

LA SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE

6.1 L'élaboration du budget de trésorerie :

Le processus budgétaire s'achève par l'élaboration d'un budget de trésorerie et, d'un bilan et d'un état de résultat prévisionnels.

Le budget de trésorerie offre une synthèse financière des autres budgets dans la mesure où il englobe l'ensemble des encaissements et des décaissements issus de ces budgets, et donne lieu à un solde prévisionnel qui permet d'éviter les cessations de paiements et les excédents inutiles. En effet, la présence d'un solde négatif nécessite la mise en place préventivement des moyens de financement de décalage entre les encaissements et les décaissements. Alors que la présence d'un excédent suscite la recherche des moyens de placement les plus rentables. L'élaboration de budget de trésorerie se fait à partir des documents suivants :

- Le bilan de l'année précédente.
- Tous les budgets approuvés de l'année en cours.
- Les modes de règlement de l'entreprise.
- Les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.

Pour établir ce budget, il convient d'élaborer au préalable trois budgets partiels : un budget d'encaissements, un budget de TVA et un budget de décaissements.

Ces budgets regroupent les éléments suivants :

Budget des encaissements :

Eléments	Périodes
Encaissements d'exploitation : - Ventes de produits finis ou prestation de services	
Encaissements hors-exploitation : - Nouvel emprunt - Cessions d'immobilisations - Produits de placement - Etc	
Total	

Budget de TVA :

Eléments	Périodes
- TVA collectée sur ventes ou sur prestation de services -TVA à régulariser sur cession d'immobilisations	
Total de la TVA collectée de la période	
- TVA déductible sur achats de matières - TVA déductible sur charges de gestion - TVA déductible sur acquisition d'immobilisations - Crédit de TVA antérieur	
Total de la TVA déductible de la période	
TVA à payer de la période = TVA collectée – TVA déductible	
TVA à décaisser de la période	

Budget des décaissements :

Eléments	Périodes
Décaissements d'exploitation : - Achats de matières (TTC) - Charges de gestion (TTC) - Salaires - Charges sociales - TVA à décaisser	
Décaissements hors exploitation : - Remboursement d'emprunt (amortissement + intérêt) - Impôt à liquider - Acquisition d'immobilisations (TTC) - Dividendes à payer Etc	
Total	

A partir des trois budgets précédents il est possible d'établir le budget de trésorerie proprement dit :

Eléments	Périodes
- Solde initial = placement courant + liquidité - découvert bancaire	
- Variation de la trésorerie = Encaissement de la période – Décaissement de la période	
- Solde final = Solde initial + Variation de la trésorerie	
- Excédent ou besoin de financement = Solde final – Encaisse minimale	

En gestion financière une optimisation de la trésorerie vise à éviter les excédents de trésorerie oisifs qui entraîne un manque à gagner sur les produits financiers si cet excédent est placé, et à éviter les besoins (ou déficits) de trésorerie qui engendre des frais financiers sur les découverts bancaires et qui risquent même une cession de paiement pouvant mener à la faillite. Cette optimisation conduit à un ajustement de budget de la trésorerie à travers certaines décisions correctives telles que le recours à l'escompte des effets, la ventes de certains actifs, le report ou l'annulation de certaines dépenses non essentielles, l'emprunt ou le rééchelonnement des dettes en cas de déficit et le placement des excédents dans des comptes à terme rémunères ou des sicav ou des actions ou des obligations ou des bons de trésors. Suite à ces ajustements on aboutit à un budget de trésorerie définitif jugée acceptable.

Exemple :

La société ABC vous demande d'établir son budget de trésorerie pour l'année N. Vous disposez des doucement et renseignements suivants :

Bilan au 31/12/ N-1 après répartition

Actifs		Capitaux propres et Passifs	
- Actifs non courant :		-Capitaux propres :	264 000
Immobilisations brutes	320 000	- Passifs non courants :	
Amortissement	(20 000)	Emprunts	32 769
Immobilisation nette	300 000	- Passifs courants :	
-Actifs courants :		Fournisseurs achats de biens ou prestation de services	5 000
Stock de matières premières	10 000	Etat impôt à liquider	Etat 5 000
Stock de produits finis		TVA à payer	2 500
Clients ventes de biens ou prestation de services	12 000	Associés dividendes à payer	5 000
Clients effets à recevoir	3 000	CNSS charges sociales à payer	100
Caisse	12 000	Echéances à moins d'un an sur emprunt	15 161
	8 000	Découvert bancaire	15 470
Total	345 000	Total	345 000

Budget des ventes HT :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Quantité	3000	5000	4000	5200	4000	4000	2200	2000	3000	2800	6000	2000	43200
CA (H.T.)	15000	25000	20000	21000	20000	20000	8800	8000	15000	14000	30000	10000	206800

