La gestion prévisionnelle

Plan du cours

I. La gestion budgétaire
   A. Les différentes phases de la gestion budgétaire
   B. Les différents types de budgets
   C. L'articulation des budgets
   D. Le rôle des budgets dans le management de l'unité commerciale
II. Les budgets d'exploitation
   A. Le budget des ventes
   B. Le budget des approvisionnements
   C. Le budget des autres charges de l'unité commerciale
III. Le budget de trésorerie
   D. Les objectifs du budget de trésorerie
   E. Les étapes d'élaboration du budget de trésorerie
   F. La construction du budget de trésorerie

Objectifs :

- Présenter les différents budgets.
- Souligner l'impact du budget des charges de personnel sur le management de l'équipe commerciale
- Décliner les budgets par secteur, par activité, par unité de temps. Mettre en évidence l'impact sur le management de l'équipe commerciale.
- Calculer et expliciter les écarts et les marges de progression

Ressources

Elaborez votre budget prévisionnel lentreprise.com
Cours
Applications

Vocabulaire

Gestion budgétaire , Budgets d'exploitation, Budgets d'investissement, Budget de trésorerie, Budget des ventes budget des approvisionnements Budget des autres charges de l'unité commerciale, Budget de TVA, TVA à décaisser, TVA collectée, TVA déductible, Tableau des encaissements, Tableau des décaissements, Solde de trésorerie en fin de mois

La gestion prévisionnelle

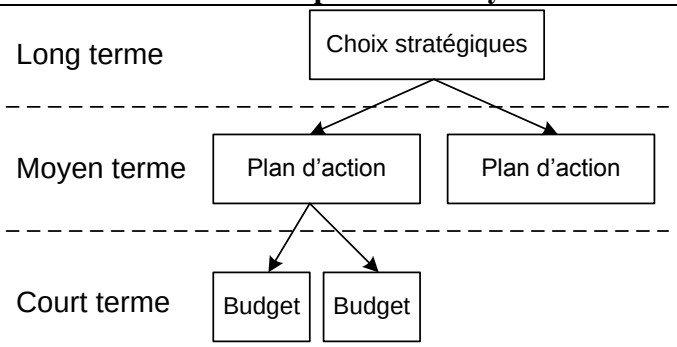
I. La gestion budgétaire

Gestion budgétaire : mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés budgets » les décisions et les prévisions élaborées par les responsables de l'unité commerciale (ou par la tête de réseau d'unités commerciales).

La démarche budgétaire repose sur trois phases : l'analyse, l'action puis le contrôle.

A. Les différentes phases de la gestion budgétaire

1. La phase d'analyse



Etape 1 : Faire des choix stratégiques.

Etape 2 : Décliner les choix stratégiques en plans d'action coordonnés qui devraient permettre d'atteindre les objectifs fixés aux différents centres de responsabilité de l'entreprise *(ex : service commercial, service comptable, ...)*.

Etape 3 : Chiffrer les plans d'action en élaborant des budgets prévisionnels.

2. La phase d'action

Les plans d'actions sont mis en œuvre, aux travers des budgets élaborés.

3. La phase de contrôle

La phase de contrôle consiste à comparer les prévisions aux réalisations effectives. Les éventuels écarts devront être expliqués, des actions correctives mises en œuvre et les prévisions ultérieures corrigées.

B. Les différents types de budgets

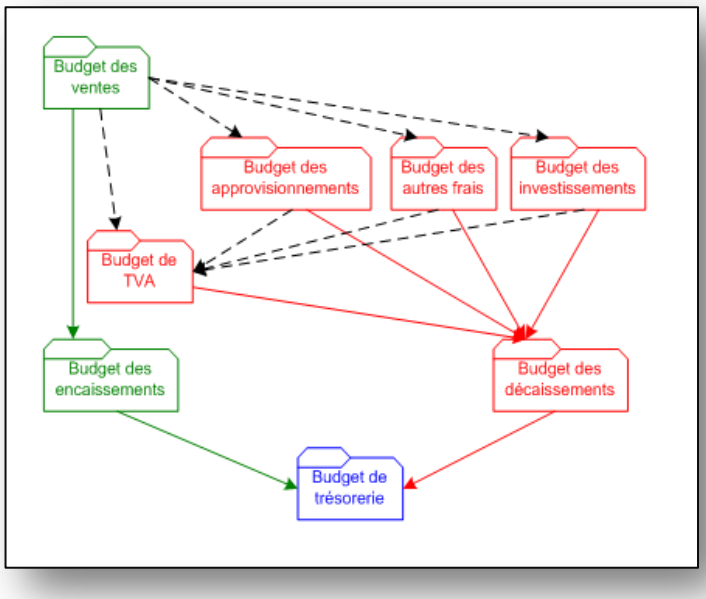
Les budgets sont interdépendants et hiérarchisés : dans l'unité commerciale, le budget déterminant est le budget des ventes. En effet, les prévisions d'approvisionnements en dépendent directement, ainsi qu'une partie des charges de fonctionnement.

