

CHAPITRE 5 : LA GESTION BUDGETAIRE DE TRESORERIE ET L'ELABORATION DES DOCUMENTS PREVISIONNELS DE SYNTHESE

PLAN

- **Introduction Générale**
- **Chapitre 1** : La gestion budgétaire des ventes (budget commercial)
- **Chapitre 2** : La gestion budgétaire de la production
- **Chapitre 3** : La gestion budgétaire des approvisionnements et des stocks
- **Chapitre 4** : La gestion budgétaire des investissements
- **Chapitre 5** : La gestion budgétaire de trésorerie et l'élaboration des documents prévisionnels de synthèse

Plan du chapitre 5

I) Le budget prévisionnel de la trésorerie

A) Définition et objectifs du budget de trésorerie

1) Définition de la trésorerie

2) Définition du budget de la trésorerie

B) L'élaboration du budget de trésorerie

C) Les budgets partiels de trésorerie

1) L'établissement du budget des encaissements

2) L'établissement du budget des décaissements

a) Les décaissements d'exploitation

a1) Les approvisionnements

a2) Les autres charges soumises à la TVA

a3) Salaires et charges sociales

b) Les décaissements hors exploitation

3) L'établissement du budget de la TVA

4) Présentation du budget de trésorerie

Plan du chapitre 5 (suite)

II) Budgétisation de la trésorerie

A) Période

B) Budgétisation des encaissements et des décaissements

III) Contrôle de la trésorerie

A) Contrôle et cause d'écarts

1) Mobiliser ses créances

2) Recourir aux crédits bancaires

3) Demander des reculs d'échéances aux fournisseurs

4) Limiter les délais de paiement accordés aux clients

5) Retarder des commandes

IV) Elaboration des documents prévisionnels de synthèse

A) Le compte de résultat prévisionnel

B) Le bilan prévisionnel

L'établissement du budget de trésorerie, du compte de résultat, du bilan et du tableau de financement prévisionnels permet d'avoir une vue d'ensemble des budgets de l'entreprise sur un horizon annuel.

Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets. Les documents prévisionnels de synthèse fournissent des informations essentielles sur les performances futures de l'entreprise.

Les documents de synthèse résultent de la construction budgétaire. Ils permettent d'en mesurer la cohérence au travers de trois équilibre fondamentaux : l'équilibre de la trésorerie (budget de trésorerie) ; l'équilibre du financement (bilan prévisionnel) ; la rentabilité de l'entreprise (compte de résultat).

I) Le budget prévisionnel de la trésorerie

Nous traiterons deux points :

- L'élaboration du budget de trésorerie
- La construction du plan de trésorerie (budget de trésorerie ajustée)

A) Définition et objectifs du budget de trésorerie

1) Définition de la trésorerie

La trésorerie est un flux de disponibilités transitant par les comptes de trésorerie, alimenté par le fonds de roulement, les ventes, les recettes extraordinaires et éventuellement les avances bancaires, si nécessaire, et permettant à l'entreprise de faire face à ses dépenses courantes (achats, frais généraux...) ou inhabituelles.

L'importance de ce volant de disponibilités, à un moment donné, peut être chiffré. Mais elle varie d'un instant à l'autre et l'excédent de trésorerie peut rapidement devenir une insuffisante.

Le gestionnaire de la trésorerie pourra soit placer à court terme, ou au jour le jour, cet excédent afin d'éviter l'accumulation de capitaux improductifs. Parfois, il devra remédier à un déficit par des emprunts à plus ou moins longue échéance.

Les prévisions de trésorerie se font en général en deux temps :

Dans un premier temps, il est établi un état brut ou budget de trésorerie brut, conséquence de la situation de départ de la trésorerie et des prévisions de recettes et de dépenses.

Si cet état brut n'est pas satisfaisant, c'est-à-dire si l'entreprise risque de se trouver avec une trésorerie négative à certains moments, il est nécessaire d'envisager alors divers ajustements pour pouvoir établir le budget de trésorerie définitif. Le budget définitif doit être équilibré c'est-à-dire présenter des soldes non négatifs à la fin de chaque période.

