

## Thème 3 – Accompagner la prise de décision

### Chapitre 13 – La gestion de la trésorerie

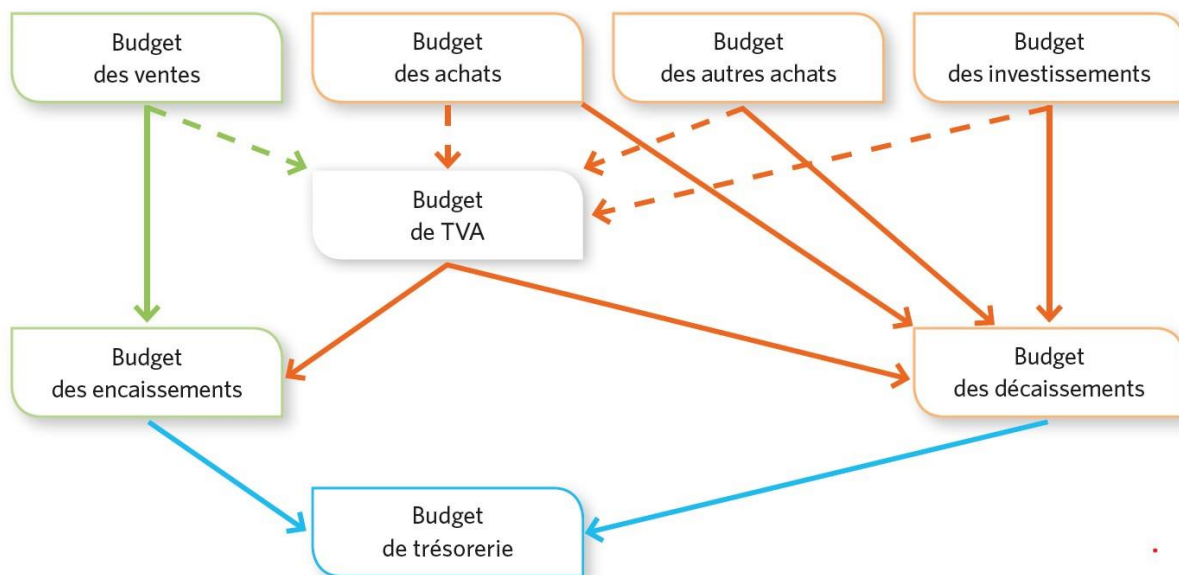
#### Synthèse

##### 1. Le budget de trésorerie

Il présente sous forme de tableau les encaissements et les décaissements prévisionnels d'une entreprise. Il permet de connaître le montant disponible de trésorerie, c'est-à-dire les sommes d'argent disponibles en banque et en caisse. La trésorerie est un élément essentiel à la pérennité de l'entreprise.

Plusieurs types de budgets impactent le budget de trésorerie :

- Les **budgets opérationnels**, c'est-à-dire tous les budgets qui participent au cycle d'exploitation : ventes, achat....
- **le budget d'investissement** (acquisition d'une immobilisation) ;
- **le budget de financement** (emprunt, apport d'argent par les associés...).



## 2. L'élaboration des budgets

- Le budget des ventes

Il est établi à partir des prévisions des ventes. Il permet de calculer le CA HT, la TVA collectée et le CA TTC. Il est le premier budget à réaliser.

**Exemple :**

L'entreprise MUREX a prévu de réaliser les ventes HT suivantes au cours du 1er semestre N+1 :

Janvier	40 000
Février	55 000
Mars	120 000
Avril	80 000
Mai	80 000
Juin	30 000
<b>Total</b>	<b>405 000</b>

**Budget des ventes :**

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Ventes HT	40 000,00	55 000,00	120 000,00	80 000,00	80 000,00	30 000,00
TVA	8 000,00	11 000,00	24 000,00	16 000,00	16 000,00	6 000,00
<b>Ventes TTC</b>	<b>48 000,00</b>	<b>66 000,00</b>	<b>144 000,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>36 000,00</b>

Taux de TVA - 20 %

Janvier :  $40\,000 \times 20/100 = 8\,000 \text{ €}$  -  $40\,000 + 8\,000 = 48\,000 \text{ €}$

- Le budget des encaissements

Il est établi à partir :

- du budget des ventes. Il tient compte des décalages dans le temps entre les ventes et l'encaissement de celles-ci. Il faut prendre en compte les délais de paiement des clients.
- de l'actif du bilan initial. Il prend en compte les créances clients figurant au bilan initial.