Budgets d'exploitation : correspondent aux activités du cycle d'exploitation de l'unité commerciale : les ventes, les approvisionnements, ainsi que les charges de fonctionnement.

Budgets d'investissement : résultat des décisions de développement de l'unité commerciale

Budget de trésorerie : prévision des flux financiers (encaissements et décaissements) générés par l'activité de l'unité commerciale pendant une période.

C. L'articulation des budgets



D. Le rôle des budgets dans le management de l'unité commerciale

Outil de pilotage de l'unité commerciale, les budgets permettent :

- la simulation afin de tester différentes hypothèses d'activité ;
- la confrontation régulière entre les réalisations et les prévisions afin de déceler des écarts et de prendre les décisions correctives qui s'imposent.

Voir document : Pourquoi faire un budget ?

II. Les budgets d'exploitation

Budgets d'exploitation : permettent la planification des ventes, des achats et des charges mois par mois. Il est alors possible de comparer les performances réalisées par rapport à ce qui était prévu pour mobiliser les salariés vers les objectifs assignés.

Si le prévisionnel s'avérait trop éloigné des réalisations, c'est également le moyen de remettre en cause les objectifs.

A. Le budget des ventes

Budget des ventes : chiffrage en valeurs des recettes liées aux ventes de l'unité commerciale.

Le budget des ventes est déterminant : on y attache une attention particulière car il va entrainer, les recettes de trésorerie de l'unité commerciale, et car les autres budgets (approvisionnement et charges) dépendent de la fiabilité des prévisions.

L'élaboration du budget des ventes. Il s'agit d'abord d'utiliser les prévisions des ventes pour définir des programmes de ventes par unité commerciale, par famille de produits, par produit, par rayon...

Ces prévisions tiennent compte de la saisonnalité, mais également des actions commercial, planifiées (promotions, animations...)

On réalise ensuite un budget, c'est-à-dire un chiffrage en valeur des prévisions des ventes de l'unité commerciale, pour une période donnée, à partir des tarifs pratiqués.

Budget des ventes = prévisions des ventes en quantités x prix de vente prévu

La présentation du budget des ventes. Les budgets des ventes se présentent sous la forme d tableaux, établis en fonction des spécificités de l'unité commerciale et du degré de précisio-- souhaité dans la prévision.
Il peut être détaillé selon les critères suivants.

- Par catégories de produits : famille, sous-famille, rayon, produit, marque.
- Par type de clientèle : particuliers, entreprises, collectivités...
- Par canaux de distribution : vente en magasin, vente à distance.
- Selon toute autre classification.

Le responsable du rayon Hifid'un magasin spécialisé élabore ses budgets de ventes pour les trois modèles de Home cinéma *de* la marque qu'il commercialise.

Prévisions	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Prix de vente hors taxes prévu	372	538	699
Prévision de ventes annuelles Budget des ventes	140	90	32

	Janvier	**Février**	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Coefficients saisonniers	0,12	0,24	0,96	1,44	1,92	2,16
Prévision en quantités modèle 1	1	3	**11***	17	22	25
Prévision en quantités modèle 2	1	2	7	11	14	16
Prévision en quantités modèle 3	0	1	3	4	5	6
Budget en valeur modèle 1	372	116	**4 092****	6 324	8 184	9 300
Budget en valeur modèle 2	538	076	3 766	5 918	7 532	8 608
Budget en valeur modèle 3	0	699	2 097	2 796	3 495	4 194
Total HT	910	891	9 955	15 038	19 211	22 102

***11 = (140/12)*0.96 = 11.2**
****4092 = 11*372 = 4092€**

B. Le budget des approvisionnements

Ce budget va permettre la planification des achats des marchandises et des fournitures.

