

## LE BUDGET DE TRÉSORERIE ET LES ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

### 1°) Le bouclage de la construction budgétaire

Chaque entreprise se doit d'anticiper ses flux financiers afin d'assurer sa solvabilité et d'optimiser son résultat financier.

(voir en [annexe 0](#), l'approche comptable de la trésorerie)

Cette anticipation peut porter sur plusieurs années, le document utilisé est alors le **plan de financement** (qui assure l'équilibre des différents modes de financement : capitaux propres, emprunts etc.) exemple en [annexe 2](#).

Mais cette anticipation doit aussi et surtout se faire à court terme, sur une année, voire sur des périodes encore plus courtes (le mois, la semaine, le jour).

#### Remarque :

*Dans la construction budgétaire le budget de trésorerie est souvent construit sur une périodicité mensuelle ou trimestrielle. La gestion de trésorerie utilise quant à elle des «prévisions de trésorerie» souvent beaucoup plus fines (à la journée) et peut utiliser des techniques spécifiques (tenue des comptes de trésorerie en jour de valeur par exemple).*

Le budget de trésorerie va permettre de s'assurer de la cohérence de la construction budgétaire (les budgets sont-ils «réalistes» ou «réalisables» ?).

En effet, la prévision de trésorerie tire les conséquences financières des différents budgets liés au cycle d'exploitation (ventes, frais commerciaux, production, sous-traitance, approvisionnement) et liés aux investissements. C'est en ce sens qu'on peut le qualifier de «budget résultant».

Des «impasses» de trésorerie peuvent apparaître nécessitant et des besoins en crédits à court terme, à l'inverse, d'éventuels excédents de trésorerie devront être gérés.

**C'est le rôle du budget de trésorerie que de traduire en terme d'encaissements et de décaissements les charges et les produits générés par les différents programmes de l'entreprise.**

La démarche budgétaire sera ensuite bouclée par l'établissement des documents de synthèse prévisionnels (bilan et compte de résultat). Ces documents doivent présenter une certaine cohérence avec les projets à moyen et long terme définis par l'entreprise.

Tout comme pour le plan de financement à long ou moyen terme, la prévision de trésorerie s'effectuera en deux étapes :

**1<sup>ère</sup> étape :** la partie besoins / ressources (ou budget de trésorerie proprement dit), rassemble les mouvements de trésorerie générés par les opérations d'exploitation et hors exploitation.

Cette construction est presque entièrement déterminée par les budgets précédents.  
Elle aboutit à une situation prévisionnelle de trésorerie avant financements (ou placements) à court terme.

**2<sup>de</sup> étape :** la partie plan de trésorerie, dans laquelle sont prévues les opérations financières à court terme qui vont permettre de réaliser l'équilibre au niveau souhaité (par exemple trésorerie zéro) en ajustant les financements et les placements.

(voir en [annexe 3](#) un exemple simplifié de budget de trésorerie)

## 2°) La construction du budget de trésorerie

### a) les différentes composantes

**le budget de trésorerie est un budget résultant,**

=> il repose d'une part sur les différents budgets d'exploitation (il traduit les flux comptables en flux financiers)

- \*Le budget des ventes (avec prise en compte des lois d'encaissement déterminées par une étude statistique des comportements des différentes catégories de clients)

- \*Le budget de production

- \*Le budget des approvisionnements (avec prise en compte du crédit moyen fournisseurs)

- \*Les différentes formes et niveaux de rémunération des personnels employés (y compris les cotisations sociales)

- \*Les différents impôts ou taxes liés à la production.

