

BUDGET DE TRÉSORERIE

Exercices corrigés - méthode, cas pratiques, TVA, délais de paiement, financement et analyse

Ce support vous apprend à	Concrètement
Construire	Passer des opérations commerciales à un calendrier réel d'encaissements et de paiements.
Calculer	Suivre les soldes mois après mois sans perdre le fil entre trésorerie initiale et finale.
Comprendre	Expliquer pourquoi une entreprise rentable peut manquer de liquidités à un moment précis.
Anticiper	Repérer le mois critique, chiffrer le besoin et préparer une réponse avant l'échéance.
Décider	Arbitrer entre relance client, négociation fournisseur, report de dépense et financement.

Fil conducteur	On ne cherche pas seulement le bon chiffre. Chaque corrigé répond aussi à la question : « qu'est-ce que ce résultat raconte sur la situation de l'entreprise ? »
-----------------------	--

Parcours	Contenu
1	Méthode et réflexes de base
2	Cas 1 : budget simple sur 6 mois
3	Cas 2 : délais clients et fournisseurs
4	Cas 3 : TVA, paie et investissement
5	Cas 4 : budget complet et besoin de financement
6	Cas 5 : scénarios et budget versus réel
7	Cas final : synthèse + mini-évaluation

Les montants sont fictifs et conçus pour l'entraînement. Les règles fiscales et sociales doivent être adaptées au contexte réel d'une entreprise.

1. La mécanique à maîtriser avant de calculer

Le budget de trésorerie est un calendrier de liquidité. Une facture peut exister aujourd'hui sans produire de cash aujourd'hui. C'est cette différence entre activité et mouvement bancaire qui explique une grande partie des tensions de trésorerie.

Étape	Question à se poser	Traitement
1. Solde de départ	Combien ai-je réellement en banque au début du mois ?	Reprendre le solde de clôture du mois précédent.
2. Encaissements	Quelles sommes entreront réellement ce mois-ci ?	Appliquer les délais clients et les autres dates d'entrée.
3. Décaissements	Quelles sommes sortiront réellement ?	Positionner fournisseurs, paie, charges, impôts, investissements.
4. Flux net	Le mois crée-t-il ou consomme-t-il du cash ?	Encaissements - décaissements.
5. Solde final	Que restera-t-il après tous les mouvements ?	Solde initial + flux net.
6. Décision	Ce niveau est-il confortable ?	Comparer au seuil de sécurité et aux échéances suivantes.

Formule essentielle

Solde final = Solde initial + Encaissements - Décaissements. Le solde final devient ensuite le solde initial du mois suivant.

Exemple minute

Situation	Janvier	Février
Solde initial	8 000 €	?
Encaissements	25 000 €	30 000 €
Décaissements	28 000 €	24 000 €
Flux net	-3 000 €	+6 000 €
Solde final	5 000 €	11 000 €

Le « ? » de février vaut 5 000 €. C'est un détail simple, mais c'est aussi l'erreur la plus fréquente dans les exercices : oublier la continuité entre deux mois.

Piège	Pourquoi il trompe	Bon réflexe
Chiffre d'affaires = encaissement	Une vente à crédit ne donne pas immédiatement du cash.	Lire les conditions de règlement.
Achat = paiement	Un fournisseur peut être payé plus tard.	Construire un échéancier.
Solde positif = situation saine	Un solde de 1 000 € peut être insuffisant avant une grosse échéance.	Définir un seuil minimum.
Prévision figée	Les dates et montants changent.	Comparer au réel et actualiser.

2. Cas pratique 1 - Construire un budget sur six mois

L'entreprise Atelier Nova démarre janvier avec 12 000 € en banque. Pour ce premier cas, tous les encaissements et paiements sont comptants. L'objectif est de maîtriser la chaîne de calcul avant d'ajouter les délais.

