



FICHE SAVOIRS Les budgets de la PME

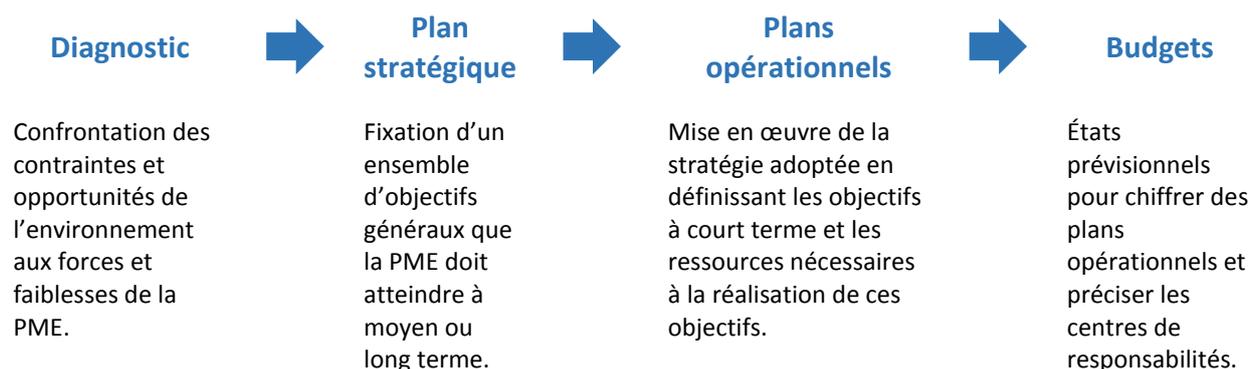
Véritable outil de pilotage, le budget de trésorerie recense les prévisions financières qui permettent non seulement de réagir face aux difficultés à venir de l'entreprise, mais aussi d'optimiser les solutions de financement pour réduire les charges financières.

Il permet avant tout :

- de dresser un état de la situation prévisionnelle de la trésorerie en fonction des disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- de prévoir le besoin de financement à court terme ;
- de décider le niveau de trésorerie utile pour financer de futurs investissements ;
- de synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- d'apprécier la situation prévisible de l'entreprise ;
- de prendre des décisions face aux objectifs.

I - Méthode budgétaire

La gestion budgétaire est une méthode qui s'appuie sur des prévisions fixées aux responsables des divers services ou fonctions et sur des objectifs chiffrés, en leur attribuant des moyens pour une durée déterminée. La comparaison périodique met en exergue les réalisations et les prévisions (budgets). Cette gestion budgétaire s'appuie sur 4 étapes :



II - Classification des budgets

► Budget des ventes

Le budget des ventes est un budget pivot établi très souvent en quantités et en valeurs. En découlent les autres budgets (approvisionnement, autres charges, investissements, production...). Les informations collectées et exploitées par l'entreprise subissent généralement un traitement mathématique et statistique pour prévoir les ventes en tenant compte des tendances du marché. La ventilation des ventes peut se faire par produits, par zone géographique, par canaux de distribution...

Exemple de budget des ventes :

| Budget des ventes | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|-------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Zone | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Quantités | | | | |
| Prix de vente HT | | | | |
| Total HT | | | | |
| TVA à % | | | | |
| TTC | | | | |

► Budget de production

Il définit d'une part les objectifs de production en volume et d'autre part la prévision des charges de production.

Ce budget n'est établi que pour les activités industrielles. Très souvent, les prévisions de production sont en rapport avec les prévisions de vente. Ce budget doit tenir compte des capacités productives de l'entreprise.

Exemple de budget de production :

| Budget de production Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Charges directes | | | | |
| Charges indirectes | | | | |
| | | | | |
| Total | | | | |

► Budget des achats ou des approvisionnements

Le budget des achats (ou des approvisionnements) est dressé pour les activités regroupant des marchandises, matières, fournitures... C'est au responsable des achats de communiquer les informations. La PME doit tenir compte des entrées et sorties de stocks. Dans certaines entreprises, il est possible de fractionner ce budget en sous-budgets : budget des commandes, budget des consommations, budget des stocks...

Ces données sont basées sur des achats HT en tenant compte de la TVA grevant ces biens.

Exemple de budget des achats :

| Budget des achats Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Quantités consommées | | | | |
| Prix d'achat HT | | | | |
| Total HT | | | | |
| TVA à % | | | | |
| TTC | | | | |

► Budget des autres charges

À côté du budget des approvisionnements, l'établissement du budget des autres charges met en exergue les autres frais liés à l'activité : frais généraux aussi bien administratifs que commerciaux. Il peut s'agir entre autres de charges de personnel, charges patronales...

Exemple de budget des autres charges :

| Budget des autres charges Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Frais administratifs | | | | |
| | | | | |
| Total HT | | | | |
| TVA à % | | | | |
| TTC | | | | |

► Budget des investissements

Ce budget met en évidence les investissements HT à réaliser sur la période. Il s'agit d'acquisitions d'immobilisations soumises à TVA sauf mention contraire. Il dépend de la stratégie définie par l'entreprise afin d'évaluer les besoins futurs en investissement.