(voir en [annexe 1](#) le schéma de calcul de la trésorerie d'exploitation)

=> Il doit aussi prendre en compte les mouvements de fonds hors exploitation (dont certains peuvent être mis en évidence dans le plan de financement)

- \* Charges et produits financiers

- \* Impôts sur le résultat

- \* Participation des salariés aux bénéfices

- \* Dividendes

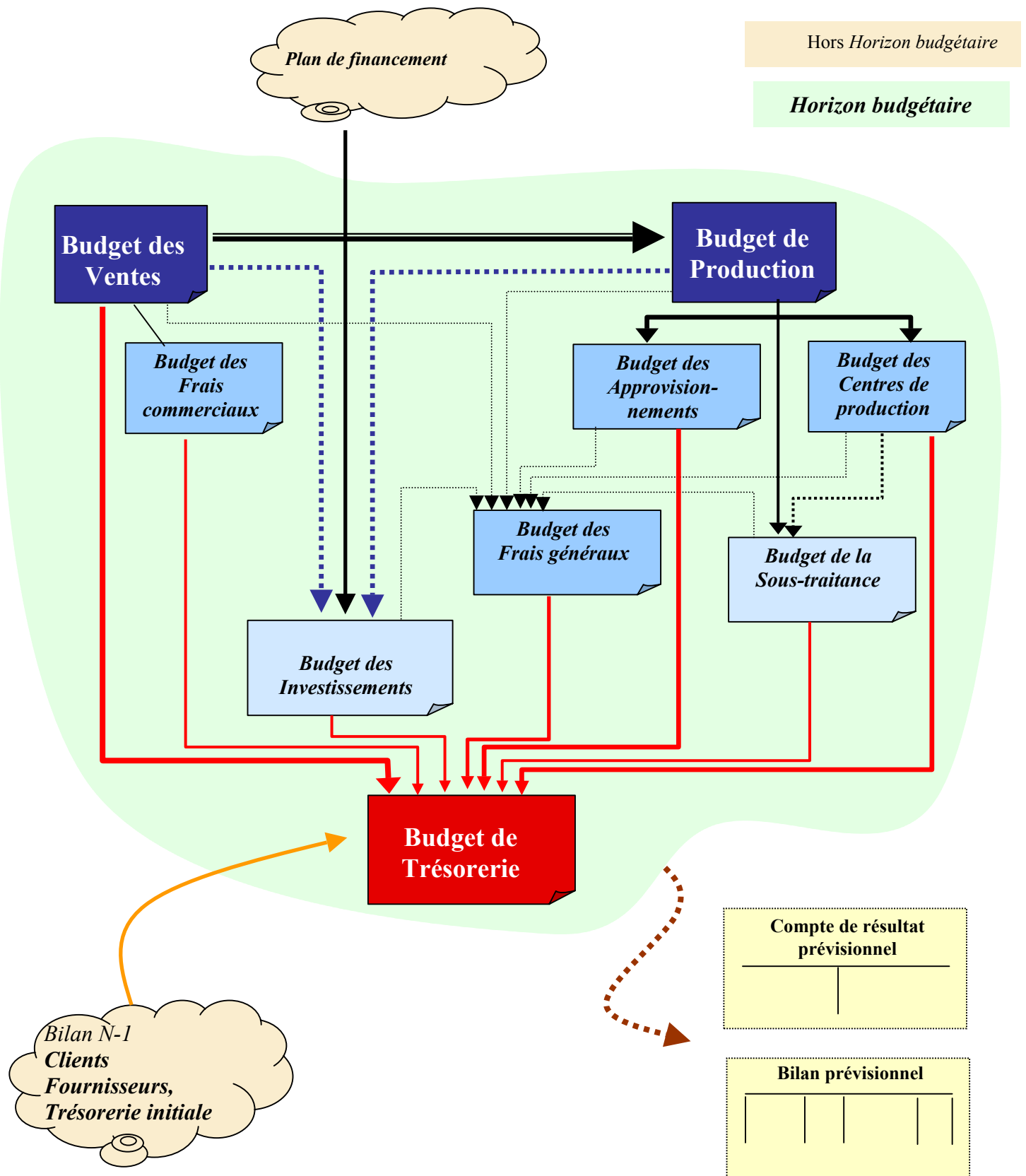
- \* Investissements en matériel et autres

- \* Apports de capitaux à long terme

...

