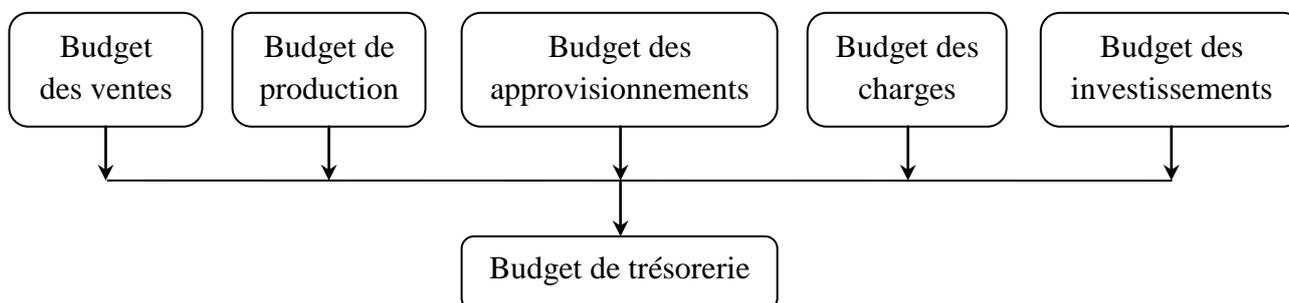


## Le budget de trésorerie

### Plan du cours :

1. Généralités.
2. Budget des encaissements.
3. Budget de TVA.
4. Budget des décaissements.
5. Structure de budget de trésorerie.
6. Ajustement de budget de trésorerie.
7. Remarques.

Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget de trésorerie apparaît comme une résultante des budgets opérationnels (d'exploitation) et budget des investissements conformément au schéma suivant :



### 1. Généralités :

Dans l'ordre logique des choses, le budget de trésorerie est le dernier budget à élaborer, le budget de trésorerie est la conséquence de tous les autres budgets.

**1.1. Définition du budget de trésorerie** : le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires<sup>1</sup>.

**1.2. Objectifs du budget de trésorerie** : dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

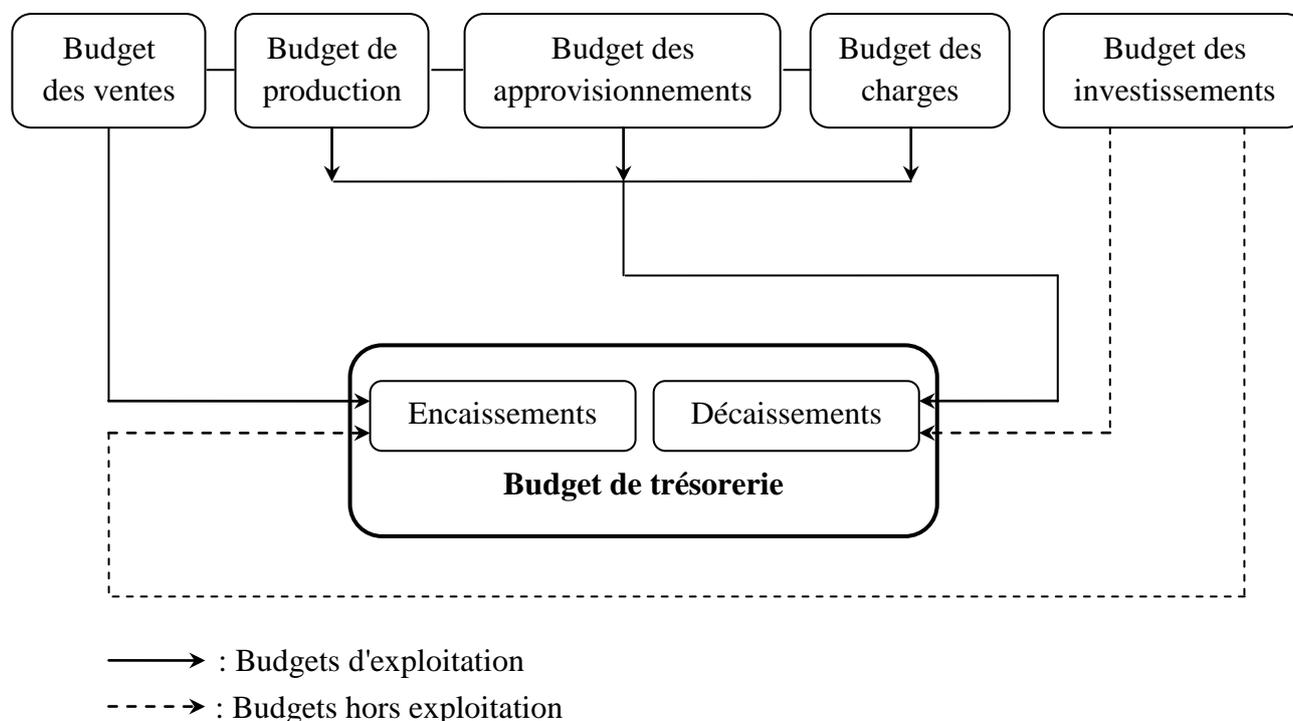
<sup>1</sup>. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, **contrôle de gestion (manuel et application)**, 5ème édition, DUNOD, Paris, France, 2001, P 480.

