

Les budgets

Un budget est une **prévision chiffrée**, mois par mois, de l'activité de l'unité commerciale et de ses conséquences financières. Construire les budgets permet de savoir à l'avance si l'entreprise aura assez d'argent pour payer ses fournisseurs, ses salariés et l'État, et de prévoir une solution avant qu'un découvert n'apparaisse.

Les principes de la démarche budgétaire

Le budget de trésorerie, aboutissement de la démarche, consiste à prévoir si l'entreprise disposera de suffisamment de trésorerie (argent disponible en banque et en caisse) pour faire face à ses obligations. Le gestionnaire anticipe pour cela les **encaissements** (l'argent qui entre) et les **décaissements** (l'argent qui sort).

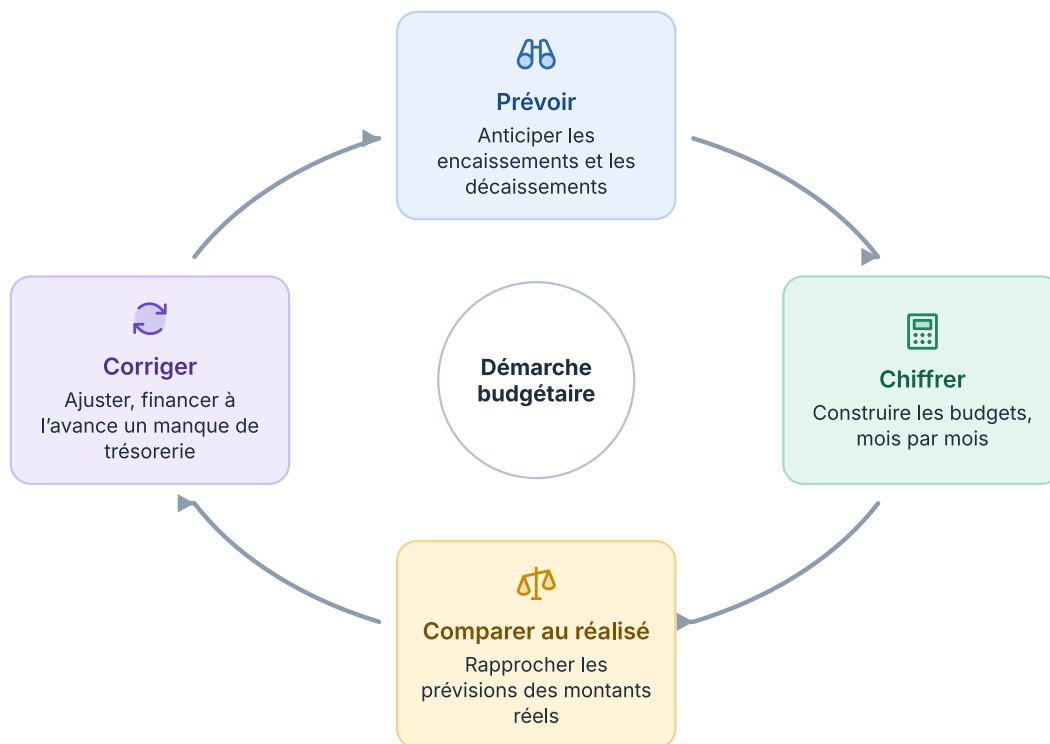


Schéma 1. La démarche budgétaire : prévoir, chiffrer, comparer au réalisé, corriger.

La démarche ne s'arrête pas aux prévisions : chaque mois, le **contrôle budgétaire** compare le réalisé au prévu, calcule les écarts et corrige les budgets des mois suivants.

Les principaux budgets

Les budgets se présentent sous forme de tableaux, une colonne par mois. On veut aboutir au budget de trésorerie, de la forme suivante :

	Janvier	Février	...	Décembre
Trésorerie initiale				
+ Encaissements				
- Décaissements				
= Trésorerie finale				

Pour connaître les encaissements et les décaissements, il faut construire l'ensemble des budgets de l'année, dans un ordre précis : chacun utilise les résultats du précédent.