Flux (€)	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Encaissements clients	38 000	42 000	46 000	44 000	52 000	58 000
Achats fournisseurs	14 000	16 000	19 000	20 000	21 000	23 000
Salaires	10 000	10 000	10 000	10 000	11 000	11 000
Charges fixes	7 000	7 000	7 000	8 000	8 000	8 000
Investissement	0	5 000	0	0	0	0

Corrigé détaillé

Budget (€)	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Solde initial	12 000	19 000	23 000	33 000	39 000	51 000
Encaissements	38 000	42 000	46 000	44 000	52 000	58 000
Décaissements	31 000	38 000	36 000	38 000	40 000	42 000
Flux net	+7 000	+4 000	+10 000	+6 000	+12 000	+16 000
Solde final	19 000	23 000	33 000	39 000	51 000	67 000

Ce que raconte le tableau

Février est moins favorable à cause de l'investissement de 5 000 €, mais l'activité génère assez de cash pour absorber cette sortie. Le solde ne passe jamais sous 19 000 €.

Question d'analyse	Réponse
Quel est le mois le plus confortable ?	Juin, avec 67 000 € en fin de mois.
Quel mois génère le moins de cash ?	Février : +4 000 €.
L'investissement crée-t-il une tension ?	Non, mais il réduit temporairement la progression du solde.
Que tester ensuite ?	Un retard client ou une hausse des achats pour mesurer la résistance du budget.

Réflexe professionnel : un budget qui semble confortable mérite tout de même un scénario défavorable. Les tensions apparaissent souvent lorsque deux événements se cumulent : retard d'encaissement + dépense exceptionnelle.

3. Cas pratique 2 - Les délais changent complètement le calendrier

Atelier Nova facture désormais à crédit. Les clients paient 60 % le mois de la vente et 40 % le mois suivant. Les fournisseurs sont réglés à 30 % comptant et 70 % le mois suivant. C'est ici que le budget devient réellement utile.

Données k€	Mars	Avril	Mai	Juin
Ventes	50	60	70	65
Achats	28	32	40	36
Créances de février à encaisser en mars	16	-	-	-
Dette fournisseur de février à payer en mars	14	-	-	-

Budget des encaissements clients

k€	Mars	Avril	Mai	Juin
60 % ventes du mois	30	36	42	39
40 % mois précédent	16	20	24	28
Total encaissé	46	56	66	67

Budget des paiements fournisseurs

k€	Mars	Avril	Mai	Juin
30 % achats du mois	8,4	9,6	12	10,8
70 % mois précédent	14	19,6	22,4	28
Total payé	22,4	29,2	34,4	38,8

Lecture humaine

Mai affiche 70 k€ de ventes, mais seulement 66 k€ d'encaissements. À l'inverse, le paiement fournisseur de juin inclut encore 70 % des achats de mai. La trésorerie vit donc avec un décalage permanent.

À retenir	Conséquence
Fin juin, 40 % des ventes de juin restent à encaisser.	26 k€ entreront en juillet.
Fin juin, 70 % des achats de juin restent à payer.	25,2 k€ sortiront en juillet.
Un horizon qui s'arrête en juin masque ces deux flux.	Toujours regarder au moins un mois au-delà du dernier mois budgété.

4. Cas pratique 3 - TVA, paie et investissement sur la même page

Ce cas rapproche l'exercice d'une situation d'entreprise. Les montants sont simplifiés : TVA à 20 %, TVA nette payée le mois suivant, salaires de 24 k€ par mois, charges sociales de 10,8 k€ payées le mois suivant. Une machine de 45 k€ est payée en mai.

TVA k€	Mars	Avril	Mai
Ventes HT	80	90	100
Achats HT	45	55	50
TVA collectée	16	18	20
TVA déductible	9	11	10
TVA nette	7	7	10
TVA effectivement payée	6*	7	7

* On suppose une TVA nette de février de 6 k€ payable en mars.

Décaissements k€	Mars	Avril	Mai
Salaires	24	24	24
Charges sociales du mois précédent	10,8	10,8	10,8
TVA payée	6	7	7
Loyer + énergie + services	9	9	10
Investissement machine	0	0	45
Total hors fournisseurs	49,8	50,8	96,8

Le mois qui change tout

Mai concentre 96,8 k€ de sorties hors fournisseurs, principalement à cause de la machine. Une dépense ponctuelle peut donc transformer un budget sain en besoin de financement.

