

Budget de trésorerie, bilan et compte de résultat prévisionnels

 tifawt.com/contrôle-gestion/budget-de-tresorerie-bilan-et-compte-de-resultat-previsionnels

22 janvier 2019

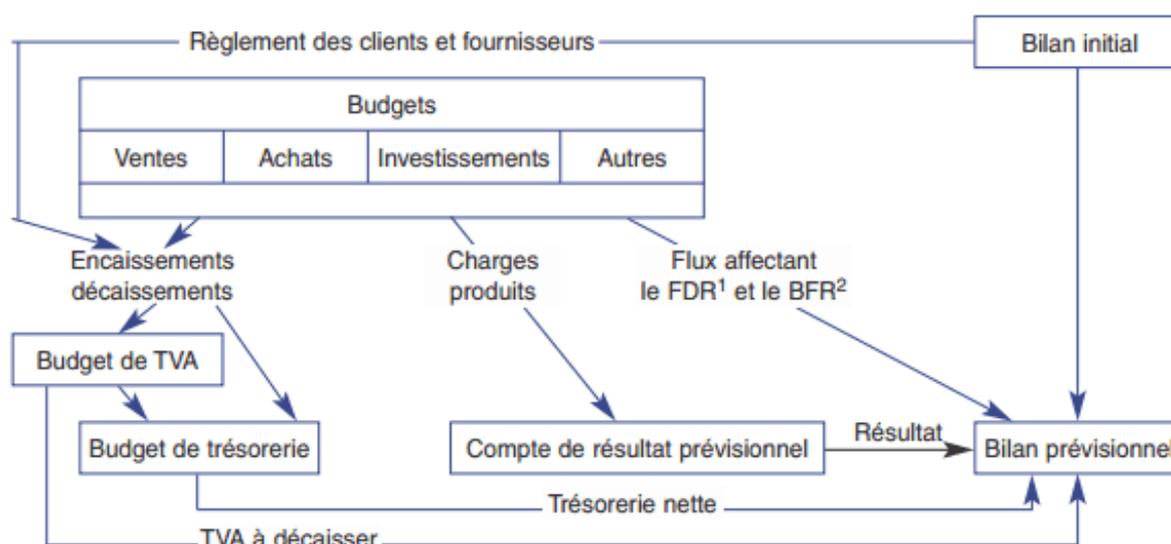
Le budget de trésorerie, le bilan et le compte de résultat prévisionnels résultent de l'ensemble des budgets précédemment étudiés. Les documents de synthèse (appelés budgets généraux), ils permettent aux responsables de mesurer la cohérence de la construction budgétaire :

- équilibre global de la trésorerie (budget de trésorerie) ;
- équilibre financier (bilan prévisionnel) ;
- équilibre dans la formation du résultat (compte de résultat prévisionnel).

L'étude du bilan et du compte de résultat prévisionnels met en œuvre les méthodes d'analyse comptable.

La recherche d'équilibre peut conduire à des ajustements qui peuvent aller jusqu'à la révision de projets de l'entreprise.

L'élaboration des budgets généraux



(1) FDR = fonds de roulement. (2) BFR = besoin en fonds de roulement.

L'analyse du budget de trésorerie

- Le budget de trésorerie est l'état des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire.
- Son élaboration nécessite des informations complémentaires : échéances et modes de règlement.
- Le budget dégage, mois par mois, des impasses ou des excédents de trésorerie qui nécessitent des ajustements.
- L'anticipation qu'autorise le budget de trésorerie laisse le temps à l'entreprise de

négocier hors de l'urgence et de la contrainte, ce qui constitue un atout vis-à-vis des tiers.

