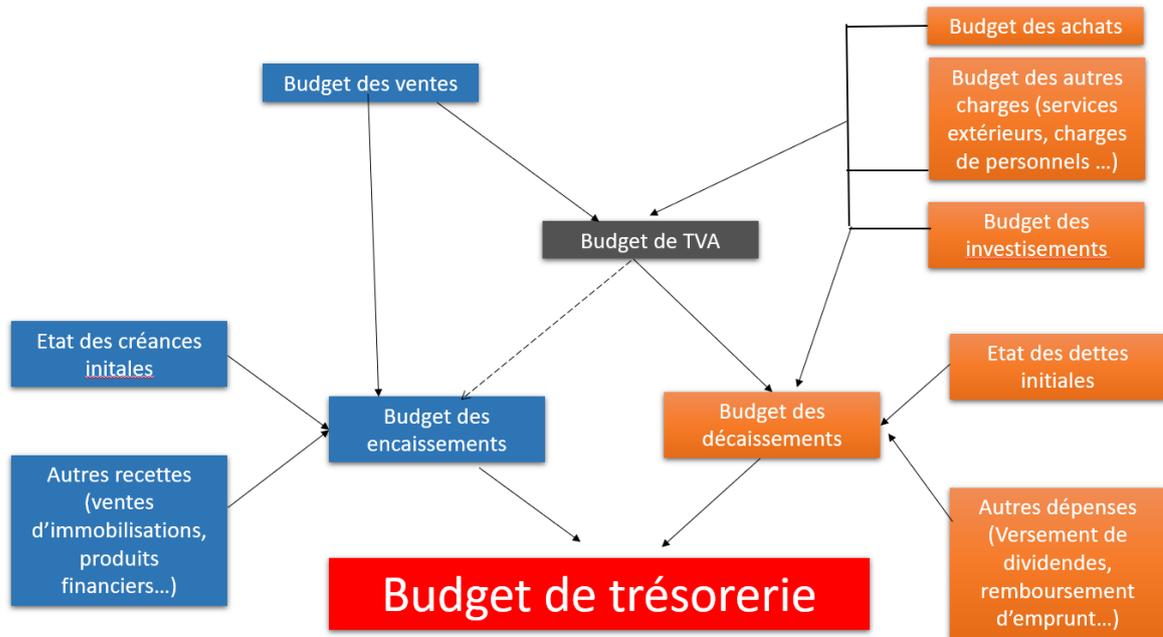


THEME 4 : LA SYNTHESE BUDGETAIRE

I. Construire un budget de trésorerie

Schéma d'ensemble :



A. Le budget des encaissements

Il est lié au budget des ventes en intégrant en plus les délais de règlement clients.

Ce budget comprend :

- Les recettes TTC
- Les encaissements des créances (en intégrant les créances du bilan initial)
- Les ventes « exceptionnelles » (actions, cession d'immobilisations ...)
- L'attribution d'emprunt

B. Le budget de décaissement

Il découle des budgets liés aux charges :

- Achats
- Charges de personnel
- Frais généraux
- L'investissement

Ce budget doit aussi tenir compte du paiement des dettes du bilan de départ, mais aussi des remboursements des emprunts, des impôts et des versements de dividendes.

C. Le budget de TVA

Il permet de calculer le décaissement de la TVA

TVA à décaisser = TVA Collectée – TVA Déductible (ABS/Immos) – Crédit de TVA antérieur

La TVA est décaissée entre le 19 et 23 du mois suivant.

Le budget de trésorerie permet de faire la synthèse entre ces 3 budgets.

