

## Fiche

Le budget est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme futur de produits et de charges. Il permet de montrer comment l'entreprise peut éviter la cessation de paiements en recensant les solutions d'équilibrage du budget.

Contrairement au financement de long terme, il s'agit ici d'un système de prévision à court terme (sur un an) qui permet d'aboutir à un budget de trésorerie en conformité avec la stratégie de l'entreprise sur le long terme. Optimiser la trésorerie est nécessaire afin de limiter les risques de défaillance de l'entreprise en cas d'insuffisance de trésorerie, mais également afin de permettre à une entreprise en excédent de trésorerie de les placer.

### 1. Les différents budgets

#### 1.1. La hiérarchie des budgets

Il existe une hiérarchie dans l'établissement des budgets, et certains doivent être établis préalablement aux autres. En effet, les budgets sont interdépendants : la modification de l'un a une incidence sur les autres.

Le budget des ventes retrace les prévisions de vente de produits de l'entreprise (HT + TVA collectée)

Exemple de budget des ventes :

#### Budget des ventes

	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	78 000,00	116 000,00	111 000,00
TVA collectée	15 600,00	23 200,00	22 200,00
Ventes TTC	93 600,00	139 200,00	133 200,00

Le budget des achats peut se subdiviser en matières premières, approvisionnements et autres charges. Il est parfois accompagné du budget des investissements qui retrace les acquisitions de biens durables. Il retrace, le plus souvent mensuellement, les opérations d'achat de l'entreprise (HT + TVA déductible).

Exemple de budget des achats et des investissements

#### Budget des achats

	Janvier	Février	Mars
Achat HT	46 000,00	42 000,00	48 000,00
TVA déductible sur biens et services	9 200,00	8 400,00	9 600,00
Achat TTC	55 200,00	50 400,00	57 600,00

#### Budget des investissements

	Janvier	Février	Mars
Acquisition d'une machine HT	20 000,00	0,00	0,00
TVA déductible sur immobilisations	4 000,00	0,00	0,00
Investissements TTC	24 000,00	0,00	0,00

Le budget de TVA reprend les montants de la TVA collectée du budget des ventes et ceux de la TVA déductible des budgets des achats et des investissements. Il en ressort soit une TVA à décaisser soit un crédit de TVA.

Exemple de budget de TVA :

#### Budget de TVA

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	15 600,00	23 200,00	22 200,00

TVA déductible sur biens et services	9 200,00	8 400,00	9 600,00
TVA sur immobilisations	4 000,00	0,00	0,00
TVA à reverser ou crédit de TVA	2 400,00	14 800,00	12 600,00

Le budget des encaissements découle du budget des ventes TTC, mais, contrairement à ce dernier, il retrace les opérations d'encaissement correspondant aux ventes réalisées (décalage dans le temps entre les ventes et les encaissements).

Exemple de budget des encaissements

### Budget des encaissements (TTC)

Les clients règlent comptant à 80 %, le solde le mois suivant.

	Janvier	Février	Mars
Créances clients au 31/12/N	7 500,00 <sup>1</sup>		
Ventes de janvier	74 880,00 <sup>2</sup>	18 720,00 <sup>3</sup>	
Ventes de février		111 360,00	27 840,00
Ventes de mars			106 560,00
<b>Total</b>	<b>82 380,00</b>	<b>130 080,00</b>	<b>134 400,00</b>

<sup>1</sup> Montant issu du bilan prévisionnel.  
<sup>2</sup>  $93\,600 \times 80\% = 74\,880$  c'est-à-dire ventes TTC de janvier réglées à 80 % comptant.  
<sup>3</sup>  $93\,600 \times 20\% = 18\,720$  c'est-à-dire ventes TTC de janvier réglées à 20 % le mois suivant.

Le budget des décaissements, lui, découle du budget des achats TTC (et du budget de TVA s'il y a une TVA à décaisser), mais, contrairement à ce dernier, il retrace les opérations de décaissement correspondant aux achats effectués (décalage dans le temps entre les achats et les décaissements).

Exemple de budget des décaissements

### Budget des décaissements

Les fournisseurs sont réglés comptant à 50 %, le solde le mois suivant.

