

Chapitre 18 - Le suivi de la trésorerie des comptes de tiers, des encaissements et des décaissements

Table des matières

1.	Définition et préparation du budget de trésorerie	1
2.	Les budgets des encaissements et des décaissements.....	2
2.1.	Le budget des encaissements	2
2.2.	Le budget des décaissements	3
2.3.	Le budget de TVA	4
3.	Le budget général de trésorerie ou récapitulatif	5
4.	Le pointage et lettrage des comptes clients et fournisseurs	6
5.	La balance âgée	7
6.	Le recouvrement des créances et les relances	7
6.1.	Le processus de recouvrement des créances.....	7
6.2.	Les étapes de la relance client	7
	• La relance niveau 1.....	8
	• La relance niveau 2.....	8
	• La relance niveau 3 avant le contentieux.....	8
	• Après la relance niveau 3, l'injonction de payer	8

1. Définition et préparation du budget de trésorerie

Les budgets opérationnels se regroupent pour former **les prévisions de trésorerie** dans le cadre d'un budget de trésorerie.

Il est construit généralement en dernier et découle des **autres budgets** (ventes, achats, investissements, financement, autres budgets opérationnels). En complément des budgets, il indispensable d'utiliser **le bilan de fin de période précédente** (connaître le montant des dettes, créances...).

Un des objectifs est de vérifier si les **prévisions sont viables**. Si la trésorerie est négative, l'entreprise doit impérativement trouver des moyens de se financer :

- si le besoin est durable, une augmentation de capital ou un emprunt à long terme peut s'imposer,

- si le besoin est ponctuel, une autorisation de découvert, un emprunt à court terme, le recours à l'escompte, etc. peut suffire.

2. Les budgets des encaissements et des décaissements

2.1. Le budget des encaissements

Il présente généralement les différentes catégories de recettes sur autant de lignes (principalement à partir du budget des ventes). Il peut y avoir d'autres recettes comme le remboursement de crédit de TVA, d'impôts, des subventions, des aides, des emprunts, des augmentations de capital, des cessions d'actif etc).

Attention. Des décalages de règlement par les clients et autres tiers génèrent en fin de période des créances qui figurent à l'actif du bilan.

Les montants des ventes sont toujours exprimés HT puisque la TVA est neutre pour l'entreprise. Les encaissements, par contre, sont exprimés toutes taxes comprises (TTC). Certaines recettes ne sont pas soumises à TVA ; il y a lieu donc de connaître la fiscalité...

Exemple :

Budget des ventes :

Vente totale		20000					
Prix de vente unitaire		100					
Budget des ventes – 1 ^{er} semestre N+1							
Éléments	J	F	M	A	M	J	TOTAL
Vte en %	5%	5%	5%	20%	20%	10%	65%
Vte en Qté	1000	1000	1000	4000	4000	2000	13000
CA	100 000,00	100 000,00	100 000,00	400 000,00	400 000,00	200 000,00	1 300 000,00

Bilan de clôture fait apparaître des créances pour 80 000 €. Le délai crédit est de 30 jours. Durant le mois de mars, la banque verse à l'entreprise un emprunt de 30 000 €.

	Janvier	Février	Mars	SOLDE
Créances bilan à échéance	80 000,00			
Vente HT	100 000,00	100 000,00	100 000,00	
Vente TTC	120 000,00	120 000,00	120 000,00	
Ventes encaissées (à 30 jours)		120 000,00	120 000,00	120 000,00
Emprunt			30 000,00	
TOTAL ENCAISSEMENTS	80 000,00	120 000,00	150 000,00	

2.2. Le budget des décaissements

Il présente l'ensemble des catégories de dépenses. Les décalages de paiement génèrent en fin de période des dettes au bilan. Les décaissements correspondent généralement aux soldes des budgets opérationnels. Ils doivent tenir compte des **opérations peu courantes** comme la distribution de dividendes, les remboursements d'emprunts, les acquisitions d'immobilisations, **les paiements des impôts** (TVA, IS, ...), rémunérations nettes à payer aux salariés, charges sociales sur les salaires, TVA à décaisser (calculée dans le budget de TVA), acompte d'IS, etc .

Attention aux décalages, le paiement à crédit aux fournisseurs par exemple. Autre exemple : la TVA à **décaisser du mois est payée le mois suivant** si l'entreprise établit des déclarations mensuelles, les charges sociales sur salaire sont payées soit trimestriellement, soit mensuellement en fonction du type de charge et de l'effectif de l'entreprise, etc.