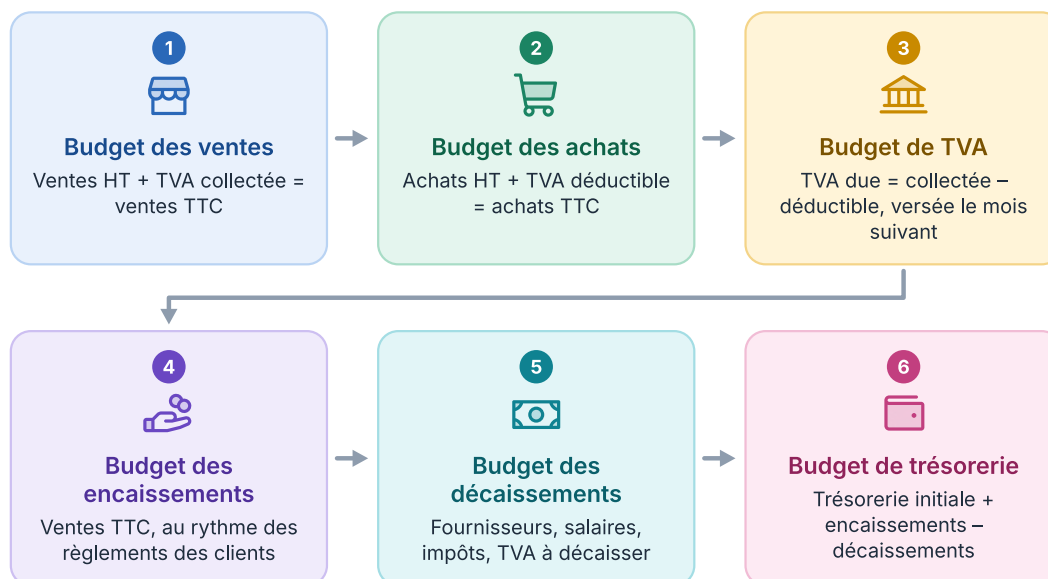


Schéma 2. L'ordre de construction des budgets, jusqu'au budget de trésorerie.

Deux règles guident tous ces calculs :

- les budgets des encaissements, des décaissements et de trésorerie raisonnent **toutes taxes comprises** : le client paie le prix TTC, l'entreprise paie ses fournisseurs TTC ;
- chaque montant se place au mois de son **paiement**, pas au mois de la facture.

Un exemple complet : le budget du premier trimestre

Maison Solène, boutique de décoration et d'art de la table, prépare son budget de trésorerie de janvier à mars. Les prévisions sont les suivantes (TVA à 20 %) :

- ventes HT : 60 000 € en janvier, 50 000 € en février, 70 000 € en mars ; les clients paient 40 % comptant et 60 % le mois suivant ; au 1^{er} janvier, il reste 45 000 € de créances clients (ventes de décembre) ;
- achats de marchandises HT : 36 000 €, 30 000 € puis 42 000 €, payés aux fournisseurs le mois suivant ; les dettes fournisseurs de décembre s'élèvent à 39 600 € ;
- en février, achat d'un nouvel agencement du magasin : 20 000 € HT, payé comptant ;
- chaque mois : salaires nets 9 000 € (payés le mois même), charges sociales 4 000 € (payées le mois suivant), loyer et charges 3 000 €, autres frais (énergie, publicité) 2 000 €, remboursement d'emprunt 1 500 € ;
- la TVA due de décembre (3 500 €) est payée en janvier ; trésorerie au 1^{er} janvier : 5 000 €.

Le budget des ventes et le budget des achats

Ils passent du hors taxes au TTC et calculent la TVA, collectée sur les ventes et déductible sur les achats.

