

# Plans prévisions budgets

---

## **Chapitre 7 : Synthèse budgétaire et documents prévisionnels**

jscilien@u-paris10.fr

# Introduction

---

- Budget ventes → budgets des frais commerciaux, budgets de le production, des salaires, des appros → budget de fonctionnement des différents services
- Puis budget des investissements
- Nécessité de vérifier la capacité monétaire de l'entreprise à le réaliser : c'est le budget de trésorerie (section I)
- Nécessité de vérifier la cohérence de l'ensemble : ce sont les documents de synthèse prévisionnels (section II)

## Section I Le budget de trésorerie

---

- La gestion de la trésorerie a pour objet d'assurer la liquidité de l'entreprise au moindre coût
- Il est donc important de pouvoir prévoir ces encaissements et décaissements afin d'éviter les excédents de trésorerie non placée et les déficits de trésorerie très coûteux
- Le budget de trésorerie est la traduction monétaire des charges et des produits des différents budgets

# Section I Le budget de trésorerie

## 1. Objectifs de la prévision de trésorerie

---

- Assurer la solvabilité de l'entreprise, sa capacité à faire face aux échéances
- Établir une prévision du solde de trésorerie afin de gérer les excédents et déficits au moindre coût à tout moment
  - Si le solde est positif, envisager les formules de placement adéquates
  - Si le solde est négatif, prévoir des solutions pour limiter le déficit, très coûteux en frais bancaires (agios) : affacturage, escompte, crédits de trésorerie court terme, découvert, emprunts
- Prévision de trésorerie en deux étapes :
  - Le budget de trésorerie proprement dit (encaissements - décaissements)
  - Le plan de trésorerie, afin de prévoir les opérations financières court terme ramenant le solde de trésorerie au niveau souhaité (par ex zéro)

# Section I Le budget de trésorerie

## 2. Construction du budget de trésorerie

---

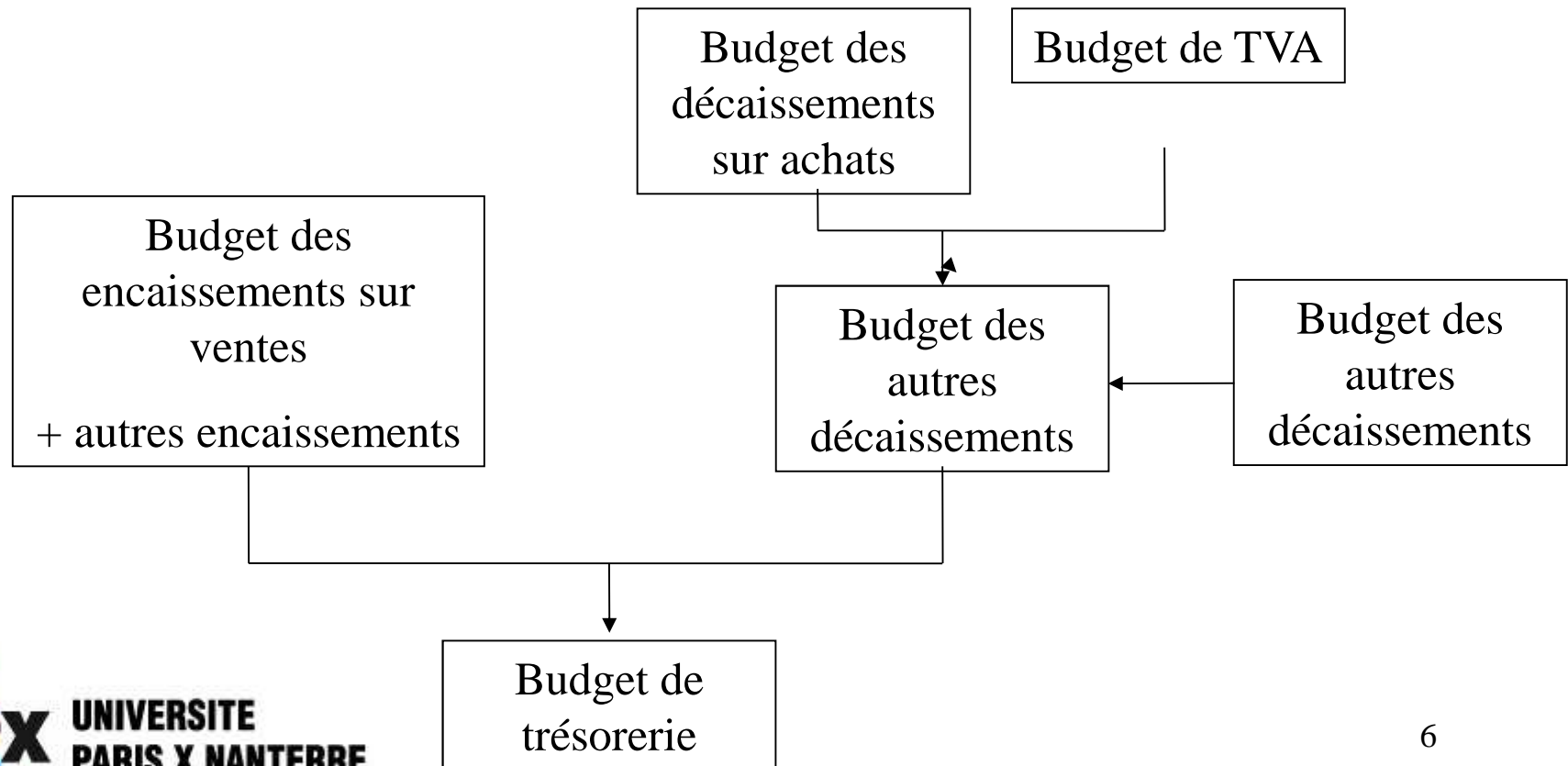
- Deux impératifs :
  - S’assurer de l’équilibre mensuel entre enc et déc
  - Connaître le solde de fin de période des comptes de tiers pour le bilan prévisionnel (cf. section II)
- Découle de tous les autres budgets et nécessite aussi des informations extra-budgétaires (compte tiers année n-1, délais de règlements, prise en compte de la TVA, retraitement des charges non décaissables)
- Il se présente comme un tableau mensuel, le calcul de chaque colonne étant le suivant :