Il doit enfin tenir compte de la situation de trésorerie initiale ainsi que des créances et dettes qui figurent au bilan d'ouverture et qui généreront des encaissements ou décaissements au cours de l'exercice.

**b) Schéma simplifié d'une articulation budgétaire possible**



### c) Le budget de trésorerie ajusté

Ce budget ne présente plus que des soldes de trésorerie positifs ou nuls (il tient compte de toutes les solutions de financement ou de placement retenues par l'entreprise pour rééquilibrer sa trésorerie).

### 3°) Les documents de synthèse prévisionnels

L'établissement du bilan et du compte de résultat prévisionnel permet de s'assurer de l'équilibre comptable entre les budgets des différents services et le budget de trésorerie.

*(par exemple : le solde des comptes de trésorerie au bilan prévisionnel doit correspondre à la position et au montant indiqué par le budget de trésorerie pour la fin de période budgétaire)*

Cette démarche doit aussi permettre de vérifier la cohérence de la construction budgétaire avec les orientations retenues dans les plans opérationnels à long et moyen terme.

Ces documents se construisent en regroupant les différentes informations contenues dans les budgets et les documents de l'exercice précédent (le bilan en particulier) et dans le respect des principes comptables (amortissements, provisions...).

Le compte de résultat regroupe les charges et produits hors taxes des différents budgets.

*(Par exemple le montant des achats est déterminé à partir du budget des approvisionnements, le stock final de marchandises est obtenu à partir de l'état du stock initial, du budget des achats et du budget des ventes. Cette recombinaison des données de l'analyse budgétaire n'est pas toujours évidente. Les calculs peuvent utiliser à la fois des informations en valeur contenues dans les budgets ou des informations quantitatives contenues dans les programmes de production ou de vente.)*

Le bilan se construit à l'aide :

- du bilan de l'année précédente
- du budget de trésorerie (compte de tiers, disponibles...).

*Un budget de trésorerie annuel comporte toujours une dernière colonne qui permet de faire figurer les éléments qui seront encaissés ou décaissés hors de la période budgétaire. Les éléments contenus dans cette colonne (par exemple les ventes facturées et non encore encaissées) vont constituer les briques de base permettant de construire les postes du bilan prévisionnel (dans notre exemple ; elles constituent un élément du poste «clients et comptes rattachés»).*

- des budgets de productions et d'approvisionnements (pour les stocks)
- du compte de résultat ou des budgets pour les amortissements et le contrôle du résultat budgété.



**Annexe 0 : rappel sur la notion de trésorerie.**

la situation de trésorerie nette de l'entreprise se définit comme suit

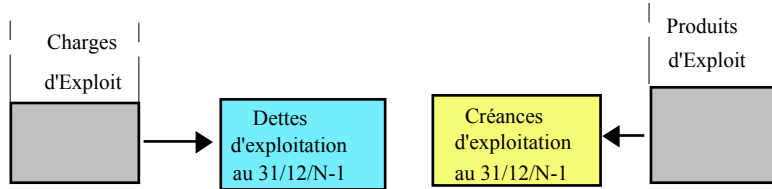
	<i>Total algébrique des soldes en banque à vue</i>
+	<i>Placements disponibles à tout moment</i>
-	<i>Crédits financiers à court terme</i>
=	<b><i>Trésorerie nette</i></b>

Au bilan, les éléments permettant de calculer cette trésorerie nette, apparaissent dans les comptes suivants :