Exemple :

Une entreprise a un CA prévisionnel de :

- 32000€ pour janvier
- 30000€ pour février

Les achats prévus pour la période sont :

- 15000€ pour janvier
- 13000€ pour février
-

Les autres charges mensuelles sont :

- Les salaires nets des salariés : 7000€
- Les charges sociales : 5000€
- Les services extérieurs : 3000€ HT

BUDGET DES VENTES		
	J	F
CA HT	32 000 €	29 000 €
CA TTC	38 400 €	34 800 €

BUDGET DES ACHATS		
	J	F
Achats HT	15 000 €	13 000 €
Achat TTC	18 000 €	15 600 €

BUDGET DES AUTRES CHARGES		
	J	F
Salaires nets	7 000 €	7 000 €
Charges sociales	5 000 €	5 000 €
Services extérieurs	3 000 €	3 000 €
TOTAL	15 000 €	15 000 €

BUDGET DE TVA		
	J	F
TVA COLLECTEE	6 400 €	5 800 €
TVA DEDUCTIBLE	3 600 €	3 200 €
TVA A DECAISSER	2 800 €	2 600 €

Les clients payent 40% comptant et 60% à 30 jours.

Les créances initiales sont de 18000€

BUDGET DES ENCAISSEMENTS		
	J	F
Créances initiales	18 000 €	
Comptant	15 360 €	13 920 €
A 30 jours		23 040 €
TOTAL	33 360 €	36 960 €

Les dettes initiales sont de

- 20000€ pour les fournisseurs (payées 16000 en janvier et 4000 en février)
- 3000€ de TVA à payer (payées le 20 janvier)

Les fournisseurs d'achat sont réglés en à 30 jours

Les fournisseurs de services extérieurs sont réglés à 45 jours

Les charges de personnel (salaires et charges sociales) sont payées le mois en cours

BUDGET DES DECAISSEMENTS		
	J	F
DETTES INITIALES	16 000 €	4 000 €
FOURNISSEURS - ACHAT		18 000 €
FOURNISSEURS - SERVICES EXT.		3 600 €
SALAIRES NETS	7 000 €	7 000 €
CHARGES SOCIALES	5 000 €	5 000 €
TVA A DECAISSER	3 000 €	2 800 €
TOTAL	31 000 €	37 600 €

Le solde bancaire à fin décembre est de : + 7200€

BUDGET DE TRESORERIE		
	J	F
Solde Initial	7 200,00 €	9 560,00 €
Encaissements	33 360,00 €	36 960,00 €
Décaissements	31 000,00 €	37 600,00 €
Solde Final (SI + E - D)	9 560,00 €	8 920,00 €

II. L'ajustement de la trésorerie

Le but est d'optimiser le solde de trésorerie afin :

- De diminuer les charges financières (intérêts, escompte)
- D'augmenter les produits financiers (placements)

L'objectif est d'atteindre la « trésorerie zéro » afin de ne pas avoir de découvert et d'optimiser les placements à court terme.

Les instruments de trésorerie à court terme:

- L'escompte des effets de commerce
- La loi Dailly (pas de transfert de propriété des créances)
- L'affacturage (transfert de propriété des créances)
- Prolongation du crédit fournisseurs
- Facilités de caisse ou de découvert accordées par une banque

Les placements à court terme :

- Les VMP (Actions, Obligations, SICAV, FCP)
- Le dépôt à terme

III. Les documents de synthèse prévisionnels

A l'aide des budgets permettant d'établir le budget de trésorerie il est possible d'établir un compte de résultat et un bilan prévisionnel.

A. Le compte de résultat prévisionnel

Charges	Provenances des informations
Achats	Budget d'approvisionnement
Variation de stock	Bilan initial et budget des approvisionnements et des ventes (éventuellement)
Services extérieurs	Budget de décaissement ou budget des autres charges
Charges de personnel	
Amortissements	Bilan initial et budget des investissements
Charges financières	Budget de trésorerie et de décaissement

Produits	Provenances des informations
Ventes	Budget des ventes
Variation de stock	Bilan initial et budget des ventes
Autres produits	Budget des encaissements

B. Le bilan prévisionnel

Actif	Provenances des informations
Immobilisations	Bilan initial et budget des investissements
Stock	Bilan initial et budget des approvisionnements et des ventes
Créances	Budget de trésorerie
Disponibilités	Budget de trésorerie

Passif	Provenances des informations
Capital	Bilan initial
Résultat	Compte de résultat prévisionnel
Dettes	Budget de trésorerie

THEME 4 : La synthèse budgétaire

EXERCICES

EXERCICE 1 : Budget de trésorerie – Cas simple

La société SDN commercialise des scooters de mer. Le prix d'achat moyen d'un scooter est de 6500€ HT. Ce scooter est revendu 11800€ HT. SND travaille en juste à temps.