Le contrôle du budget de la trésorerie

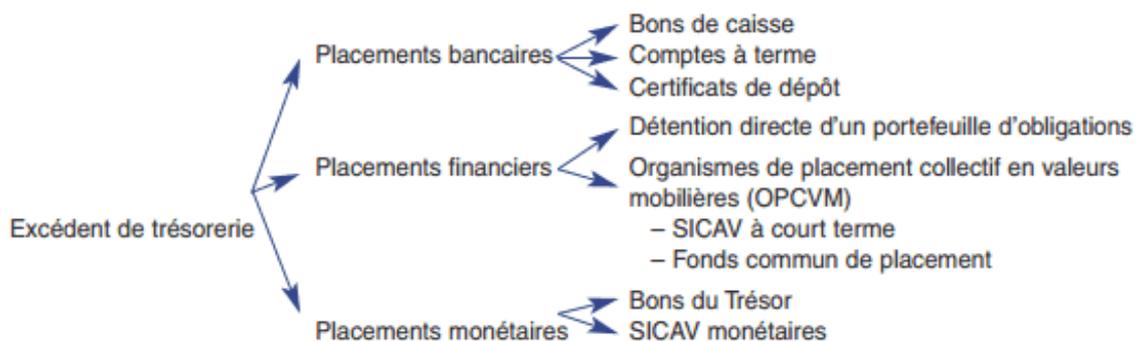
- Le contrôle du budget de la trésorerie ne s'exerce pas en tant que tel. Le suivi de la trésorerie doit être très régulier, voire quotidien, afin d'affiner l'analyse (impasses en cours d'un mois globalement excédentaire, par exemple).
- Le contrôle global peut être effectué à deux niveaux :
 - l'aptitude de l'entreprise à répondre à ses besoins en trésorerie en évitant les impasses et en plaçant les excédents ;
 - le coût de la gestion de la trésorerie (qualité des arbitrages, bonne gestion des excédents).
- La recherche des causes des dysfonctionnements, par rapport aux prévisions doit être interne (services clients et fournisseurs, services financiers) comme externe (variation de l'activité de l'entreprise, conjoncture, tiers).

l'équilibrage du budget de trésorerie

L'objectif de l'entreprise est d'assurer sa sécurité, en évitant le risque de cessation de paiement, au moindre coût, en arbitrant entre diverses solutions.

Les excédents de trésorerie

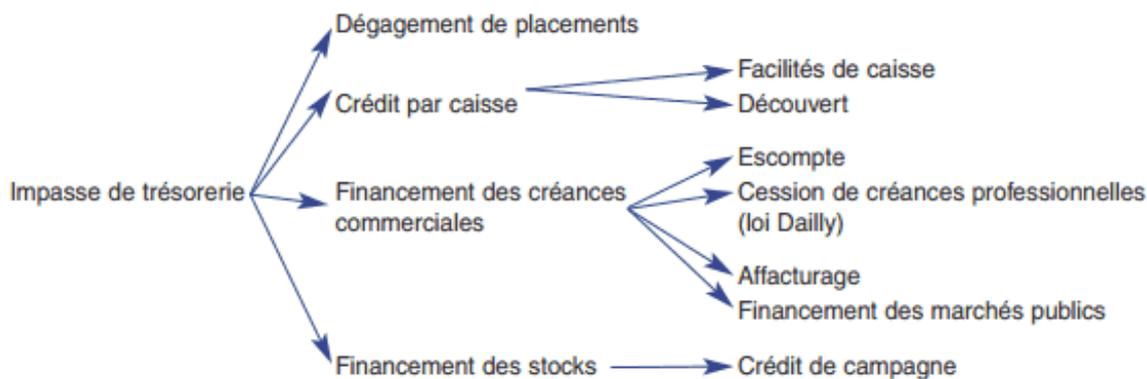
La gestion des excédents, selon leur degré, peut se faire sous la forme de différents placements.



Les impasses de trésorerie

La réponse aux impasses de trésorerie doit être adaptée à leurs causes.

Si l'impasse est passagère ou saisonnière, la réponse se situe au niveau de la gestion de la trésorerie : dégagement de valeurs réalisables ou négociation avec la banque.



Si l'impasse est durable (structurelle), la réponse se situe au niveau du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement :

- diminution du besoin en fonds de roulement par l'étude des délais de règlement (qualité du suivi des règlements, respect des échéances, négociation des délais clients et fournisseurs), rotation des stocks ;
- augmentation du fonds de roulement par l'accroissement des capitaux propres ou des emprunts.

Application : construction d'un budget de trésorerie et des documents de synthèse

L'entreprise Chavel, qui a une activité fortement saisonnière, a systématiquement depuis plusieurs années des problèmes de trésorerie. On vous demande d'établir au 31 décembre N les prévisions de trésorerie pour le premier semestre N + 1 à partir des informations fournies en annexes 1 et 2.

1. Présenter le budget de TVA pour le premier semestre N + 1.
2. Présenter le budget de trésorerie pour le premier semestre N + 1.
3. Établir le compte de résultat et le bilan prévisionnels, au 30 juin N + 1.