2) Définition du budget de la trésorerie

Pierre VERNIMMEN : « Finance d'entreprise » 6^{ème} édition par Pascal QUIRY et Yann LE FUR. Edition DALLOZ Paris 2005
définir la budget de trésorerie comme suit :

« Le budget de trésorerie enregistre, non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement, qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement, au processus d'exploitation, ou à la politique de financement de l'entreprise. Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. Il permet au trésorier d'optimiser Le résultat financier de la société, en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers »

Le classement des flux prévisionnels de trésorerie

Domaines d'activité concernés	Nature des flux de trésorerie	
	Recettes (+)	Dépenses (-)
Opérations d'exploitation	Recettes sur opérations d'exploitation Ventes de biens et de services	Dépenses sur opérations d'exploitation – Achats – Frais de personnel – Charges diverses – Impôts et taxes (TVA)
Opérations hors exploitation	Recettes sur opérations hors exploitation - Augmentation de capital - Apports des associés - Emprunts - Cession d'éléments d'actifs	Dépenses sur éléments hors exploitation - Investissements - Remboursement - Dividendes

B) L'élaboration du budget de trésorerie

➔ Le budget de trésorerie est un outil de prévision permettant d'apprécier l'évolution des liquidités d'une société sur un horizon de temps donné et d'anticiper l'impact sur les liquidités des décisions prises dans chaque centre d'activité et de production de l'entreprise.

Il permet de mieux cerner les rentrées et les sorties de liquidités afin de déceler les risques de cessation de paiement et d'éventuels excédents inutiles.

➔ Le budget de trésorerie prend en compte les conditions de paiement pour les clients et les fournisseurs, les investissements, les frais généraux, les dépenses pour la recherche et la formation.

- ➔ Le budget de trésorerie permet à l'entreprise :
- De chiffrer par période (au jour, au mois, au trimestre...) la situation de trésorerie de l'entreprise,
 - Ces prévisions permettront ensuite de piloter la trésorerie : il sera ainsi possible d'anticiper et de trouver des solutions pour gérer les éventuels creux de trésorerie.

➔ L'utilisation d'un budget de trésorerie est notamment très utile en phase de création d'entreprise et en phase de développement d'activité, qui sont des étapes sensibles pour la trésorerie.

 Les éléments essentiels nécessaires à la construction du budget sur une période annuelle sont :

- Le bilan de l'exercice précédent ;
- L'ensemble des budgets approuvés de l'exercice future ;
- Les conditions de paiement des fournisseurs et de règlement des clients ;
- Les décaissements et les encaissements exceptionnels non répertoriés dans les autres budgets.

C) Les budgets partiels de trésorerie

Le budget de trésorerie est élaboré à partir de plusieurs budgets partiels dont notamment :

- Le budget des encaissements exprimé toutes taxes comprises ;
- Le budget des décaissements présenté toutes taxes comprises.
- Le budget de la TVA

1) L'établissement du budget des encaissements

Le budget des encaissements dont les montants sont toutes taxes comprises, est établi à partir :

- Des créances figurant au bilan initial ou de l'exercice précédent ;
- Des autres opérations diverses générant des encaissements supplémentaires ;
- Des opérations encaissées en comptant (règlements et acomptes versés par les clients) ;
- Des produits divers encaissés (Intérêts et dividendes perçus, augmentation de capital, emprunts, subventions...) mais les produits nés durant la période, mais non encaissés, ne concernent pas le tableau des encaissements mais seront néanmoins inscrits en créance du bilan prévisionnel ;
- Des nouveaux emprunts contractés ou prêts que les débiteurs remboursent.

Budget des encaissements

Ventes TTC (montants facturés aux clients)		Encaissements : montants à encaisser suivant les délais de règlement des clients					
	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	../..
Janvier	”						
Février	”						
Mars	”						
Avril	”						
.. / ..							
Dont TVA sur ventes (TVA collectée)*							

Exemple

Extrait d'un budget des encaissements, sachant que :
20 % des clients règlent au comptant par chèque,
40 % des client règlent à 30 jours fin de mois par traite,
40 % des clients règlent à 60 jours fin de mois par traite.

Par ailleurs, les créances clients qui s'élèvent à 300 Dhs au 31 Décembre de l'année N-1 sont payées à 70 % en Janvier et 30 % en Février de l'année N.

Le Chiffre d'affaires de Janvier = 250 Dhs ;

Le Chiffre d'affaire de Février = 350 Dhs ;

Le Chiffre d'affaires de Mars = 400 Dhs.

<i>Mois</i>	<i>Total</i>	<i>J</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	<i>M</i>
<i>Créances 31/12/N-1</i>	<i>300</i>	<i>210(1)</i>	<i>90 (1)</i>			
<i>CA Janvier</i>	<i>250</i>	<i>50 (2)</i>	<i>100 (3)</i>	<i>100 (4)</i>		
<i>CA Février</i>	<i>350</i>		<i>70</i>	<i>140</i>	<i>140</i>	
<i>CA Mars</i>	<i>400</i>			<i>80</i>	<i>160</i>	<i>160</i>

(1) $210 = 300 \times 70 \%$ et $90 = 300 \times 30 \%$

(2) $50 = 250 \times 20 \%$,

(3) $100 = 250 \times 40 \%$,

(4) $100 = 250 \times 40 \%$.