SDN désire estimer sa trésorerie à la fin du 2^{ème} trimestre N. Pour cela elle vous communique les éléments suivants :

Prévisions de ventes (en quantité) :

Avril : 70 Mai : 105 Juin : 135

Charges :

- Les salaires nets sont évalués à 220 000€. Ils sont versés en fin de mois.
- Les charges sociales mensuelles sont estimées à 80% des salaires nets et sont réglées le 15 du mois suivant.
- Les services extérieurs sont évalués à 45 000€ HT (TVA : 20%). Ils sont réglés avec un mois de décalage.
- Le loyer mensuel est de 7 500€ (net de TVA) et est payable à terme échu (en fin de mois).

Autres informations :

- Les clients règlent 20% comptant et 80% à 30 jours
- Les achats de scooters sont payés 40% comptant et 60% à 60 jours
- Par défaut le taux de TVA est de 20%

Au 31/03/N il reste :

- A encaisser 680 000€ de créances clients. Ces créances seront payées en Avril N
- A payer 65 000€ de TVA à décaisser de Mars N, 170 000€ de charges sociales de Mars N, mais aussi 466 400€ de dettes fournisseurs. Les dettes fournisseurs seront payées en Mai N

- 1- Compléter les budgets ci-dessous afin de déterminer la trésorerie à fin Juin N
- 2- Quel est le résultat généré par l'entreprise sur la période d'Avril à Juin N ?
- 3- Proposer des solutions pour améliorer la trésorerie de l'entreprise

BUDGET DES VENTES			
	A	M	J
Quantité			
CA HT			
CA TTC			

BUDGET DES ACHATS			
	A	M	J
Quantité			
Achats HT			
Achat TTC			

BUDGET DES AUTRES CHARGES HT			
	A	M	J
S. Extérieurs			
Salaires nets			
Charges sociales			
Loyer			
TOTAL			

BUDGET DE TVA

	A	M	J
TVA COLLECTEE			
TVA DEDUCTIBLE			
TVA A DECAISSER			

BUDGET DES ENCAISSEMENTS

	A	M	J
Créances clients au bilan			
Comptant			
A 30 jours			
TOTAL			

BUDGET DES DECAISSEMENTS

	A	M	J
Dettes Frs au bilan			
Dettes sociales au bilan			
Achats comptant			
Achat à 60 jours			
Services Extérieurs 30j			
Salaires nets			
Charges sociales			
Loyer			
TVA à décaisser			
TOTAL			

BUDGET DE TRESORERIE

	A	M	J
Solde Initial	21 400,00 €		
Encaissements			
Décaissements			
Solde Final			

EXERCICE 2 : Budget de trésorerie – Cas complexe

La société AMJYD commercialise des snowboards de compétition. Afin de prévoir sa trésorerie à fin Juin, le comptable de la société vous communique l'élément suivant :

- Les créances au 31/12/N-1 sont de 7 176 000€ (60% réglées en janvier et le solde en février)
- Les dettes fournisseurs au 31/12/N-1 sont de 5 076 000€ (75% payables en janvier et le solde de février)
- Les charges sociales de décembre N-1, décaissables en janvier N sont de 1 943 000€
- Le montant de TVA à décaisser de décembre N-1 est **de 987 900€**
- Le prix de vente du snowboard est de 320€ HT. Le snowboard est acheté 140€ HT.
- L'entreprise travaille en juste à temps