	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	60 000	50 000	70 000
TVA collectée (20 %)	12 000	10 000	14 000
Ventes TTC	72 000	60 000	84 000
Achats HT	36 000	30 000	42 000
TVA déductible (20 %)	7 200	6 000	8 400
Achats TTC	43 200	36 000	50 400

Le budget de TVA

La TVA collectée sur les ventes n'appartient pas à l'entreprise : elle la reverse à l'État, après déduction de la TVA payée sur ses achats et ses investissements. Pour une entreprise soumise au régime réel normal, la **TVA due d'un mois est versée le mois suivant**.

TVA due = TVA collectée - TVA déductible (sur les achats et sur les investissements)

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	12 000	10 000	14 000
- TVA déductible sur achats	7 200	6 000	8 400
- TVA déductible sur investissement	-	4 000	-
= TVA due	4 800	0	5 600
TVA à décaisser (TVA due du mois précédent)	3 500	4 800	0

La TVA due de mars (5 600 €) sera payée en avril : elle n'apparaît pas dans les décaissements du trimestre.

Le budget des encaissements

Il place chaque vente TTC au mois où le client la paie. Certaines factures sont réglées en plusieurs fois : la part comptant est encaissée le mois de la vente, le reste les mois suivants.

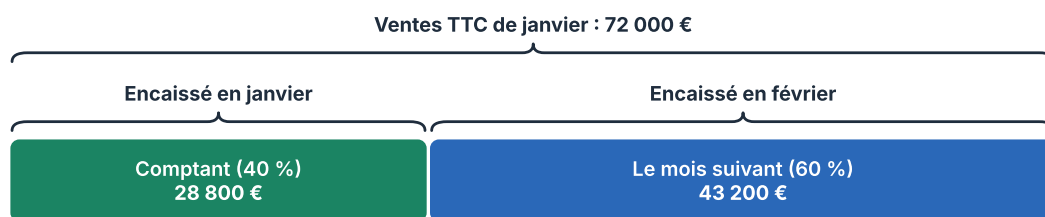


Schéma 3. Les ventes TTC de janvier de Maison Solène sont encaissées en deux fois : le budget retient la date du règlement, pas celle de la facture.

	Janvier	Février	Mars
Créances clients au 1 ^{er} janvier	45 000		
Ventes de janvier (72 000 TTC)	28 800	43 200	
Ventes de février (60 000 TTC)		24 000	36 000
Ventes de mars (84 000 TTC)			33 600
Total des encaissements	73 800	67 200	69 600

Les 60 % des ventes de mars (84 000 × 60 % = 50 400 €) seront encaissés en avril : ce sont les créances clients du 31 mars.

Le budget des décaissements

Il regroupe tous les paiements de l'entreprise (fournisseurs, salaires, organismes sociaux, État, banque, investissements), chacun au mois où il est payé et pour son montant TTC quand il porte de la TVA.

	Janvier	Février	Mars
Fournisseurs (achats TTC du mois précédent)	39 600	43 200	36 000
Investissement (agencement, TTC)		24 000	
Salaires nets	9 000	9 000	9 000
Charges sociales (du mois précédent)	4 000	4 000	4 000
Loyer et charges	3 000	3 000	3 000
Autres frais	2 000	2 000	2 000
Remboursement d'emprunt	1 500	1 500	1 500
TVA à décaisser	3 500	4 800	0
Total des décaissements	62 600	91 500	55 500

Les dotations aux amortissements n'y figurent pas : ce sont des charges sans sortie d'argent. Seul le paiement de l'agencement compte, au mois où il est réglé.

Le budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale	5 000	16 200	- 8 100
+ Encaissements	73 800	67 200	69 600
- Décaissements	62 600	91 500	55 500
= Trésorerie finale	16 200	- 8 100	6 000

La trésorerie finale d'un mois devient la trésorerie initiale du mois suivant.