Élaboration du budget des approvisionnements
Le budget des approvisionnements comporte les éléments suivants.

- **Les prévisions d'achats en quantité** : ce sont les programmes d'approvisionnements définis à partir des prévisions des ventes et des niveaux de stocks dont dispose l'unité commerciale.
- **Les budgets des approvisionnements à proprement parler** : ils sont l'expression en valeur des programmes d'approvisionnement, à partir des prix d'achat prévisionnels. Ils sont élaborés à partir de l'évolution des coûts des marchandises, et des négociations tarifaires avec les fournisseurs.

Présentation du budget des approvisionnements
Comme pour le budget des ventes, les prévisions sont en général mensuelles. Elles sont plus ou moins détaillées selon les mêmes critères.

Prix d'achat HT négocié auprès des fournisseurs

Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
260	375	499

Prévision des achats	**Janvier**	**Février**	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Quantités achetées modèle 1	5	0	10	20	20	25
Quantités achetées modèle 2	4	0	10	10	15	15
Quantités achetées modèle 3	2	0	5	5	5	5

budget des achats	**Janvier**	**Février**	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**
Budget en valeur modèle 1	1300	0	2600	5200	5200	6500
Budget en valeur modèle 2	1500	0	3750	3750	5625	5625
Budget en valeur modèle 3	998	0	2495	2495	2495	2495
Total HT	3798	0	8845	11445	13320	14620

C. Le budget des autres charges de l'unité commerciale

Ce budget va permettre de planifier mois par mois les charges liées au fonctionnent de l'unité commerciale.
La variété des types d'unités commerciales conduit à des budgets de charges de fonctp ment très différents.
De façon générale, on trouvera les rubriques suivantes.

Charges liées au service des approvisionnements	•Frais liés aux commandes : coût de passation des commandes •Frais de stockage : coût de possession des stocks •Transports et logistique sur achats
Frais de personnel commercial	•Les salaires (fixe, commissions sur ventes, primes sur objectifs) •Les charges sociales •Les charges de formation du personnel
Charges liées aux ventes	•Les frais d'emballage et de conditionnement •Les frais de transport et de logistique •Les charges de service après vente •L'administration des ventes (secrétariat, dépenses de fonctionnement)

Charges liées aux actions mercatiques	•Frais d'études : études de marché, de satisfaction, abonnement panels, études d'organisation et de marchandisage, etc. •Frais d'animation du point de vente •Coût des outils de fidélisation : cartes, consumer-magazine •Charges liées à la mercatique directe : publipostages, mercat téléphonique, relation client •Les charges de communication : campagnes de publicité et de prc tion, conception et distribution de prospectus
Charges liées à la structure et au fonctionnement de l'unité commerciale	•Consommation d'énergie, •Services extérieurs : assurances, loyers, frais d'entretien, de gardien nage et sécurité •Impôts et taxes

Les prévisions de charges de fonctionnement sont établies à partir du plan d'action mercatique de l'unité commerciale ainsi que de la prévision des ventes et des approvisionnements.

Le tableau du budget des charges est établi mois par mois, en distinguant les charges soumis. ou pas à la TVA, afin de faciliter l'élaboration du budget de trésorerie