	Janvier	Février	Mars
Dettes fournisseurs 31/12/N	33 600,00 <sup>1</sup>		
Achats de janvier	27 600,00 <sup>2</sup>	27 600,00 <sup>3</sup>	
Achats de février		25 200,00	25 200,00
Achats de mars			28 800,00
Salaires et cotisations sociales	36 350,00	36 350,00	36 350,00
TVA à reverser	4 200,00	2 400,00	14 800,00
<b>Total</b>	<b>101 750,00</b>	<b>91 550,00</b>	<b>105 150,00</b>

<sup>1</sup> Montant issu du bilan prévisionnel.  
<sup>2</sup>  $55\,200 \times 50\% = 27\,600$  c'est-à-dire achats TTC de janvier réglés à 50 % comptant.  
<sup>3</sup>  $55\,200 \times 50\% = 27\,600$  c'est-à-dire achats TTC de janvier réglés à 50 % le mois suivant.

Le solde des budgets des encaissements et des décaissements permet de réaliser le **budget de trésorerie**.

## 1.2. Représentation du dernier budget : le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un budget de synthèse, il ne peut donc pas être réalisé avant les budgets dont il découle. Il permet de prévoir le montant disponible de la trésorerie à la fin de chaque période.

Il tient compte de :

- La trésorerie de début de période (report de la trésorerie de la fin de période précédente) ;
- + les encaissements prévisionnels de la période (budget des encaissements) ;
- les décaissements prévisionnels de la période (budget des décaissements) ;
- = trésorerie de fin de période (à reporter en début de période suivante).

### Budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale	1 500,00	-17 870,00	20 660,00
+ Encaissements	82 380,00	130 080,00	134 400,00
- Décaissements	101 750,00	91 550,00	105 150,00
= Trésorerie finale	-17 870,00	20 660,00	49 910,00

Le budget de début de période (janvier N) est donc le report de trésorerie de la fin de l'année précédente (décembre N-1).

### 1.3. Représentation graphique de la hiérarchie des budgets

## 2. Comment optimiser la trésorerie ?

### 2.1. Les insuffisances de trésorerie

Lorsque le budget de trésorerie met en évidence une prévision de trésorerie négative pour une ou plusieurs périodes, l'entreprise doit prendre des décisions afin de l'équilibrer, faute de quoi elle court le risque d'être en cessation de paiements. Il existe différents moyens de financement qui permettent de couvrir le déficit.

Le découvert bancaire (appelé concours bancaire courant) autorisé par la banque (possibilité d'une trésorerie négative sur une courte période). Mais les taux d'intérêt pratiqués étant élevés, cela ne peut être une solution de long terme.

La cession de valeurs mobilières de placement, ou VMP (à condition que l'entreprise en possède), est une autre possibilité, mais elle ne pourra être renouvelée qu'une fois.

Une action sur le besoin en fonds de roulement peut être mise en place pour tenter de le diminuer (encaisser plus rapidement les règlements clients et/ou payer plus tard les fournisseurs).

Le recours au compte courant d'associés peut permettre, sur une courte période, de faire face à un déficit de trésorerie (somme mise à disposition de la société). Néanmoins, cette avance devra être remboursée, et l'entreprise devra supporter des intérêts dus aux associés.

En réalité, il n'y a pas de solution unique mais des arbitrages à réaliser par l'entreprise en fonction de sa propre situation.

### 2.2. Les excédents de trésorerie


L'excédent de trésorerie est le solde positif entre les encaissements et les décaissements. Les excédents peuvent être placés à court terme sur des comptes d'épargne ou par acquisition de VMP (actions ou obligations) pour produire des intérêts.

 [Exercice n°1](#)

 [Exercice n°2](#)

 [Exercice n°3](#)

 [Exercice n°4](#)

 [Exercice n°5](#)

### À retenir

La gestion de la trésorerie prévisionnelle permet d'éviter à l'entreprise de se retrouver en cessation de paiements à la condition de mettre en place des solutions d'équilibrage qui doivent être en adéquation avec la situation économique et financière de l'entreprise. Il convient donc d'adopter une attitude prospective pour éviter les difficultés, et, en amont, d'avoir une réflexion sur les modalités à mettre en œuvre pour retrouver une trésorerie plus saine.

Elle offre aussi la possibilité à une entreprise en excédent de trésorerie de profiter des revenus qu'offre le placement de ses éventuels excédents de trésorerie.

