

CHAPITRE 4 : La gestion budgétaire

Les budgets sont des outils de gestion prévisionnelle et de management. Il représente les prévisions chiffrées de l'entreprise.

I) Le processus budgétaire

A) Les prévisions

Elles sont réalisées pour une période (mois, trimestre, année...). Elles se basent sur l'étude de l'activité passée.

B) L'élaboration des budgets

A partir des prévisions, le responsable de l'unité commerciale établit des budgets en faisant apparaître les dépenses et les recettes prévisionnelles.

C) Le contrôle budgétaire

Le responsable de l'unité commerciale doit comparer les prévisions et les réalisations afin de mettre en évidence les éventuels écarts et les analyser. Il pourra ensuite mettre en place les actions nécessaires pour réduire ces écarts.

II) La hiérarchie des budgets

Les budgets sont effectués dans un ordre précis. D'abord le budget des ventes, puis celui des approvisionnements (ou achat). Ensuite les budgets des charges et des investissements. Pour terminer par le budget de trésorerie. Le budget des ventes est établi en premier car il est à la base de tous les autres budgets, lesquels sont interdépendants.

III) Les budgets

A) Le budget des ventes

Il dépend des prévisions des ventes. Ex : L'entreprise Robert, spécialisée dans la vente de consoles et de jeux, prépare son budget de trésorerie pour le premier trimestre N. Il est prévu une augmentation des ventes de 15 % pour le premier trimestre N par rapport au premier trimestre N-1. La TVA est au taux normal.

Budget des ventes du 1 ^{er} trimestre N-1			
Mois	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	75 000 €	65 000 €	86 500 €

Budget des ventes du 1 ^{er} trimestre N			
Mois	Janvier	Février	Mars
Ventes HT	86 250 €	74 750 €	99 475 €
Ventes TTC	103 155 €	89 401 €	118 972,10 €

B) Le budget des approvisionnements

Il prévoit les achats de la période considérée (marchandise, matière consommable...). Il détermine les quantités à acheter à partir des prévisions calculées dans le budget des ventes. Exemple : Les achats du premier trimestre N sont évalués par rapport au budget des ventes, le taux de marge est de 85 %.

Budget des approvisionnements du 1 ^{er} trimestre N			
Mois	Janvier	Février	Mars
Achats HT	46 621,62 €	40 405,41 €	53 770,27 €

Achat HT = Vente HT/(taux de marge+1)

C) Le budget des investissements

Il prévoit les dépenses liées aux investissements (matériel, machines, installation et aménagement d'une nouvelle surface de vente...).

D) Le budget des charges

Il permet de planifier les charges liées au fonctionnement de l'unité commerciale (Campagne de publicité, SAV, assurance, loyer...).

IV) Les budgets de trésorerie

A) Les objectifs

Il prévoit les encaissements et les décaissements de l'entreprise pendant la période considérée. Il est établi en dernier à partir des autres budgets. Il met en évidence la trésorerie de fin de mois et permet de prendre des décisions en cas de trésorerie négative et d'établir des documents de synthèse prévisionnels (Bilan, compte de résultat).

B) L'élaboration du budget de trésorerie

Pour aboutir à l'élaboration au budget de trésorerie, l'entreprise établit des budgets intermédiaires.

- Le budget de TVA : Il permet de calculer la TVA à payer qui sera décaissée le mois suivant.

TVA Collectée : TVA sur les ventes hors taxe du mois.

TVA Déductible : TVA sur les achats sur les charges soumises à TVA et sur les acquisitions d'immobilisation.

TVA à payer = TVA collectée – TVA déductible

TVA à décaisser = TVA à payer du mois N, décaissée le mois suivant

Budget de TVA 1 ^{er} Trimestre N			
Mois	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	16 905 €	14 651 €	19 497,10 €
TVA déductible/ABS	9 137,84 €	7 919,46 €	10 538,97 €
TVA déductible/Immob.	0 €	2 940 €	0 €
TVA à payer	7 767 €	3 791,54 €	8 958,13 €
TVA à décaisser	8 670 €		

La TVA à décaisser de décembre N-1 (8 670 €) sera payé le mois suivant.

- Budget des encaissements : Il est établi à partir du budget des ventes, il comprend les recettes TTC.

Exemple (suite) :

Les créances client de décembre N-1 (75 000 €) seront encaissées pour moitié en janvier et pour moitié en février. Les ventes sont encaissées pour 40 % au comptant, pour 40 % à 30 jours, pour 20 % à 60 jours.

Budget des recettes (encaissements)			
Mois	Janvier	Février	Mars
Créances clients	37 500 €	37 500 €	
Ventes janvier	41 262 €	41 262 €	20 631 €
Ventes février		35 760,40 €	35 760,40 €
Ventes mars			47 588,84 €
Total des encaissements	78 642 €	114 522,40 €	103 980,24 €

- Budget des décaissements : Il est élaboré à partir du budget des achats, des investissements. Il comprend les dépenses TTC.

Exemple (suite) :

- Les achats sont payés pour 30 % au comptant et le reste à 60 jours fin de mois.
- Les salaires, soit 8 500 € sont payés en fin de mois, les charges sociales (50 % du montant des salaires) sont payées le mois suivant.
- Le premier acompte de l'impôt sera payé au 15 mars (5 750 €).
- La TVA à payer étant décaissée le mois suivant.
- Un investissement est prévu le 15 février N pour un montant HT de 15 000 €. Il sera payé en 3 fois.
- Les dettes fournisseurs du mois de décembre représentent 25 000 € et seront payés en totalité en février.

- Les dettes sociales (4 250 €) seront réglées en janvier.

Budget des décaissements			
Mois	Janvier	Février	Mars
Fournisseurs		25 000 €	
Salariés	8 500 €	8 500 €	8 500 €
Charges sociales	4 250 €	4 250 €	4 250 €
TVA à décaisser	8 670 €	7 767,16 €	3 791,64 €
Achats janvier	16 727,84 €		39 031,62 €
Achats février		14 497,46 €	
Achats Mars			19 292,77 €
Immobilisation		5980 €	5 980 €
Impôt/Sociétés			5 750 €
Total des décaissements			