III. Le budget de trésorerie

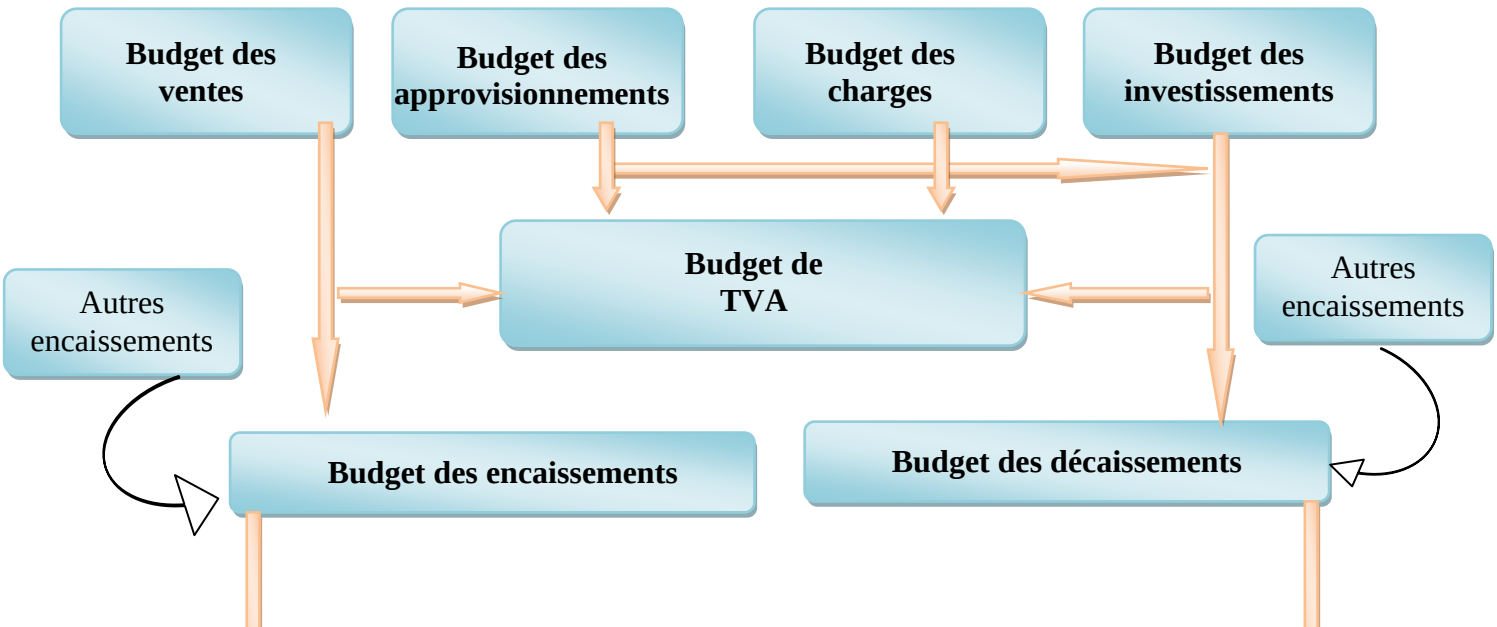
Budget de trésorerie : prévision des encaissements et décaissements intervenant dans l'unité commerciale. Il met en évidence le solde périodique de trésorerie (mensuellement en général).

A. Les objectifs du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de s'assurer de l'équilibre prévisionnel de la trésorerie, afin de mettre en place préventivement les moyens de remédier à des situations de trésorerie négative. Le budget de trésorerie permet également d'établir des documents de synthèse prévisionnels, (compte de résultat prévisionnel notamment).

B. Les étapes d'élaboration du budget de trésorerie

Principe général : le budget de trésorerie regroupe les encaissements et décaissements issus des budgets d'exploitation, mais aussi d'investissement. Il faut pour cela tenir compte des modes d'encaissement des ventes, des délais de règlement des achats et des charges de l'unité commerciale.



Pour aboutir au budget de trésorerie, il convient d'élaborer des tableaux intermédiaires.

- Le budget de TVA : les ventes, achats et charges et opérations d'investissement soumis à la TVA entraînent le calcul de la TVA à décaisser.
- Le tableau des encaissements comporte les recettes TTC issues du budget des ventes et autres encaissements.
- Le tableau des décaissements présente les dépenses des budgets d'approvisionnement, des charges, de TVA, d'investissement et autres décaissements.

Le budget de trésorerie à proprement parler reprend les totaux des tableaux d'encaissements et de décaissements pour calculer les soldes mensuels de trésorerie.

C. La construction du budget de trésorerie

Le responsable d'une moyenne surface spécialisée dans le prépare le budget trimestriel de trésorerie. Il dispose pour cela des différents budgets d'exploitation, des flux financiers liés au budget des investissements, et d'extraits de comptes de bilan au 31/12/N-1.