Annexe 1 : bilan simplifié au 31 décembre N

Actif		Passif	
Immobilisations	1 100 000	Capitaux propres	1 065 000
Stocks:		Emprunts et dettes(3)	400 000
Matières premières (400 kg)	16 000	Fournisseurs et comptes rattachés	185 000
Produits finis (1 000 unités)	350 000	Dettes fiscales et sociales(4)	210 000
Clients et comptes rattachés(1)	325 000		
Autres créances(2)	60 000		
Disponibilités	9 000		
Total	1 860 000	Total	1 860 000

(1) 10 000 € de créances douteuses nettes. 315 000 € d'effets à recevoir.

(2) L'encaissement est prévu courant juillet.

(3) Dont 20 000 € d'intérêts courus.

(4) Dont 50 000 € de TVA à décaisser, 125 000 € d'impôts sur les bénéfices, 35 000 € de charges à payer en janvier.

Renseignements sur le bilan au 31 décembre N.

- Les effets à recevoir seront encaissés en janvier.
- Les fournisseurs seront réglés moitié en janvier, moitié en février.
- Le poste « emprunts et dettes » concerne un seul emprunt dont l'échéance est au 30 juin et qui est remboursé par annuités constantes de 80 000 € (amortissement 40 000 €, intérêts 40 000 €).

Annexe 2 : renseignements concernant l'exploitation pour le premier semestre N+1

- Le taux de TVA applicable à l'ensemble des opérations est le taux normal.
- L'entreprise utilise la méthode « premier entré, premier sorti » pour la valorisation des stocks.

• Prévission des ventes

Premier trimestre : 1 000 articles par mois

Deuxième trimestre : 3 600 articles par mois

Chaque article sera vendu 400 € HT en N+1.

Les conditions des règlements des clients sont les suivantes : 50 % au comptant, 50 % par traite à 30 jours fin de mois.

• Prévission des achats de matières premières

9 000 kg par mois au cours du premier trimestre.

12 500 kg par mois au cours du deuxième trimestre.

Prix d'achat du kg : 40 E HT. Les fournisseurs sont réglés à raison de 50 % à 30 jours fin de mois et 50 % à 60 jours fin de mois.

• Renseignements concernant la production

Premier trimestre : 1 800 articles par mois.

Deuxième trimestre : 2 500 articles par mois.

Le coût de production d'un article se décompose de la façon suivante :

- matière première : 5 kg ;
- frais variables de fabrication : 100 € HT dont le règlement s'effectue le mois même ;
- frais fixes de fabrication : ils sont estimés à 516 000 € pour le semestre et comprennent 50 % d'amortissements. Les frais décaissés régulièrement sur le semestre ne sont pas soumis à la TVA.

• Autres renseignements

- Les frais administratifs non soumis à la TVA s'élèvent à 60 000 € par mois et sont réglés pour 2/3 le mois même et pour 1/3 le mois suivant.
- Les représentants perçoivent une commission, décaissée le mois suivant, de 5 % du montant des ventes hors taxes.
- Les deux premiers acomptes d'impôt sur les sociétés versés aux dates limites s'élèvent respectivement à 540 000 € et 70 000 €.

Solution : construction d'un budget de trésorerie et des documents de synthèse

Le budget de trésorerie est construit en prenant les précautions suivantes :

- Les différents postes enregistrent les flux effectivement encaissés ou décaissés, soit toutes taxes comprises, compte tenu des délais de règlement.
- En conséquence, les charges non décaissables (amortissements) et les produits non encaissables ne concernent pas la trésorerie.

1. Budget de TVA du premier semestre N+1

Libellés	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Bilan	Résultat
TVA collectée	82 400	82 400	82 400	296 640	296 640	296 640		
TVA déductible								
Achats matières premières	74 160	74 160	74 160	103 000	103 000	103 000		
Frais variables de fabrication	37 080	37 080	37 080	51 500	51 500	51 500		
Crédit de TVA	0	- 28 840	- 57 680	- 86 520	0	0	0	
TVA due	- 28 840	- 57 680	- 86 520	55 620	142 140	142 140		
TVA à décaisser	50 000	0	0	0	55 620	142 140	142 140	