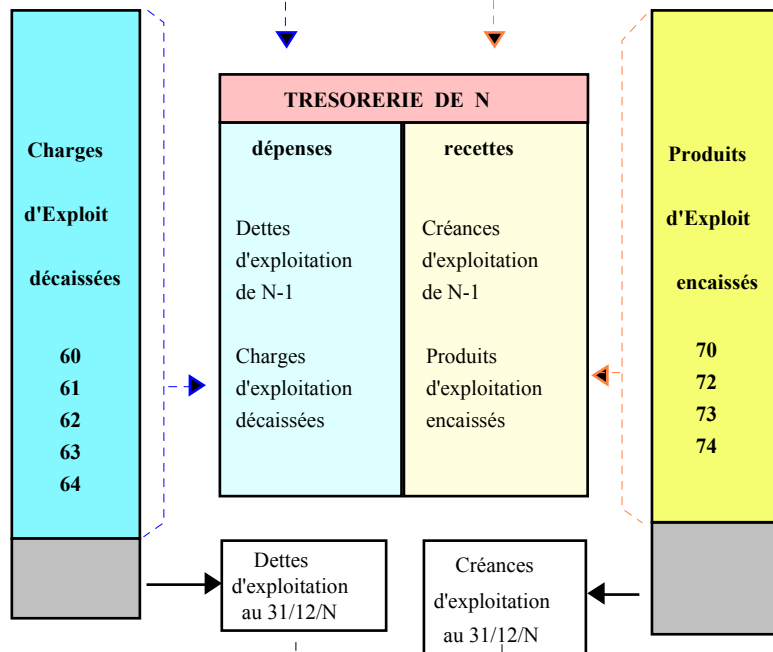
<b><i>ACTIF</i></b>	<b><i>PASSIF</i></b>
<b><i>A</i></b> Valeurs mobilières de placement <b><i>B</i></b> Disponibilités ou banques, établissements financiers et assimilés	<b><i>C</i></b> Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (partie correspondant aux concours bancaires courants et soldes crédoeurs des banques)
	<b><i>D</i></b> Effets escomptés non échus figurant dans l'annexe

## Annexe 1 : Schéma de calcul de la trésorerie d'exploitation.

EXERCICE N-1



EXERCICE N



EXERCICE N+1



## Annexe 2 : exemple de plan de financement simplifié

Années	0	1	2	4
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		X	X	X
<b>RESSOURCES</b>				
CAF d'exploitation				
Emprunts				
Augmentation de capital				
Cession d'immobilisation				
Économies d'impôts (sur intérêts ou loyers)				
TOTAL des Ressources				
<b>EMPLOIS</b>				
Acquisitions d'immobilisations				
Augmentation du B.F.R.				
Remboursements d'emprunts				
Loyers de crédit bail				
TOTAL des Emplois				
<b>TRESORERIE au 31/12</b>	X	X	X	X

### Annexe 3 : exemple simplifié de budget de trésorerie

Eléments	Janvier n+1	Février n+1	Mars N+1	...	<i>A encaisser A décaisser fin n+1</i>
<b><i>Encaissements d'exploitation</i></b>					
Encaissements sur Créances (bilan n)	X	X			
Encaissement sur Ventes budgétisées	X	X	X	X	X
<b><u>Décaissements</u></b>					
Financement : remboursement					
placement : décaissement (achat de VMP...)					
<b><i>Encaissements hors exploitation</i></b>					
<b>Total des encaissements</b>					
<b><i>Décaissements d'exploitation</i></b>					
Décaissement sur Dettes (bilan n)					
Décaissement sur achats budgétisés					
Salaires et charges sociales					
Travaux, fournitures, serv. ext.					
Autres frais divers de gestion					
TVA à payer					
Autres impôts et taxes					
Frais financiers					
<b><i>Décaissements hors expl.</i></b>					
<b>Total Décaissements</b>	+				
<b>Solde des mouvements de trésorerie</b>					
Situation initiale de trésorerie					
<b>Solde de trésorerie avant opérations financières</b>					
<b><u>Encaissements</u></b>	+				
Financement : crédits nouveaux (y compris CBC, escompte)	+				
placement : encaissement (vente VMP...)					
<b><u>Décaissements</u></b>					
Financement : remboursement					
Placement : décaissement (achat de VMP...)					
<b>Solde de trésorerie final après itération</b>	+/-				