

# CHAP 13

## LA GESTION BUDGETAIRE

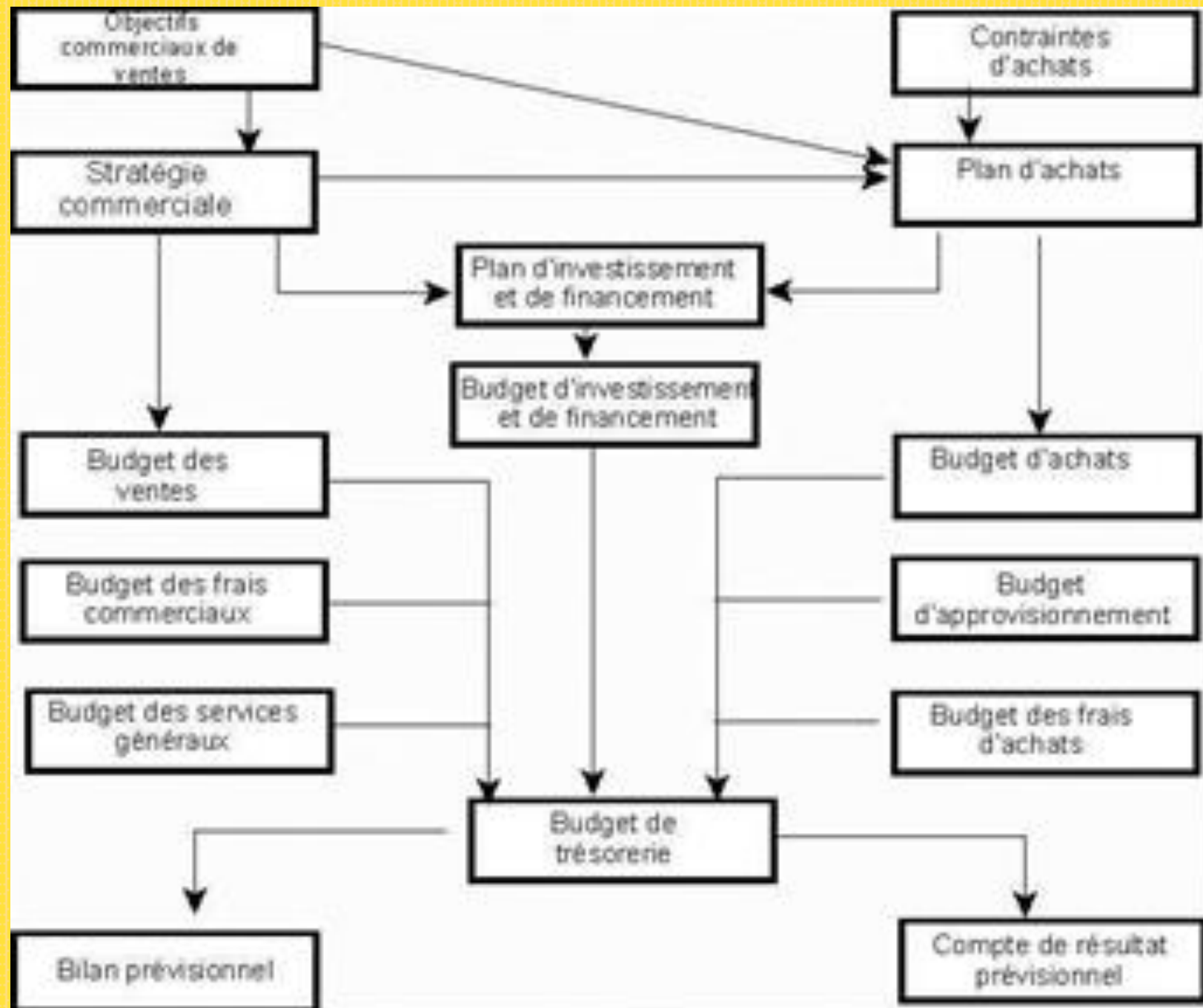


# I. La démarche budgétaire

---

→ Les outils statistiques permettent de chiffrer l'activité d'une entreprise (régression linéaire par méthode des moindres carrés) = ventes prévisionnelles

**→ la gestion budgétaire procède à la mise en forme de ces prévisions et consiste à élaborer les budgets**



→ **Budget:** Traduction quantitative et financière des objectifs commerciaux et des moyens pour une période donnée.

