

# Chapitre 13

## La gestion budgétaire de l'unité commerciale

Une fois les prévisions établies, la direction doit construire des budgets qui permettront aux responsables de suivre leur réalisation. Ces budgets sont des tableaux qui déterminent les prévisions par période des recettes et des dépenses concernant un programme d'activités relatif à une fonction de l'unité commerciale. On répartit ainsi les ventes, les charges, les investissements et la trésorerie pour l'année en tenant compte des incidences saisonnières et des décalages liés aux conditions de paiement négociées avec les partenaires.

### I. La démarche budgétaire

#### A. L'articulation des budgets

La direction générale établit un budget général et des budgets intermédiaires : un budget des ventes, un budget des achats, un budget des charges, un budget de trésorerie...

#### B. La responsabilité des budgets

Chaque responsable se voit assigner un budget des ventes, des achats, des stocks, de marge, de démarque, de frais directs. Chaque unité commerciale devient une « unité budgétaire ». Les budgets sont arrêtés après négociation de chaque responsable avec son supérieur hiérarchique, l'agrégation de tous les budgets négociés constituant le budget général.

#### C. Le plan budgétaire

Le plan budgétaire est généralement négocié pendant le trimestre précédent, soit au début de l'année civile, soit au début de l'exercice comptable. Plus le management est décentralisé, plus la préparation des budgets est complexe et longue. Dès le début de l'application des budgets, ceux-ci sont communiqués aux unités budgétaires, chacune ayant à respecter les prévisions.

### II. La budgétisation des ventes

Les prévisions des ventes permettront de déterminer le budget des ventes et, par répercussion, le budget des achats et des charges, le niveau de stocks et le budget de marge commerciale. C'est donc un budget essentiel qui conditionne toute la rentabilité de l'unité commerciale.

## A. Le budget des ventes

Le budget global des ventes de l'unité commerciale s'établit à partir de prévisions des ventes annuelles qui seront ensuite réparties sur des périodes (le mois, la semaine ou le trimestre).

Il est décomposé par rayons, entre les différents responsables concernés, par familles de produits, par vendeurs...

## B. La fixation du budget des ventes

À partir du budget global des ventes, il faut établir une répartition par période des ventes en tenant compte des quantités vendues, du prix de vente appliqué aux quantités, des coefficients saisonniers liés à la commercialisation des produits.

On répartit aussi les ventes de la période entre les rayons, les familles, les vendeurs...

Exemple

Les prévisions annuelles des ventes d'un supermarché sont évaluées à 6 550 000 €.

Le budget des ventes assigné au directeur du magasin se présentera dans le tableau suivant :

En milliers d'euros

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Épicerie	165	189	189	212	212	212	212	236	189	165	189	189	2359
Produits frais	183	183	183	197	262	288	236	236	249	210	184	210	2621
Mses	78	126	141	157	142	157	79	63	188	141	142	156	1570
<b>Total</b>	<b>426</b>	<b>498</b>	<b>513</b>	<b>566</b>	<b>616</b>	<b>657</b>	<b>527</b>	<b>535</b>	<b>626</b>	<b>516</b>	<b>515</b>	<b>555</b>	<b>6550</b>

Le budget mensuel peut être lui-même ventilé par familles de produits et par sous-périodes ; ainsi, le budget Epicerie peut être réparti entre l'épicerie sèche, les liquides...

Exemple

Ventilation par famille	Semaine 1		Semaine 2		Semaine 3		Semaine 4		Semaine 5	
	Qté	CA	Qté	CA	Qté	CA	Qté	CA	Qté	CA
Épicerie sèche										
Boissons alcoolisées										
Boissons non alcoolisées										
Confiserie										
<b>Total produits</b>										

## III. La budgétisation des achats et du stock

### A. Le budget des matières consommables

Le budget des ventes déterminé, le responsable va ensuite y associer le budget des approvisionnements en matières premières, fournitures, produits finis nécessaires à leur réalisation.

Exemple

Le papier d'emballage pour les rayons frais, la mercerie pour le rayon Textile.

