

D2 - Participer à la gestion des risques de la PME

Activité 2.4 – Participation à la gestion des risques financiers de la PME

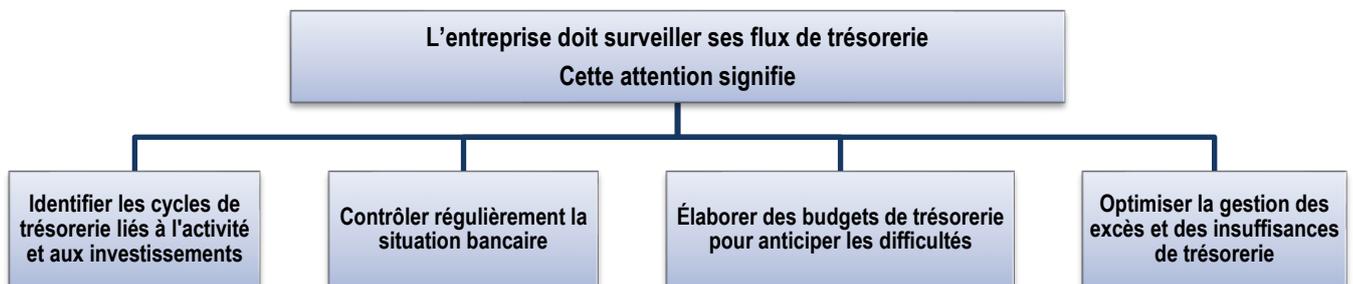
Chapitre 5 – Gérer les risques de trésorerie

Problématique

La trésorerie est au cœur du fonctionnement d'une entreprise. Sans elle, il n'y a pas d'investissements, pas de salaires, pas d'achats, pas de production et donc pas de ventes...

Or les recettes et les dépenses ne s'ajustent pas naturellement, l'entreprise doit constamment gérer les encaissements et les décaissements pour éviter :

- le **manque de liquidités**, qui peut conduire à des impayés, une cessation de paiement, voir au dépôt de bilan ;
- l'**excès de liquidités** qui immobilise des fonds inutilement et doit être placé pour ne pas rester stérile.



Sommaire (5 h 30')

Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
1. Identifier les problèmes de la trésorerie	3	20'
2. Identifier des risques d'un découvert bancaire	4	20'
3. 6 erreurs de gestion à éviter	5	30'
3. Réaliser un budget simplifié	6	30'
Missions professionnelles		
1. Résoudre des problèmes de trésorerie	7	1 h 10'
2. Concevoir un budget de trésorerie (niveau 1)	9	50'
3. Réaliser un budget de trésorerie et l'analyser (niveau 2)	10	50'
4. Suivre un budget de trésorerie prévisionnel (niveau 2)	12	50'
Ressources		
1. Identifier les enjeux de la trésorerie	15	
2. Identifier les cycles de trésorerie et leurs effets	14	
3. Élaborer les budgets de trésorerie	17	
4. Gérer la trésorerie	18	
Bilan de compétences	21	

Introduction

Chapitre 5 - La gestion des risques de trésorerie

QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Chassez l'intrus parmi ces moyens de paiement des entreprises	<input type="checkbox"/>	Chèque	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Virement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Mandat postal	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Carte bleue	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Traite	<input type="checkbox"/>
Question 2 Le montant d'une traite est payable	<input type="checkbox"/>	A terme échu	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	immédiatement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Inclus des frais	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est égal au montant nominale de la créance	<input type="checkbox"/>
Question 3 Une traite peut être	<input type="checkbox"/>	Négociée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Vendues	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Donnée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Rachetée	<input type="checkbox"/>
Question 4 La comptabilité en miroir signifie	<input type="checkbox"/>	Que le crédit correspond au débit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Que le total = Débit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Que le débit correspond au crédit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Que le total = Débit	<input type="checkbox"/>
Question 5 Le contrôle du compte banque Est fait par	<input type="checkbox"/>	Un certificat de rapprochement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un état de contrôle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un état de rapprochement	<input type="checkbox"/>
Question 6 Les écritures à enregistrer à l'issue d'un rapprochement bancaire sont	<input type="checkbox"/>	Les écritures du relevé bancaire non enregistrées dans le compte 512	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les écritures du compte banque non absentes du relevé bancaire	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les écritures absentes du relevé bancaire et du compte 512	<input type="checkbox"/>
Question 7 Un budget de trésorerie prend en compte	<input type="checkbox"/>	Les encaissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les décaissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les amortissements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les provisions	<input type="checkbox"/>
Question 8 Un budget modifié pour éviter les découverts et les excédents est appelé	<input type="checkbox"/>	Budget modifié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Budget corrigé	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Budget ajusté	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Budget définitif	<input type="checkbox"/>
Question 9 Dans un budget des entrées et sortie de liquidité doivent être pris en compte pour leur valeur	<input type="checkbox"/>	Net	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Brut	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	HT	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	TTC	<input type="checkbox"/>
Question 10 Le budget prend en compte les sommes	<input type="checkbox"/>	Le jours de leur engagement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le jour de leur facturation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le jour de leur règlement	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 - Identifier les problèmes de trésorerie

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le problème soulevé par cet article et quel en est la cause ?
2. Quelles en sont les conséquences les plus graves ?
3. Quelles sont les solutions préconisées pour réduire ces délais ?
4. Quels peuvent être les risques dans l'avenir ?

Doc. Les retards de paiement vont mettre en danger les entreprises au moment du rebond

Source : Les échos : Guillaume de Calignon - le 18/02/2021

Le cabinet ARC publie tous les ans un baromètre des délais de paiement entre sociétés. Pour Denis Le Bossé, son président fondateur, la crise a poussé les PME à rallonger leurs délais de paiement ce qui menace au pire moment leur trésorerie.

Les délais de paiement se sont-ils beaucoup allongés ces derniers mois ?

Nous avons constaté l'an passé une explosion des délais de paiements pour les PME, et il n'y a manifestement aucune amélioration sur ce point. Les délais de règlement des factures dues par les PME se sont allongés, **passant de 10 jours environ au-delà du délai légal à la fin 2019 à 18,6 jours en moyenne fin 2020**. Ce retard n'a pas été réduit depuis. On le comprend : le besoin de garder le cash est vital, ce qui a d'ailleurs instauré un nouveau rapport de force entre PME. A l'inverse, **les grands groupes, eux, ont stabilisé le retard avec lequel ils s'acquittent des factures**. Ce qui est d'ailleurs corroboré par les chiffres de la DGCCRF. Entre septembre 2019 et septembre 2020, les grandes entreprises n'ont représenté que 11 % des amendes pour retard de paiement, contre 38 % pour les PME, le reste étant des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Que faire pour réduire ces délais ?

Première chose, **l'Etat devrait être exemplaire, et ce n'est pas le cas**. Le secteur public reste un mauvais payeur, ce qui n'incite pas les PME à répondre aux appels d'offres publics parce qu'elles craignent à 55 % de ne pas être payées à temps, selon le baromètre du cabinet ARC fait par l'IFOP. Deuxième point, il faut améliorer la prise en compte du comportement de paiement des entreprises dans leur notation par la Banque de France et les assureurs-crédit. **Une entreprise solvable n'est pas nécessairement un bon payeur**. Il devrait même être possible d'instaurer une notation « délais de paiement » pour toutes les entreprises. Troisième sujet, il ressort de notre baromètre que **les entreprises plébiscitent la prise en compte obligatoire des délais de paiement clients-fournisseurs dans le rapport annuel RSE des entreprises**.