→ il fixe:

- **les limites de dépenses**
- **fait apparaître les recettes**
- **permet de responsabiliser le manager et son équipe**

→ Nécessite un **suivi permanent**, pour d'éventuelles mesures correctives (ex : si dépassement des dépenses).

× **La démarche budgétaire** consiste à prévoir les dépenses et recettes pour une période et une division de l'entreprise

→ le cadre budgétaire correspond à l'organigramme de l'entreprise:

**chaque responsable gère un budget et s'engage vis à vis de la direction avec les objectifs retenus**

# L'interdépendance et la hiérarchie des budgets

---

Pour obtenir une prévision d'ensemble cohérente, il faut respecter deux principes :

**1. l'interdépendance** : si un budget subit une modification, il faut en répercuter les conséquences sur les autres

→ une diminution du programme de ventes entraîne l'ajustement des approvisionnements, les recettes, la collecte de TVA

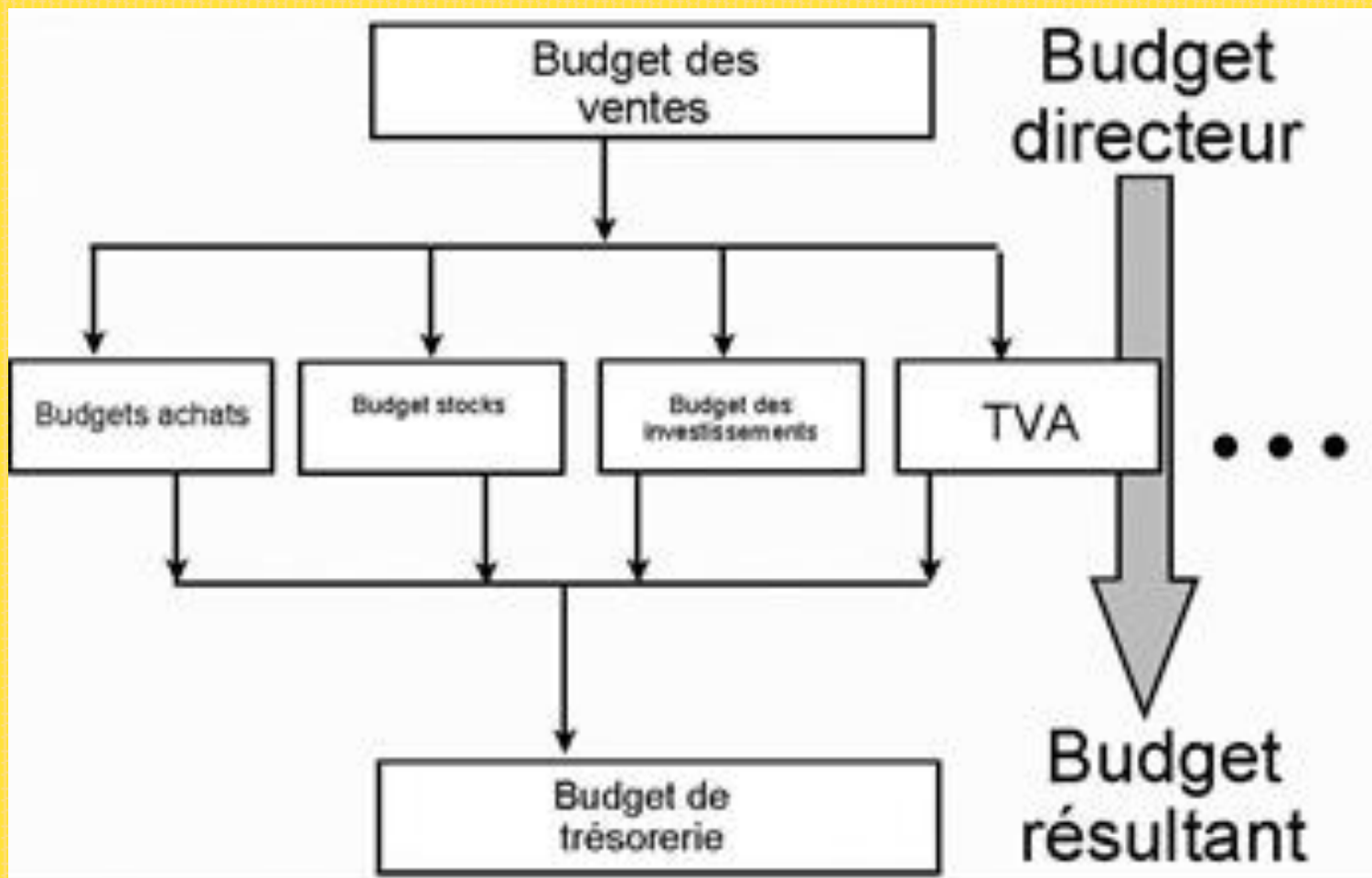
**2. la hiérarchie** : on distingue un budget directeur et des budgets résultants