Budget de production :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Charges directes :													
Consommation de matières	6000	8000	7000	9100	9000	5000	2000	2000	2200	4000	3800	3000	61100
Salaires de production	2000	2200	1800	2200	2100	2000	1800	1500	1500	1000	1000	1700	20800
Charges indirectes :													
Assurances	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Amortissements	2500	2500	2500	2500	2800	2800	2800	2800	2600	2600	2600	2600	31600
Total	8300	10600	9100	11600	11700	7700	4500	4400	4300	6500	6200	5100	119500

Budget des approvisionnements :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Stock initial	10000	12000	12000	13000	11900	10900	5900	3900	9900	7700	11700	7900
Livraison	8000	8000	8000	8000	8000			8000		8000		
Consommation	6000	8000	7000	9100	9000	5000	2000	2000	2200	4000	3800	3000
Stock final	12000	12000	13000	11900	10900	5900	3900	9900	7700	11700	7900	4900

Budget des investissements :

Eléments	Engagement			réception				Décaissement				
	J	N	D	J	A	M	D	J	S	O	N	
Acquisition de machines	10000					10000			5000	3000	2000	
Total	10000					10000			5000	3000	2000	

Budget des charges fonctionnelles :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Salaires	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Charges sociales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Charges diverses de gestion	150	150	150	200	200	100	100	100	150	200	200	200
Total	850	850	850	900	900	800	800	800	850	900	900	900

-Renseignements divers :

- Règlements clients : Les ventes sont réglées comme suit : 50% au comptant, 25% par traites à 60 jours, 25% par crédit de 30 jours.
- Règlement fournisseurs : Les achats sont réglés ainsi : 50% au comptant, 50% par des crédits à 30 jours.
- TVA : Tous les produits et les charges passibles de la TVA, sont soumis au taux de 19 %. La machine à acquérir est soumise à la TVA. La TVA de chaque mois est réglée à la deuxième quinzaine du mois suivant. Le crédit de TVA éventuel s'impute sur la TVA à payer des mois suivants.
- Les salaires sont payés le dernier jour du mois échu.
- Les charges sociales de chaque trimestre sont payées le 15 du premier mois de trimestre suivant. Les primes d'assurance mensuelle sont réglées à la fin de chaque mois.
- Les dividendes seront payés au cours de mois de Juin.
- Le solde de l'impôt sur le bénéfice de l'exercice N-1 sera réglé au cours du mois de Mars N. trois acomptes provisionnels égales à 30% de l'impôt sur les bénéfices de l'exercice N (soit 3000 chacun) seront payés au cours de 6^{ème}, 9^{ème} et 12^{ème} mois de l'année N.
- Un nouvel emprunt de 20 000DT remboursable par amortissements constants sur cinq sera encaissé au cours du mois de Novembre.
- Les plans d'amortissement des emprunts figurant au passif de bilan sont les suivants :

Emprunt 1:

Echéances	Capital restant du en début de période	Intérêts	Amortissements	Annuités
1/9/N-2	40 000	4 000	6554	10 554
1/9/N-1	33 446	3345	7209	10 554
1/9/N	26 277	2624	7930	10 554
1/9/N+1	18 307	1830	8724	10 554
1/9/N+2	9 583	971	9583	10 554

-Il s'agit d'un emprunt remboursable par annuités constantes à un taux annuel de 10%.

-Emprunt 2 :

Echéances	Capital restant dû en début de période	Intérêts	Amortissements	Annuités
1/4/N-2	36 155	3 615	7 231	10 846
1/4/N-1	28 924	2 892	7 231	10 123
1/4/N	21 693	2 169	7 231	9 400
1/4/N+1	14 462	1 446	7 231	8 677
1/4/N+2	7 231	723	7 231	7 954

- Une machine dont la VCN s'élève à 2 000 sera cédée au cours de mois de septembre. L'entreprise prévoit une plus-value de 500 sur cette cession. Aucune TVA ne sera reversée au titre de ladite cession.

- Le coût de production des produits vendus s'élève à 131000. Il s'ensuit que le stock final des produits finis est : $SF = SI + \text{production de la période} - \text{coût de production des produits vendus}$ soit $12\ 000 + 124\ 000 - 131\ 000 = 5\ 000$.

- Une encaisse minimale de 8000 est jugée nécessaire.

