

Révision express : Budgets et budget de trésorerie

Un budget est une prévision chiffrée, mois par mois, de l'activité de l'unité commerciale et de ses conséquences financières. La démarche enchaîne les budgets dans un ordre précis (ventes, achats, TVA, encaissements, décaissements) jusqu'au budget de trésorerie, qui dit si l'entreprise aura assez d'argent chaque mois pour payer fournisseurs, salariés et État. À l'épreuve E7, c'est le dossier de prévision financière : compléter les tableaux d'un trimestre, repérer un mois de trésorerie négative, proposer une solution préparée à l'avance et calculer un écart entre réalisé et prévu.

Définitions à connaître

Démarche budgétaire

Suite de quatre temps : prévoir l'activité, la chiffrer dans des budgets, comparer chaque mois le réalisé au prévu, corriger les budgets des mois suivants.

Budget de trésorerie

Aboutissement de la démarche : tableau mensuel qui part de la trésorerie initiale, ajoute les encaissements, retire les décaissements et donne la trésorerie finale, qui devient la trésorerie initiale du mois suivant.

Encaissements et décaissements

L'argent qui entre (ventes payées par les clients, créances de l'exercice précédent) et l'argent qui sort (fournisseurs, salaires, charges sociales, loyer, TVA, emprunt, investissements), chacun au mois de son paiement et pour son montant TTC.

Budget de TVA

Tableau qui calcule chaque mois la TVA due à l'État : TVA collectée sur les ventes moins TVA déductible sur les achats et sur les investissements ; au régime réel normal, elle est versée le mois suivant.

Créances clients et dettes fournisseurs de début de période

Ventes et achats du mois précédant le budget, pas encore réglés : ils s'encaissent ou se décaissent dans les premiers mois du tableau, en plus des opérations prévues.

Charge sans sortie d'argent

Charge inscrite au compte de résultat qui ne donne lieu à aucun paiement, comme la dotation aux amortissements : elle ne figure jamais dans un budget de trésorerie, seul le paiement de l'investissement compte.

Contrôle budgétaire

Comparaison mensuelle du réalisé au prévu : écart = réalisé - prévu ; le manager en cherche la cause (fréquentation, panier moyen, météo) et ajuste les budgets suivants.

Pièges à éviter

- Placer une vente ou un achat au mois de la facture : le budget de trésorerie retient le mois du paiement (part comptant le mois même, le reste les mois suivants).
- Raisonner hors taxes dans les encaissements et les décaissements : le client paie TTC, les fournisseurs et les investissements se paient TTC ; seuls salaires, charges sociales et remboursement d'emprunt n'ont pas de TVA.
- Décaisser la TVA due le mois même : elle se verse le mois suivant ; la TVA due du dernier mois du tableau n'apparaît pas dans ses décaissements.
- Oublier les créances clients, les dettes fournisseurs, les charges sociales et la TVA du mois précédant le budget : elles se paient dans les premiers mois.
- Inscrire les dotations aux amortissements dans les décaissements : ce sont des charges sans sortie d'argent ; seul le paiement de l'investissement compte.
- Proposer de reporter la TVA ou les salaires pour combler un mois négatif : ces décaissements ne se reportent pas ; on décale un investissement, on emprunte ou on négocie un découvert.

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Ventes et achats TTC	Montant TTC = montant HT $\times$ 1,20 ; TVA = montant HT $\times$ 20 %	TVA collectée sur les ventes, TVA déductible sur les achats et sur les investissements ; 5,5 % sur certains produits.
TVA due	TVA due = TVA collectée - TVA déductible sur achats - TVA déductible sur investissements	Calculée chaque mois ; versée le mois suivant : la TVA due de mars se décaisse en avril.
Encaissements d'un mois	Encaissements = ventes TTC du mois $\times$ part payée comptant + ventes TTC des mois précédents $\times$ part payée à crédit + créances clients de début de période	Toujours en TTC, à la date du règlement ; les ventes non encore encaissées à la fin du tableau sont les créances clients de fin de période.

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Décaissements d'un mois	Décaissements = fournisseurs (achats TTC selon le délai) + investissements TTC + salaires nets + charges sociales + loyer et frais + remboursement d'emprunt + TVA à décaisser	Chaque montant au mois de son paiement ; les charges sociales d'un mois se paient souvent le mois suivant ; pas d'amortissements.
Trésorerie finale	Trésorerie finale = trésorerie initiale +	La trésorerie finale d'un mois est la

	encaissements – décaissements	trésorerie initiale du suivant ; un mois négatif doit être financé à l'avance.
Écart du contrôle budgétaire	Écart = réalisé – prévu	Sur des encaissements, un écart négatif est défavorable ; sur des décaissements, c'est un écart positif qui l'est.