Êtes-vous inquiet pour les prochains mois ?

L'allongement des délais de paiement est directement lié à la situation financière des PME. Et **s'il n'est pas supérieur à ce qu'il est aujourd'hui, c'est grâce aux prêts garantis par l'Etat (PGE)** et aux autres mesures d'urgence. Mais quand l'économie va repartir, les entreprises qui ont déjà consommé leur PGE vont devoir trouver d'autres sources de financement pour amorcer le redémarrage. **C'est au moment du rebond que le danger se trouve pour les PME, car il va leur falloir de la trésorerie**. Or ces sources alternatives de financement sont plus chères. L'affacturage présente par exemple un coût structurellement trop élevé pour les PME. On note aussi, sur le terrain, un désengagement croissant des assureurs-crédit, qui ont pourtant bénéficié d'un soutien public dès le printemps dernier. Tous ces phénomènes fragilisent les entreprises et obèrent donc la reprise, ce qui va mécaniquement entraîner un nouvel allongement des délais de paiement et des dépôts de bilan.

Réflexion 2 - Identifier les risques d'un découvert bancaire

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les risques pour l'entreprise d'avoir un découvert bancaire ?
2. Quelle est la différence entre un découvert autorisé et un découvert non-autorisé ?
3. Pourquoi un crédit coûte-t-il cher ?
4. Que doit faire l'entreprise en cas de découvert ?

Doc. Budget : Quels sont les risques d'un découvert bancaire ?

Source : *empruntis.com - Florian Niccolai*

Le découvert bancaire comporte des risques comme des **frais supplémentaires** voire un **fichage à la Banque de France**. Comment éviter le découvert ?

Découvert autorisé ou non autorisé : quelle différence ?

Votre banquier peut vous accorder un découvert autorisé et dans ce cas il est toléré que le solde de votre compte bancaire soit négatif dans la limite du montant autorisé, calculé selon vos revenus. Si le découvert n'est pas autorisé, les frais et les conséquences peuvent rapidement prendre des proportions importantes. **Le découvert bancaire est considéré comme un crédit à la consommation** et donc un taux d'intérêt est associé, généralement proche du maximum légal pour un crédit – le taux de l'usure – comme l'affirme 60 millions de consommateurs.

Un crédit qui coûte cher

Si le découvert est autorisé, les agios peuvent être maîtrisés. Mais si le découvert autorisé est dépassé ou bien si aucun découvert autorisé n'est accordé, la situation peut devenir rapidement délicate. **Calculés selon le nombre de jours et le montant du découvert**, les frais peuvent s'envoler car plus le découvert est important et plus il dure dans le temps, plus le montant des frais est élevé.

La banque peut aussi annuler l'autorisation de découvert quand elle le souhaite et rejeter paiements et des chèques. Ce qui entraîne une inscription au fichier des incidents de paiement de la Banque de France si le débit n'est pas régularisé sous 30 jours.

Comment réagir en cas de découvert ?

Contactez rapidement votre banque afin de faire le point sur votre situation et **négozier un délai et un traitement en votre faveur**. D'autres solutions comme un prêt personnel peuvent parfois être mises en place selon les cas. Si le découvert est récurrent, il est nécessaire de faire un point général sur votre budget et vos charges qui sont peut-être trop élevées par rapport à vos revenus.

Réflexion 3 – 6 erreurs de gestion à éviter

Durée : 30'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles solutions certains dirigeants de PME utilisent en cas de retard de paiement ?
2. A quoi correspond le besoin en fonds de roulement et pourquoi faut-il le surveiller ?
3. Quel problème résulte du fait de payer les fournisseurs avant les clients ?
4. Pourquoi faut-il être attentif au suivi des paiements des clients ?
5. Quelle est l'intérêt de réaliser un budget de trésorerie ?
6. Quelle solution est préconisée en ce qui concerne le choix des financements ?
7. Pourquoi le chiffre d'affaires n'est pas révélateur de la viabilité de l'entreprise ?

Doc. 6 erreurs de gestion à éviter

Source : <https://gocardless.com/>

Si toutes les entreprises sont potentiellement menacées par une rupture de trésorerie, force est de constater que les TPE et les PME sont plus particulièrement exposées à ce risque. En France, une entreprise meurt toutes les 33 minutes en raison de problèmes de trésorerie. Une des raisons principales est le délai de paiement. Selon le rapport annuel de l'Observatoire des délais de paiement, ce fléau concerne près de d'un tiers des entreprises, et les plus impactées sont les PME. 50 % des dirigeants de PME ont sacrifié leur propre salaire au cours de leur première année d'activité à cause de retards de paiement.

Trop souvent, les entreprises subissent les aléas de la conjoncture économique. Une crise financière ou la défaillance d'un ou plusieurs clients peut en effet impacter les trésoreries les plus fragiles. L'impact sera d'autant plus dommageable pour l'entreprise s'il elle ne s'affranchit pas d'erreurs de gestion de trésorerie encore trop souvent commises.

1. **Sous-estimer son besoin en fond de roulement (BFR)** : L'évaluation du besoin en fond de roulement est fondamentale à une bonne gestion de la trésorerie, et pour cause : avant de gagner de l'argent, il faut généralement en dépenser... Toute entreprise, y compris les plus petites, doivent donc calculer leur BFR. Pourtant, bien que la démarche soit nécessaire, elles sont encore trop nombreuses à la négliger ce qui parfois les place dans une situation de trésorerie inconfortable [...].
2. **Mal gérer son poste client** : Certaines entreprises tendent à octroyer trop de délais de paiement à leurs clients. Or, attribuer systématiquement des délais trop longs à ses clients peut vite s'avérer contre-productif voir risqué si la démarche n'est pas bien maîtrisée. De même, certaines entreprises anticipent le paiement de leurs propres fournisseurs, alors même qu'elles n'y sont pas contraintes. D'autres ne négocient pas assez avec leurs fournisseurs et se voient imposer des délais de paiement qui mettent leur trésorerie sous pression. Tout l'enjeu pour l'entreprise consiste donc à trouver le juste équilibre dans la gestion de son crédit client et fournisseur.
3. **Négliger le suivi du comportement de paiement des clients** : Les retards de paiement des clients font partis des imprévus que le dirigeant d'entreprise doit se préparer à affronter. D'autant que l'impact d'un retard de paiement, quelle qu'en soit la cause, peut s'avérer fortement dommageable pour l'entreprise si la créance est élevée. Parfois, il suffit d'un seul retard de paiement pour déstabiliser une entreprise. D'où l'intérêt de suivre les comportements de paiement de ses clients. [...].
4. **Ne pas établir de prévisions de trésorerie** : Trop d'entreprises ne mettent pas en place de prévisions de trésorerie et par conséquent, ne disposent pas de vision moyen et long terme sur leur activité. Un prévisionnel permet pourtant d'anticiper d'éventuels problèmes de trésorerie à venir et de mettre en place les mesures qui s'imposent pour les éviter. Sans prévisionnel de trésorerie, les entreprises avancent à tâtons et prennent des risques en termes de gestion et de pilotage d'activité. [...].
5. **Se tromper dans le choix des solutions de financement** : Que ce soit pour créer une entreprise, financer un besoin en fonds de roulement ou investir dans l'outil de production, les entreprises ne recourent pas toujours aux solutions de financement les mieux appropriées à la situation. [...] Afin de trouver la solution de financement la mieux adaptée, il est important d'estimer l'objectif du besoin en financement : les dépenses ayant un impact à court terme (campagne publicitaire, participation à un salon...) peuvent être financées par la trésorerie disponible ou un financement court terme alors que pour les dépenses ayant un impact long terme (investissement dans l'outil de production...), mieux vaut recourir à un crédit moyen ou long terme.
6. **Confondre rentabilité et chiffre d'affaires** : Une entreprise peut avoir un chiffre d'affaires élevé tout en ne dégagant pas de bénéfices. Or, un chiffre d'affaires élevé ne la mettra pas à l'abri du risque de faillite si elle n'est rentable ou si elle rencontre un impondérable qui fragilise sa trésorerie (activité saisonnière, défaillance d'un client, retard de paiement...). Certes, l'évolution régulière du chiffre d'affaires doit rester l'un des objectifs des entreprises, mais il convient de l'associer à un suivi précis et régulier de l'activité [...].