- Le budget des encaissements se présente ainsi :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	BP
Encaissements d'exploitation: CA (TTC)	17850	29750	23800	24990	23800	23800	10472	9520	17850	16660	35700	11900	
-50% au comptant (même mois)	8925	14875	11900	12495	11900	11900	5236	4760	8925	8330	17850	5950	
-25% par traites de 60j (après 2mois)	9000 ⁽²⁾	3000 ⁽²⁾	4462.5	7437.5	5950	6247.5	5950	5950	2618	2380	4462.5	4165	8925 ⁽³⁾ 2975 ⁽³⁾
25% à crédit 30j (mois suivant)	3000 ⁽¹⁾	4462.5	7437.5	5950	6247.5	5950	5950	2618	2380	4462.5	4165	8925	2975 ⁽⁴⁾
Encaissements hors exploitation :													
cession de machine									2500				
nouvel emprunt											20000		
Total	20925	22337.5	23800	25882.5	24097.5	24097.5	17136	13328	16423	15172.5	46477.5	19040	

1 : il s'agit des créances dus sur les ventes de décembre qui représentent 25% de CA (TTC) de ce mois et qui seront encaissés au cours de janvier. Leur montant figure au niveau du bilan précédent dans le poste client vente de biens ou prestation de service.

2 : 25% des ventes de mois de décembre (3000) et 25% des ventes de mois de novembre (9000= 12000-3000) figurent au niveau du bilan précédent dans le poste clients effets à recevoir. Les créances sur les ventes de novembre seront encaissées en janvier alors que ceux sur le mois de décembre seront encaissés en février.

3 : Ces encaissements ultérieurs figureront au niveau de bilan prévisionnel dans le poste Clients effets à recevoir pour un montant de 11900

4 : Ces encaissements ultérieurs figureront au niveau de bilan prévisionnel dans le poste Clients ventes de biens

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	BP
TVA déductibles / Achats de matières	1520	1520	1520	1520	1520			1520		1520			
TVA déductibles / Charges diverses	28.5	28.5	28.5	38	38	19	19	19	28.5	38	38	38	
TVA déductibles / achat de machine						1900							
Total de	1548.5	1548.5	1548.5	1558	3458	19	19	1539	28.5	1558	38	38	

TVA déductibles													
TVA collecté / Ventes	2850	4750	3800	3990	3800	3800	1672	1520	2850	2660	5700	1900	
TVA à payer	1301.5	3201.5	2251.5	2432	342	3781	1653	-19	2821.5	1102	5662	1862	
TVA à décaisser	2500 ⁽⁵⁾	1301.5	3201.5	2251.5	2432	342	3781	1653	0	2802.5	1102	5662	1862

5 : c'est la dette fiscale au titre de la TVA figurant dans le bilan précédant et qu'il faut payer au cours du mois de janvier

Le budget des décaissements de l'entreprise ABC regroupe les règlements par échéance. Ce budget se présente comme suit :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	BP
Décaissements d'exploitation : achat (TTC)	9520	9520	9520	9520	9520			9520		9520			
-50% au comptant (même mois)	4760	4760	4760	4760	4760			4760		4760			
-50% à crédit 30j (mois suivant)	5000 ⁽⁶⁾	4760	4760	4760	4760	4760			4760		4760		
Charges diverses de gestion	178.5	178.5	178.5	238	238	119	119	119	178.5	238	238	238	
Assurances	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Salaires	2600	2800	2400	2800	2700	2600	2400	2100	2100	1600	1600	2300	
Charges sociales	100			300			300			300			300
TVA à décaisser	2500	1301.5	3201.5	2251.5	2432	342	3781	1653	0	2802.5	1102	5662	1862
Décaissements hors exploitation :													
achat de machine									5950	3570	2380		
Impôt /bénéfice			5000			3000			3000			3000	
Dividendes						5000							
Remboursement de l'emprunt				9400					10554				
Total	15638.5	14300	20800	25009.5	15390	16321	7100	9132	27042.5	13770.5	10580	11700	

6 : il s'agit de la dette fournisseur sur l'achat de décembre figurant au bilan précédant et qui sera décaissée en Janvier

A partir des trois budgets précédents il est possible d'établir le budget de trésorerie proprement dit :

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
SI	-7470	-4217	5808	8858	9714	18429	26062	36154	40366	29721	31215	67010
Δ de trésorerie = (encaissements – décaissements)	5286.5	8037.5	3000	873	8707.5	7776.5	10036	4196	-10619.5	1402	35897.5	7340
SF = SI + variation de trésorerie	-2183.5	5854	8854	9727	18434.5	26211	36247	40443	29823.5	31225.5	67123	74463
Excédent ou besoin de financement = SF – encaisse minimale	10183.5	2146	854	1727	10434.5	18211	28247	32443	21823.5	23225.5	59123	66463

A la fin de la période on aura une trésorerie positive de 74463 : 66463 en placements courants et 8000 en caisse.