	Budget des ventes			Budget des approvisionnements			Budget des autres charges soumises à TVA		
Mois	Montant HT	TVA 19,60%	TTC	Montants HT	TVA 19,60%	TTC	Montants HT	TVA 19,60%	TTC
Janvier	70 000	13 720,00	83 720,00	43 000	8 428,00	51 428,00	12 000	2 352,00	14 352,00
Février	80 000	15 680,00	95 680,00	54 000	10 584,00	64 584,00	13 600	2 665,60	16 265,60
Mars	88 000	17 248,00	105 248,00	60 000	11 760,00	71 760,00	14 400	2 822,40	17 222,40

Conditions d'encaissement des ventes et de règlement des achats et des charges :

- 80 % des ventes seront encaissées au comptant, le reste sera encaissé à 30 jours fin de mois ;
- les achats sont payés 60 % à 30 jours, 40 % à 60 jours ;
- les autres charges sont payées le mois même.

La TVA à décaisser se règle le 20 du mois suivant le mois de calcul. Les mensualités de remboursement d'emprunt sont de 1 572 € par mois.
Charges de personnel : les salaires seront de 12 000 € par mois. Les charges sociales représentent 42 % du montant des salaires, et sont payées aux organismes sociaux le mois suivant.

Il est prévu de renouveler du mobilier dans le magasin, pour un montant de 18 000€ HT (TVA 3 528 €), le fournisseur d'immobilisation sera payé en février.

Pour financer cet achat de mobilier, un emprunt de 18 000 € a été obtenu auprès d'une banque. Il faudra prévoir des remboursements de 500 € à partir de mars.

Extraits de comptes du bilan au 31/12/N-1	
Créances clients, encaissables en janvier	23 400,00 €
Caisse	1 436,00 €
Banque	2 134,00 €
Dettes fournisseurs, payables en Janvier	55 240,00 €
Dettes fournisseurs, payables en Février	28 370,00 €
Dettes envers la sécurité sociale payables en Janvier	5 000,00 €
TVA à décaisser en Janvier	2 640,00 €

Le budget de TVA

Selon le régime de TVA auquel elle est soumise, l'unité commerciale devra verser mensuellement ou trimestriellement la TVA due à l'État.
Les unités commerciales qui sont assujetties à régime du réel normal doivent régler la TVA à une fréquence mensuelle.

TVA à décaisser pour un mois = TVA collectée du mois — TVA déductible du mois

TVA collectée : calculée sur les ventes hors taxes de chaque mois.

TVA déductible : calculée sur les achats de marchandises, mais également sur les autres charges, taxables, ainsi que sur les acquisitions d'immobilisations.

TVA à décaisser : TVA due au titre d'un mois ; est payée à l'État au cours du mois suivant.

Lorsque la TVA à décaisser est négative, l'entreprise dispose **d'un crédit de TVA**, c'est-à-dire d'une créance sur l'État qui sera imputée sur la TVA à décaisser du mois suivant.

Budget de TVA	Janvier	Février	Mars
TVA collectée sur les ventes	13 720,00	15 680,00	17 248,00
TVA déductible sur les achats	8 428,00	10 584,00	11 760,00
TVA sur autres charges	2 352,00	2 665,60	2 822,40
TVA déductible sur achats d'immobilisations		3528	
Crédit de TVA reporté			1097,6
TVA à décaisser	2 940,00	-1 097,60	1 568,00
Règlement de la TVA	2 640,00 €	2 940,00 €	0,00 €

En Janvier on paie la TVA à décaisser de Décembre

En Février la TVA à décaisser est négative : c'est un crédit de TVA sur l'Etat, qui sera déduit de la prochaine TVA à décaisser

TVA à décaisser de Mars = 17 248 - 11 760 -2 822 - 1097,6 = 1568 !

Le tableau des encaissements

Le tableau des encaissements comprend les éléments suivants.

- Les prévisions des encaissements sur ventes ; il faut pour cela tenir compte des modalités de règlement des clients : règlement comptant dans la majorité des cas dans le commerce de détail ; règlements différés lorsqu'un délai de paiement est accordé au client.
- Les autres encaissements : emprunts contractés auprès d'une banque, autres produits.

Flux d'encaissements : s'entendent toutes taxes comprises lorsqu'ils sont soumis à la TVA.