Question	Réponse corrigée
La TVA de mai est-elle payée en mai ?	Non. Avec l'hypothèse de l'exercice, les 10 k€ seront payés en juin.
Pourquoi séparer les charges sociales ?	Parce qu'elles sont payées avec un décalage et ne suivent pas exactement la paie du mois.
Que faut-il préparer avant mai ?	Le financement de l'investissement ou un niveau de trésorerie suffisant.
Quel risque si on oublie la TVA de juin ?	Surestimer le cash disponible après l'investissement.

5. Cas pratique 4 - Le budget complet et le mois critique

On rassemble maintenant les encaissements, fournisseurs, paie, frais fixes, fiscalité et investissement. Solde initial au 1er avril : 22 k€. Le seuil de sécurité choisi par la direction est de 15 k€.

Budget k€	Avril	Mai	Juin	Juillet
Solde initial	22	29	5,2	11,4
Encaissements	76	82	96	101
Fournisseurs	31	35	39	43
Paie + charges	34,8	34,8	34,8	35,8
Frais fixes	8	9	9	9
TVA / impôts	7	7	10	8
Investissements	0	20	0	0
Décaissements totaux	80,8	105,8	92,8	95,8
Flux net	-4,8	-23,8	+3,2	+5,2
Solde final	17,2	5,2	8,4	16,6

Correction du besoin de financement

Mois	Solde prévu	Seuil cible	Besoin pour revenir au seuil
Avril	17,2 k€	15 k€	0
Mai	5,2 k€	15 k€	9,8 k€
Juin	8,4 k€	15 k€	6,6 k€
Juillet	16,6 k€	15 k€	0

Diagnostic

Mai est le vrai point de tension. Le solde reste positif, mais il tombe largement sous le seuil de sécurité. Le besoin n'est donc pas « éviter le découvert » : il est de préserver une marge de fonctionnement.

Action possible	Effet recherché
Négocier 10 k€ de l'investissement à M+1	Réduire presque entièrement le besoin de mai.
Accélérer 5 k€ d'encaissements clients	Améliorer immédiatement le solde de mai.
Sécuriser une ligne de 10 k€	Maintenir le seuil sans modifier l'exploitation.
Combiner plusieurs leviers	Éviter de dépendre d'une seule solution.

6. Cas pratique 5 - Stress test puis comparaison au réel

Un budget n'est pas une promesse. Il devient utile lorsqu'on teste ce qui se passe si les hypothèses se dégradent, puis lorsqu'on confronte la prévision à ce qui s'est réellement produit.

A. Trois scénarios pour août

Scénario	Solde initial	Encaissements	Décaissements	Solde final
Optimiste	20	99	80	39
Central	20	90	84	26
Pessimiste	20	76,5	90,7	5,8

Interprétation

Le scénario central semble confortable. Pourtant, une baisse de 15 % des encaissements combinée à une hausse des sorties fait tomber le solde à 5,8 k€. Le risque apparaît dans la combinaison des hypothèses.

B. À la fin du mois : budget versus réel

k€	Budget	Réel	Écart
Encaissements clients	90	82	-8
Autres encaissements	4	6	+2
Fournisseurs	38	42	-4
Paie + charges	35	35	0
Autres sorties	11	13	-2
Flux net	10	-2	-12

Pourquoi l'écart ?	Impact
Deux clients ont payé plus tard que prévu.	-8 k€
Une petite cession d'actif non prévue a généré du cash.	+2 k€
Les achats ont été plus élevés.	-4 k€
Énergie et maintenance ont dépassé le budget.	-2 k€
Écart net expliqué.	-12 k€

Le bon réflexe

Ne pas « corriger » le budget pour faire disparaître l'erreur. Comprendre l'écart, puis modifier les hypothèses futures si le phénomène est durable.