Réflexion 4 – Réaliser un budget simplifié

Durée : 30'



Source

Travail à faire

À l'aide des données fournies dans le document, réalisez le budget de trésorerie en complétant le tableau puis faites part de vos commentaires sur la situation rencontrée (*Dans le cadre de ce travail vous ne tiendrez pas compte de la TVA*).

Doc. Données concernant la gestion de la trésorerie

Données extraites du bilan au 31/12/N	Échéances		
	Total bilan	Janvier	Février
Dettes fournisseurs	80 000	45 000	35 000
Créances clients	83 000	55 000	28 000
Trésorerie au 31/12	14 500		

Achats et ventes du trimestre			
	Janvier	Février	Mars
Ventes de produits	140 000	160 000	150 000
Achats d'approvisionnements	70 000	80 000	70 000
Autres charges (payées comptant)	8 000	10 000	12 000

Autres informations :

- **Salaires** : 25 000 € brut par mois payés le 2 de chaque mois. Les charges patronales représentent 60 % du brut.
- **Achat d'un camion** 60 000 € en janvier, livré en février. Modalités de règlement 30 % à la commande et le solde à réception du camion.
- **Emprunt** : 40 000 € reçu en février. Mensualité 1 000 € payés en fin de mois dès février.
- **Règlements clients** : 50 % au comptant et le solde à 30 jours.
- **Règlements fournisseurs** : 60 % au comptant et le solde à 30 jours.

Budget de trésorerie			
Encaissement	Janvier	Février	Mars
Créances clients bilan			
Ventes janvier			
Ventes février			
Ventes mars			
Emprunt			
Total encaissement			
Décaissement			
Dettes fournisseurs bilan			
Achats janvier			
Achats février			
Achats mars			
Salaires			
Camion			
Mensualité emprunt			
Total décaissement			
Solde trésorerie			

Missions professionnelles

Mission 1 – Résoudre des problèmes de trésorerie		
Durée : 1 h 10'	 ou 	Source

Contexte professionnel

Crazy-Bike a été créé en 2017 à Annecy par Hélène Lemoury. La société est spécialisée dans la vente, la location et l'entretien de cycles. Elle propose des vélos électriques, des vélos pliants, des vélos urbains confort et sportif, des vélos cargos, des vélos enfants, des vélos de route, des VTT, des VTC et des accessoires pour vélo (habillement, casque, protection, etc.)

Depuis sa création l'entreprise connaît un grand succès lié à l'explosion des ventes de vélos électriques utilisés en milieu urbain. Depuis 2020 l'activité croît de façon importante et M^{me} Lemoury a ouvert plusieurs magasins dans la région Auvergne-Rhône-Alpes et en Suisse (Genève et Lausanne). Chaque magasin est indépendant et tient une comptabilité autonome.

La société a reçu un avis de rejet de paiement de la banque CIC pour un chèque émis par M^{me} Lemoury de 1 320 € le 1^{er} avril. Il correspond à l'achat d'un ordinateur portable. M^{me} Lemoury est surprise car elle a vérifié le solde du compte banque avant de réaliser l'achat et celui-ci affichait un solde positif de 1 188,85 €.

Travail à faire

1. Analysez les relevés de comptes et d'opérations qui vous sont transmis (**documents 1 et 2**) et expliquez à M^{me} Lemoury la source du problème et du rejet du paiement.
2. Proposez une solution à M^{me} Lemoury qui permettrait d'éviter ce type de problème.

La société doit réaliser un règlement de 3 823 € au fournisseur Cyclable au cours de la première semaine du mois d'avril. La situation financière ne permet pas de réaliser ce règlement. M^{me} Lemoury vous demande d'envoyer un courrier à la société Cyclable pour la prévenir que le règlement ne pourra pas être fait au cours de la première semaine du mois d'avril mais sera réalisé au cours de la 2^e semaine du mois d'avril.

Travail à faire

3. Rédigez le courrier à envoyer à la société Cyclable.

La société Crazy bike est l'importateur exclusif pour la France des vélos produits par l'entreprise danoise (Principia Bikes). Ce sont des VTTs électrique de la gamme GROMMY.

Le client **Mandovelo**, achète 60 % des importations réalisées. Il représente une part significative du chiffre d'affaires de la société pour ce type de vélo. Son responsable des achats a contacté M^{me} Lemoury pour demander que les achats soient dorénavant payés de la façon suivante : 50 % à 30 jours fin de mois et 50 % à 60 jours fin de mois.



Travail à faire

4. Analysez la situation et proposez une solution à M^{me} Lemoury à partir des informations qui vous sont remises dans le **document 3**.

Doc. 1 Compte 512 banque

512000 Banque			
Dates	Libellés	Débit	Crédit
Solde au 01/03		47 225,00 €	
1-mars	Virement Salaires		45 980,00 €
2-mars	CB Franprix	166,30 €	
03-mars	Dépôt chèques	2 820,00 €	
03-mars	Essence Esso - CB		68,30 €
07-mars	CB - Bureau Plus		88,45 €
18-mars	Chèque 6895 - acompte salaire		1 000,00 €
19-mars	Chèque Accord	2 400,00 €	
29-mars	Virement SOGIM		1 650,00 €
30-mars	Chèque client Burbet	830,00 €	
30-mars	Chèque 6896	234,30 €	
30-mars	Chèque 6897		3 700,00 €
Nouveaux totaux		53 675,60 €	52 486,75 €
Solde au 31/03		1 188,85 €	

DOC 2 Relevé des opérations bancaire à partir d'internet

Situation		Graphique	Contrat
Compte courant contrat entrepr			
Crazy-Byke : Mme Lemoury			
Solde disponible au 31/03		-841,15	
Dates	Libellés	Montant débit	Montant crédit
Solde au 01/03		47 225,00 €	
1-mars	Virement salaires	45 980,00 €	
1-mars	CB Franprix		166,30 €
03-mars	CB Esso	68,30 €	
05-mars	Remise de chèques		2 820,00 €
07-mars	CB	88,45 €	
18-mars	Ch. 6895	1 000,00 €	
28-mars	Chèque Accord		2 400,00 €
29-mars	SOGIM Location bureau	1 650,00 €	
30-mars	Ch. 6996		234,30 €
30-mars	Ch. 6897	3 700,00 €	
31-mars	Virement loyer	1 200,00 €	
31-mars	Vir. Abonnement Cyclable		

DOC 3 Les nouvelles dispositions sur les pénalités de retard

Source : <https://www.direct-recouvrement.fr/>

Pour inciter les entreprises à régler leurs fournisseurs plus rapidement, le législateur a voté une loi durcissant les conditions de paiement. Cette loi, dite loi de modernisation de l'économie ou « loi LME », instaurée en janvier 2009, plafonne les échéances de paiement et modifie le taux applicable.