Solde initial de début de mois + encaissements du mois – décaissements du mois =  
solde de fin de mois

# Section I Le budget de trésorerie

## 2. Construction du budget de trésorerie

- Nécessité d'établir des sous-budgets



# Section I Le budget de trésorerie

## 2. Construction du budget de trésorerie

### 2.1 Budget des encaissements

---

- Établi à partir du budget mensualisé des ventes, pour lequel on a calculé la TVA (reprise dans budget de TVA) et le CA TTC (montants encaissés)
- Connaître ou estimer les délais de règlements moyens des clients (analyse statistique du passé, loi de comportement des clients par régions, par type de clients, etc...) ou tenir compte des délais contractuels si travail à la commande
- Tenir compte du règlement du compte client à fin décembre de l'année précédente
- Tenir compte des autres encaissements : produits financiers, redevances de brevets, subventions, augmentation de capital, nouvel emprunt, remboursement de prêts accordés...
- Prévoir une colonne supplémentaire pour éléments du bilan prévisionnel

# Section I Le budget de trésorerie

## 2. Construction du budget de trésorerie

### 2.2 Budget des achats de biens, services ou investissements TTC

---

- Établi à partir du budget mensualisé des achats et du budget des autres charges (production et services fonctionnels) ou investissements soumis à TVA, pour lequel on calcule la TVA (reprise dans budget de TVA) et les montants TTC (montants décaissés)
- Ces budgets TTC servent au budget de TVA et dans un deuxième temps au budget des décaissements



## Section I Le budget de trésorerie

### 2. Construction du budget de trésorerie

#### 2.3 Budget de TVA

---

- Établissement de la déclaration mensuelle : TVA collectée (m) – TVA déductible (m) = TVA à décaisser (m)
- TVA à décaisser m payable le mois suivant (m+1)
- Si crédit de TVA (tva déductible > TVA collectée), report du crédit sur les déclarations suivantes jusqu'à épuisement
- Poste du bilan prévisionnel = TVA à décaisser au passif

# Section I Le budget de trésorerie

## 2. Construction du budget de trésorerie

### 2.4 Budget des décaissements

- Établi à partir des budgets TTC des achats de biens, services et investissements, du budget des salaires, du budget des frais généraux et autres charges non soumis à TVA, du budget de TVA, de tout autre décaissement (impôt, remboursement d'emprunt, charges financières, dividendes...)
- Ces budgets doivent être mensualisés et éventuellement adaptés pour le budget de trésorerie (ex : budget des salaires en exprimé en salaire brut + charges patronales, il faut déterminer le salaire net, versé aux salariés, et les charges salariales et patronales qui seront versées aux organismes sociaux)
- Il faut connaître ou estimer les délais de paiement
- Il faut tenir compte des soldes des comptes de dettes à fin décembre de l'année précédente (dettes fournisseurs, fiscales et sociales)