7. Cas final - Résoudre, expliquer, décider

La société Horizon Services prépare septembre à novembre. Solde initial : 18 k€. Seuil de sécurité : 12 k€. Les flux sont déjà positionnés à leur date de paiement. Complétez mentalement l'analyse avant de lire le corrigé.

k€	Sept.	Oct.	Nov.
Encaissements clients	74	88	96
Autres encaissements	0	12	0
Fournisseurs	34	39	43
Paie + charges	31	31	32
Frais fixes	9	10	10
TVA / impôts	7	8	9
Investissement	0	18	0
Décaissements totaux	81	106	94
Flux net	-7	-6	+2
Solde final	11	5	7

Corrigé de l'analyse

Question	Réponse
Le découvert apparaît-il ?	Non : le solde reste positif sur les trois mois.
La situation est-elle confortable ?	Non : le seuil de 12 k€ n'est respecté aucun mois.
Quel est le besoin maximal au seuil ?	7 k€ en octobre : 12 - 5.
Pourquoi octobre est-il critique ?	L'investissement de 18 k€ absorbe l'encaissement exceptionnel de 12 k€ et accentue une structure déjà tendue.
Novembre règle-t-il le problème ?	Pas encore : le flux redevient positif, mais le solde final reste à 7 k€.
Décision raisonnable	Sécuriser au moins 7 k€ et travailler simultanément sur les flux opérationnels.

Ce qu'un bon corrigé doit dire

Le résultat numérique ne suffit pas. Il faut identifier le moment de tension, expliquer sa cause, chiffrer le besoin et proposer une action cohérente avec la durée du problème.

Mini-variation	Effet sur octobre
5 k€ d'encaissements avancés de novembre à octobre	Solde octobre : 10 k€ ; besoin au seuil réduit à 2 k€.
8 k€ d'investissement reportés à novembre	Solde octobre : 13 k€ ; seuil respecté.
Aucune action	Solde octobre : 5 k€ ; besoin de 7 k€.
Ligne de crédit de 7 k€	Solde restauré à 12 k€ sans modifier les autres flux.

8. Fiche de révision - Les réflexes qui font gagner des points

Cette page sert à la fois de mémo et de mini-évaluation. L'idée est de pouvoir reconstruire un budget sans apprendre un tableau par cœur.

Situation	Réponse attendue
Vente de 30 k€ en mars, encaissée à 100 % en avril	0 € en mars ; 30 k€ en avril.
Achat de 20 k€, payé 40 % comptant et 60 % M+1	8 k€ maintenant ; 12 k€ le mois suivant.
Solde initial 9 k€, encaissements 28 k€, décaissements 32 k€	Flux net -4 k€ ; solde final 5 k€.
Solde final 5 k€, seuil de sécurité 12 k€	Besoin de 7 k€ pour restaurer le seuil.
TVA nette de juin payable le mois suivant	Décaissement en juillet.
Flux net négatif mais solde final positif	Consommation de cash, sans nécessairement être en découvert.
Solde positif mais sous le seuil	Situation de vigilance : liquidité insuffisante au regard de la politique de sécurité.

Checklist de construction

Avant	Calcul	Après
Vérifier le solde bancaire initial	Construire les encaissements	Repérer le solde minimum
Lister les conditions clients	Construire les paiements fournisseurs	Comparer au seuil de sécurité
Lister les échéances fiscales	Ajouter paie et charges	Chiffrer le besoin maximal
Identifier les dépenses exceptionnelles	Ajouter investissements et financements	Tester un scénario défavorable
Regarder au-delà du dernier mois	Reporter chaque solde final	Comparer ensuite au réel

Formule	À retenir
Flux net	Encaissements - Décaissements
Solde final	Solde initial + Flux net
Marge de sécurité	Solde final - Seuil
Besoin de financement	MAX(0 ; Seuil - Solde prévu)
Écart de prévision	Réel - Budget

Question finale

Avant de valider un budget, demandez toujours : « quel est mon mois le plus bas, qu'est-ce qui l'explique, combien me manque-t-il vraiment et quelle décision dois-je prendre avant cette date ? »

Un bon budget de trésorerie n'est pas celui qui prévoit tout parfaitement. C'est celui qui donne assez tôt une lecture crédible des prochaines tensions pour permettre une décision avant qu'elles ne deviennent urgentes.