- **Échéance** : le délai de paiement convenu entre les parties ne peut dépasser **60 jours à compter de la date d'émission de la facture ou 45 jours fin de mois (FDM)**. Si aucun délai de paiement n'est indiqué dans les CGV, le règlement est dû à **30 jours date de facture**.
- **Taux d'intérêt applicable** : le taux à appliquer pour calculer le montant des pénalités de retard peut être **librement fixé**, sans toutefois être **inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal**, soit 2,52 % au 1^{er} juillet 2020. Ce seuil était d'une fois et demie le taux d'intérêt légal avant l'application de la loi LME.
- **À compter du 1^{er} janvier 2013...** : les entreprises pourront réclamer à leurs **clients professionnels** qui ne respectent pas les délais de paiement **une indemnité forfaitaire**, qui a été fixée à **40 euros** (Décret n° 2012-1115 du 2 octobre 2012).

Et lorsque les frais de recouvrement sont supérieurs à ces 40 €, une **indemnisation complémentaire** est due de plein droit, sur justification, autorisant de fait les entreprises à réclamer le remboursement des honoraires d'un cabinet de recouvrement de créances.

<h2 style="margin: 0;">Mission 2 – Concevoir un budget de trésorerie</h2> <p style="margin: 0;">(Niveau 1)</p>		
Durée : 50'	 ou 	Source Excel

Contexte professionnel

Vous gérez une petite entreprise (Byblone.com) qui vend des fleurs en ligne. Vous devez créer le budget de trésorerie des trois prochains mois, en prenant en compte la TVA, l'emprunts pour l'achat d'une machine et les remboursements de l'emprunt.

Travail à faire

1. Créez le budget de trésorerie prévisionnels des mois de janvier à mars dans un tableau Excel (Annexe) à partir des données qui vous sont remises dans le **document**.
2. Calculez les soldes mensuels et cumulés de trésorerie pour chaque mois.
3. Déterminez si l'entreprise aura suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses.
4. Proposez des recommandations pour améliorer la gestion de la trésorerie de l'entreprise, y compris la gestion des emprunts, le cas échéant.

Doc. 1 Données de base

Janvier (mois actuel)	Solde du compte banque au 1 ^{er} janvier : 1 400 € Ventes prévues de 10 000 € HT (TVA à 20 %) Frais d'exploitation de 7 000 € HT (TVA à 20 %) Frais divers de 2 000 € HT (TVA à 20 %) Achat une machine pour 5 000 € HT, financée par un emprunt de 5 000 € avec un remboursement mensuel de 500 € payé dès le 1 ^{er} mois
février	Ventes prévues de 12 000 € HT (TVA à 20 %), Frais d'exploitation de 7 500 € HT (TVA à 20 %), Frais divers de 1 500 € HT (TVA à 20 %).
mars	Ventes prévues de 15 000 € HT (TVA à 20 %), Frais d'exploitation de 8 000 € HT (TVA à 20 %), Aucun frais divers prévu.

Le solde de TVA due ou à encaisser est soldé le 15 du mois suivant

Budget de trésorerie

Budget de trésorerie 1er trimestre	Janvier	Février	Mars
Encaissements			
Ventes TTC			
Emprunt			
TVA à encaisser			
Totaux			
Décaissement			
Frais d'exploitation TTC			
Frais divers TTC			
Achat machine TTC			
Remboursement emprunt			
TVA Due			
Totaux			
Budget TVA			
TVA Collectée			
TVA déductible			
TVA due			
Soldes de trésorerie			
Solde mensuel			
Solde cumulé			

Mission 3 – Réaliser un budget de trésorerie et l'analyser		 Alpes-Drones
Durée : 50'	 ou	Source Excel

Contexte professionnel

Chaque fin de mois M. Tardy consacre une journée au suivi de la trésorerie. Il vous remet les budgets opérationnels pour le 1^{er} trimestre. Il vous demande d'analyser l'évolution de la trésorerie pour cette période.

Travail à faire 1

- Réalisez le budget de trésorerie prévisionnel à l'aide des données qui vous sont communiquées dans le **document 1**, en complétant l'**annexe**
- Donnez un avis argumenté en précisant si nécessaire les solutions à envisager.

Doc 1 Données budgétaires

Les achats et ventes de drones et de prestations sont soumis au taux de TVA à 20 %.

Budget des ventes 1^{er} trimestre (HT)			
	Janvier	Février	Mars
Ventes HT de drones (TVA 20 %)	113 000	135 000	155 000
Ventes HT de prestations (TVA 20 %)	154 000	165 000	161 000

Budget des approvisionnements 1^{er} trimestre (HT)			
	Janvier	Février	Mars
Achats HT de drones (TVA 20 %)	35 000	42 000	52 000
Achats HT de fournitures (TVA 20 %)	43 000	45 000	48 000

Budget des charges 1^{er} trimestre (HT)			
	Janvier	Février	Mars
Autres services extérieurs (TVA 20 %)	18 000	27 000	23 000
Taxes diverses	6 000	2 000	2 500
Charges de personnel	66 000	66 000	66 000
Mensualité anciens emprunts	4 000	4 000	4 000
Amortissement des immobilisations	5 200	5 200	5 200

Budget des investissements 1^{er} trimestre (HT)			
	Janvier	Février	Mars
Investissements machine de contrôle		90 000	

L'investissement de 90 000 € HT du mois de février est financé par un emprunt de 60 000 € versé à l'entreprise le 1^{er} février. Le solde est autofinancé par l'entreprise. L'emprunt est remboursable par mensualités constantes de 900 € payables à terme échu (1^{re} mensualité fin février).

Autres informations	
TVA à décaisser du mois de janvier	22 405
Dettes fournisseurs au 31/12	
- à régler en janvier	112 000
- à régler en février	93 000
Créances clients au 31/12 à encaisser en janvier	125 000
Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	62 000
Trésorerie au 31/12	99 100

- Les clients règlent 50 % au comptant et 50 % à 30 jours.
- Les fournisseurs de drones sont réglés 50 % au comptant et 50 % à 30 jours.
- Les fournisseurs de fournitures et des autres services extérieurs sont payés au comptant.
- Les salaires et les charges sociales sont payés le 5 du mois suivant.
- Les taxes diverses sont réglées au comptant dans le mois.
- Le fournisseur d'immobilisations est réglé 50 % au comptant et 50 % à 30 jours.
- La TVA due est payée le 15 du mois suivant.