**BUDGET DIRECTEUR**

C'est celui des ventes, dépendant des prévisions. Il conditionne la plupart des autres budgets.

**BUDGETS RESULTANTS**

Ce sont les autres... Le dernier étant le budget trésorerie qui regroupe tous les décaissements et encaissements liés aux autres budgets.





## 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.

→ 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**

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





### III. La budgétisation des achats et du stock

1. Le budget des ventes déterminé, il faut y associer le **budget d'achat global** ainsi que le **budget des approvisionnements en matières premières, fournitures, produits finis nécessaires à leur réalisation.**

2. il faut répartir le budget d'achat global de l'unité commerciale par **centres de profit**

→ difficultés: ventiler le budget d'achat entre des centres de profit qui ont des taux de marque et coefficients de rotation de stock différents, des périodes de vente saisonnières spécifiques, des délais de livraison différents, d'offres de remises quantitatives particulières...

## IV. Le budget des autres charges

→ **La répartition mensuelle des salaires** doit tenir compte des éléments constitutifs du salaire

Les salaires bruts doivent être convertis en salaires nets à payer: charges sociales

→ **Les autres charges externes** correspondent aux consommations prévisionnelles de l'année: les **dépenses d'entretien des locaux** ou des dépenses de **communications externes**, les **loyers**, les **charges de maintenance**, les **assurances...**