- Le loyer mensuel est payable à terme échu. Il est de 380 000€ HT (TVA 20%)
- Il existe deux catégories de services extérieurs :
 - o La première catégorie à un coût hors taxes mensuel estimé à 8% du CA HT. Le taux de TVA de cette catégorie est de 10%
 - o La seconde catégorie à un taux de TVA de 20%. Son coût hors taxes pour janvier est estimé à 460 000€. Ce coût augmente de 1% tous les mois.
- Les services extérieurs sont payés à 30 jours.
- Les services bancaires mensuels sont de 0.05% du CA TTC. Ces services bancaires sont assujettis à la TVA à 20%. Ils sont prélevés en fin de mois.
- Au niveau des charges de personnel :
 - o Le montant brut des salaires mensuels est de 3 000 000€
 - o Les charges sociales salariales sont de 22% du montant brut
 - o Les charges sociales patronales sont de 45% du montant brut
- Les salaires sont identiques tous les mois, sauf pour avril où l'ensemble des salariés doivent recevoir une prime de 30% de la rémunération brute.
- Les salaires nets (salaires bruts diminués des charges sociales salariales) sont versés en fin de mois.
- Les charges sociales sont payées mensuellement le 15 du mois suivant.
- Au niveau des acomptes d'IS :
 - o Le 1^{er} acompte est versé le 15/03/N
 - o Le 2^{ème} acompte est versé le 15/06/N
 - o Le taux d'IS annuel est de 28%
 - o Le résultat fiscal de N-2 est de 1 200 000€
 - o Le résultat fiscal de N-1 est de 1 500 000€
- L'entreprise a prévu de verser des dividendes à ses actionnaires en juin N. Le montant des dividendes est estimé à 1/3 du résultat fiscal de N-1
- Au 31/12/N-1, l'entreprise doit encore un emprunt de 6 000 000€. Cet emprunt est remboursable par amortissement constant tous les trimestres (31/03/N et 30/06/N). Le taux annuel des intérêts est de 3%. Au 31/12/N-1, il reste encore 2 ans de remboursement. Le décaissement trimestriel correspond au remboursement du capital et au paiement des intérêts de la période.
- Les clients règlent :
 - o 15% comptant
 - o 50% à 30 jours
 - o 35% à 60 jours
- Les fournisseurs d'achats sont payés :
 - o 25% comptant
 - o 75% à 30 jours

1- Compléter les budgets ci-dessous afin de déterminer la trésorerie à fin Juin N

Afin de financer la trésorerie négative des mois de janvier à avril N, l'entreprise a deux solutions :

- a. Payer des intérêts sur le découvert bancaire au taux de 0.50% mensuel
- b. Demander à la banque de financer comptant les créances clients à 30 jours. Pour ce service la banque facture un taux d'intérêt annuel de 1.5% et des frais fixes mensuels e 2000€.

2- Déterminer la solution la plus avantageuse pour l'entreprise.

BUDGET DES VENTES

	J	F	M	A	M	J
Ventes en quantité	50000	52000	56000	48000	46000	51000
CA HT						
CA TTC						

BUDGET DES ACHATS ET FRAIS GENERAUX

	J	F	M	A	M	J
Achats TVA 20%						
Loyer TVA 20%						
Services extérieurs 20%						
Services extérieurs 10%						
Services bancaires 20%						
TOTAL						

BUDGET DES CHARGES DE PERSONNEL

	J	F	M	A	M	J
Salaire Brut						
Charges sociales 22%						
Charges patronales 45%						
TOTAL (SB +CP)						

BUDGET DE TVA

	J	F	M	A	M	J
TVA Collectée						
TVA Déductible						
TVA à décaisser						

BUDGET DES ENCAISSEMENTS

	J	F	M	A	M	J
Créances clients au bilan						
Comptant - 15%						
A 30 jours - 50%						
A 60 jours - 35%						
TOTAL						

BUDGET DES DECAISEMENTS

	J	F	M	A	M	J
Dettes Frs au bilan						
Dettes sociales au bilan						
Achats comptant 25%						
Achat à 30 jours 75%						
Services Extérieurs 30j 100%						
Salaires nets						
Charges sociales						
Services bancaires						
Acomptes IS						
Dividendes						
Emprunt Capital						
Emprunt Intérêt						
TVA à décaisser						
TOTAL						

BUDGET DE TRESORERIE

	J	F	M	A	M	J
Solde Initial	€ 190 890,00					
Encaissements						
Décaissements						
Solde Final						

Exercice 3 : Budget de trésorerie et documents prévisionnels – Cas d’initiation

La société Garner, commercialise des canapés convertibles en cuir. Elle travaille à la commande, c’est dire en juste à temps, donc sans stock de marchandises.