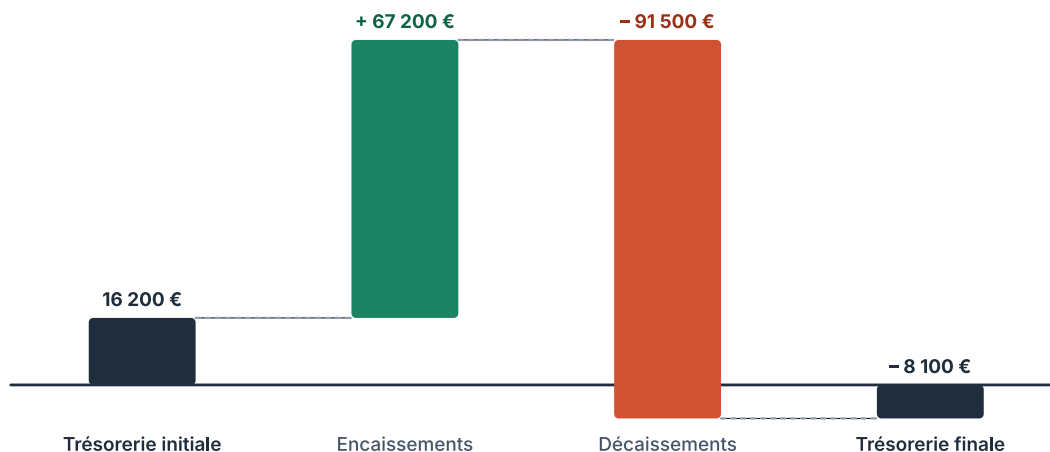


Schéma 4. Le budget de trésorerie de février de Maison Solène : trésorerie initiale + encaissements - décaissements = trésorerie finale ; négative, elle doit être financée à l'avance.

Analyser le budget et corriger

Le budget fait apparaître une **trésorerie négative fin février** (- 8 100 €) : ce mois-là, les décaissements dépassent les encaissements de 24 300 €, à cause du paiement de l'agencement (24 000 € TTC). Sans lui, février se terminerait avec 15 900 € de trésorerie. Plusieurs solutions se préparent à l'avance :

- **décaler une dépense** : payer l'agencement en mars laisse 15 900 € fin février et toujours 6 000 € fin mars ;
- **financer l'investissement autrement** : emprunt, crédit-bail ou paiement échelonné négocié avec le fournisseur ;
- **négocier un découvert autorisé** ou une facilité de caisse pour quelques semaines (en payant des intérêts) ;
- **accélérer les encaissements** : obtenir une plus grande part de paiements comptant, relancer les clients, mobiliser des créances (voir le cours sur les opérations de règlement et la trésorerie).

En revanche, la TVA doit être versée à sa date et les salaires payés à leur échéance : ces décaissements ne se reportent pas.

Le contrôle budgétaire

Chaque mois, on compare le réalisé au prévu : **écart = réalisé - prévu**. Sur des encaissements, un écart négatif est défavorable ; sur des décaissements, c'est un écart positif qui l'est. Exemple : si les ventes de mars n'atteignent que 62 000 € HT, les encaissements de mars sont de $62\,000 \times 1,20 \times 40\% + 36\,000 = 65\,760$ € au lieu de 69 600 € : écart de - 3 840 €, défavorable. Le manager en cherche la cause (fréquentation, panier moyen, météo...) et ajuste les budgets des mois suivants.

L'essentiel à retenir

- Démarche budgétaire : prévoir, chiffrer, comparer au réalisé (écart = réalisé - prévu), corriger.
- Ordre : ventes → achats → TVA (TVA due = collectée - déductible, versée le mois suivant) → encaissements → décaissements → trésorerie.
- Les budgets de trésorerie raisonnent en TTC et à la date du paiement ; les amortissements n'y figurent pas.
- Trésorerie finale = trésorerie initiale + encaissements - décaissements ; un mois négatif se prépare à l'avance (décaler une dépense, emprunt, découvert négocié, encaissements plus rapides).