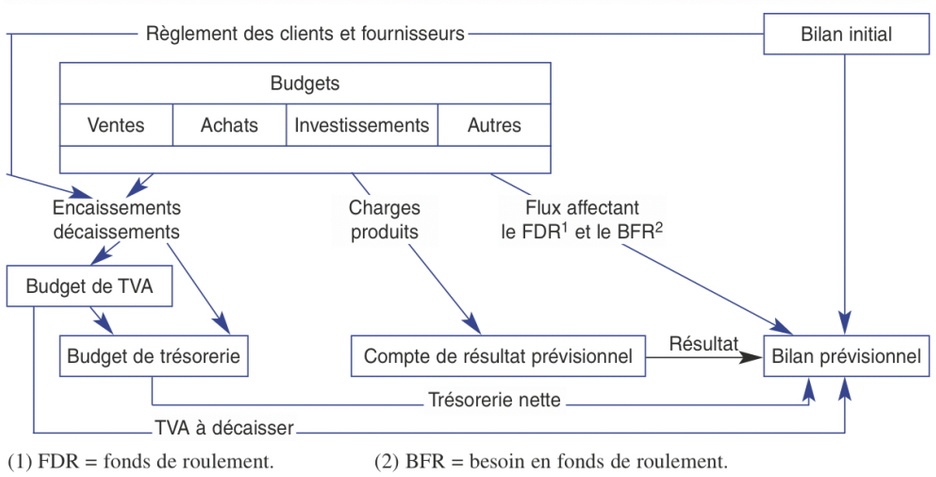
Budget de trésorerie

Utilité :

Dans le cadre d'une gestion budgétaire, le budget de trésorerie doit répondre impérativement à certaines obligations :

✓Déterminer mois par mois les encaissements et les décaissements en vue de mettre en évidence les mois difficiles et auquel cas, permettre à l'entreprise de prévoir les moyens de financement nécessaires ;

✓Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et disponible, tels qu'ils figureront dans le bilan prévisionnel.



(1) FDR = fonds de roulement. (2) BFR = besoin en fonds de roulement.

Budget de trésorerie

Elaboration :

L'établissement du budget de trésorerie nécessite plusieurs étapes indispensables qui permettent un bouclage de la démarche budgétaire finalisée par le bilan et le compte de produits et charges prévisionnels :

✓la collecte des informations nécessaires ;
✓la préparation des budgets partiels de trésorerie ;
✓l'élaboration et l'ajustement du budget récapitulatif de trésorerie.

La collecte d'information

Le budget de trésorerie relie des informations budgétaires d'exercices différents. C'est pourquoi la phase de collecte est obligatoire.
Les éléments nécessaires pour élaborer le budget de l'année en cours sont :

➢le bilan de l'exercice précédent ;
➢les différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
➢les encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévus dans un budget précis.

Les budgets partiels

Les budgets sont établis généralement en montant hors taxes. Les encaissements et les décaissements doivent être exprimés toutes taxes comprises. Par ailleurs, l'application des règles de droit commun en matière de TVA oblige à un calcul particulier pour déterminer le montant de la « TVA à décaisser » du mois qui sera payable le mois suivant.

Dans la pratique, il est vivement recommandé d'établir des budgets partiels :

- budget des encaissements ;
- budget de T.V.A ;
- budget des décaissements.

Les budgets partiels

1. Budgets d'encaissement

Le budget des encaissements se compose :

- du budget des ventes, qui récapitule les ventes mois par mois
- du budget des recettes, qui récapitule les encaissements (règlements des clients) mois par mois. Les encaissements sont TTC.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total semestre
es hors taxe	40 000	100 000	50 000	150 000	50 000	70 000	460 000
collectée	7840	19 600	9 800	29 400	9 800	13 720	90 160
res d'affaires TTC	47 840	119 600	59 800	179 400	59 800	83 720	550 160
ts de l'année N-1	46 000						
issement comptant le mois (1/2 du TC)	23 920	59 800	29 900	89 700	29 900	41 860	
issement par effets 0jrs date de ration		23 920	59 800	29 900	89 700	29 900	41 860
issement du mois	**69 920**	**83 720**	**89 700**	**119 600**	**119 600**	**71 760**	

Les budgets partiels

2. Budget de TVA

Ce budget permet le calcul du décaissement de TVA selon les règles de droit commun, à savoir :

TVA à payer du mois = TVA Facturée du (mois m) – TVA Récupérable sur immob (mois m) – TVA Récupérable sur charges (mois m) - crédit de tva

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total semestre
Achats de matières premières TTC	30 000	40 000	50 000	50 000		30 000	200 000
TVA sur matières premières **(a)**	5 880	7 840	9 800	9 800		5 880	39 200
Achats de matières premières TTC	35 880	47 840	59 800	59 800		35 880	239 200
Charges diverses (entretien et charges de gestion)	3000	3500	1500	3000	2500	1000	14500
TVA sur charges diverses **(b)**	588	686	294	588	490	196	2842
Charges diverses TTC	3588	4186	1794	3588	2990	1196	17342
TVA déductible du mois (a)+(b)	**6 468**	**8526**	**10 094**	**10 388**	**490**	**6 076**	**42 042**
TVA collectée du mois (voir budget des encaissements)	7840	19 600	9800	29 400	9 800	13 720	
TVA déductible du mois	6 468	8526	10 094	10 388	490	6076	
TVA à décaisser du mois	1372	11074	-294	19012	9310	7644	
TVA payable dans le mois (TVA à décaisser du mois précédent)	7440	1372	11074		18718	9310	7644

Les budgets partiels

3. Le budget des décaissements

Le budget des décaissements de l'entreprise X regroupe les règlements par échéance :

- Les règlements des fournisseurs de matières premières payables le mois suivant ;
- Les règlements des autres fournisseurs sont payables comptant. Ils sont constitués par :
  - les charges d'entretien relevées dans le budget de production,
  - les charges de gestion prévues dans le budget des services fonctionnels.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Bilan
Achats de matières premières TTC	23720	35880	47840	59800	59800		35880
Charges diverses TTC	3588	4186	1794	3588	2990	1196	
Assurances			36000				18000
Salaires et appointements	19000	18000	19200	19400	18000	18000	
Charges sociales	9500	9500	9000	9600	9700	9000	9000
TVA à décaisser	7440	1372	11074		18718	9310	7644
Total mensuel	**63 248**	**68938**	**124908**	**92388**	**109208**	**43506**	

Budget récapitulatif de trésorerie (version initiale)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Solde de trésorerie en début de mois	11 440	18 112	32 894	- 2314	24 898	35 290
Encaissements	69 620	83720	39 700	119 600	119 600	71 760
Décaissements	63 248	68 938	124 908	92 388	109 208	43 506
Solde de trésorerie de fin de mois	**18 112**	**32 984**	**- 2314**	**24 898**	**35 290**	**63 544**

L'analyse de budget de trésorerie

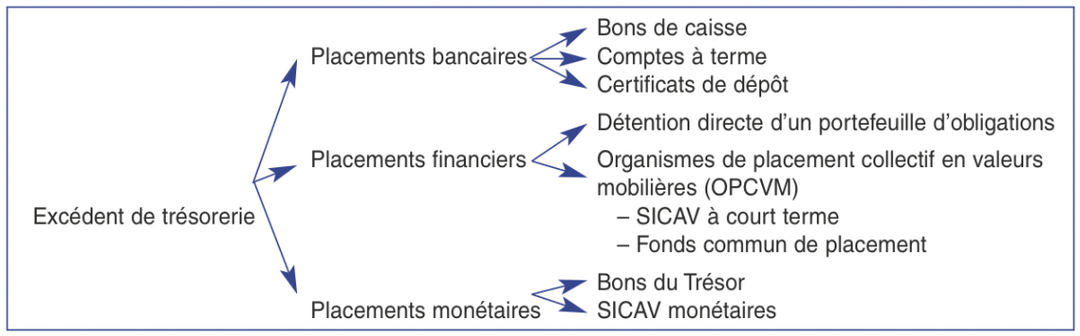
- Le budget de trésorerie est l'état des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire.
- Son élaboration nécessite des informations complémentaires : échéances et modes de règlement.
- Le budget dégage, mois par mois, des impasses ou des excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements.
- L'anticipation qu'autorise le budget de trésorerie laisse le temps à l'entreprise de négocier hors de l'urgence et de la contrainte, ce qui constitue un atout vis-à-vis des tiers.

Le contrôle du budget de trésorerie

- Le contrôle du budget de la trésorerie ne s'exerce pas en tant que tel. Le suivi de la trésorerie doit être très régulier, voire quotidien, afin d'affiner l'analyse (impasses en cours d'un mois globalement excédentaire, par exemple).
- Le contrôle global peut être effectué à deux niveaux :
  – l'aptitude de l'entreprise à répondre à ses besoins en trésorerie en évitant les impasses et en plaçant les excédents ;
  – le coût de la gestion de la trésorerie (qualité des arbitrages, bonne gestion des excédents).
- La recherche des causes des dysfonctionnements, par rapport aux prévisions doit être interne (services clients et fournisseurs, services financiers) comme externe (variation de l'activité de l'entreprise, conjoncture, tiers).

L'équilibrage du budget de trésorerie

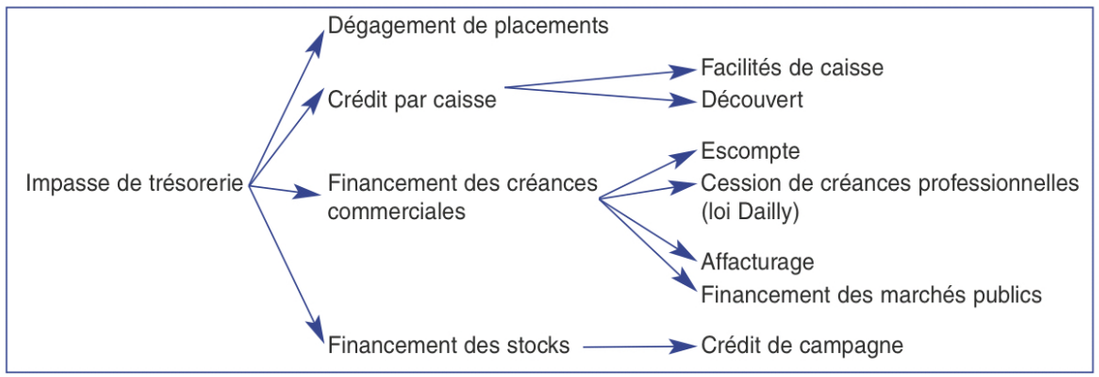
Les excédents de trésorerie



L'équilibrage du budget de trésorerie

Les impasses de trésorerie

Si l'impasse est passagère ou saisonnière, la réponse se situe au niveau de la gestion de la trésorerie : dégagement de valeurs réalisables ou négociation avec la banque



L'équilibrage du budget de trésorerie

Les impasses de trésorerie

Si l'impasse est durable (structurelle), la réponse se situe au niveau du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement :

– diminution du besoin en fonds de roulement par l'étude des délais de règlement (qualité du suivi des règlements, respect des échéances, négociation des délais clients et fournisseurs), rotation des stocks ;

– augmentation du fonds de roulement par l'accroissement des capitaux propres ou des emprunts.