Pour le 1^{er} trimestre N, la société Garner a estimé les prévisions suivantes :

- Au niveau de CA HT
 - Janvier : 50000€
 - Février : 40000€
 - Mars : 65000€
 -
- Au niveau des charges :
 - Achats de marchandises : 40% du montant du CA HT
 - Services extérieurs : 8000€ HT en janvier et février. 10000€ HT en Mars
 - Charges de personnels
 - Salaires nets :
 - 13000€ en Janvier
 - 120500€ en Février
 - 15000€ en Mars
- Charges sociales : 60% des salaires nets.

Le bilan de l'année N-1 vous est présenté ci-dessous :

ACTIF	Exercice N-1	PASSIF	Exercice N-1
Actif immobilisé		Capitaux Propres	
Immobilisations brute	47 000 €	Capital	45 000 €
-Amortissement	- 12 000 €	Réserves	5 000 €
TOTAL 1 (Immobilisation nette)	35 000 €	TOTAL 1	50 000 €
Actif circulant		Dettes	
Client	41 000 €	Fournisseur	25 000 €
Banque	10 500 €	TVA à payer	4 000 €
		Charges sociale	7 500 €
TOTAL 2	51 500 €	TOTAL 2	36 500 €
TOTAL GENERAL	86 500 €	TOTAL GENERAL	86 500 €

Les conditions de règlements sont les suivantes :

- Clients : 20% comptant, 80% à 30 jours
- Fournisseurs : 100% à 30 jours
- S. Extérieurs : Comptant
- Salaires nets : le 30 du mois en cours
- Charges sociales : Le 15 du mois suivant
- TVA à payer : Le 20 du mois suivant

Toutes les immobilisations sont amortissables en mode linéaire sur 5 ans

- 1- Complétez les différents budgets afin de déterminer la trésorerie à fin Mars
- 2- Réaliser le compte de résultat prévisionnel
- 3- Réaliser le bilan prévisionnel

Les différents budgets :

BUDGET DES VENTES				TOTAL
	J	F	M	
CA HT				
CA TTC				

BUDGET DES ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS				TOTAL
	J	F	M	
Achats HT				
Services extérieurs				
Achat TTC				
Services extérieurs TTC				

BUDGET DES CHARGES DE PERSONNEL				TOTAL
	J	F	M	
Salaires nets				
Charges sociales				
TOTAL				

BUDGET DE TVA			
	J	F	M
TVA COLLECTEE			
TVA DEDUCTIBLE			
TVA A PAYER			

BUDGET DES ENCAISSEMENTS				
	J	F	M	BILAN
Créances clients au bilan				
Comptant				
A 30 jours				
TOTAL				

BUDGET DES DECAISSEMENTS				
	J	F	M	BILAN
Charges sociales				
TVA à payer				
Fournisseurs				
Services extérieurs				
Salaires nets (Salariés)				
TOTAL				

BUDGET DE TRESORERIE			
	J	F	M
Solde Initial			
Encaissements			
Décaissements			
Solde Final (SI + E - D)			

Compte de résultat prévisionnel :

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL			
CHARGES		PRODUIT	
TOTAL CHARGES		TOTAL PRODUIT	
Résultat			

Le bilan prévisionnel :

ACTIF	Exercice N-1	PASSIF	Exercice N-1
Actif immobilisé		Capitaux Propres	
Immobilisations brute	47 000 €	Capital	45 000 €
-Amortissement		Réserves	5 000 €
TOTAL 1 (Immobilisation nette)		Résultat	
		TOTAL 1	
Actif circulant		Dettes	
Client		Fournisseur	
Banque		TVA à payer	
		Charges sociale	
TOTAL 2		TOTAL 2	
TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL	

Exercice 4 : Budget de trésorerie et documents prévisionnels

La société Cofres commercialise des appareils photos numériques. La société s'approvisionne en juste à temps. Son bilan au 31/12/N-1 est le suivant :