## Section I Le budget de trésorerie

### 2. Construction du budget de trésorerie

#### 2.5 Budget récapitulatif de trésorerie

---

- Récapitulatif mois par mois des encaissements et des décaissements afin de déterminer le solde
- Tenir compte du solde de trésorerie initial dans le bilan n-1

## Section I Le budget de trésorerie

### 3. Illustration : exemple de budget de trésorerie d'une entreprise

---

- Voir poly partie I
- exercice

## Section I Le budget de trésorerie

### 4. Utilisation du budget de trésorerie

---

- Permet de vérifier la cohérence entre FR et BFR
- Si budget trop déficitaire ou trop excédentaire, il faut revoir les hypothèses budgétaires
  - Si encours prévisibles dépasse les lignes de crédit envisageables, réduire le BFR ou les investissements ou augmenter les fonds propres ou les dettes
  - Si excédents, rechercher au contraire si on peut investir, ou rembourser des emprunts plus vite, payer les fournisseurs plus vite moyennant escomptes
- Permet de déterminer les marges de manœuvre pour les dépenses exceptionnelles

## Section I Le budget de trésorerie

### 5. Équilibrage de la trésorerie : le plan de trésorerie

---

- Le budget de trésorerie fournit les soldes mensuels
- En cas de découvert ou d'excédents, il faut programmer de les réduire ou de les supprimer par des crédits ou placements court terme
- Ces opérations de trésorerie entraîneront des produits ou charges financières, dont il faut tenir compte dans le nouveau solde de trésorerie
- Cf. poly illustration partie I

## Section II Les documents de synthèse prévisionnels

---

- Budget général : instrument de synthèse de l'ensemble des prévisions budgétaires qui doit être cohérent avec le plan opérationnel
- Validation de la régularité des prévisions : la consolidation des prévisions permet d'assurer la cohérence des différents budgets, souvent établis de façon décentralisée
- Le budget général sert de cadrage général pour l'activité : il permettra, grâce au contrôle budgétaire, de calculer des écarts entre les objectifs et les réalisations, de les analyser et de rectifier la trajectoire le cas échéant (reprévision ou reforecast)

## Section II Les documents de synthèse prévisionnels

### 1. Le compte de résultat prévisionnel

---

- Les produits sont obtenus à partir du budget des ventes (Total HT de la période)
- Les achats de matières ou de marchandises sont obtenus à partir du budget des achats (Total HT de la période)
- Il faut tenir compte de la variation de stocks sur achats et PF
- Les charges de personnel sont obtenus à partir du budget des salaires (salaires bruts + charges patronales)
- Les frais généraux sont ventilés dans les rubriques habituelles du compte de résultat (services extérieurs)
- Il faut tenir compte de la dotation aux amortissements de l'année (charge non décaissable pour le budget de trésorerie)
- Il faut tenir compte des charges financières éventuelles (emprunt ou agios)



## Section II Les documents de synthèse prévisionnels

### 2. Le bilan prévisionnel

---

- Il résulte de l'incidence des prévisions budgétaires sur la situation établie par le bilan d'ouverture
- Le budget des investissements impacte les immobilisations brutes et les amortissements cumulés
- Le stock final est obtenu à partir du calcul de la  $\Delta$  stock
- Le budget de trésorerie permet de déterminer le solde des compte de tiers à fin de période (clients, fournisseurs, dettes fiscales et sociales) et les disponibilités
- En cas d'emprunt, il faut tenir compte de l'annuité remboursée dans l'année
- Il peut y avoir des charges ou produits constatés d'avance
- Le résultat de l'exercice est obtenu à partir du compte de résultat
- On vérifie : total actif = total passif
- Ex de ctrl : ventes périodes TTC = recettes des ventes encaissées + clients bilan clôture – clients bilan ouverture

## Section II Les documents de synthèse prévisionnels

### 3. Illustration : exemple de budget général d'une entreprise

---

- Voir poly partie II
- exercice

# Conclusion

---

- La fiabilité du budget de trésorerie découle directement de la fiabilité des prévisions budgétaires dans leur ensemble
- Utile de prévoir plusieurs scénarios
- Attention, le budget de trésorerie n'est pas la gestion de trésorerie
- La gestion de la trésorerie au quotidien (placements ou crédit court terme sur la situation réelle) est du ressort du trésorier