Exemple de budget des investissements :

| Budget des investissements Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Immobilisation 1 | | | | |
| Immobilisation 2 | | | | |
| | | | | |
| Total HT | | | | |
| TVA à % | | | | |
| TTC | | | | |

► Budget des financements

Afin de financer les futurs projets d'investissement, la PME ne dispose pas des ressources internes et doit alors faire appel aux établissements de crédit : le recours à l'emprunt bancaire constitue par exemple une ressource externe à intégrer dans ce budget.

Exemple de budget de financement :

| Budget de financement Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Emprunt bancaire | | | | |
| Apport des associés | | | | |
| | | | | |
| TOTAL | | | | |

► Budget de TVA

Le budget de TVA doit être établi à partir :

- du **budget des ventes** qui permet le calcul de la **TVA collectée** ;
- du **budget des approvisionnements** (ou des achats) de biens et de services qui permet d'évaluer la **TVA déductible** sur les autres biens et services (ABS) ;
- du **budget des investissements** qui fera apparaître la **TVA déductible** sur les immobilisations.

Exemple de budget des autres charges :

| Budget de TVA Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| TVA collectée | | | | |
| TVA déductible/ABS | | | | |
| TVA déductible/Immobilisation | | | | |
| Crédit de TVA antérieur | | | | |
| TVA À DÉCAISSER | | | | |

► Budget des encaissements

Le budget des encaissements est essentiellement rédigé à partir du **budget des ventes**. Ce budget tient compte du **décalage entre la vente et son encaissement** et correspond aux entrées de trésorerie : il faut tenir compte des montants des ventes TTC en fonction des crédits clients.

Exemple de budget des encaissements :

| Budget des encaissements Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Budget des ventes | | | | |
| - Ventes au comptant | | | | |
| - Ventes à crédit 30 j. | | | | |
| - Ventes à crédit à 60 j. | | | | |
| - | | | | |
| Budget de financement | | | | |
| - Emprunt encaissé | | | | |
| - | | | | |
| TOTAL | | | | |

► Budget des décaissements

Ce budget tient compte également des délais de paiement pour certains fournisseurs. Il reprend donc tous les règlements des dépenses TTC, tous les flux financiers sortants prévus pendant la période afin de mettre en évidence les décalages en matière de date de paiement.

Exemple de budget des décaissements :

| Budget des décaissements Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| Production | | | | |
| Achats et approvisionnements | | | | |
| - Achats au comptant | | | | |
| - Achats à crédit 30 j. | | | | |
| - Achats à crédit à 60 j. | | | | |
| - | | | | |
| Investissements | | | | |
| Autres charges | | | | |
| TVA à décaisser | | | | |
| Remboursement de trimestrialités | | | | |
| | | | | |
| TOTAL | | | | |

III - Équilibre financier du budget de trésorerie

► Budget de trésorerie

En fonction des divers budgets rédigés préalablement, un état récapitulatif est dressé sous forme de budget de trésorerie qui reprend les budgets des encaissements et le budget des décaissements. **C'est un outil de prévision de l'évolution des liquidités de l'entreprise dans le temps.**

Il est très performant pour repérer d'éventuels problèmes de gestion de trésorerie ou d'exploitation.

Toute entreprise se doit d'élaborer son plan de trésorerie afin d'anticiper de réelles difficultés à venir.

Exemple de budget de trésorerie :

| Budget de trésorerie Zone | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Région Auvergne-Rhône-Alpes | | | |
| 1. Trésorerie initiale | | X | | |
| 2. Budget des encaissements | | | | |
| 3. Budget des décaissements | | | | |
| TRÉSORERIE FINALE | 1 + 2 - 3 | | | |

La trésorerie initiale correspond au solde de trésorerie (disponibilités) de début de période.

La trésorerie finale d'une période P correspond à la trésorerie initiale de la période P+1.

► Modalités d'équilibrage du budget

En fonction de la présentation du budget de trésorerie, cet outil permet alors de mettre en place les actions possibles afin d'anticiper et de faire face aux difficultés financières prévisibles.

• Cas d'une trésorerie positive :

L'excédent de trésorerie (ressources de financement > besoins de financement) peut être injecté dans l'acquisition d'actions à but spéculatif, dans le financement de futurs investissements en fonction des objectifs de l'entreprise,

• Cas d'une trésorerie négative :

Outil de prévention contre les risques, le budget de trésorerie permet aussi d'évaluer le montant du pic de trésorerie négative. Pour cela, des solutions sont à mettre en œuvre pour limiter les coûts pour l'entreprise, pour rétablir la situation.

| COURT TERME | LONG TERME |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveillance des délais de paiement des fournisseurs, des clients, de la rotation des stocks ; ▪ Recours aux concours bancaires (découvert bancaire) ; ▪ Affacturage - Loi Dailly ; ▪ Recours aux comptes courants d'associés ; ▪ Cessions de valeurs mobilières de placement ; ▪ ... | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprunt bancaire ; ▪ Subventions ; ▪ Contact de partenaires ; ▪ Sous-traitance ; ▪ Externalisation ; ▪ ... |