## B. Le budget des achats

À partir des prévisions des charges, il faut ensuite répartir le budget d'achat global de l'unité commerciale par centres de profit. La difficulté consiste à ventiler le budget d'achat entre des centres de profit qui disposent de taux de marque et de coefficients de rotation de stock différents, de périodes de vente saisonnières spécifiques, de délais de livraison plus ou moins longs, d'offres de remises quantitatives particulières...

On peut s'appuyer sur la méthode de gestion des stocks par la quantité économique (Wilson) pour répartir les périodes d'approvisionnement, ou calculer pour chaque période les achats en tenant compte de la rotation des stocks souhaitée et du stock final prévisionnel de la période précédente.

### Exemple

Les objectifs de ventes et de marge d'un supermarché sont communiqués au directeur du magasin dans le tableau ci-après.

En milliers d'€	Chiffre d'affaires	Taux de marque	Marge	Achats	Stock
Boulangerie	38	7	3	35	0,2
Boucherie-volailles	275	21	58	217	2,4
Charcuterie traiteur	178	23	41	137	1,7
Fruits et légumes	203	17	35	168	1,2
Crémerie	340	15	51	289	4,2
Poissonnerie	39	20	8	31	0,2
Surgelés	39	21	8	31	0,6
<b>Sous-total</b>	<b>1 112</b>		<b>204</b>	<b>908</b>	<b>10,5</b>
Épicerie sèche	379	15	55	324	14,0
Liquides	325	9	29	296	19,0
<b>Sous-total</b>	<b>704</b>		<b>84</b>	<b>620</b>	<b>33,0</b>
<b>Total alimentation</b>	<b>1 816</b>		<b>288</b>	<b>1 528</b>	<b>43,5</b>
Droguerie entretien	137	19	26	111	32,0
Bazar	180	26	47	133	32,0
Textile	112	29	32	80	220,0
<b>Sous-total</b>	<b>429</b>		<b>105</b>	<b>324</b>	<b>284,0</b>
<b>Total général</b>	<b>2 245</b>		<b>393</b>	<b>1 852</b>	<b>327,5</b>

## IV. Le budget des autres charges

Les charges prévisionnelles seront également réparties entre les centres de profit de l'unité commerciale. On affectera uniquement les charges directes respectivement à chaque centre, les autres charges indirectes imputées selon des clés de répartition n'étant pas sous la responsabilité du responsable du centre.

### Exemple

Les charges de personnel et les charges s'y afférant sont affectées à chaque rayon selon le nombre de salariés rattaché au rayon. On y adjointra éventuellement les commissions des vendeurs.

## V. La prévision des investissements

L'unité commerciale doit anticiper les investissements qu'elle souhaite engager dans les prochaines années, *a fortiori* l'année à venir. Elle doit prévoir les investissements matériels et immatériels, tant au niveau des acquisitions que des travaux lourds (transformation, rénovation...), ainsi que les cessions.

Elle doit aussi considérer leur financement et les dotations aux amortissements inhérents à ces investissements pour les incorporer aux charges d'exploitation et financières, déduction faite des charges relatives aux immobilisations cédées. Elles peuvent être considérées comme des charges directes.

### Exemple

Si l'unité commerciale investit dans de nouveaux TPV, on attribuera l'investissement global à l'ensemble de l'unité mais on imputera les dotations aux amortissements et les annuités de remboursement d'emprunt aux centres de profit en fonction du chiffre d'affaires du centre.

## VI. La taxe sur la valeur ajoutée

### A. Définition

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est une taxe perçue selon un système de paiements fractionnés sur la valeur ajoutée apportée par chacun des opérateurs qui interviennent dans le circuit de production et de distribution.

À la consommation finale du produit ou du service, la taxe sur le prix de vente est égale à la somme des montants de TVA intermédiaires acquittés sur la valeur ajoutée par chacun des opérateurs.

La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production de l'unité commerciale et les consommations en provenance des tiers, c'est-à-dire des autres entreprises. En effet, l'entreprise achète à des fournisseurs des matières premières, des marchandises et des services qu'elle transforme ou revend en l'état à ses clients. Par son activité, elle ajoute de la valeur au montant de ses achats. C'est sur cette différence de valeur que l'unité commerciale calcule la TVA qu'elle doit verser à l'État. Cependant, ce n'est pas elle qui supporte le poids de la taxe. En réalité, elle n'est que collectrice de l'impôt auprès du consommateur final, puisque c'est le dernier opérateur de la chaîne qui paie la TVA à l'unité commerciale lors de ces achats.