Encaissements	Janvier	Février	Mars
Créances clients du bilan	23 400,00 €		
Ventes comptant	66 976,00 €	76 544,00 €	84 198,40 €
Ventes à 30 jours fin de mois		16 744,00 €	19 136,00 €
Emprunt obtenu		18 000,00 €	
Total	90 376,00 €	111 288,00 €	103 334,40 €

En Janvier on encaisse la créance qui figure au bilan de décembre

Encaissement des ventes comptant de janvier* 80%

Les ventes à 30 jours fin de mois sont encaissées fin février

Le tableau des décaissements

On regroupe dans ce tableau toutes les dépenses issues des différents budgets :

- budget des approvisionnements ;
- budget des charges ;
- budget de TVA ;
- budget des investissements.

Les dates de décaissements sont déterminées par les conditions de paiement accordées par les fournisseurs. Les décaissements sont réalisés TTC lorsqu'ils sont soumis à TVA.

Les dettes fournisseurs de décembre sont réglées en janvier et février.

60% des achats de janvier sont payés en février.

40% des achats de janvier sont payés en Mars.

Tableau des décaissements	Janvier	Février	Mars
Fournisseurs du bilan	55 240,00 €	28 370,00 €	
Achats à 30 jours		30 856,80 €	38 750,40 €
Achats à 60 jours			20 571,20 €
Autres charges	14 352,00 €	16 265,60 €	17 222,40 €
Salaires	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €
Charges sociales	5 000,00 €	5 040,00 €	5 040,00 €
Règlement de la TVA	2 640,00 €	2 940,00 €	0,00 €
Investissements		21 528,00 €	
Remboursements emprunts	1 572,00 €	1 572,00 €	2 072,00 €
Total	90 804,00 €	118 572,40 €	95 656,00 €

En janvier on règle les dettes sociales de décembre

Règlement du fournisseur d'immobilisation en février

Le budget de trésorerie

Ce tableau permet le calcul des soldes de trésorerie mois par mois.

Solde de trésorerie en fin de mois = solde de début de mois + encaissements du mois – décaissements du mois

Le solde de début de mois est constitué du montant disponible en caisse et du solde des comptes courants bancaires.
Les encaissements et décaissements du mois correspondent aux totaux des tableaux d'encaissement et de décaissements.

Budget de trésorerie	Janvier	Février	Mars
Solde de début de mois	3 570,00 €	3 142,00 €	-4 142,40 €
+ Encaissements	90 376,00 €	111 288,00 €	103 334,40 €
- Décaissements	90 804,00 €	118 572,40 €	95 656,00 €
= Trésorerie fin de mois	3 142,00 €	-4 142,40 €	3 536,00 €

Utilité des prévisions de trésorerie

Les prévisions des soldes mensuels de trésorerie permettent au gestionnaire d'anticiper situations de trésorerie négative et de prévoir les moyens d'ajustement nécessaires et les mesures de financement qui s'imposent.

Le budget de trésorerie est d'abord un outil de diagnostic : il permet de déceler les situations déséquilibre et d'en expliquer les causes. Le manageur de l'unité commerciale peut alors étudier les différentes solutions possibles pour équilibrer son budget de trésorerie.

Les causes de déséquilibre chronique de trésorerie, qui nécessitent une analyse approfondie la structure financière de l'entreprise, sont abordées dans le chapitre 30.

Des solutions pour répondre à des besoins de trésorerie à court terme sont cependant envisageables.

- Actions sur les prévisions de dépenses : décaler certaines dépenses sur les périodes dégageant des excédents (par exemple, retarder ou étaler un programme d'investissement), revoir le mo tant ou supprimer certaines dépenses lorsque c'est possible (diminuer un budget communie tion, par exemple).
- Actions sur les prévisions des recettes : accélérer les encaissements par des conditions cor merciales (escomptes pour paiement comptant), mettre en place des actions commerciales, pour réduire les effets de la saisonnalité des ventes, recourir à l'escompte des effets de cor merce pour anticiper des rentrées d'argent.
- Recours aux concours bancaires à court terme : le découvert bancaire ou ses variantes en c. de besoin ponctuel ou des crédits spécialisés en cas de besoin saisonnier (crédit de campagr crédit relais).

Enfin, comme tout document prévisionnel, le budget de trésorerie n'a réellement d'utilité que s'il fait l'objet d'un suivi. Les prévisions devront régulièrement être confrontées aux réalisations, et éventuellement réactualisées en tenant compte des écarts constatés.