2) L'établissement du budget des décaissements.

Le budget des décaissements regroupe l'ensemble des dépenses prévisionnelles d'exploitation et hors exploitation relatives à l'activité de l'entreprise. Le budget des décaissements tient compte des différences de modalités de paiement des clients, des fournisseurs, caisses sociales, Trésor public, etc.

Les flux négatifs ou décaissements ont des origines multiples :

- Les achats de matières premières, de marchandises, de services extérieurs ;
- Les dépenses de personnel et les charges et cotisations sociales s'y rapportant ;
- Les impôts et taxes ;
- Les remboursements de dettes financières (intérêts et dividendes versés, remboursement d'emprunts, prêts, achats de titres).
- Les acquisitions d'immobilisations, les frais généraux, les frais de distribution.

a) Les décaissements d'exploitation

a1) Les approvisionnements

Il sont en principe déterminés à partir des besoins de production correspondant aux ventes prévues. Les flux de trésorerie correspondants sont déterminés en tenant compte des conditions de règlements accordées par les fournisseurs.

Achats TTC		Décaissements : Montants suivant les délais de règlement des fournisseurs					
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	../..
Janvier	„						
Février	„						
Mars	„						
Avril	„						
.. / ..							
Dont TVA sur achats*							

Exemple

Extrait d'un budget des approvisionnements, sachant que :
50 % des fournisseurs sont réglés au comptant par chèque,
50 % des fournisseurs sont réglés à 30 jours fin de mois
par traite.

Par ailleurs, les dettes fournisseurs qui s'élèvent à 50 Dhs
au 31 Décembre de l'année N-1 sont payées en Janvier de
l'année N.

Les achats du mois de Janvier sont de 80 Dhs, ceux du mois
de Février de 90 Dhs et ceux du mois de Mars de 92 Dhs.

<i>Mois</i>	<i>Total</i>	<i>J</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	<i>M</i>
<i>Dettes 31/12/N-1</i>	50	50				
<i>Achats Janvier</i>	80 (1)	40	40			
<i>Achats Février</i>	90		45	45		
<i>Achats Mars</i>	92			46	46	

(1) $40 = 80 \times 50$

a2) Les autres charges soumises à la TVA

Il s'agit des autres charges de production et des charges de gestion qui sont souvent réglées le mois même.

Budget des charges

Exemple :

<i>Mois</i>	<i>J</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	<i>M</i>
<i>Charges de production</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
<i>Charges de gestion</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Totaux</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>

a3) Salaires et charges sociales

En matière de décaissement, il peut exister des décalages : Les salaires d'un mois peuvent être décaissés le mois suivant ; les charges sociales d'un mois peuvent être décaissées le mois suivant.

Exemple :

<i>Mois</i>	<i>J</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>
<i>Salaires nets</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>40</i>	<i>40</i>
<i>Charges sociales</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>17</i>	<i>17</i>

b) Les décaissements hors exploitation

Exemple :

Annuités d'emprunt, dividendes, impôts des bénéficiaires.

3) L'établissement du budget de la TVA

La TVA est un impôt indirect entré en vigueur au Maroc depuis le premier Avril 1986. Elle est appliquée sur les opérations commerciales, industrielles, artisanales et de service. Elle s'applique au prix de revient. Le consommateur final est le redevable réel. C'est l'entreprise qui déclare et paie la TVA.

Conformément aux dispositions de l'article 87 du Code Général des Impôts (CGI), la taxe sur la valeur ajoutée est une taxe sur le chiffre d'affaires qui s'applique :

- Aux opérations de nature industrielle, commerciale, artisanale relevant de l'exercice d'une profession libérale, accomplies au Maroc ;
- Aux opérations d'importation ;
- Aux opérations visées à l'article 89 du CGI effectuées par les personnes, autres que l'Etat non entrepreneur, agissant à titre habituel ou occasionnel, quels que soient leur statut juridique, la forme ou la nature de leur intervention.

a) Régime d'imposition

a1) Périodicité de la déclaration

a1.1) Déclaration mensuelle :

Sont obligatoirement imposés sous le régime de la déclaration mensuelle :

- Les contribuables dont le chiffre d'affaires taxable réalisé est égal ou supérieur à 1000 000 Dhs ;
- Toute personne n'ayant pas d'établissement au Maroc et y effectuant des opérations imposables.

a1.2) Déclaration trimestrielle :

Sont imposés sous le régime de la déclaration trimestrielle :

- Les contribuables dont le chiffre d'affaires taxable réalisé est inférieur à 1000 000 Dhs ;
- Les contribuables exploitant des établissements saisonniers, des activités périodiques ou des opérations occasionnelles ;
- Les nouveaux contribuables pour la période de l'année civile en cours.