2. Budget de trésorerie du premier semestre N+1

Libellés	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Bilan	Résultat
Encaissements								
Ventes au comptant	241 200	241 200	241 200	868 320	868 320	868 320		5 520 000
Effets à recevoir	315 000	241 200	241 200	241 200	868 320	868 320	868 320	
Total encaissements	556 200	482 400	482 400	1 109 520	1 736 640	1 736 640		
Décaissements								
Achats matières premières 30 j	92 500	217 080	217 080	217 080	301 500	301 500	301 500	2 580 000
Achats matières premières 60 j		92 500	217 080	217 080	217 080	301 500	603 000	
Frais variables de fabrication	217 080	217 080	217 080	301 500	301 500	301 500		1 290 000
Frais fixes de fabrication	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000		258 000
Frais administratifs	40 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	20 000	360 000
Commissions		20 000	20 000	20 000	72 000	72 000	72 000	276 000
Impôt sur les sociétés			50 000	125 000		70 000		
Annuité emprunt						80 000	- 40 000	40 000
Charges à payer	35 000							
Budget de TVA	50 000	0	0	0	55 620	142 140		
Total décaissements	477 580	649 660	824 240	983 660	1 050 700	1 371 640		
Solde du mois	78 620	- 167 260	- 341 840	125 860	685 940	365 000		
Solde initial	9 000	87 620	- 79 640	- 421 480	- 295 620	390 320		
Solde final	87 620	- 79 640	- 421 480	- 295 620	390 320	755 320		

Ce budget révèle trois mois d'impasses de trésorerie, dus à l'activité saisonnière de l'entreprise, pour lesquels celle-ci doit anticiper des mesures rectificatives telles que l'escompte d'effets ou la négociation de crédits de campagne.

3. Compte de résultat et bilan prévisionnels

Il faut, au préalable, établir les comptes de stocks de matières premières et de produits finis.

Stocks matières premières

Stock initial	400		16 000	Sorties	64 500	40,00	2 580 000
Achats	64 500	40,00	2 580 000	Stock final	400	40,00	16 000
Total	64 900	40,00	2 596 000	Total	64 900	40,00	2 596 000

Stock produits finis

Stock initial	1 000	350,00	350 000	Sorties	1 000	350,00	350 000
Production	5 400	347,78	1 878 000		5 400	347,78	1 878 000
	7 500	334,40	2 508 000	Stock final	7 400	334,40	2 474 560
					100	334,40	33 440
Total	13 900		4 736 000	Total	13 900		4 736 000

Coût de production	1 ^{er} trimestre			2 ^e trimestre		
	Quantité	PU	Coût total	Quantité	PU	Coût total
Matières premières	27 000	40,00	1 080 000	37 500	40,00	1 500 000
Frais variables de fabrication	5 400	100,00	540 000	7 500	100,00	750 000
Frais fixes de fabrication			258 000			258 000
Total	5 400	347,78	1 878 000	7 500	334,40	2 058 000

Le compte de résultat et le bilan sont construits à partir des colonnes bilan et résultat ajoutées au budget de trésorerie.

Compte de résultat

Charges		Produits	
Achats	2 580 000	Ventes	5 520 000
Variation de stock	0	Production stockée	- 316 560
Frais de fabrication	1 290 000		
Frais fixes de fabrication(1)	516 000		
Frais administratifs	360 000		
Commissions	276 000		
Charges d'intérêt(2)	20 000		
Total charges	5 042 000	Total produits	5 203 440
Résultat	161 440		
Total général	5 203 440	Total général	5 203 440

(1) Charges décaissées + amortissements.

(2) Intérêts du premier semestre.

Bilan

Actif		Passif	
Immobilisations(1)	842 000	Capitaux propres	1 065 000
		Résultat	161 440
Stocks		Emprunts et dettes(3)	340 000
Matières premières	16 000		
Produits finis	33 440	Fournisseurs et comptes rattachés(4)	924 500
Clients et comptes rattachés(2)	878 320		
Autres créances	60 000	Dettes fiscales et sociales(5)	214 140
État, acomptes	120 000		
Disponibilités	755 320		
Total	2 705 080	Total	2 705 080

(1) Amortissements = 516 000/2.

(2) Créances = créances douteuses (10 000) + Effets à recevoir (868 320).

(3) = 400 000 – 40 000 (amortissement) – 20 000 (intérêts courus).

(4) = dettes fournisseurs (296 500 + 593 000) + frais administratifs (20 000).

(5) TVA à décaisser (128 340) + commissions (72 000).