Budget de trésorerie

Budget des encaissements TTC 1 ^{er} trimestre			
	Janvier	Février	Mars
Créances clients restant dues au 31/12			
Encaissements TTC 50 % au comptant			
Encaissements TTC 50 % à 30 jours			
Emprunt			
Total des encaissements			

Budget de TVA 1 ^{er} trimestre			
	Janvier	Février	Mars
TVA collectée à 20 %			
TVA déductible sur achats à 20 %			
TVA déductible service extérieur			
TVA déductible sur immobilisation			
TVA à décaisser ou crédit de TVA (-)			
Date règlement			

Budget des décaissements 1 ^{er} trimestre			
	Janvier	Février	Mars
Dettes fournisseurs à encaisser au 31/12			
Paiement drones TTC 50 % au comptant			
Paiement drones TTC 50 % à 30 jours			
Paiements fournitures (100 % comptant)			
Services extérieurs TTC comptants			
Taxes diverses payées comptants			
Charges de personnel			
Mensualité d'emprunt (précédent)			
Mensualité nouvel emprunt			
Frs d'immobilisation TTC			
TVA à décaisser (cf. budget TVA)			
Total des décaissements			

Budget de Trésorerie 1 ^{er} trimestre N			
	Janvier	Février	Mars
Trésorerie début mois			
Total des encaissements			
Total des décaissements			
Flux nets de trésorerie mensuels			
Trésorerie fin mois			

Mission 4 – Suivre un budget de trésorerie prévisionnel		MOUNIÉ MENUISERIE ■ AGENCEMENT ■ DÉFIS
Durée : 50'	 ou 	Source

Contexte professionnel

L'entreprise de BTP et travaux public MOUNIÉ, a été fondée en 1960. Elle est dirigée par Claude Mounié. Elle emploie 43 salariés.

L'entreprise travaille essentiellement pour des chantiers régionaux d'envergure : collectivités publiques, hôpitaux, administrations, pharmacies, écoles... Ils représentent 90 % de sa clientèle. L'activité de l'entreprise est centrée sur les chantiers longs, très échelonnés dans le temps.

La trésorerie de l'entreprise connaît d'importantes fluctuations à la hausse ou à la baisse suivant les périodes. M. Mounié a souscrit un compte sur livret au mois de janvier afin d'optimiser la gestion de trésorerie et de pouvoir placer sur un compte rémunérateur les excédents de trésorerie éventuels. Pour anticiper les évolutions de trésorerie et avoir une vision globale de l'évolution future de son entreprise, il a besoin de récapituler l'ensemble des encaissements et décaissements prévisionnelles.

Au cours de votre entretien avec le comptable, M. Mermet, vous avez collecté les informations nécessaires à la réalisation du suivi du budgétaire. Vous avez déjà établi le budget des encaissements.

Travail à faire

1. Suivez les flux de trésorerie prévisionnels pour le 3^e trimestre (**Annexe**) à l'aide des informations qui vous sont transmises dans les **documents 1 à 5**.
2. Communiquez au chef d'entreprise un avis argumenté sur la situation de la trésorerie en précisant les solutions envisageables.

Doc. 1 Entretien avec le comptable M. Mermet

Vous	Pour prévoir l'influence de nos nouvelles activités sur la trésorerie, pourriez-vous m'indiquer quelles sont les prévisions de ventes et d'achats pour le 3 ^e trimestre ?
M. Mermet	Pas de problème, j'ai établi des prévisions chiffrées que je vous communique pour le 3 ^e trimestre.
Vous	Les achats et les ventes sont-ils réglés au comptant ?
M. Mermet	Non, nos clients règlent 20 % au comptant et le solde à 60 jours et nous payons nos fournisseurs à 30 jours.
Vous	En plus des achats qu'elles sont les autres charges de ce 3 ^e trimestre de l'année ?
M. Mermet	Il faut tenir compte des salaires, qui s'élèveront au 3 ^e trimestre à 70 000 € chaque mois et qui sont réglés le 30 du mois. Il faut ajouter les charges sociales qui représentent 48 % du montant des salaires et qui sont réglées le 15 du mois suivant. Le troisième acompte de l'impôt sur les sociétés sera également à payer en septembre. Il s'élève à 95 800 €. Des frais de publicité doivent également être payés en juillet et en août. Pour chacun des mois, ces frais s'élèvent à 10 000 € TTC.
Vous	Est-ce que nous avons fait le tour de tous les décaissements prévisionnels ?
M. Mermet	Non, nous avons également un emprunt en cours de remboursement à la Banque Régionale de Franche-Comté. Je vous fais parvenir le plan de remboursement.
Vous	Vous n'oubliez pas de me communiquer l'état des dettes sociales et autres à payer, ainsi que les créances à récupérer au 3 ^{ème} trimestre.
M. Mermet	Pas de problème, avec un extrait de la balance générale vous aurez toutes ces informations ainsi que l'état de la trésorerie fin du mois de juin 2013. Pensez également au montant de la TVA à payer au titre de chaque mois qui est à décaisser le 21 du mois suivant.
Vous	Merci pour les informations, j'attends votre dossier avec tous les documents.

Doc. 2 Prévisions des ventes et achats pour le 3^{ème} trimestre

	Juillet	Août	Septembre
Ventes TTC	1 899 846	1 242 644	1 356 862
Achats TTC	236 808	200 928	184 184

Doc. 3 Prévisions de TVA à payer pour le 3^e trimestre

	Juillet	Août	Septembre
TVA collectée	311 346	203 644	222 362
TVA déductible /ABS	38 808	32 928	30 184
TVA à payer	272 538	170 716	192 178

Doc. 4 Extrait de la balance générale au 30 juin

N° de compte	Libellés	Débit	Crédit
...
401	Fournisseurs		271 590 ¹
404	Fournisseurs d'immobilisations		460 000 ²
411	Clients	410 580 ³	
431	Sécurité Sociale		32 900 ⁴
4455	TVA à décaisser		200 123 ⁵
512	Banques	249 000	
531	Caisses	1 470	

1. À payer en juillet
2. Commande numérique : livrée et à payer 50 % en août et 50 % en septembre
3. Dont 240 000 payable en juillet et 170 580 payable en août
4. Charges patronales et cotisations salariales de juin payables en juillet
5. TVA à décaisser pour le 21 juillet

Doc. 5 Extrait du plan de remboursement

Date	Capital début	Intérêt	Capital remboursé	Mensualités	Capital restant du
01-N-2	40 000,00	169,00	1 031,09	1 200	38 968,91
...
01-N	14 013,31	59,21	1 140,89	1 200	12 872,42
02-N	12 872,42	54,39	1 145,71	1 200	11 726,71
03-N	11 726,71	49,55	1 150,55	1 200	10 576,16
04-N	10 576,16	44,68	1 155,41	1 200	9 420,75
05-N	9 420,75	39,80	1 160,29	1 200	8 260,46
06-N	8 260,46	34,90	1 165,19	1 200	7 095,27
07-N	7 095,27	29,98	1 170,12	1 200	5 925,15
08-N	5 925,15	25,03	1 175,06	1 200	4 750,10
09-N	4 750,10	20,07	1 180,02	1 200	3 570,07
10-N	3 570,07	15,08	1 185,01	1 200	2 385,06
11-N	2 385,06	10,08	1 190,02	1 200	1 195,04
12-N	1 195,04	5,05	1 195,04	1 200	0,00

**Banque Régionale de Franche-Comté****Plan de remboursement**

Agence : BESANCON TREPILL

Le : 19 novembre 20xx

CARACTÉRISTIQUES DU PRETNature : taux fixe
TAEG : 5 %Montant du prêt 40 000 euros
Mensualités constantes
À terme échu Durée de la phase : 36 mois

Ressources

1. Identifier les enjeux de la trésorerie

La gestion de trésorerie consiste à gérer les encaissements et les décaissements bancaires afin de pouvoir payer les sommes dues aux bonnes échéances. Elle représente un enjeu essentiel dans la mesure où tout retard ou incident de paiement peut entraîner des conséquences graves sur la vie voire la survie de la société. Cette dernière doit anticiper ses flux financiers pour éviter les problèmes de trésorerie. Les conséquences peuvent être :

- une **perte de confiance des fournisseurs** qui peut les conduire à ne plus vouloir travailler avec l'entreprise ou à augmenter les tarifs pour se couvrir des risques d'impayés ;
- un **dépôt de bilan** en cas de cessation de paiement.