De plus, dans un budget de trésorerie, on **ne prend pas en compte les charges calculées** (dotations). Comme pour les encaissements, ils sont exprimés **Toutes taxes comprises (TTC)**. Certaines dépenses ne sont pas soumises à TVA comme les taxes, les salaires, etc.

Suite de l'exemple :

Pour planifier sa production, l'entreprise se sert de sa prévision des ventes majorée de 20 % pour tenir compte des produits défectueux.

	Programme de production – 1er trimestre N+1		
Éléments	J	F	M
Prévision des ventes	1000	1000	1000
Production	1200	1200	1200

Production = 1 000 x 1,2 (hausse des 20 %).

Dans l'entreprise, la fabrication est assurée par un seul atelier. Le responsable de la production indique que chaque produit consomme de charges variables (composants pour 104,17 HT € par unité produite). Les charges fixes comprennent la rémunération des ouvriers pour 14 000 € (8500 salaires nets et le reste pour les cotisations) les et autres charges (loyer, honoraires...) pour 18 750 HT.

	Programme de production – 1er trimestre N+1		
Éléments	J	F	M
Programme de production	1200	1200	1200
Charges variables	125000	125000	125000
Rémunération	14000	14000	14000
Autres charges fixes	18750	18750	18750
Total	158950	158950	158950

Bilan de clôture fait apparaître des dettes fournisseurs pour 180 000 € (à régler en janvier) et 25 000 € de dettes fiscales et sociales (5 000 € en janvier et 20 000 € en février). Le délai crédit des achats : 50 % en comptant et 50 % à 30 jours. Pour les autres charges, 1/3 en comptant, le reste dans 2 mois. Les salaires et charges sociales sont payés à 30 jours. L'entreprise a réalisé un investissement de 120 000 € à régler en mars. Pour la TVA, faire le lien avec le budget de la TVA (partie suivante du cours).

	Janvier	Février	Mars	SOLDE
Dettes fournisseurs bilan à échéance	180 000,00			
Dettes fiscales et sociales bilan à échéance	5 000,00	20 000,00		
Achats de composants TTC	150 000,00	150 000,00	150 000,00	
Achats de composants payés comptant	75 000,00	75 000,00	75 000,00	
Achats de composants payés mois suivant		75 000,00	75 000,00	75 000,00
Autres charges TTC	22 500,00	22 500,00	22 500,00	
Autres charges payées comptant	7 500,00	7 500,00	7 500,00	
Autres charges deux mois plus tard			15 000,00	30 000,00
Salaires nets	8 500,00	8 500,00	8 500,00	
Salaires nets payés le mois suivant		8 500,00	8 500,00	8 500,00
Charges sociales	5 500,00	5 500,00	5 500,00	
Charges sociales à payer	-	5 500,00	5 500,00	5 500,00
Investissements décaissés			120 000,00	
TVA à décaisser du mois	- 8 000,00	- 8 000,00	- 28 000,00	
TVA à décaisser selon date de paiement		- 8 000,00	- 8 000,00	- 28 000,00
TOTAL DECAISSEMENTS	267 500,00	183 500,00	298 500,00	91 000,00

Remarque : les colonnes en bleues ne sont pas comptabilisées dans le total des décaissements.

2.3. Le budget de TVA

L'entreprise collecte de la TVA pour le compte de l'État auprès de ses clients et tiers. Elle doit mensuellement (dans certains cas trimestriellement) régler le solde de la TVA (TVA encaissée moins TVA décaissée).

Compte tenu des règles de déductibilité de la TVA, il est préférable de chiffrer dans un budget annexe la TVA à décaisser ou à reporter mensuellement. Ce poste étant repris dans le budget des décaissements et rarement celui des encaissements (en cas de remboursement du crédit de TVA).

ATTENTION : la TVA à décaisser est payée le mois suivant. On détermine la TVA à verser à la date effective du versement. Il existe 2 types de régimes, à la facturation (TVA exigible lors de la facturation) ou à l'encaissement (TVA exigible lors de l'encaissement).

La TVA à décaisser du mois de décembre N figure au bilan prévisionnel de N et est réglée en janvier N+1.

Suite de l'exemple :

Faire le lien avec le budget de production, des achats et des ventes. Sur les autres charges (charges fixes), il est possible de déduire 80 % de la TVA. Pour le reste des achats et des ventes, 100 %. TVA exigible lors de la facturation.