Budget TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	../..
TVA collectée à verser ⁽¹⁾						
TVA récupérable ⁽²⁾						
TVA à payer (TVA collectée – TVA récupérable) ⁽³⁾						
TVA à payer figurant au bilan s'il y a lieu						
TVA récupérable (figurant au bilan s'il y a lieu)						
Total TVA à payer						

- (1) reporter ici les montants de la TVA collectée
- (2) reporter ici les montants de la TVA récupérable
- (3) faites attention aux délais de paiement de la TVA

TVA due du mois Mars =

TVA sur ventes de biens et services encaissés au cours du mois Mars

- TVA sur achats d'immobilisation du mois de Mars

- TVA sur achats et frais réglés de Mars

- Crédit de TVA (février)

4) Présentation du budget de trésorerie

Le Budget de trésorerie fait apparaître à la fin de chaque mois (par sommation de la situation de début de mois et du flux mensuel net) la situation de trésorerie.

Cette situation traduit soit un excédent (trésorerie positive), soit un besoin (trésorerie négative).

Le trésorier doit alors planifier (plan de trésorerie) le placement des excédents (placements)

ou des besoins (recours à des crédits) entraînant eux-mêmes des produits et des charges financiers.

- **Le tableau final peut se présenter sous la forme suivante :**

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Trésorerie initiale	BL	X	Y									
Encaissements												
Décaissements												
Trésorerie finale	X	Y										

Remarque :

- Le budget de trésorerie fera également apparaître les encaissements et les décaissements qui proviennent des flux réels de la période précédente : ce sont les dettes et les créances qui figurent dans la situation (bilan) établie à la fin de la période précédente
- Les ventes non encaissées ou les charges non décaissées au cours de la période du budget constitueront les créances et les dettes figurant dans le bilan de la période suivante.

II) Budgétisation de la trésorerie

A) Période

La prévision doit être suffisamment à l'avance pour que des mesures préventives puissent être prises. **Une durée minimale** semble être donnée par le total : **délai d'approvisionnement + délai de règlement** puisque les décisions qui peuvent encore être prises auront normalement leur effet au – delà de cette durée en ce qui concerne les encaissements.

Exemple

Délai d'approvisionnement = 2 mois ; délai de règlement = 90 jours ; délai minimale de budgétisation = 5 mois.

De ce fait, la prévision est généralement faite sur une durée d'au moins 6 mois, mais sans excéder un an.

Cette durée de prévision doit être **découpée** en périodes plus courtes **pour budgétiser**, c'est-à-dire pour dresser les états rapprochant encaissements et décaissements. Ces périodes dépendent du rythme des échéances les plus fréquentes ; beaucoup de paiement se faisant en fin de mois, c'est une durée couramment retenue. Ce budget peut également être hebdomadaire ou même quotidien.

B) Budgétisation des encaissements et des décaissements

Il peut être établi séparément un budget des encaissements et un budget des décaissements, les deux étant ensuite regroupés.

L'ensemble est précédé par l'établissement d'un budget de T.V.A. en raison de la spécificité des encaissements et décaissements liés à cet impôt.

Les effets sont portés à leurs **dates d'échéances** de façon à voir si l'on peut se dispenser de recourir à des crédits autres que ceux des fournisseurs. C'est seulement en fonction des soldes donnés par un tel budget que l'on prendra des décisions.

Remarque :

Les sommes encaissées en fin de mois sont à porter en encaissements au mois suivant du budget, par précaution.

III) Contrôle de la trésorerie

Par période, comme pour la budgétisation, le contrôle de la trésorerie doit faire apparaître les écarts entre réalisations et prévisions pour les **encaissements** et pour les **décaissements**.