À l'inverse l'entreprise peut connaître des excès de liquidités qui immobilisent des fonds inutilement. Dans ce cas l'entreprise peut placer ses liquidités afin qu'elles rapportent des intérêts par exemple.

2. Identifier les cycles de trésorerie et leurs effets

2.1. Les cycles de trésorerie

Les flux de trésorerie ont principalement deux origines, le cycle d'exploitation et le cycle d'investissement.

- **Le cycle d'exploitation**

Ces flux résultent essentiellement de l'activité courante d'**achat**, de **stockage**, de **production** et de **vente** qui génèrent des encaissements et des décaissements liés aux facturations clients et fournisseurs, aux salaires, aux impôts et taxes et à l'immobilisation de liquidités résultant de l'obligation de stocker les matières avant de les transformer et de stocker les produits avant de les vendre.



Le plus souvent, il existe une antériorité des dépenses sur les recettes.

- Cette antériorité génère un besoin d'exploitation qui doit être financé par des apports durables (capitaux ou emprunts). Ce besoin est appelé **besoin en fonds de roulement (BFR)**.
- L'apport de capitaux durables qui finance ce besoin est appelé **fond de roulement net global (FRNG)**.

Si l'apport en fonds de roulement est supérieur au besoin, l'excédent apparaît sous la forme d'un excès de trésorerie en banque. Si le besoin est supérieur au fond de roulement, la banque présente un découvert bancaire.

- **Le cycle des investissements**

Il résulte des **acquisitions** destinées à améliorer ou accroître les capacités de production. Ce sont des acquisitions immobilières, des achats de machines, des participations financières, etc. Ces investissements sont principalement financés par des apports en capitaux ou des emprunts bancaires et de plus en plus par des crédits-bails qui évitent d'immobiliser des capitaux.

2.2. Conséquences financières

- **Sur le compte de résultat**

Les dépenses et les recettes du cycle d'exploitation sont des charges et des produits affichés dans le compte de résultat.

Elles sont enregistrées dans les comptes

- 60 à 65 pour les dépenses ;
- 70 à 75 pour les recettes.

Compte de résultat			
Charges		Produits	
60	Achats	70	Ventes de produits et services
61	Achats de services extérieurs		
62	Achats d'autres services extérieurs		
63	Impôt et taxes		
64	Charge du personnel		
65	Charges diverses de gestion courante	75	Produits divers de gestion

• **Sur le bilan**

Les flux financiers entraînent des répercussions multiples sur le bilan de l'entreprise.

Postes du bilan	Justification
Les crédits clients et fournisseurs	Il faut faire la distinction entre : - les achats facturés et les factures payées : la différence correspond au crédit fournisseur qui apparaît au passif du bilan lorsqu'elles ne sont pas payées comptant. - les ventes facturées et les factures payées : la différence correspond au crédit client qui apparaît à l'actif du bilan lorsqu'elles ne sont pas payées comptant.
Les stocks	La plupart des entreprises doivent constituer des stocks : - des stocks de matières destinées à la production ; - des encours de production en attente de finition ; - des stocks de produits finis en attente de vente et de livraison.
le besoin en fonds de roulement (BFR)	Il correspond au besoin permanent qui résulte du décalage des règlements des achats et des ventes et du besoin de financer les stocks.
Le fond de roulement (FR)	Il correspond aux apports durables destinés à couvrir le besoin en fonds de roulement. C'est un besoin structurel lié au crédit client, au crédit fournisseur et au montant des stocks.
Les comptes de trésorerie	Il résulte du différentiel entre le besoin en fonds de roulement et le fond de roulement. - si le BFR est supérieur au FR alors la trésorerie sera négative. - si le BFR est inférieur au FR alors la trésorerie sera positive.

Le fond de roulement et le besoin en fonds de roulement peuvent être calculés à partir du bilan.

Bilan au 31/12/20xx			
Actif		Passif	
Immobilisations	56 000	Capitaux	45 000
Stocks	8 000	Dettes à long terme (dont emprunt)	14 000
Créances (dont crédit client)	19 000	Dettes à court terme (dont crédit fournisseur)	26 000
Trésorerie	2 000		
Totaux	85 000	Totaux	85 000

FRNG = capitaux + dettes à long terme - immobilisations (apports) + (emprunts) - (investissements)	$\Rightarrow 45\ 000 + 14\ 000 - 56\ 000 = 3\ 000\ \text{€}$
BFR = stocks + créances - dettes à court terme (stocks) + (clients) - (fournisseurs)	$\Rightarrow 8\ 000 + 19\ 000 - 26\ 000 = 1\ 000\ \text{€}$

La trésorerie enregistre le différentiel entre le FRNG et le BFR

Trésorerie = FRNG - BFR	$\Rightarrow 3\ 000 - 1\ 000 = 2\ 000\ \text{€}$
--------------------------------	--

• **Sur la trésorerie**

La trésorerie résulte des encaissements et décaissements liés aux cycles des achats et des investissements.

Si l'entreprise diminue ses ventes :

- les encaissements diminuent \Rightarrow manque de trésorerie ;
- les achats doivent être adaptés pour réduire les dépenses et rétablir la trésorerie.

Si l'entreprise accroît ses ventes :

- les recettes augmentent \Rightarrow augmentation de trésorerie ;
- les achats doivent être adaptés pour assurer la production et les ventes, \Rightarrow augmentation des dépenses.

Si les conditions de règlement des fournisseurs sont modifiées :

- si le délai de paiement augmente \Rightarrow le besoin en fonds de roulement diminue \Rightarrow un excès de trésorerie.
- si le délai de paiement diminue \Rightarrow le besoin en fonds de roulement augmente \Rightarrow un apport de trésorerie durable doit être réalisé (fond de roulement).

Si les conditions de règlement des clients sont modifiées :

- si le délai de paiement augmente \Rightarrow le besoin en fonds de roulement augmente \Rightarrow un manque de trésorerie.
- si le délai de paiement diminue \Rightarrow le besoin en fonds de roulement diminue \Rightarrow un excès de trésorerie.

Si le financement des investissements est équilibré :

- si les financements durables sont suffisants \Rightarrow la trésorerie sera équilibrée ;
- si les financements durables ne sont pas suffisants \Rightarrow la trésorerie sera déséquilibrée.

Le responsable de la trésorerie doit surveiller constamment ces différents équilibres pour éviter les incidents de paiement ou les excès de trésorerie stériles.

3. Élaborer les budgets de trésorerie

Le budget de trésorerie récapitule dans un tableau, journalier, hebdomadaire ou mensuel, les recettes et les dépenses prévisionnelles de l'entreprise. Il permet de suivre le solde du compte banque, de visualiser les excès ou les insuffisances de trésorerie à venir et d'anticiper les problèmes susceptibles d'intervenir.