Taux de TVA = 20%

	Janvier	Février	Mars
Achats de composants HT	125 000,00	125 000,00	125 000,00
Autres charges HT	18 750,00	18 750,00	18 750,00
TOTAL HT	143 750,00	143 750,00	143 750,00
TVA déductible sur Autre Bien et Services	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Investissements HT			100 000,00
TVA déductible sur immobilisation	-	-	20 000,00
TOTAL TVA DEDUCTIBLE	28 000,00	28 000,00	48 000,00
Produits soumis à TVA			
Ventes du mois HT	100 000,00	100 000,00	100 000,00
TVA COLLECTEE	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Crédit de TVA à reporter M-1	-	-	-
TVA A DECAISSER	- 8 000,00	- 8 000,00	- 28 000,00

$$28\ 000 = 125\ 000 \times 0,2 + 18\ 750 \times 0,2 \times 0,8 = 28\ 000\ €$$

3. Le budget général de trésorerie ou récapitulatif

Il récapitule les **décaissements** et les **encaissements** dans un même tableau, pour déterminer le **solde mensuel de trésorerie** (une forme de simulation).

Ce tableau doit être établi de manière évolutive :

- Un 1^{er} budget récapitulatif peut faire apparaître :
 - des périodes de difficultés (trésorerie négative). Il faut alors prévoir des modalités permettant d'obtenir des ressources financières nécessaires pour passer le cap (autorisation de découvert, emprunt, cession d'actifs, escompte d'effets de commerce, etc.),
 - un solde excédentaire très élevé. Il convient alors de placer ces liquidités sur des produits à court terme (compte à terme, sicav de trésorerie, etc.),

- Un nouveau budget est ensuite établi en tenant compte de ces ajustements (cette partie ne sera pas développée dans ce chapitre).

Suite de l'exemple :

Le bilan fait apparaître des disponibilités pour 130 000 €. Faire le lien avec le budget des encaissements et décaissements.

	Janvier	Février	Mars
TOTAL encaissement (E)	80 000,00	120 000,00	150 000,00
TOTAL décaissement (D)	267 500,00	183 500,00	298 500,00
Solde période (E-D) = (a)	- 187 500,00	- 63 500,00	- 148 500,00
Trésorerie début de période (b)	130 000,00	- 57 500,00	- 121 000,00
Trésorerie fin de période (a) + (b)	- 57 500,00	- 121 000,00	- 269 500,00

4. Le pointage et lettrage des comptes clients et fournisseurs

Le lettrage est une technique comptable qui consiste à rapprocher dans un compte client différentes sommes. Il permet de faire le lien entre une facture (au débit) et son règlement (au crédit).

À l'issue du lettrage, l'entreprise est donc en mesure de connaître les factures clients en attente d'encaissement. Elle pourra relancer ses clients en cas de retard.

À l'issue du lettrage, les écritures non encore lettrées justifient le solde du compte. L'entreprise peut ainsi vérifier que le compte ne comporte pas d'erreurs et que les sommes dues sont payées en temps voulu. Si une ou plusieurs factures apparaissent non réglées dans un compte client, l'entreprise procède à une relance.

Exemple :

411010		NALA						
Date	Journa l	Pièces	Libellés	DEBIT	LET	CREDIT	LET	SOLDES
01/janv.	VE	9107	Facture 12	2 939,15	A			1 939,15
05/janv.	BQ	32745	chèque BNP			2 939,15	A	0,00
12/janv.	VE	6112	Facture 15	1 719,64	B			719,64
18/janv.	VE	9118	Facture 16	1 953,86	B			2 673,50
23/janv.	BQ	32757	chèque BNP			3 673,50	B	0,00

La facture 9107 est lettrée avec le chèque 32 745. De même, les factures 6112 et 9118 sont lettrées avec le chèque 32 757.

5. La balance âgée

Pour être alertée sur les risques clients, l'entreprise peut s'appuyer sur différents indicateurs.

Toute entreprise doit mettre en place des procédures lui permettant de se prémunir contre le risque de non-paiement, c'est-à-dire lui assurant que les clients règlent leurs factures aux échéances prévues. Plusieurs outils sont disponibles pour apprécier le risque client et le minimiser.

Balance âgée : état récapitulatif des créances échues non soldées et de celles dont l'échéance n'est pas encore atteinte (créances ou factures « à échoir ») classées par date d'échéance (tranches).