**Exemple :**

Les clients payent 50 % au comptant et 50 % à 30 jours par effets de commerce. Au 31.12.N, le montant des créances clients est de **30 000 €** (échéance début janvier).

**Budget des encaissements :**

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Bilan
Ventes TTC :							
-> comptant	24 000,00	33 000,00	72 000,00	48 000,00	48 000,00	18 000,00	
-> 30 jours		24 000,00	33 000,00	72 000,00	48 000,00	48 000,00	18 000,00
Créances clients	30 000,00						
<b>Total</b>	54 000,00	57 000,00	155 000,00	120 000,00	96 000,00	66 000,00	18 000,00

Janvier : CA TTC : 48 000 € : 50 % en janvier soit 24 000 € et le reste en février 24 000 €.

Février : CA TTC : 66 000 : la moitié en février, 33 000 € et le reste en mars , 33 000 €.

- **le budget des achats**

Il est établi à partir de la prévision des ventes si l'entreprise a une activité commerciale. Il permet de calculer les achats HT, la TVA déductible et les achats TTC.

**Exemple :**

Par ailleurs, elle a prévu les achats HT suivants au cours du 1er semestre N+1 :

Janvier	20 000
Février	30 000
Mars	40 000
Avril	30 000
Mai	20 000
Juin	10 000
<b>Total</b>	<b>150 000</b>

Taux de TVA : 20 %.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Achats HT	20 000,00	30 000,00	40 000,00	30 000,00	20 000,00	10 000,00
TVA	4 000,00	6 000,00	8 000,00	6 000,00	4 000,00	2 000,00
<b>Achats TTC</b>	24 000,00	36 000,00	48 000,00	36 000,00	24 000,00	12 000,00

- **le budget des autres charges**

Il est établi à partir des prévisions d'achats estimés par les prévisions de vente. Il permet de calculer les autres charges HT, la TVA déductible et les autres charges TTC.

**Exemple :**

Les charges de production sont les suivantes :

- Charges variables :

Janvier	5 117
Février	4 574
Mars	5 660

Avril	5 317
Mai	5 317
Juin	4 288
<b>Total</b>	<b>30 273</b>

Les charges variables de production supportent la TVA à hauteur de 60 %.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Ch. variables	5 117,00	4 574,00	5 660,00	5 317,00	5 317,00	4 288,00
TVA	614,04	548,88	679,20	638,04	638,04	514,56
<b>Total</b>	<b>5 731,04</b>	<b>5 122,88</b>	<b>6 339,20</b>	<b>5 955,04</b>	<b>5 955,04</b>	<b>4 802,56</b>

TVA de janvier :  $5\,117 \times 20\% \times 60\%$

### • le budget des investissements

Il fait apparaître les acquisitions d'immobilisation HT, la TVA déductible sur immobilisation et les acquisitions d'immobilisation TTC.

Les acquisitions d'immobilisations peuvent nécessiter de recourir à un emprunt. Il est alors nécessaire d'établir un budget de financement qui fait apparaître les intérêts à payer et le remboursement du capital emprunté.

#### Exemple :

L'entreprise MURER envisage d'acquérir une immobilisation de 150 000 € HT en mars N+1 (TVA à 20%). Les fournisseurs d'immobilisations sont réglés à 30 jours.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Immobilisation			150 000,00			
TVA			30 000,00			
<b>Total</b>			<b>180 000,00</b>			

### • le budget de TVA

Il est établi à partir :

- de la TVA collectée du budget des ventes ;
- de la TVA déductible des budgets des achats, des autres achats et des investissements.

Il détermine la TVA à décaisser.