La méthode pas à pas

1. Lire l'énoncé et relever les règles de paiement : part des ventes encaissée comptant et à crédit, délai de règlement des fournisseurs, mois de paiement des charges sociales et de la TVA, créances et dettes de début de période, trésorerie initiale.
2. Établir le budget des ventes et le budget des achats : passer du HT au TTC et isoler la TVA collectée et la TVA déductible, sans oublier la TVA déductible sur un investissement.
3. Construire le budget de TVA : TVA due du mois = collectée – déductible ; la placer en TVA à décaisser le mois suivant, avec la TVA due du mois précédant le budget au premier mois.
4. Remplir le budget des encaissements en plaçant chaque vente TTC au mois où le client la paie, créances de début de période comprises ; puis le budget des décaissements, chaque paiement à sa date et en TTC.
5. Dresser le budget de trésorerie mois par mois : trésorerie initiale + encaissements – décaissements = trésorerie finale, reportée en trésorerie initiale du mois suivant.
6. Analyser : repérer le mois négatif, en expliquer la cause (investissement, fournisseurs, saison) et proposer des solutions préparées à l'avance : décaler une dépense, emprunt ou crédit-bail, découvert négocié, encaissements plus rapides ; rappeler que TVA et salaires ne se reportent pas.
7. Si le réalisé est connu, calculer l'écart = réalisé – prévu, dire s'il est favorable ou défavorable et en chercher la cause.

Exemple résolu : Librairie du Port : le budget de trésorerie du premier trimestre

Ventes HT prévues : 40 000 € en janvier, 30 000 € en février, 50 000 € en mars ; les clients paient 50 % comptant et 50 % le mois suivant ; créances clients au 1er janvier : 21 000 €. Achats HT : 24 000 €, 18 000 € puis 30 000 €, payés le mois suivant ; dettes fournisseurs de décembre : 26 400 €. En mars, achat d'un mobilier de présentation de 15 000 € HT payé comptant. Chaque mois : salaires nets 6 000 €, charges sociales 2 500 € (payées le mois suivant), loyer 2 000 €, autres frais 1 000 €, remboursement d'emprunt 800 €. TVA due de décembre : 2 200 €. Trésorerie au 1er janvier : 1 000 €. TVA 20 %.

1. Ventes TTC = 48 000 €, 36 000 €, 60 000 € ; achats TTC = 28 800 €, 21 600 €, 36 000 € ; TVA déductible sur le mobilier = $15\,000 \times 20\% = 3\,000$ € en mars
2. TVA due : janvier $8\,000 - 4\,800 = 3\,200$ € ; février $6\,000 - 3\,600 = 2\,400$ € ; mars $10\,000 - 6\,000 - 3\,000 = 1\,000$ € (payée en avril) ; TVA à décaisser = 2 200, 3 200 puis 2 400 €
3. Encaissements : janvier $21\,000 + 48\,000 \times 50\% = 45\,000$ € ; février $24\,000 + 18\,000 = 42\,000$ € ; mars $18\,000 + 30\,000 = 48\,000$ € (les 30 000 € restants sont les créances du 31 mars)
4. Décaissements : janvier $26\,400 + 12\,300 + 2\,200 = 40\,900$ € ; février $28\,800 + 12\,300 + 3\,200 = 44\,300$ € ; mars $21\,600 + 18\,000 + 12\,300 + 2\,400 = 54\,300$ € (12 300 € = salaires, charges sociales, loyer, frais, emprunt)
5. Trésorerie : janvier $1\,000 + 45\,000 - 40\,900 = 5\,100$ € ; février $5\,100 + 42\,000 - 44\,300 = 2\,800$ € ; mars $2\,800 + 48\,000 - 54\,300 = -3\,500$ €
6. Mars est négatif à cause du mobilier payé comptant (18 000 € TTC) : sans lui, la trésorerie finirait à 14 500 € ; solutions : payer le mobilier en avril, le financer par emprunt ou crédit-bail, négocier un découvert
7. Contrôle budgétaire : si les ventes de mars n'atteignent que 44 000 € HT, les encaissements de mars sont de $44\,000 \times 1,20 \times 50\% + 18\,000 = 44\,400$ € au lieu de 48 000 € : écart de -3 600 €, défavorable

Auto-test

1. Dans quel ordre construit-on les budgets ?
2. Ventes de février 30 000 € HT, 40 % payés comptant : qu'encaisse-t-on en février et en mars au titre de ces ventes ?
3. TVA collectée 12 000 €, TVA déductible sur achats 7 200 € et sur un investissement 4 000 € : quelle TVA due et quand est-elle payée ?
4. Trésorerie initiale 5 000 €, encaissements 73 800 €, décaissements 62 600 € : quelle trésorerie finale ?
5. Les dotations aux amortissements figurent-elles dans le budget des décaissements ?
6. Encaissements prévus 69 600 €, réalisés 65 760 € : quel écart et comment le qualifier ?
7. Citez trois solutions pour un mois de trésorerie négative anticipé ?

Réponses

1. Ventes, achats, TVA, encaissements, décaissements, puis budget de trésorerie : chacun utilise les résultats du précédent.
2. $30\,000 \times 1,20 = 36\,000$ € TTC ; 14 400 € en février et 21 600 € en mars.
3. $12\,000 - 7\,200 - 4\,000 = 800$ €, versée le mois suivant.
4. $5\,000 + 73\,800 - 62\,600 = 16\,200$ €, qui devient la trésorerie initiale du mois suivant.
5. Non : ce sont des charges sans sortie d'argent ; seul le paiement de l'investissement, TTC, au mois où il est réglé, figure dans les décaissements.
6. Écart = $65\,760 - 69\,600 = -3\,840$ €, défavorable puisqu'il porte sur des encaissements.
7. Décaler une dépense qui peut l'être, financer l'investissement par emprunt ou crédit-bail, négocier un découvert autorisé ou accélérer les encaissements.