L'analyse de la balance âgée permet de déceler les clients ayant des retards de paiement, mais que l'on continue à livrer, ceux qui paient très fréquemment en retard ou encore les créances qui risquent de ne pas être réglées. C'est également à partir de la balance âgée que sont décidées les relances à effectuer.

Client	Montant dû	Échu			À échoir		
		> 45 jours	Depuis 30 à 45 jours	< 30 jours	< 30 jours	Dans 30 à 45 jours	> 45 jours
Herin	10 000				10 000		
Raoult	2 000		500	1 500			
Madic	1 000	1 000					
Gemir	500					500	
Total		1 000	500	1 500	10 000	500	0

6. Le recouvrement des créances et les relances

6.1. Le processus de recouvrement des créances

Le processus de recouvrement s'articule autour de la date d'échéance. Il définit un cadre temporel dans lequel est effectuée la relance amiable. Il a un début et une fin qui intervient lorsque la facture est payée ou en cas d'impayé après l'envoi de la mise en demeure.

En cas d'impayé non justifié au-delà du niveau 3 (partie suivante), l'action amiable prend fin pour devenir contentieuse (le tribunal).

6.2. Les étapes de la relance client

- La relance préventive

Cette relance est très commerciale et orientée satisfaction client. Elle contient essentiellement des questions permettant de s'assurer que tout est en place pour le règlement de la créance :

- « Avez-vous bien reçu le matériel et la facture ? »

- Est-ce tout est ok ?
- Si oui, sommes-nous d'accord sur la date d'échéance de la facture ?
- ...etc ».

Or, un des éléments essentiels conditionnant le paiement est la satisfaction client et que le vendeur ait bien respecté ses engagements. Cette relance permet de s'en assurer et d'entreprendre les mesures correctives si nécessaire.

Autre avantage, elle permet de déceler en amont d'éventuelles tensions de trésorerie chez le client.

- La relance niveau 1

Les actions de relance débutent dès la date d'échéance de la facture passée avec pour objectif de comprendre la cause du retard de paiement et d'amener le client à régulariser la situation immédiatement ou dans un délai très court cohérent avec le problème identifié.

- La relance niveau 2

Cette étape intervenant après la relance préventive puis la relance niveau 1, elle est plus ferme que les précédentes et demande l'intervention d'autres acteurs de l'entreprise. L'acheteur doit comprendre que cette situation de retard de paiement est anormale et que le vendeur souhaite clairement une régularisation immédiate.

Il faut conserver l'historique de l'ensemble des relances depuis la première relance préventive. Chaque appel téléphonique doit être préparé et se base sur les échanges précédents. Cela permet de structurer l'appel et doit éviter de se faire balader par un interlocuteur qui trouverait lors de chaque relance une nouvelle raison pour ne pas payer.

- La relance niveau 3 avant le contentieux

Objectif : envoyer une lettre de mise en demeure au client pour lui signifier que l'on est au bout du processus de relance amiable et sauvegarder ainsi les droits pour une éventuelle action contentieuse (saisir le tribunal). L'envoi de la mise en demeure est une démarche précontentieuse qui débloque souvent la situation. Ce courrier formalisé, préalable indispensable à une action en justice, comporte une date butoir au-delà de laquelle l'entreprise annonce à son client son intention d'utiliser d'autres moyens que la relance amiable pour recouvrer sa créance (injonction de payer, transfert à une agence de recouvrement, déclaration d'impayé à l'assurance-crédit...).

- Après la relance niveau 3, l'injonction de payer

Pour cela il faut constituer un dossier qui doit comprendre l'ensemble des pièces nécessaires pour prouver la réalité des créances (bons de commande, factures, bons de livraison...etc.) et tout élément signé de la main du débiteur prouvant son engagement à l'égard de l'entreprise.

La seconde étape est de remettre la requête auprès du juge compétent (tribunal de commerce pour les entreprises privées, et civil pour les particuliers).

Enfin, une ordonnance d'injonction de payer est rendue sur la base de la requête et il appartient à l'entreprise de la confier à un huissier pour signification au débiteur.

Pour lancer une procédure injonction de payer. Il suffit de remplir un formulaire (cerfa 12946*01) en joignant tous les justificatifs nécessaires pour prouver le bien fondé de la demande (bons de commandes, factures,

<https://www.comprendre-la-compta-gestion.com>

bons de livraison, courriers de relance et de mise en demeure, emails) et de le déposer au tribunal de commerce de la juridiction du défendeur (le client / débiteur).