

# La gestion budgétaire

## Chapitre 11

### 1 – La notion de gestion budgétaire

Pour un dirigeant d'entreprise le pilotage de cette dernière implique de prendre de multiples décisions. Cette situation peut devenir rapidement ingérable sans organisation ni assistance. Une des missions d'un gestionnaire est d'élaborer et de participer au bon fonctionnement d'instruments qui facilitent la prise de décision. Il n'a pas pour rôle de se substituer au décideur mais plutôt de mettre à sa disposition des indicateurs clés nécessaires à la survie de l'entreprise. Le chef d'entreprise a besoin d'outils lui permettant de prévoir (budgets) de réagir (tableaux de bord) et de contrôler (le contrôle budgétaire) via les écarts. La gestion budgétaire permet de prévoir à court terme les moyens qui vont être affectés aux objectifs fixés, elle s'établit donc à partir d'une anticipation de l'activité. Elle est obligatoire pour certaines entités ou organisations (l'Etat, les collectivités territoriales...) mais cependant les budgets restent avant tous des instruments d'aide à la gestion de l'entreprise, à ce titre ils assistent le chef d'entreprise en lui permettant :

- De prévoir l'avenir par une anticipation des décisions pour l'affectation des ressources.
- De concevoir l'entreprise dans sa globalité par la mise en évidence de relations existantes entre tous les budgets.
- De définir les responsabilités de chacun (le découpage éventuel de l'entreprise en centres budgétés permet ou peut faciliter cette responsabilisation des acteurs).

Les budgets doivent être réalisés en étroite relation, car il existe des liens de dépendance entre eux.

### 2 – Les prévisions financières à court terme : le budget de trésorerie

La réception des recettes et l'engagement des dépenses participent continuellement à la modification du solde de la trésorerie de l'entreprise. De ce fait pour conserver une bonne ligne de trésorerie il est nécessaire de prévenir et de contrôler les flux qui font varier ces liquidités. Le budget de trésorerie est un document capital, prévisionnel car il réalise la véritable synthèse de toutes les prévisions budgétaires élaborées en amont (voir schéma). Deux objectifs opérationnels sont confiés au budget de trésorerie :

- Eviter à l'entreprise de connaître des problèmes de solvabilité à court terme en évitant la rupture de trésorerie.
- Optimiser les résultats financiers en organisant le placement d'éventuels excédents.

Ces deux objectifs résument en une seule et même idée : atteindre un niveau de trésorerie proche de 0.

Le contrôle des fluctuations de la trésorerie passe par la mise en place d'une procédure budgétaire qui recense l'ensemble des flux entrants (encaissements) et sortants (décaissements). Une fois réalisée des déséquilibres peuvent apparaître dans ce budget. De ce fait un plan de trésorerie viendra ajuster le budget de trésorerie par des

modifications ce rapportant aux différents flux qui agissent directement ou indirectement sur le solde de la trésorerie.

### A – L'élaboration du budget de trésorerie

L'établissement du budget de trésorerie passe par le recensement exhaustif des flux de trésorerie. Ceux entrant qui sont recensés dans le budget des encaissements et ceux sortant qui sont recensés dans le budget des décaissements. Préalablement à l'élaboration de ces budgets il est nécessaire d'établir un budget de TVA. L'existence d'un projet particulier devant se dérouler sur la période budgétée peut justifier la réalisation d'un budget annexe.

#### ☞ La réalisation du budget annexe

Etablie parallèlement aux autres budgets d'exploitation (achat, vente, production) un budget annexe à pour utilité de réunir les dépenses et les recettes prévisibles d'un projet particulier sa réalisation permet donc de budgéter le projet. Indépendamment des autres secteurs d'activité de l'entreprise. Par les regroupements qu'il opère il facilite la lecture des budgets en aval en effet le report d'une seule ligne dans le budget des encaissements et des décaissements remplace la totalité de celles que l'on retrouve dans le budget annexe. Un tel budget a généralement une incidence sur le budget de TVA.

Recettes		Dépenses	
Partenaires		Communication	
Sté x	1 500	Frais de représentation	2500
Sté y	1 500	Location de stand	1 830
Subvention		Transport	
Ville de Caen	700	Location de véhicule	750
		Hébergement	
Total recettes	3 700	Restauration	200
		Hôtel	490
		Total Dépenses	5 770

NB : 3 700 € seront recensés dans le budget des encaissements et 5 770 € recensé dans le budget des décaissements. Le coût net de la participation à cet évènement professionnel s'élève à 2 770 € ce montant devra être mis en relation avec les résultats de cette opération.

#### ☞ Budget de TVA

Le budget de TVA est directement en relation avec les budgets de vente et d'achat. Ce positionnement en aval des budgets d'exploitation est dû au fait que toute vente et tout achat entraîne respectivement une collecte de la TVA. C'est-à-dire une dette vis-à-vis de l'Etat et un droit à la déduction de la TVA c'est-à-dire une créance sur l'Etat. La nécessité

d'établir ce budget de TVA provient du rôle de collecteur d'impôts joué par l'entreprise pour le compte des trésors publics. Ce rôle de collecteur d'impôt ne génère en théorie aucun coût pour l'entreprise. Pourtant à cette fonction est associé un danger que bien des entreprises ne savent pas voir ou ne peuvent pas éviter : celui de considérer les sommes collectées auprès des clients pour le compte de l'Etat comme des liquidités appartenant à l'entreprise. En conséquence l'établissement d'un budget de TVA permet d'anticiper et d'identifier clairement les flux de trésorerie liés à la TVA.