De même, lorsqu'elle effectue des achats auprès de ses fournisseurs, l'unité commerciale leur verse le montant de la TVA. Mais elle a la possibilité de récupérer ce montant lorsqu'elle calcule le montant de la TVA à verser à l'État.

Ainsi, la TVA devrait être calculée sur la valeur ajoutée, mais en réalité, l'unité commerciale encaisse la TVA sur ses ventes (TVA collectée auprès des clients) et en soustrait la TVA payée sur ses achats (TVA déductible auprès des fournisseurs).

La TVA ne doit donc pas être considérée comme une charge pour l'unité commerciale, c'est la raison pour laquelle elle est généralement exclue des calculs. Cependant, elle intervient dans la gestion budgétaire car elle constitue pour l'unité commerciale un encaissement et un décaissement.

## B. Les taux de TVA

Le taux normal de TVA est aujourd'hui fixé à 20 % pour les produits manufacturés. Le taux réduit de 5,5 % concerne tous les autres achats, sauf exceptions pour certains produits (les médicaments non remboursés par la Sécurité sociale, l'abonnement au gaz et à l'électricité...) et taux particuliers.

## C. La terminologie de la TVA

<b>Terme</b>	<b>Fait générateur de TVA</b>	
<b>TVA collectée</b>	- TVA sur les ventes - TVA facturée au client et perçue dans le montant de la facture à reverser à l'État	Elle doit être reversée à l'État.
<b>TVA déductible</b>	- TVA réglée sur les achats, les charges et les acquisitions de biens - TVA facturée par le fournisseur et payée dans la facture	Elle vient en déduction de la TVA collectée dans le calcul de la TVA à reverser à l'État.
<b>TVA due</b>	TVA due = TVA collectée - TVA déductible	
<b>TVA à décaisser</b>	TVA à reverser au Trésor public	Si TVA collectée > TVA déductible
<b>Crédit de TVA</b>	TVA à récupérer auprès du Trésor public	Si TVA collectée < TVA déductible

La TVA due est décaissée le mois suivant, ou trimestriellement selon le montant du chiffre d'affaires HT.

La demande de remboursement est en principe annuelle et doit être déposée à la recette des impôts au cours du mois de janvier. Cette demande porte sur le crédit apparaissant au 31 décembre de l'année précédente. Pour obtenir son remboursement, le crédit doit être au moins égal à 150 €. Il est possible aussi de demander des remboursements trimestriels (en avril, juillet et octobre) si chaque déclaration déposée au cours du trimestre civil fait apparaître un crédit remboursable au moins égal à 760 €.

## D. Rappels de calculs de base avec la TVA

Calcul du montant de la TVA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le montant HT est connu :  <math display="block">TVA = \frac{\text{Taux de TVA} \times HT}{100}</math> </li> <li>• Si le montant TTC est connu :  <math display="block">TVA = \frac{TTC \times \text{taux de TVA}}{100 + \text{taux de TVA}}</math> </li> </ul>	HT = 120 € ; TVA au taux de 20 % TVA = 20 % de 120 € TVA = 120 × 0,2 = 24 € TVA = $\frac{144 \times 20}{120}$ = 24 €
Calcul du montant TTC (avec le montant HT connu)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le montant de la TVA est connu :            TTC = HT + TVA         </li> </ul>	HT = 140 € = 28 € TVA TTC = 140 + 28 = 168 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le montant de la TVA n'est pas connu :  <math display="block">TTC = HT + \frac{\text{taux de TVA} \times HT}{100}</math> <math display="block">TTC = HT \times \left(1 + \frac{\text{taux de TVA}}{100}\right)</math> </li> </ul>	TTC = 140 + (20 % de 140) TTC = 140 + (0,2 × 140) TTC = 168 € TTC = 140 × (1 + 0,2) TTC = 140 × 1,2 = 168 €
Calcul du montant HT	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le montant TTC et celui de la TVA sont connus :            HT = TTC - TVA         </li> </ul>	TTC = 168 € ; TVA = 28 € HT = 168 - 28 HT = 168 €
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le montant de la TVA et le montant HT ne sont pas connus :  <math display="block">HT = \frac{TTC \times 100}{100 + \text{taux de TVA}}</math> <math display="block">HT = \frac{TTC}{1 + \frac{\text{taux de TVA}}{100}}</math> </li> </ul>	TTC = 155 € ; TVA au taux de 20 % HT = $\frac{155 \times 100}{120}$ = 129,16 € HT = $\frac{155}{1,20}$ = 129,16 €