Exemple

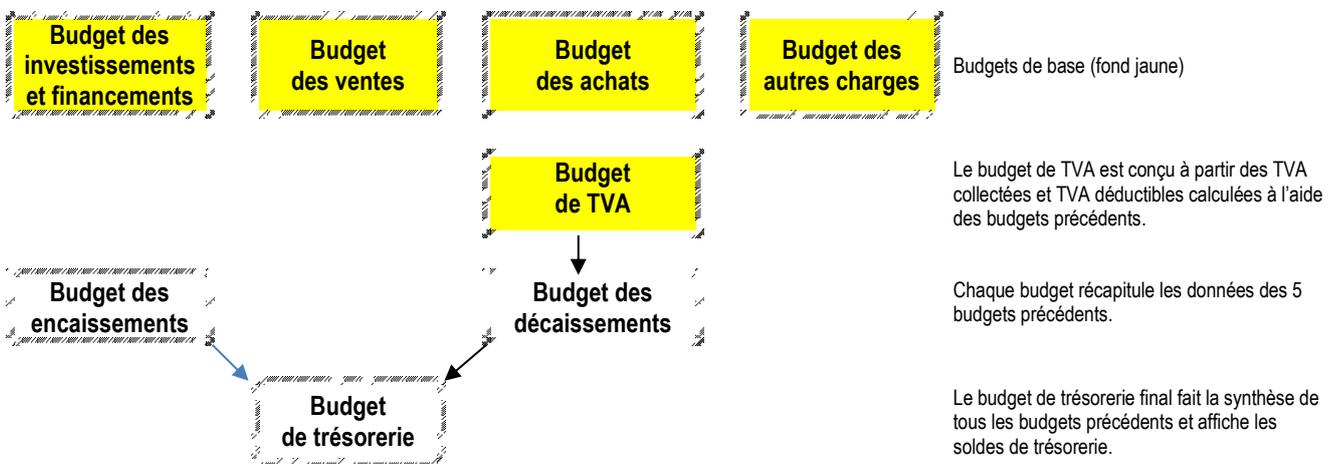
Recettes	Compte	mai	juin	juillet	août	sep	oct	nov	déc	janvier	février	mars	avril	Totaux
Vente Tshirt	70101		2 500	2 500	2 500	2 500	3 000	3 000	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	33 500
Vente Sweat	70102		3 000	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	39 000
Total			5 500	5 500	5 500	5 500	6 500	6 500	7 500	72 500				

Dépenses	Compte	mai	juin	juillet	août	sep	oct	nov	déc	janvier	février	mars	avril	Totaux
Emprunt	161	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2 040
Energie	6061	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Achat tshirt	60701	500	500	500	500	500	500	500	700	700	700	700	700	7 000
Achat Sweat	60702	600	600	600	600	600	600	600	800	800	800	800	800	8 200
Frais administratif	6064	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Loyer	6130	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
Assurances	6160		300			300			300			300		1 200
Honoraires	6220						500						500	1 000
Téléphone	6260	240			240			240			240			960
Publicité	6230	650	250	250	250		300	300	300				300	2 600
Salaire brut	6410		1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	19 800
Charges patronales	6450		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	9 900
Charge d'intérêt	6610	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	3 720
Total		3 970	6 330	6 030	6 270	6 080	6 580	6 320	6 780	6 180	6 420	6 480	6 980	74 420

Recettes			5 500	5 500	5 500	5 500	6 500	6 500	7 500	72 500				
Dépenses		3 970	6 330	6 030	6 270	6 080	6 580	6 320	6 780	6 180	6 420	6 480	6 980	74 420
Écarts		- 3 970	- 830	- 530	- 770	- 580	- 80	180	720	1 320	1 080	1 020	520	- 1 920
Cumuls		- 3 970	-4 800	-5 330	-6 100	- 6 680	- 6 760	- 6 580	- 5 860	- 4 540	- 3 460	- 2 440	- 1 920	

Le budget précédent est un budget final simplifié. Dans la réalité il résulte de plusieurs budgets qui détaillent les ventes, les achats approvisionnements et les autres charges, les investissements et financements et la TVA.

Structuration des budgets



Attention

- Les budgets sont réalisés à partir des **montants TTC** réellement encaissés et décaissés.
- Les dates de prises en compte sont les **dates d'échéances** des encaissements et des décaissements.
- Les règlements réalisés en plusieurs fois doivent **être ventilés par échéance**.
- Les budgets doivent prendre en compte les soldes des clients, des fournisseurs et de la TVA à décaisser qui sont inscrits dans le bilan de l'entreprise

Exemple : le magasin MeubleArt vend des meubles.

- Il fait une vente de 10 000 € TTC le 15 mars. 30 % de la vente est payée comptant, 30 % à 30 jours et le solde à 60 jours.
- Le jour de la vente, les meubles sont achetés au fournisseur 5 000 € HT et payés à 30 jours.

	Mars	Avril	Mai
Encaissements			
Vente au client le 15 mars	3 000 €	3 000 €	4 000 €
Décaissements			
Achat au fournisseur le 15 mars		6 200 €	

3.1. Le budget des ventes et encaissements

Le budget des encaissements est le premier réalisé. Il est conçu à partir des recettes sur ventes et des financements d'investissements. Il peut être réalisé en quantité puis chiffré en valeur. Il doit reprendre les soldes des créances clients du bilan comptable.

Exemple : dans un magasin, les modalités de paiement des ventes sont les suivantes : 50 % à la commande, 50 % à 30 jours.

Extrait du bilan au 31/12/20xx			
Actif		Passif	
Immobilisations	xxxxx	Capitaux	xxxxx
Stocks	xxxxx	Dettes	xxxxx
Créances clients	52 000	Dette fournisseurs	55 000
Banque	15 000	TVA à décaisser	7 600

Budget des encaissements (janvier – avril)				
	Janvier	Février	Mars	Avril
Créances TTC au bilan encaissées en janvier	52 000			
Ventes TTC	120 000	150 000	140 000	130 000
Encaissements au comptant (50 %)	60 000	60 000	70 000	70 000
Encaissements à 30 jours (50 %)		75 000	75 000	65 000
Emprunts encaissés				
Subventions reçues				
Total encaissements	112 000	135 000	145 000	135 000

3.2. Le budget des décaissements

Le budget des achats et décaissements est réalisé à partir du budget des achats. Il prend en compte les approvisionnements et les investissements réalisés sur la période.

Exemple : lorsque le magasin reçoit une commande d'un client, il génère le même jour l'achat correspondant à son fournisseur (les achats sont payés à 30 jours).

Budget des décaissements liés aux approvisionnements (janvier – avril)				
	Janvier	Février	Mars	Avril
Dettes TTC au bilan payées en janvier (passif bilan)	55 000			
Achats TTC (correspondants aux ventes du mois)	60 000	75 000	70 000	65 000
Paiements à 30 jours (100 %)		60 000	75 000	70 000
Autres charges TTC payées comptant soumises à TVA	15 000	20 000	14 000	16 000
Investissements (achat camion livraison)			105 000	
Total décaissements	70 000	80 000	194 000	86 000

Dans le cadre d'un exercice complet, il y a lieu de prendre en compte également :

- les autres charges soumises à la TVA (énergie, frais divers, fournitures...);
- les impôts et taxes diverses non soumis à la TVA et les salaires et cotisations sociales mensuels.

3.3. Le budget de la TVA

Le budget de TVA détermine le montant de la TVA à payer chaque mois.

Les montants sont obtenus à partir des montants des achats et des dépenses mensuels qui permettent de calculer la TVA collectée et la TVA déductible mensuelle.

