

# Chapitre 7

## Le budget

### Objectifs pédagogiques

1. Comprendre les enjeux managériaux et organisationnels des budgets
2. Appréhender les différents rôles des budgets dans les organisations
3. Construire un budget dans une start-up de service
4. Construire un budget dans une entreprise manufacturière

### Cas introductif : mon premier *business plan*

À la suite de votre formation, vous envisagez de créer une entreprise dont le but est de commercialiser des tee-shirts personnalisés, le client choisissant le tee-shirt et l'imprimé qu'il désire. Vous travaillez sans stock : les tee-shirts sont achetés dès la réception de la commande du client et l'impression est réalisée dans votre atelier. Votre plan d'action prévoit les éléments suivants.

Financement :

- Un apport en capital de 40 000 euros est effectué le 1<sup>er</sup> janvier N.
- Un emprunt de 10 000 euros à un taux d'intérêt annuel de 2 % est encaissé le 1<sup>er</sup> février N. Les intérêts sont payés mensuellement (à terme échu) et l'emprunt sera remboursé l'année suivante.

Investissement :

- L'investissement consiste en l'acquisition et la mise en service le 1<sup>er</sup> janvier N d'une machine pour réaliser les impressions sur les tee-shirts. Sa valeur est de 10 000 euros HT. L'amortissement est linéaire sur cinq ans. Le fournisseur de cette immobilisation est payé comptant.

Exploitation :

- Le volume de ventes prévisionnel est de 1 600 tee-shirts au premier trimestre, répartis ainsi : 20 % en janvier et 40 % en février et en mars. Le prix de vente unitaire est de 30 euros HT. Les clients paient le mois suivant leur achat.
- Les tee-shirts sont achetés à un fournisseur au prix unitaire de 10 euros HT. Le fournisseur est réglé pour 50 % le mois de la livraison des tee-shirts et pour 50 % le mois suivant.
- Un salarié est embauché en janvier pour un salaire mensuel brut de 1 800 euros incluant 20 % de charges sociales salariales. Des charges sociales patronales d'un



## Partie II. Le processus budgétaire

montant de 40 % doivent être ajoutées au salaire brut pour obtenir le coût global du personnel. Les charges sociales salariales et patronales sont payées le mois suivant.

- Des frais généraux d'un montant de 2 000 euros HT sont prévus chaque mois. Ils sont payés en 2 fois : 40 % au cours du mois de constatation de la charge et 60 % le mois suivant.

Fiscalité :

- Le taux d'imposition sur les sociétés (IS) est de 25 %. L'IS est payé en N + 1.
- Le taux de TVA est de 20 %. Il s'applique sur les ventes, les achats (tee-shirts et machine pour l'impression) et les frais généraux. L'entreprise est assujettie à la TVA sur les débits. Autrement dit, la TVA collectée et la TVA déductible se calculent sur la valeur des ventes et des achats de chaque mois. Si une créance de TVA envers l'État est constatée, celle-ci est reportée le mois suivant. Dans le cas d'une dette de TVA, celle-ci est réglée le mois suivant.

**Question 1 :** Quels sont les apports d'une démarche budgétaire pour votre start-up ?

Afin de simplifier votre travail, vous commencez par une analyse mensuelle du premier trimestre.

**Question 2 :** Établissez les budgets des ventes, de production, des achats, des frais de personnel, des frais généraux, des investissements et de la TVA. Pour chaque budget, vous distinguez les produits et les charges des encaissements ou des décaissements associés.

**Question 3 :** Synthétisez les encaissements et les décaissements mensuels dans un budget de trésorerie.

**Question 4 :** Élaborez le compte de résultat prévisionnel pour chaque mois du premier trimestre N. Calculez et interprétez les ratios qui vous semblent pertinents.

**Question 5 :** Établissez le bilan au 31 mars N. Calculez et interprétez les ratios qui vous semblent pertinents.

La totalité des paiements de TVA à l'État sont considérés comme des flux liés aux activités opérationnelles.

**Question 6 :** Établissez le tableau des flux de trésorerie pour les trois premiers mois de l'année N en distinguant les flux opérationnels des flux d'investissement et de financement.

**Question 7 :** Commentez ces analyses. Quelles conclusions en tirez-vous ? ■

## Synthèse du cas et introduction du chapitre

Le budget constitue l'outil central du contrôle de gestion moderne. Il se définit comme la prévision chiffrée d'un programme d'actions et des moyens associés à leur réalisation afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le budget revêt trois caractéristiques principales :

1. une démarche prévisionnelle et prospective couvrant souvent un horizon d'une année ;