## VII. Le budget de trésorerie

La plupart des responsables d'unités commerciales sont conscients de l'importance des problèmes de trésorerie ; mais, en pratique, ils parviennent difficilement à les maîtriser. Or, toute imprévoyance ou tout manque de rigueur dans ce domaine risque d'augmenter les frais financiers et d'amenuiser les résultats au point d'entraîner la disparition d'une unité.

Le budget de trésorerie est établi en dernier car il résulte des autres budgets.

### A. Les encaissements

#### 1. Les ventes

Elles s'appuient sur le budget des ventes dont les prévisions permettent d'établir le budget des recettes en fonction des décalages d'encaissements. En effet, les ventes d'un mois sont

encaissées au comptant dans la vente au détail mais peuvent être encaissées au cours des mois suivants pour les ventes à crédit.

## 2. Les autres recettes

Si les ventes sont les principales recettes, il peut y avoir d'autres recettes comme les produits financiers, l'encaissement d'un emprunt, des subventions...

Il faut aussi tenir compte, au début de l'exercice budgétaire, des créances de l'exercice précédent qui seront encaissées.

Exemple

L'unité commerciale Sakaï vend des chaînes hi-fi en gros auprès des GMS. Elle a réalisé une prévision mensuelle des ventes du premier semestre. Les ventes sont réglées 30 % à 30 jours, le solde à 60 jours. Les créances au 1<sup>er</sup> janvier (83 400 €) seront encaissées à raison de 50 % en janvier et 50 % en février. Le taux de TVA appliqué est de 20 %.

**Prévisions des ventes en milliers d'euros HT**

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
38	44	42,2	48,5	58	56

**Tableau du budget des encaissements**

			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Créances au 30/06
Créances au 01/01		83 400	41 700	41 700					83 400/2
Mois	HT	TTC							
Janvier	38 000	45 600		13 680	31 920				
Février	44 000	52 800			15 840	36 960			
Mars	42 200	50 640				15 192	35 448		
Avril	48 500	58 200					17 460	40 740	
Mai	58 000	69 600						20 880	48 720 70 % x 69 600
Juin	56 000	67 200							67 200 100 % de 67 200
Total des encaissements			41 700	55 380	47 760	52 152	52 908	61 620	115 920

## B. Les décaissements

Le budget des décaissements est déterminé par les budgets des charges en tenant compte des périodes de paiement ; comme pour les encaissements, il y a généralement des décalages entre les dates de commande et de règlement.

Exemple

Sakaï budgétise ses dépenses. Les achats sont réglés à raison de 60 % à 30 jours et 40 % à 45 jours. Les dettes au 1<sup>er</sup> janvier (81 390 €) seront réglées par fractions égales sur les 3 premiers mois.

Ses charges mensuelles s'élèvent à 16 300 € HT réparties entre les charges externes (4 000 € HT) et les charges salariales totales d'un montant de 12 300 € non soumises à la TVA.

### Tableau des décaissements sur achats

			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Dettes au 30/06
Dettes au 01/01	81 390		27 130	27 130	27 130				81 390/3
Mois	HT	TTC							
Janvier	20 000	24 000		14 400	9 600				
Février	22 000	26 400			15 840	10 560			
Mars	27 000	32 400				19 440	12 960		
Avril	32 000	38 400					23 040	15 360	
Mai	36 000	43 200						25 920	40 % x 43 200
Juin	36 000	43 200							100 % x 43 200
Total des décaissements			27 130	41 530	52 570	30 000	36 000	41 280	60 480

### Tableau des décaissements de charges

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Sur charges externes	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800
Sur charges salariales	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300

On ne tient pas compte du budget de TVA dans cet exemple.