Budget de la TVA (janvier – avril)				
	Janvier	Février	Mars	Avril
Ventes TTC	120 000	150 000	140 000	130 000
TVA Collectées	20 000	25 000	23 333	21 667
Achats TTC	66 000	75 000	70 000	65 000
TVA Déductibles sur ABS	11 000	12 500	11 667	10 833
Autres charges soumises à TVA	15 000	20 000	14 000	16 000
TVA déductibles sur ABS	2 500	3 333	2 333	2 666
TVA Déductibles sur immobilisations			17 500	
TVA due	6 500	9 167	-8 167	8 167
TVA à décaisser au bilan (à payer en janvier)	7 600			
TVA payées	7 600	6 500	9 167	-8 167

3.4. Le budget de trésorerie

À partir des budgets des encaissements, des décaissements et de la TVA, il est possible d'élaborer le budget de trésorerie prévisionnel et de calculer les soldes bancaires de fin de mois.

Budget des encaissements (janvier – avril)				
	Janvier	Février	Mars	Avril
Trésorerie en début de mois (Bilan)	15 000	49 400	97 900	- 39 733
Encaissements	112 000	135 000	145 000	135 000
Décaissements	-70 000	-80 000	-194 000	-86 000
TVA payées	-7 600	-6 500	-9 167	+8 167
Soldes de trésorerie en fin de mois	49 400	97 900	39 733	96 900

4. Gérer la trésorerie

4.1. Avoir une stratégie de gestion

Gérer la trésorerie consiste à constamment calculer, anticiper, maîtriser les dépenses et les recettes :

- afin d'éviter les découverts bancaires ou les défauts de paiement ;
- afin d'éviter les excès de trésorerie qui immobilisent inutilement des liquidités.

Modalités d'une bonne gestion de la trésorerie	
Facturer régulièrement	Envoyer les factures dès que les travaux sont terminés ou les articles envoyés pour accélérer les entrées d'argent.
Faire payer des acomptes	Un acompte fait entrer de l'argent et couvre en partie les dépenses induites par les travaux à réaliser, les produits à acheter ou à fabriquer.
Pénalités de retard	Elles doivent être mentionnées dans les conditions générales de vente et sur la facture. Elles dissuadent les clients de payer avec retard.
Négocier un délai de paiement long avec les fournisseurs	Un délai de paiement long laisse le temps de vendre le produit avant de payer le fournisseur. Il réduit le besoin en fonds de roulement et améliore la trésorerie en retardant les paiements.
Négocier un délai de paiement court avec les clients	Un délai de paiement court permet éventuellement d'encaisser l'argent avant de payer le fournisseur. Il réduit le besoin en fonds de roulement et améliore la trésorerie en accélérant les encaissements.
Réaliser un suivi régulier des règlements clients	Le suivi des encaissements sensibilise les clients au respect des délais de paiement et réduit les retards de règlement. Ce travail est facilité par le PGI ou par le logiciel de comptabilité lorsqu'ils intègrent un module de relance des clients.
Recourir à l'affacturage avec les clients difficiles	Cette solution consiste à vendre la créance client à une entreprise spécialisée dans la récupération des créances. L'affactureur se rémunère par un pourcentage de la créance. Cette solution couteuse évite les impayées.
Négocier des lignes de crédit auprès de sa banque	Un découvert bancaire génère des agios qui peuvent être importants. La société peut négocier un découvert autorisé qui permet des découverts sans frais dans la limite autorisée.
Suivre régulièrement les soldes bancaires	Le contrôle du solde bancaire permet de réagir rapidement en cas de problèmes ou d'excès de trésorerie. Réaliser les états de rapprochements pour identifier les problèmes éventuels.
Anticiper les dépenses en réalisant les budgets	Le budget de trésorerie récapitule les recettes et les dépenses prévisionnelles. Il permet de connaître le solde prévisionnel bancaire et d'anticiper les décisions afin d'éviter les insuffisances ou les excès de liquidités.
Utiliser un outil de suivi des encaissements et décaissements	Les budgets et le suivi des encaissements et décaissements prévisionnels peuvent être réalisés l'aide d'une application de trésorerie, du PGI ou avec Excel.

4.2. Gérer les excès et insuffisances de trésorerie

Le budget de trésorerie fait apparaître des soldes de trésorerie négatifs ou positifs. Le responsable doit alors gérer la trésorerie en utilisant les différents moyens de financement ou de placement qui s'offrent à l'entreprise.

Solutions disponibles en cas de soldes négatifs ou positifs		
Soldes négatifs	Découvert bancaire	C'est un solde négatif du compte banque. Il peut être : - accidentel et dans ce cas les frais bancaires sont élevés*, - autorisé et dans ce cas les frais et les agios sont moins importants voire inexistantes selon l'accord négocié avec la banque.
	Escompte de traite	Consiste à négocier les traites avant son échéance auprès de la banque. Cette solution permet de mobiliser rapidement des fonds mais les intérêts et commissions prélevés par la banque sont assez importants*.
	Affacturage	Consiste à vendre la créance client à une entreprise spécialisée qui prend en charge l'encaissement. L'entreprise d'affacturage se rémunère par un pourcentage du montant de la créance. Cette une solution est assez couteuse mais évite les impayées.
	Crédit de campagne	C'est un crédit accordé par la banque aux entreprises dont l'activité est saisonnière. Le prêt est utilisé en période basse et remboursé en période haute.
	Financement Dailly	Consiste à transférer la propriété d'une partie du poste « clients » de l'entreprise à son banquier, en échange d'une ligne de crédit à court terme rémunérée par des intérêts. L'émetteur d'une facture peut donc se faire avancer par sa banque le montant de sa créance.
	Apport en compte courant	Les actionnaires d'une SARL ou d'une SAS peuvent faire un apport en compte courant pour assainir la situation et récupérer les sommes apportées ultérieurement. Ces apports peuvent être rémunérés par un intérêt négocié au préalable.
Soldes positifs	Compte rémunéré	Un compte rémunéré est un compte à vue ouvert dans une banque sur lequel le solde est rémunéré à un taux fixé par cette dernière. Le compte rémunéré ne doit pas être confondu avec le livret épargne. Cette rémunération des liquidités est généralement liée, en contrepartie, à la souscription de services payants.
	OPCVM	Consiste à placer les excès de trésorerie auprès d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM). Ils donnent, à l'entreprise, la possibilité d'investir sur des marchés financiers difficilement accessibles (marchés financiers et monétaires étrangers, actions non cotées...).
	Financer des investissements	Les excès de trésorerie peuvent être utilisés pour autofinancer des investissements. Ils permettent par ailleurs de réduire les résultats par le jeu des amortissements d'immobilisations

* **Les frais bancaires** sont calculés en intégrant des frais fixes majorés d'intérêts calculés en appliquant un taux d'intérêt au montant emprunté et à la durée de l'emprunt.

Exemple : le coût d'un découvert bancaire non autorisé de 15 jours pour un montant de 20 000 € au taux de 17 % avec des frais de dossier de 85 € sera le suivant : $(20\,000\ € \times 17\ \% \times 15/360) + 85\ € = 226,67\ €$.

Chapitre 5. Gérer les risques de trésorerie

Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
J'identifie les enjeux de la trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les cycles de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les effets du cycle d'exploitation sur le bilan et sur le compte de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les effets du cycle d'investissement sur le bilan et sur le compte de résultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais expliquer le besoin en fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais expliquer le fond de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les modalités d'une bonne gestion de la trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais expliquer le rôle d'un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un budget des encaissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un budget des décaissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire le budget la TVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ajuster un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais avoir une communication adaptée avec les partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>