**Exemple :**

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TVA Collectée	8 000,00	11 000,00	24 000,00	16 000,00	16 000,00	6 000,00
TVA déd s/ HA	-4 000,00	-6 000,00	-8 000,00	-6 000,00	-4 000,00	-2 000,00
TVA déd s/ CV	-614,04	-548,88	-679,20	-638,04	-638,04	-514,56
TVA déd s/ immo			-30 000,00			
Crédit de TVA				-14 679,20	-5 317,24	
<b>TVA à décaisser</b>	3 385,96	4 451,12			6 044,72	3 485,44
<b>Crédit de TVA</b>			14 679,20	5 317,24		

Calcul de la TVA : TVA collectée – TVA déductible ; TVA à décaisser : TVA collectée > TVA déductible ;  
Crédit de TVA : TVA collectée < TVA déductible.

Pour remplir le tableau : reprendre la TVA présente dans les budgets précédents.

- **le budget des décaissements**

Il est établi à partir :

- des budgets des achats, des autres charges et des investissements. Il tient compte du décalage de temps entre l'achat de la charge et son décaissement.
- du budget de TVA ;
- des dettes figurant au passif du bilan initial.

**Exemple :**

Les charges de personnel prévues sont les suivantes :

Janvier	20 000
Février	18 000
Mars	22 000
Avril	20 000
Mai	20 000
Juin	18 000
<b>Total</b>	<b>118 000</b>

Les cotisations patronales sont de 40 %

Le personnel est payé le mois même et les cotisations le mois suivant.

De plus :

- Les fournisseurs d'immobilisations sont réglés à 30 jours.
- Les charges variables sont décaissés le mois même de leur engagement.
- Les fournisseurs liés aux achats sont réglés 50 % à 30 jours et 50 % à 60 jours.
- Au bilan au 31.12.N : 30 000 € de dettes. Paiement en janvier.
- TVA à décaisser de décembre : 10 000 € - paiement le mois suivant.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	
Achats TTC :							
-> 30 jours		12 000,00	18 000,00	24 000,00	18 000,00	12 000,00	Bilan
-> 60 jours			12 000,00	18 000,00	24 000,00	18 000,00	
Dettes frs	20 000,00	10 000,00					6 000,00
Ch. de pers. :							18 000,00
-> Salaires	20 000,00	18 000,00	22 000,00	20 000,00	20 000,00	18 000,00	
-> Ch. Sociales		8 000,00	7 200,00	8 800,00	8 000,00	8 000,00	
Ch. variables	5 731,04	5 122,88	6 339,20	5 955,04	5 955,04	4 802,56	7 200,00
Fr d'immo				180 000,00			
TVA à décaisser	10 000,00	3 385,96	4 451,12			6 044,72	
<b>Total</b>	<b>55 731,04</b>	<b>56 508,84</b>	<b>69 990,32</b>	<b>256 755,04</b>	<b>75 955,04</b>	<b>66 847,28</b>	<b>3 485,44</b>

- le budget de trésorerie

Il est établi à partir :

- Solde de la trésorerie de début de période : disponibilités figurant au bilan initial ;
- + les encaissements figurant dans le budget des encaissements ;
- – les décaissements figurant dans le budget des décaissements.

On obtient le solde de la trésorerie de fin de période qui devient le solde de la trésorerie de début de période suivante.

**Exemple :**

Dans le bilan comptable au 31.12.N, les disponibilités sont de 50 000 €.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Trésorerie initiale	50 000,00	48 268,96	48 760,12	133 769,80	-2 985,24	17 059,72
Encaissements	54 000,00	57 000,00	155 000,00	120 000,00	96 000,00	66 000,00
Décaissements	-55 731,04	-56 508,84	-69 990,32	755,04	-75 955,04	-66 847,28
<b>Trésorerie finale</b>	<b>48 268,96</b>	<b>48 760,12</b>	<b>133 769,80</b>	<b>-2 985,24</b>	<b>17 059,72</b>	<b>16 212,44</b>

Trésorerie finale : Trésorerie initiale + encaissements – décaissements.

### 3. L'optimisation de la trésorerie

L'entreprise a pour objectif d'équilibrer sa trésorerie, c'est-à-dire qu'elle souhaite que les encaissements couvrent les décaissements.

Si les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'entreprise court un risque de découvert bancaire, qu'elle peut prévenir avec différents moyens (réduire les délais de paiements clients, allonger la durée de crédit fournisseurs, favoriser l'emprunt...).