ACTIF	Exercice N-1	PASSIF	Exercice N-1
Actif immobilisé net		Capitaux Propres	
		Capital	100 000 €
Construction	200 000 €	Réserves	26 600 €
Matériel de bureau	50 000 €		
Mobilier	152 000 €	TOTAL 1	126 600 €
TOTAL 1	402 000 €		
		Dettes	
Actif circulant		Emprunt	250 000 €
Client	45 000 €	Fournisseur	59 000 €
Banque	33 500 €	TVA à décaisser	14 900 €
		Dettes sociales	30 000 €
TOTAL 2	78 500 €	TOTAL 2	353 900 €
TOTAL GENERAL	480 500 €	TOTAL GENERAL	480 500 €

- (1) Client : 30000 à 30 jours et 15000 à 60 jours ; (2) TVA à décaisser : 20 janvier N
 (3) Fournisseurs : 19000 à 30 jours et 40000 à 45 jours ; (4) Dettes sociales : 15 du mois suivant (15 janvier)
 (5) Emprunt : Remboursement par trimestre. Prochain remboursement le 31/03/N : 32500€ (dont 2500€ d'intérêts)

Informations concernant l'exploitation du 1^{er} trimestre N :

Prévisions de vente en quantité :

- Janvier : 180 unités
- Février : 200 unités
- Mars : 170 unités

Le prix de vente d'un appareil photo est de 720€ HT. L'appareil est acheté 215€ HT.

La société loue un local commercial 5200€ par mois. Ce loyer est soumis à TVA (20%).

Les salaires bruts mensuels sont de 60000€ par mois. Les charges sociales salariales sont estimées à 20% des salaires bruts et les charges sociales patronales sont évaluées à 40% des salaires bruts.

Les autres frais mensuels sont évalués à 5000€ HT. Le taux de TVA de ces autres frais est de 20%.

Les amortissements annuels sont évalués à 35000€.

Conditions de règlements :

- Salaires : Le 30 du mois
- Loyer : En début de mois
- Les autres frais : A 30 jours
- Les fournisseurs :
 - 30% à 30 jours
 - 70% à 60 jours
- Les clients :
 - 35% comptant
 - 50% à 30 jours
 - 15% à 60 jours

1- Compléter les budgets ci-dessous afin de déterminer la trésorerie à fin Mars N

BUDGET DES VENTES				TOTAL
	J	F	M	
Quantité				
CA HT				
CA TTC				

BUDGET DES ACHATS				TOTAL
	J	F	M	
Quantité				
Achats HT				
Achat TTC				

BUDGET DES AUTRES CHARGES				TOTAL
	J	F	M	

BUDGET DE TVA			
	J	F	M
TVA COLLECTEE			
TVA DEDUCTIBLE			
TVA A DECAISSER			

BUDGET DES ENCAISSEMENTS				
	J	F	M	BILAN
Créances clients au bilan				
Comptant				
A 30 jours				
A 60 jours				

BUDGET DES DECAISSEMENTS				
	J	F	M	BILAN
Dettes Frs au bilan				
Dettes sociales au bilan				
Frs à 30 jours				
Frs à 60 jours				
Loyer				
Autres frais				
Salaires nets				
Charges sociales				
TVA à décaisser				
Remboursement Emprunt				

BUDGET DE TRESORERIE			
	J	F	M
Solde Initial			
Encaissements			
Décaissements			
Solde Final			

2- Etablir le compte de résultat et le bilan prévisionnels à fin Mars N

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL			
CHARGES		PRODUIT	
TOTAL CHARGES		TOTAL PRODUIT	
Résultat			

ACTIF	31/03/N	PASSIF	31/03/N
Actif immobilisé		Capitaux Propres	
Construction		Capital	
Matériel de bureau		Réserves	
Mobilier		Résultat	
-Amortissements		TOTAL 1	
TOTAL 1			
		Dettes	
Actif circulant		Emprunt	
Client		Fournisseur	
		TVA à décaisser	
		Dettes sociales	
		Banque	
TOTAL 2		TOTAL 2	
TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL	