OFPPT

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle
et de la Promotion du Travail

Module : Contrôle de gestion :

Contrôle de gestion et tableau de bord

Chapitre : Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements). Il permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'établissement du budget général.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie comprend quatre étapes :

- le recensement des prévisions de trésorerie (encaissements, décaissements) à partir des autres budgets et des décalages de paiement ;
- l'élaboration du budget de trésorerie pour une période de douze mois ;
- l'équilibrage du budget de trésorerie avec comme objectif de tendre vers une trésorerie zéro au moindre coût ;
- le contrôle de la trésorerie en comparant les flux de trésorerie prévisionnels à ceux constatés.

I) Les prévisions de trésorerie :

Objectif :

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les prévisions mensuelles des flux de trésorerie sur une période de douze mois permettent :

- **de prémunir** l'entreprise contre tout risque de cessation de paiement ;
- **de prévoir** les besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptés pour les couvrir ;
- **de déterminer** le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- **d'établir** la situation prévisionnelle de trésorerie à la fin de chaque mois ainsi qu'à la fin de la période budgétaire ;
- **d'équilibrer** tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter des fluctuations de trésorerie trop importantes ;
- **de synthétiser** l'ensemble des actions de l'entreprise qui ont une incidence sur sa situation de trésorerie future ;
- **de porter** un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

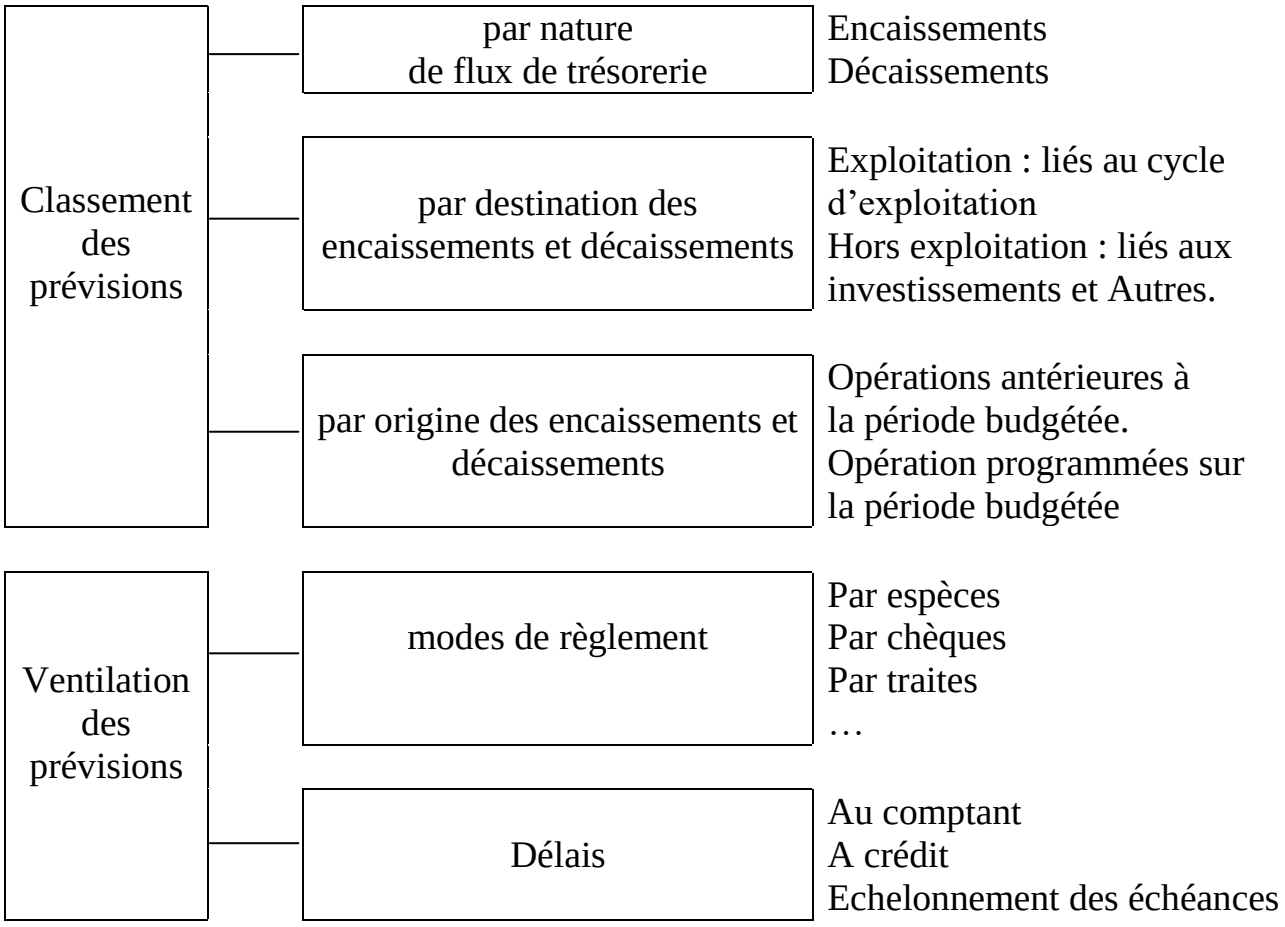
La collecte et l'évaluation des prévisions :

Les prévisions de trésorerie en temps et en valeur s'établissent de manière précise à partir :

→ **des budgets acceptés en amont**, pour la période concernée, qui engendrent des flux d'encaissements et de décaissements ;
→ **des décalages de paiement** dus aux échéances et aux modes de règlement prévisionnels en fonction de la politique commerciale de l'entreprise, des usages de la profession, des règles sociales et fiscales ;
→ **d'opérations prévues**, ne faisant pas l'objet d'un budget particulier, mais qui entraînent des encaissements ou des décaissements ;
→ **du bilan après répartition**, à la fin de la période précédente, où figurent les créances et les dettes, qui seront encaissées et décaissées au cours de la période concernée.

Précisons que les entreprises, tout secteur confondu, doivent appliquer les plafonds des délais de paiements légaux, soit 45 jours fin de mois ou 60 jours à partir de la date d'émission de la facture. Des dérogations temporaires sont cependant accordées, sous certaines conditions.

Les prévisions ainsi recueillies sont ensuite classées selon plusieurs critères et ventilées en fonction des modes et des délais de règlement.



Quelle que soit leur destination ou leur origine, les encaissements et les décaissements prévisionnels sont évalués pour leur montant **toutes taxes comprises** lorsque les opérations sont assujetties à la TVA.

Les prévisions des charges et des produits **calculés** (dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions, reprises sur dépréciations et provisions…) sont **exclues** des prévisions de trésorerie car elles n'entraînent **aucun flux monétaire**.

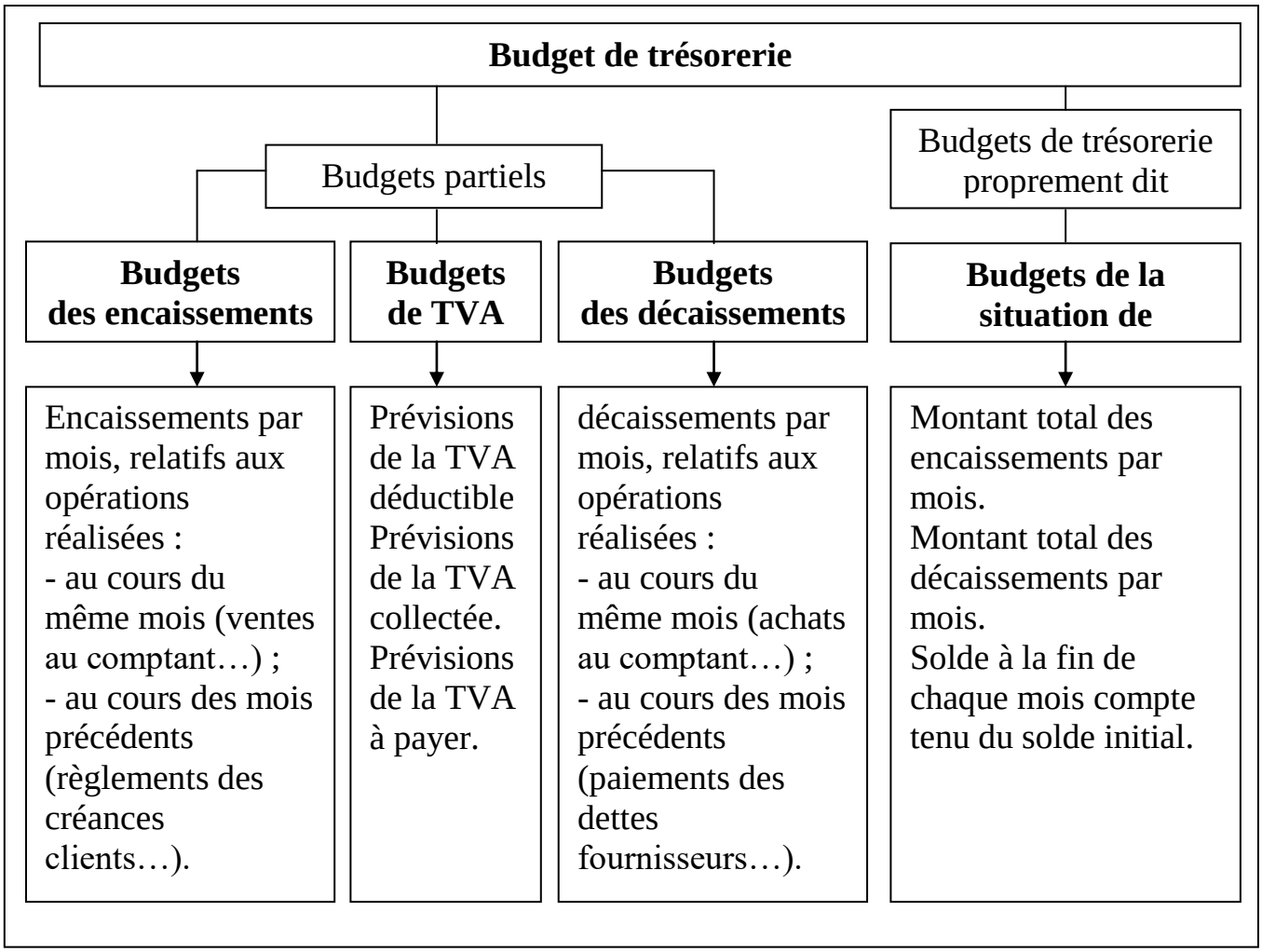
II- Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est le dernier budget à établir avant le budget général (composé des documents de synthèse prévisionnels). Il **résulte** des autres budgets.

La structure du budget :

Le budget de trésorerie est élaboré, le plus souvent, mois par mois sur une période de douze mois, à partir des prévisions de trésorerie. Il comprend **quatre parties**:

→ trois budgets partiels ;
→ un budget de trésorerie proprement dit.



La présentation des tableaux :

Chaque budget se présente sous la forme d'un tableau.

Les tableaux des encaissements et des décaissements sont structurés d'après les critères de classement des prévisions.

Il est utile de prévoir pour chaque tableau une dernière colonne destinée aux prévisions de trésorerie qui seront encaissées ou décaissées au cours de la **période ultérieure** afin de faciliter l'établissement du **bilan prévisionnel**.

Les principaux éléments constitutifs de chaque tableau sont présentés ci-après.

a) Le budget des encaissements :

Origines	Eléments	Janvier	Février	…
	Encaissements d'exploitation			
Budget des ventes →	Ventes encaissées			
Données des mois précédents →	Règlements clients			
	Total encaissements d'exploitation			
	Encaissement hors exploitation			
Budget de financement des investissements →	Apports en capital			
	Emprunts à plus d'un an			
Budget des investissements et budget de financement des investissements. →	Autres encaissements (produits financiers, subventions…)			
	Total encaissements hors exploitation			
	Total des encaissements			

b) Le budget de TVA :

La TVA à décaisser doit être calculée en respectant les **règles fiscales** en matière de déductibilité et d'exigibilité de la TVA, appliquées à l'entreprise en fonction de son activité et de son régime d'imposition. Par exemple, pour une entreprise prestataire de services, l'exigibilité de la TVA intervient, en principe, aux dates d'encaissements.

Pour les entreprises assujetties au régime du réel normal, le calcul est le suivant :

TVA à décaisser du mois M	=	TVA collecte du mois M	_	TVA déductible du mois M

La TVA à décaisser du mois M sera payée sur le mois M + 1, après déduction de l'éventuel crédit de TVA du mois précédent.

Origines	**Eléments**	**Janvier**	**Février**	**…**
Budget des Ventes et des Budget des encaissements →	**TVA collectée du mois**			
Budget des investissements →	TVA déductible sur immobilisations du mois			
Budget des approvisionnements et prévisions des autres charges assujetties →	TVA déductible sur autres biens et services du mois			
	Total de la TVA déductible du mois			
	TVA à décaisser du mois			
TVA à décaisser du mois précédent → Et bilan	**Total à décaisser dans le mois**			

Le montant de la TVA à décaisser dans le mois est reporté dans le budget des décaissements.

c) Le budget des décaissements :

Origines	Eléments	Janvier	Février	…
	Décaissements d'exploitation			
Budget des Approvisionnements →	Achats comptant			
Données des mois précédents →	Paiements fournisseurs			
Budget de production ou de fonctionnement →	Salaires et charges sociales			
Budget de TVA et bilan →	TVA à décaisser, impôt sur les sociétés			
Budget des Autres charges →	Autres décaissements (charges financières, redevances versées…)			
	Total décaissements d'exploitation			
	décaissement hors exploitation			
Budget des investissements →	Investissements			
Budget de financement →	Remboursements d'emprunts			
données du bilan →	Dividendes			
	Total encaissements hors exploitation			
	Total des encaissements			

d) Le budget de trésorerie proprement dit:

Le budget de trésorerie synthétise les budgets partiels et permet de déterminer la situation de trésorerie à la fin de chaque mois :

Situation de trésorerie au début du mois
+ Total des encaissements du mois
– Total des décaissements du mois
= Situation de trésorerie à la fin du mois

Origines	Eléments	Janvier	Février	…
solde du mois précédent (pour janvier : d'après le bilan d'ouverture) →	**Solde initial (1)**			
Tableau des encaissements →	Total des encaissements (2)			
Tableau des décaissements →	Total des décaissements (3)			
(2) – (3) →	**Solde de la période (4)**			
(1) + (4) →	**Solde à la fin de la période**			

III- l'équilibre du budget de trésorerie :

Principe :

La situation prévisionnelle de trésorerie dégagée à la fin de chaque mois, dans le budget de trésorerie, traduit soit :

- une trésorerie **positive** ⇒ **excédent** ;
- une trésorerie **négative** ⇒ **déficit** ;

L'équilibrage de la trésorerie consiste, à titre préventif, à **combler** les déficits et à **placer** les excédents prévus en programmant les solutions les plus avantageuses pour l'entreprise.

L'équilibrage s'effectue à l'aide d'un tableau intitulé **plan de trésorerie**.

La gestion des déficits :

Un solde négatif ou déficit traduit un **besoin de financement** à court terme. Pour se procurer de la trésorerie, l'entreprise peut prévoir dans un premier temps :

De repousser les décaissements →
- Augmentation du délai de crédit fournisseurs, dans le respect des délais de paiement légaux.
- Réduction des dépenses prévisionnelle
- Obligations cautionnées
- Echelonnement des dettes fiscales et sociales

D'avancer les encaissements →
- Réduction du délai de crédit clients
- Mesures incitatives pour règlement comptant des clients (escompte…)

Puis, si les solutions précédentes ne sont pas suffisantes, elle peut :

Rechercher des moyens de financement à court terme	Escompte des effets de commerce Mobilisation des créances (loi Dailly…) Crédit de trésorerie Découvert bancaire Affacturage …

Ces moyens de financement engendrent des coûts financiers et des coûts de traitement qu'il faut évaluer, comparer pour effectuer les choix les plus rationnels afin de minimiser les coûts.

La gestion des excédents :

Un solde positif trop important traduit une mauvaise gestion de trésorerie. Il faut alors **examiner les formes de placement** à court terme les mieux adaptées : société d'investissement à capital variable (SICAV), fonds commun de placement, compte à terme, billets de trésorerie..., afin de rentabiliser les capitaux.

Le plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie reprend la situation de la trésorerie finale de chaque mois fournie par le budget de trésorerie et intègre les données d'équilibrage retenues.
Les nouveaux soldes prévisionnels de trésorerie fin de mois dégagés, doivent être **proches de zéro** ou bien **raisonnablement excédentaires**.

IV- Le contrôle du budget de trésorerie :

Le contrôle budgétaire consiste à **confronter** :
- les encaissements et décaissements réels provenant de la comptabilité générale ;
- aux prévisions issues du budget et du plan de trésorerie.

Il peut être mené de la manière suivante :

		Causes des écarts défavorables
Analyser les écarts sur encaissements et décaissements	**Ecarts sur autres budgets**	Les écarts sur autres budgets se répercutent sur le budget de trésorerie. Un écart défavorable sur les ventes entraîne un écart défavorable sur les encaissements
	Ecarts sur les décalages de paiement	Le non-respect des délais de paiement par les clients ; le retard sur l'obtention de fonds (apport en capital, subvention, emprunt…)
	Ecarts Sur les conditions bancaires	L'augmentation des taux d'intérêt ; l'augmentation des frais de traitement ; la diminution du découvert bancaire autorisé...

Entreprendre des actions correctives → En fonction de la cause des écarts. Par exemple : mettre au point une relance clients efficace, revoir les prévisions de dépenses, renégocier les conditions bancaires…

Les prévisions de trésorerie peuvent être **corrigées et donc actualisées** à la suite du contrôle de trésorerie effectué sur les premiers mois, pour mieux les adapter à la réalité.

Un budget de trésorerie actualisé au fur et à mesure, par jour ou par semaine, s'intitule **budget glissant**. Il permet **de repérer** rapidement les décalages, **d'anticiper** les difficultés et **de réajuster** les flux de trésorerie en conséquence.