## C. Le budget général de trésorerie

Il reste à rassembler les tableaux des encaissements et des décaissements en tenant compte des soldes de trésorerie de l'exercice budgétaire précédent et des investissements prévisionnels.

Exemple

Sakaï envisage l'aménagement d'un *show-room* pour 28 000 € HT en mars, une moitié payable au comptant et un emprunt de 15 000 € pour le solde en mai.

Le solde de la trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier s'élève à 8 200 €.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
<b>Encaissements</b>						
Sur ventes	41 700	55 380	47 760	52 152	52 908	61 620
Sur emprunts					15 000	
Total encaissements	41 700	55 380	47 760	52 152	67 908	61 620
<b>Décaissements</b>						
Sur achats	27 130	41 530	52 570	30 000	36 000	41 280
Sur charges externes	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800
Sur charges salariales	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300	12 300
Sur immobilisations			16 800		16 800	
Total décaissements	44 230	58 630	86 470	47 100	69 900	58 380
Flux de trésorerie	- 2 530 <sup>(1)</sup>	- 3 250	- 38 710	5 052	- 1 992	3 240
Trésorerie début de mois	8 200 <sup>(2)</sup>	5 670 <sup>(4)</sup>	2 420	- 36 290	- 31 238	- 33 230
<b>Trésorerie fin de mois</b>	<b>5 670 <sup>(3)</sup></b>	<b>2 420</b>	<b>- 36 290</b>	<b>- 31 238</b>	<b>- 33 230</b>	<b>- 29 990</b>

On ne tient pas compte de la TVA à décaisser.

(1) 41 700 - 44 230

(2) Solde initial

(3) -2 530 + 8 200

(4) Solde début de mois égal au solde fin de mois précédent



## VIII. Le suivi des prévisions et des budgets

### A. L'ajustement des budgets

Les prévisions et les réalisations s'avéreront différentes ; il s'agira alors, en fonction des écarts, d'ajuster régulièrement les budgets. De la fiabilité des prévisions pour les périodes futures dépendra la fréquence de leur actualisation.

Cependant, il est difficile de tout prévoir car l'activité de l'unité commerciale subit des fluctuations au cours de l'année : événements conjoncturels, réalisation d'opérations à caractère exceptionnel, erreurs d'appréciation, décalages accidentels dans les encaissements et les décaissements. Il est fréquent d'actualiser les budgets période par période et de reconsidérer la responsabilité de chacun dans la réalisation de nouveaux objectifs.

Ainsi, on pourra orienter les vendeurs vers certaines familles de produits en retard sur les objectifs ou dynamiser les ventes par des opérations promotionnelles, affecter la force de vente vers des rayons plus en difficulté.

On pourra aussi corriger les budgets des achats en fonction de l'état des stocks en anticipant ou retardant les commandes...

Les charges seront également ajustées, tout au moins celles qui sont compressibles.

### B. L'ajustement de la trésorerie

<b>Solde</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Actions</b>
Le solde est toujours positif	L'unité commerciale dispose de trop de trésorerie.	<ul style="list-style-type: none"><li>- En profiter pour améliorer sa compétitivité</li><li>- Investir dans des immobilisations plus productives</li><li>- Trouver un placement à court terme ou à moyen terme</li><li>- Payer plus rapidement les fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions d'achat</li></ul>
Le solde est toujours négatif	L'unité commerciale doit assainir sa trésorerie en comprimant les frais ou en augmentant sa marge.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Renégocier ses conditions de paiement aux fournisseurs</li><li>- Accélérer le règlement des clients</li><li>- Améliorer la rotation de stocks par une meilleure politique d'achat</li><li>- Faire appel au financement à long terme des banques</li><li>- Envisager de nouveaux apports de capitaux ou la cession d'immobilisations non indispensables</li></ul>
Le solde est temporairement négatif		<ul style="list-style-type: none"><li>- Prévenir l'insuffisance de trésorerie en retardant l'investissement à une période de trésorerie suffisamment excédentaire</li><li>- Anticiper l'appel à l'emprunt</li><li>- Prendre des mesures ponctuelles d'actions commerciales permettant de modifier les encaissements.</li></ul>