### 1.3. Composition du budget de trésorerie :

le budget de trésorerie se compose de deux parties distinctes :

- Les encaissements (recettes).
- Les décaissements (dépenses).

### 1.4. Schéma du budget de trésorerie :



## 2. Budget des encaissements :

### 2.1. Encaissements d'exploitation :

Les encaissements d'exploitation sont issus du budget des ventes auquel ils intègrent le délai de règlement des clients. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA.

Les encaissements d'exploitation comprennent aussi les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent.

### 2.2. Encaissements hors exploitation :

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- Les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention).
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

## Exemple :

Vous disposez les prévisions suivantes pour une entreprise industrielle :

|                          | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin |
|--------------------------|---------|---------|------|-------|------|------|
| Chiffre d'affaires (TTC) | 5000    | 6000    | 4800 | 5400  | 6200 | 5600 |

- L'entreprise encaisse 50 % au comptant et le reste après 1 mois.
- Créances client au 31/12/N étaient 2700 DA, payable au mois de janvier N+1.
- L'entreprise envisage de réaliser un emprunt au cours du mois d'Avril pour un montant de 40000 DA.

**TAF** : Elaborer le budget des encaissements.

## Solution :

### 1. Budget des encaissements des ventes :

|          | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin | Total       |
|----------|---------|---------|------|-------|------|------|-------------|
| CA (TTC) | 5000    | 6000    | 4800 | 5400  | 6200 | 5600 | -           |
| Janvier  | 2500    |         |      |       |      |      | <b>2500</b> |
| Février  | 2500    | 3000    |      |       |      |      | <b>5500</b> |
| Mars     |         | 3000    | 2400 |       |      |      | <b>5400</b> |
| Avril    |         |         | 2400 | 2700  |      |      | <b>5100</b> |
| Mai      |         |         |      | 2700  | 3100 |      | <b>5800</b> |
| Juin     |         |         |      |       | 3100 | 2800 | <b>5900</b> |
| Juillet  |         |         |      |       |      | 2800 | -           |

### 2. Budget des encaissements :

|                          | Janvier     | Février     | Mars        | Avril        | Mai         | Juin        | Créance     |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Encaissements des ventes | 2500        | 5500        | 5400        | 5100         | 5800        | 5900        | <b>2800</b> |
| Créances                 | 2700        |             |             |              |             |             |             |
| Emprunt                  |             |             |             | 40000        |             |             |             |
| Total                    | <b>5200</b> | <b>5500</b> | <b>5400</b> | <b>45100</b> | <b>5800</b> | <b>5900</b> |             |

### **3. Budget de TVA :**

#### **3.1. Généralité :**

La TVA (taxe sur la valeur ajoutée), c'est un impôt indirect appliqué sur les biens et les services consommés, dont la collecte est assurée par les entreprises pour les comptes de l'État<sup>1</sup>.

Une opération est soumise à la TVA lorsqu'elle constitue une livraison de biens ou de services, relève d'une activité économique (agricole, industrielle, commerciale, libérale, ...etc.) et est réalisée à l'intérieur du pays, par une personne (morale ou physique) agissant à titre individuel.

Le prix d'achat réglé par le consommateur est majoré d'une somme correspondant à un pourcentage du prix initial : le consommateur paie donc une charge supplémentaire que l'entreprise perçoit, mais ne conserve pas puisqu'elle la reverse ensuite à l'État.

Seul le consommateur final acquitte véritablement la TVA, car pour les intermédiaires cet impôt est déductible (neutre).

#### **3.1.1. La TVA en Algérie :**

L'Algérie a adopté la TVA depuis avril 1992, les taux de la TVA sont actuellement fixés à 7 % et 17 % :

- Le taux réduit (7 %) : pour les biens et les services qui représentent un intérêt particulier sur le plan économique, social ou culturel.
- Le taux normal (17 %) : pour les opérations, services et biens qui ne sont pas expressément soumis au taux réduit.

Le paiement de la TVA doit s'effectuer dans les 20 premiers jours du mois suivant<sup>2</sup>.