6.2 L'élaboration de bilan prévisionnel et d'état de résultat prévisionnel :

Une fois élaboré le budget de trésorerie, il convient de passer à l'établissement des documents de synthèse comptable pour vérifier la cohérence de la démarche budgétaire et assurer l'équilibre comptable de l'année budgétée. Dans notre exemple, compte tenu d'un taux d'imposition de 30% et d'un taux de rétention de bénéfice de 75 % (bénéfices non distribués), l'état de résultat prévisionnel se présente ainsi :

ETAT DE RESULTAT PREVISIONNEL de l'année N :

Produits d'exploitation :

Vente de produits finis	206 800
Variations des stocks des produits finis (SF- SI) = 5000 -12000=	-7 000
Total des produits d'exploitations	199 800

Charges d'exploitation :

Achats de matières premiers	56 000
Variation de stocks de matières premières (SI- SF) =(10000-4900)=	5 100
Achats consommés	61100
Assurances	6 000
Charges divers ordinaire (charges de gestion)	1900
Charges de personnel	
Salaires	28000
Charges sociales	1200
Dotation aux amortissements	31600
Total des charges d'exploitation	129800
Résultat d'exploitation	70000
Charges financières	4 793
Gain sur cession d'immobilisations	500
Résultat des activités ordinaires avant impôt*	65707
Impôt sur les bénéfices	19712.1
Résultat net de l'exercice	45994.9

* IS = 30 % de 65707= 19712.1

Le bénéfice net dégagé sera réparti entre les dividendes et les capitaux propres comme suit :

Dividendes = 25 % de bénéfice net = 25 % de 45994.9 = 11498.725

Capitaux propres: Bénéfice réinvesti (non distribué) = 75 % de bénéfice net
= 75 % de 45994.9 = 34496.175

Les postes de bilan prévisionnel après répartition se déterminent comme suit :

Actif :

Immobilisations brutes N = Immobilisation brutes N-1 + acquisitions (HT) – cession (à la VCN) = 320 000 + 10 000 -2000 = 328 000

Amortissement N = Amortissement N-1 + dotation aux amortissements
= 20 000 + 31600 = 51 600

Immobilisation net N = Immobilisation brute N - amortissement N
= 328 000 – 51 600= 276 400

Stock de produits finis = 5000

Stock de matières premières = 4900

Clients ventes de biens ou prestations de services = 2975

Client EAR = 11900

Placement courant= 66463

Caisse= 8000

} D'après le budget de trésorerie

} D'après les données

} D'après le budget des encaissements

Capitaux propres et Passifs :

Capitaux propres N = Capitaux propres N-1 + Bénéfice réinvesti

$$= 264\,000 + 34\,496.175 = 298\,496.175$$

Emprunt N = Emprunt N-1 + Nouvel emprunt – Emprunt N-1 dc (devenu court)

$$= 32\,769 + 20\,000 - 8\,724 \text{ (amortissement de l'emprunt1)} - 7231$$

$$\text{(Amortissement de l'emprunt2)} - 4000 \text{ (amortissement de nouvel emprunt)} = 32\,814$$

Fournisseurs achats de biens = 0 d'après le budget des décaissements

Etat impôt à liquider = Impôt sur les bénéfices N - Acomptes provisionnels

$$= 19\,712.1 - 9000 = 10\,712.1$$

Etat TVA à payer = 1862 d'après le budget de TVA

Associées dividendes à payer = 13141.4

CNSS Charges sociales à payer = 100 d'après le budget des décaissements

Echéance à moins d'un an sur emprunt non courant = Emprunt dc (devenu court)

$$= 7231 + 8724 + 4000 = 19\,955 \text{ d'après les tableaux d'amortissements des emprunts.}$$

Le bilan prévisionnel après répartition se présente alors comme suit :

***Bilan au 31/12/N après répartition ***

ACTIF :

Capitaux propres et PASSIF:

<i>Actifs non courants :</i>		<i>Capitaux propres :</i>	298 496.175
- Immobilisations brutes	328 000	<i>Passif non courants :</i>	
- Amortissements	(51 600)	Emprunt	32 814
- Immobilisations nettes	276 400	<i>Passifs courants :</i>	
<i>Actifs courants :</i>		Etat impôt à liquider	10 712.1
- Stock de matières premières	4 900	Etat TVA à payer	1 862
- Stock de produits finis	5 000	Associés dividendes à payer	11 498.725
- Clients ventes de biens ou prestations de services	2 975	CNSS charges sociales à payer	300
- Clients EAR	11 900	Echéances à – d'un an sur emprunt non courant	19 955
- Placements courants	66 463		
- Caisse	8 000		
TOTAL :	375 638	TOTAL :	375 638