# V. La prévision des investissements

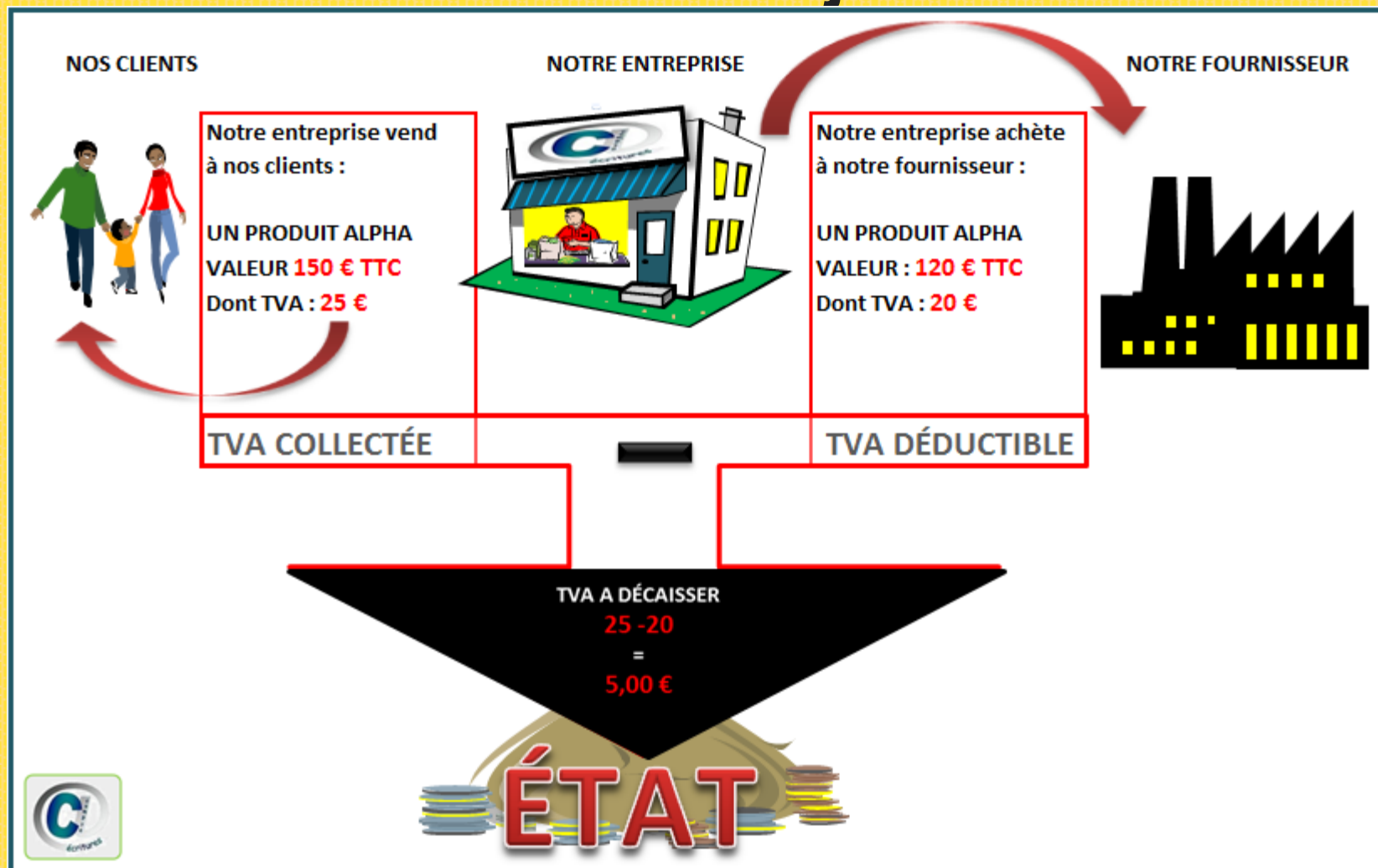
---

L'unité commerciale doit anticiper les investissements qu'elle souhaite engager dans les prochaines années

Elle doit prévoir les **investissements matériels et immatériels** ainsi que les **cessions**

→ Il faut considérer le **financement** et les **dotations aux amortissements**

# VI. La taxe sur la valeur ajoutée



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**.

→ La TVA ne doit donc pas être considérée comme une charge pour l'unité commerciale,

Elle intervient dans la gestion budgétaire car elle constitue pour l'unité commerciale un **encaissement et un décaissement**

→ Le taux normal de **TVA = 20 %** pour les produits manufacturés

→ Le **taux réduit de 5,5 %** concerne tous les autres achats



Terme	Fait générateur de TVA	
<b>TVA collectée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TVA sur les ventes</li> <li>- TVA facturée au client et perçue dans le montant de la facture à reverser à l'État</li> </ul>	Elle doit être reversée à l'État.
<b>TVA déductible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TVA réglée sur les achats, les charges et les acquisitions de biens</li> <li>- TVA facturée par le fournisseur et payée dans la facture</li> </ul>	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 ( $\geq 150$  €) apparaissant au 31 décembre de l'année précédente (Remboursements trimestriels possibles - avril, juillet et octobre - si chaque déclaration déposée au cours du trimestre civil fait apparaître un crédit remboursable  $\geq 760$  €)

→ La TVA collectée est tirée du **budget des ventes**

---

→ La TVA déductible est tirée du **budget des achats**, ainsi que du **budget des charges** concernant notamment les prestations de services que l'UC a consommées : assurances & entretien informatique

## VII. Le budget de trésorerie

---

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

→ **Le budget des encaissements** s'appuie sur les ventes et les autres recettes (produits financiers, encaissement d'un emprunt, subventions, créances clients)

→ **Le budget des décaissements** s'appuie sur le budget des achats, budget des charges

# → Le budget général de trésorerie

Rassembler **les tableaux des encaissements et des décaissements**

	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>

28 000 x 1,2 /  
2

# L'ajustement de la trésorerie

Solde	Conséquences	Actions
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>