#### **3.1.2. La TVA au monde :**

| <b>Etat</b> | <b>Taux de la TVA (taux normal)</b> | <b>Taux de la TVA (taux réduit)</b> |
|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Algérie     | 17                                  | 7                                   |
| Maroc       | 20                                  | 10                                  |
| Tunisie     | 18                                  | 6                                   |
| France      | 19,6                                | 5,5                                 |
| Royaume-Uni | 15                                  | 5                                   |
| Japon       | 4                                   | /                                   |

<sup>1</sup>. Encyclopédie Microsoft Encarta 2009.

<sup>2</sup>. **Guide pratique de la TVA**, Ministère des finances, Direction générale des impôts, édition Sahel, Alger, Algérie, 2001, P 58.

### 3.2. Formule de calcul :

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé, elle se calcule comme suit :

$$\text{TVA à décaisser} = \text{TVA collectée} - \text{TVA déductible} - \text{Crédit de TVA.}$$

Avec :

- **TVA à décaisser** : Le montant de la TVA à décaisser pour la période P.
- **TVA collectée** : Le montant de la TVA collectée sur les ventes de la période P.
- **TVA déductible** : le montant de la TVA déductible sur les achats de biens et services de la période P, et aussi déductible sur les achats d'immobilisations de la même période (TVA déductible = TVA déductible sur les achats de biens et services + TVA déductible sur les achats d'immobilisation).
- **Crédit de TVA** : il peut arriver que pour une période donnée, le montant de la TVA déductible soit supérieur à celui de la TVA collectée, l'entreprise bénéficie alors d'un crédit de TVA (crédit reportable et à déduire de la ou des déclarations suivantes)<sup>1</sup>.

### 3.3. Structure :

|  | Période 1 | Période 2 |  | Période N |
|--|-----------|-----------|--|-----------|
| TVA collectée                                      |           |           |  |           |
| TVA déductible sur les achats de biens et services |           |           |  |           |
| TVA déductible sur les achats d'immobilisations    |           |           |  |           |
| Crédit de TVA                                      |           |           |  |           |
| TVA à décaisser                                    |           |           |  |           |

<sup>1</sup>. L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, **contrôle de gestion**, édition BERTI, Alger, Algérie, 2008, P 287.

### **Exemple :**

Vous disposez les prévisions suivantes pour une entreprise industrielle :

|   | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|---|---------|---------|------|-------|-----|------|
| TVA collectée   | 726     | 871     | 697  | 784   | 900 | 813  |
| TVA déductible sur les achats des biens et des services | 400     | 460     | 370  | 420   | 530 | 450  |
| TVA déductible sur les achats des immobilisations       | -       | -       | -    | 500   | -   | -    |

**TAF :** Elaborer le budget de la TVA.

### **Solution :**

|  | Janvier    | Février    | Mars       | Avril    | Mai        | Juin       |
|--|------------|------------|------------|----------|------------|------------|
| TVA collectée                                      | 726        | 871        | 697        | 784      | 900        | 813        |
| TVA déductible sur les achats de biens et services | 400        | 460        | 370        | 420      | 530        | 450        |
| TVA déductible sur les achats d'immobilisations    | -          | -          | -          | 500      | -          | -          |
| Crédit de TVA                                      |            |            |            |          | 136        |            |
| <b>TVA à décaisser</b>                             | <b>326</b> | <b>411</b> | <b>327</b> | <b>-</b> | <b>234</b> | <b>363</b> |

## **4. Budget des décaissements :**

### **4.1. Décaissements d'exploitation :**

Les décaissements d'exploitation sont issus du budget des approvisionnements auquel ils intègrent le délai de règlement des fournisseurs. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les décaissements des achats comprennent la TVA.

Les décaissements d'exploitation comprennent aussi les décaissements encore à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore réglés.

Ils comprennent aussi les décaissements des autres charges (salaires, charges de commercialisation, ... etc.).

Ils comprennent aussi les décaissements de la TVA due.

### **4.2. Décaissements hors exploitation :**

Les décaissements hors exploitation comprennent :

- Les acquisitions d'immobilisations (l'investissement).
- Les remboursements d'emprunts et les intérêts des emprunts (le financement).
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice précédent.
- Les acomptes et le solde de l'impôt sur les bénéfices.