	Janvier	Février	Mars
Crédit de TVA			
TVA collectée du mois			
TVA déductible du mois			
TVA à décaisser Ou Crédit de TVA			

#### ☞ Le budget des encaissements

L'essentiel des encaissements provient de ventes effectuées par l'entreprise recensée dans le budget des ventes.

Attention : une vente peut être réglée au comptant ou avec des délais de paiement en France ses délais se situent généralement dans une fourchette comprise entre 30 et 45 jours avec la possibilité d'allonger dans certains cas ce délai à 60 jours.

Budget des encaissements	Janvier	Février	Mars
<u>Encaissements d'exploitation :</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créances d'exploitation</li> <li>• Ventes au comptant</li> <li>• Ventes à 30 jours</li> <li>• Ventes à 45 jours</li> <li>• Participation dans d'autres opérations avec des entreprises tiers.</li> <li>• Subventions</li> </ul>			
<u>Encaissements hors exploitation :</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créances hors exploitation</li> </ul>			
Total des encaissements du mois			

#### ☞ Le budget des décaissements

C'est dans ce budget que sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise, il existe une multitude de sources de décaissement dont les origines se trouvent dans les différents budgets recensent les charges d'exploitation (achat, ventes,

frais généraux...). A ces derniers il faut nécessairement ajouter les décaissements issus du budget de TVA voir ceux du budget des investissements, comme pour les encaissements certains décaissements proviennent des engagements de la période antérieure. Les informations concernant ses derniers se trouvent généralement indiqués dans le bilan du début de période (Dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales...).

Budget des décaissements	Janvier	Février	Mars
<u>Dettes d'exploitation du bilan :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats au comptant</li> <li>• Achats à 30 jours</li> <li>• Achats à 45 jours</li> <li>• Salaires</li> <li>• Charges sociales</li> <li>• TVA à décaisser</li> <li>• Frais généraux</li> </ul>			
<u>Dettes hors exploitation :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remboursement d'emprunts (Capital)</li> <li>• Intérêts des emprunts</li> <li>• Dividendes</li> </ul>			
Total des décaissements du mois			

### ☞ Le budget de trésorerie

Ce budget réalise la synthèse de l'ensemble des budgets de l'entreprise à ce titre il rend possible la détermination du solde de trésorerie pour la période à venir, il se compose du solde de trésorerie qui se trouve dans le bilan de début de période et des encaissements et des décaissements précédemment établies. La trésorerie fin de période est obtenue par le calcul suivant :

Trésorerie début +/- Flux net de la période = Trésorerie de fin de période

Budget des décaissements	Janvier	Février	Mars
<u>Trésorerie début de période :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaissement du mois</li> <li>• Décaissement de la période</li> <li>• Flux net de la période (Encaissements - Décaissement)</li> </ul>			
Trésorerie fin de mois			

### B - Le plan de trésorerie

Une fois le budget de trésorerie élaboré certains déséquilibres peuvent apparaître qu'il s'agisse d'insuffisances ou d'excédents de trésorerie des solutions doivent être trouvés et mises en œuvre. En cas d'insuffisance de trésorerie il faudra rechercher des solutions

de financement adaptées inversement si trop de trésorerie reste inemployé il faudra prévoir de placer ces excédents (via le circuit bancaire classique ou via le marché bancaire des capitaux). Le plan de trésorerie est le document qui intègre tous ses ajustements.

### C – L'établissement du bilan et du compte de résultat prévisionnels

Les informations recueillis dans les différents budgets permettent l'établissement d'un bilan et d'un compte de résultat prévisionnel, grâce à ces documents prévisionnels il est possible :

- D'évaluer les effets des ventes et des achats de la période budgété sur les comptes de l'entreprise.
- De déterminer le résultat réalisé sur la période.
- D'évaluer le respect des grands équilibres comptable.

Une fois ces budgets et ces documents prévisionnels réalisés il doit être possible de porter des commentaires sur l'analyse de la future activité de l'entreprise. Le passage du bilan initial modifié par les budgets au document prévisionnel s'effectue de la façon suivante (voir schéma n°2).

Remarque : le niveau des stocks qui se trouve dans le bilan doit évoluer sur la période étudié. L'établissement des nouveaux stocks (à faire figurer dans le bilan prévisionnel) doit donner lieu au calcul d'une variation des stocks qui elle doit figurer dans le compte de résultat prévisionnel. Pour élaborer ces documents prévisionnels une méthode simple consiste à prévoir une colonne supplémentaire dans les différents budgets.

### 3 – le rapprochement des prévisions aux réalisations : les écarts

#### A – Le principe de calcul des écarts

Toute prévision doit être confrontée à la réalité observée le rapprochement entre la réalité et les prévisions met généralement en évidence l'existence d'écarts. Lorsque ces écarts portent sur le contenu des budgets prévisionnels et la réalité, il participe au contrôle budgétaire.

#### Schéma n° 3

#### B – Le calcul et l'analyse des écarts

Une fois déterminé les écarts constatés doivent être analysés et expliqués qu'il s'agisse d'écart sur prix de vente, d'achat ou sur marge ou encore sur coûts le principe reste toujours le même :

- Détermination de l'écart global (calcul de l'écart).
- Décomposition de l'écart global en deux sous-écarts qui le compose.

Cette décomposition permet d'identifier la part de l'écart qui revient à la différence de prix ou à la différence de coût et celle qui revient à la différence de volume.