A) Contrôle et cause d'écart

Il est indispensable de rechercher les causes d'écart et si c'est possible d'en déterminer les responsabilités. Ces causes peuvent dépendre :

- 1) Des services financiers qui n'ont par exemple pas respecté les prévisions d'échéances ;
- 2) Des variations d'activité de l'entreprise. Il est nécessaire de mettre en rapport les écarts du budget de trésorerie et ceux provenant d'autres budgets ;
- 3) De la conjoncture : variations des prix, variations de salaires... ;
- 4) Des tiers, notamment des clients qui par exemple ont pu éprouver des difficultés à respecter les échéances. Ces difficultés peuvent d'ailleurs elles – mêmes s'expliquer par la conjoncture.

L'entreprise peut recourir à plusieurs solutions :

1) Mobiliser ses créances

- Par remise à l'escompte à des effets escomptables ;
- Par des relances en cas de retard de paiement ;
- Par recours à l'affacturage cela permettra de réduire les risques d'impayé, le coût de la gestion des contentieux et d'accélérer les encaissements.

2) Recourir aux crédits bancaires

- Faciliter de caisses
- Découverts
- Crédits saisonniers ou crédits de campagne

3) Demander des reculs d'échéances aux fournisseurs

A condition que cette solution ne soit que provisoire pour ne pas conduire à une dangereuse accumulation de dettes. Lorsque un tel report a eu lieu, il importe de bien suivre le montant des dettes à court terme pour éviter que de reports en reports la situation financière ne devienne catastrophique.

4) Limiter les délais de paiement accordés aux clients

Ce qui difficile car certains clients ont aussi leurs propres problèmes de trésorerie.

5) Retarder des commandes

A condition, comme il a été dit précédemment, que le budget de trésorerie soit établi sur une durée minimale au moins égale à « délai d'approvisionnement + délai de règlement ». Dans ce cas l'incidence d'un règlement peut être détectée avant que la commande correspondante soit passée. *Le stock de sécurité* peut alors également servir de sécurité pour la trésorerie.

Une autre manière d'utiliser des stocks pour améliorer une situation de trésorerie peut consister à recourir exceptionnellement à des ventes en *soldes*.

Finalement, en fonction des décisions prises, il est établi un budget définitif dans lequel ne doivent plus apparaître de ruptures de trésorerie.

IV) Elaboration des documents prévisionnels de synthèse

L'élaboration des documents prévisionnels de synthèse permet de vérifier la cohérence de la démarche budgétaire mise en œuvre avec les éléments définis dans le plan opérationnel. Au niveau comptable, les documents prévisionnels de synthèse vérifient que les objectifs d'exploitation fixés peuvent être atteints. Le budget général a un rôle dans la synthèse des prévisions mais ce rôle est plus vaste puisqu'il concerne l'ensemble des prévisions. Il prend principalement la forme des états comptables obligatoires :

- Compte de résultat prévisionnel ;
- Bilan prévisionnel.

A) Le compte de résultat prévisionnel

Il a pour but de fournir le résultat global de la période futur étudiée, en rassemblant toutes les charges et tous les produits, exprimés hors taxes, tels qu'ils ont été estimés dans les différents budgets. Plusieurs présentations sont possibles, certaines permettent une analyse du résultat global.

- Présentation globale : On reprend dans la partie gauche d'un tableau les charges et dans la partie droite les produits, comme dans le compte de résultat traditionnel ; le solde du compte donne le résultat prévisionnel de l'exercice.
- Présentation détaillée : elle est basée sur une analyse mensuelle avec, pour chaque mois, le calcul de la marge sur coût direct et du résultat.

B) Le bilan prévisionnel

C'est le dernier document présente. Il est obtenu à partir du bilan dressé à la fin de l'exercice précédent et il représente la situation probable à la fin de l'exercice future.

Les principaux postes du bilan prévisionnel sont déterminés comme suit :

- Immobilisations = Montant à la fin de l'exercice passé + acquisitions de l'exercice future ;
- Amortissements des cessions ;
- Stocks = Montant à la fin de l'exercice futur obtenu à partir du budget de production et du budget des approvisionnements ;
- Créances sur clients = Montant des créances TTC non encore encaissées à la fin de l'exercice futur (elles apparaissent généralement en marge du budget des encaissements) ;

- Banque, CCP, Caisse = Solde de la trésorerie à la fin de l'exercice futur, donné par le budget de trésorerie.
- Capital = Montant antérieur + apports – retraits des propriétaires ;
- Résultat = Il est donné par le compte de résultat prévisionnel (montant précédé du signe moins s'il s'agit d'une perte) ;
- Dettes à l'égard des fournisseurs = Montant des dettes TTC non encore payés à la fin de l'exercice futur (elles apparaissent généralement en marge du budget des décaissements) ;
- TVA à décaisser = Elle concerne la TVA due au titre du dernier mois de l'exercice à venir.