## Exemple :

Vous disposez les prévisions suivantes pour une entreprise industrielle :

|                 | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin |
|-----------------|---------|---------|------|-------|------|------|
| Achats (TTC)    | 2754    | 3166    | 2546 | 2890  | 3650 | 3100 |
| TVA à décaisser | 326     | 411     | 327  | -     | 234  | 363  |
| Autres charges  | 800     | 980     | 920  | 850   | 1000 | 950  |

- L'entreprise encaisse **50 %** des achats au comptant et le reste après **2 mois**.
- Dette fournisseurs au **31/12/N** étaient **1850 DA**, payable au mois de **janvier N+1**.
- La TVA due le mois de décembre était **250 DA**.
- Les autres charges sont décaissées le mois même.
- L'entreprise envisage d'acquérir un équipement industriel d'un montant de **20000 DA (TTC)** en **mai N+1**, les fournisseurs d'immobilisations seront réglés à **30 jours**.

**TAF** : Elaborer le budget des décaissements.

## Solution :

### 1. Budget des décaissements des achats :

|                     | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai  | Juin | Total       |
|---------------------|---------|---------|------|-------|------|------|-------------|
| <b>Achats (TTC)</b> | 2754    | 3166    | 2546 | 2890  | 3650 | 3100 | -           |
| <b>Janvier</b>      | 1377    |         |      |       |      |      | <b>1377</b> |
| <b>Février</b>      |         | 1583    |      |       |      |      | <b>1583</b> |
| <b>Mars</b>         | 1377    |         | 1273 |       |      |      | <b>2650</b> |
| <b>Avril</b>        |         | 1583    |      | 1445  |      |      | <b>3028</b> |
| <b>Mai</b>          |         |         | 1273 |       | 1825 |      | <b>3098</b> |
| <b>Juin</b>         |         |         |      | 1445  |      | 1550 | <b>2995</b> |
| <b>Juillet</b>      |         |         |      |       | 1825 |      | -           |
| <b>Aout</b>         |         |         |      |       |      | 1550 | -           |

### 2. Budget des encaissements :

|                                 | Janvier     | Février     | Mars        | Avril       | Mai         | Juin         | Dette       |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Décaissements des achats</b> | 1377        | 1583        | 2650        | 3028        | 3098        | 2995         | <b>3375</b> |
| <b>Dette fournisseurs</b>       | 1850        |             |             |             |             |              |             |
| <b>TVA</b>                      | 250         | 326         | 411         | 327         | -           | 234          | <b>363</b>  |
| <b>Autres charges</b>           | 800         | 980         | 920         | 850         | 1000        | 950          |             |
| <b>Immobilisation</b>           |             |             |             |             |             | 20000        |             |
| <b>Total</b>                    | <b>4277</b> | <b>2889</b> | <b>3981</b> | <b>4205</b> | <b>4098</b> | <b>24179</b> |             |

## 5. Structure du budget de trésorerie :

|                      | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|----------------------|---------|---------|------|-------|-----|------|
| <b>Solde initial</b> |         |         |      |       |     |      |
| <b>Encaissements</b> |         |         |      |       |     |      |
| <b>Décaissements</b> |         |         |      |       |     |      |
| <b>Solde final</b>   |         |         |      |       |     |      |

- Le solde final de trésorerie = le solde initial + les encaissements – les décaissements.
- Le solde final d'une période est le solde initial de la période suivante.

### Exemple :

Utilisez les résultats des exemples précédents pour l'élaboration de budget de trésorerie, le solde de trésorerie au 31/12/N était 6000 DA.

### Solution :

|                      | Janvier     | Février     | Mars         | Avril        | Mai          | Juin         |
|----------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Solde initial</b> | 6000        | 6923        | 9534         | 10953        | 51848        | 53550        |
| <b>Encaissements</b> | 5200        | 5500        | 5400         | 45100        | 5800         | 5900         |
| <b>Décaissements</b> | 4277        | 2889        | 3981         | 4205         | 4098         | 24179        |
| <b>Solde final</b>   | <b>6923</b> | <b>9534</b> | <b>10953</b> | <b>51848</b> | <b>53550</b> | <b>35271</b> |

## 6. Ajustement de budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie fait apparaître les soldes en fin de période qui témoignent :

- **Des insuffisances de trésorerie (solde négatif) :** les insuffisances de trésorerie conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financements à court terme (découvert bancaire).
- **Des excédents (solde positif) :** le trésorier doit chercher les placements les plus rentables et présentant le moins de risque pour l'entreprise.

On ajuste les prévisions pour résorber ces soldes.

## 7. Remarques :

- Il faut bien lire les informations relatives aux modes de règlement.
- Attention aux informations des budgets qui sont fournies hors taxes, elles doivent toujours être reprises dans un budget de trésorerie toutes taxes comprises.
- Ne pas assimiler charges à décaissements, il existe des charges non décaissées (toutes les dotations aux amortissements et aux provisions) et des décaissements qui ne sont pas des charges (les remboursements de capital financier, les acquisitions d'immobilisations).