

## Chapitre 5

### QCM

- 1. B. FAUX.** L'ensemble de prévisions chiffrées en euros est la définition générale du budget. Le montant maximum de dépenses prévues est la définition stricte d'un budget.
- 2. A. VRAI.** Ces budgets opérationnels sont complétés par les budgets des services généraux et par les budgets généraux.
- 3. B. FAUX.** Un budget discrétionnaire ne dépend pas du niveau d'activité (comme les ventes) mais d'une décision discrétionnaire.
- 4. A. VRAI.** Un budget flexible concerne des charges (donc des coûts) semi-variables. C'est l'opposé d'un budget discrétionnaire.
- 5. B. FAUX.** Un budget base zéro (BBZ) est uniquement utilisé pour déterminer des budgets de coûts discrétionnaires.
- 6. A. B. D.** Il ne faut pas confondre budgets généraux et budget des services généraux. Les services généraux regroupent tous les centres de dépenses discrétionnaires, c'est-à-dire les services chargés des activités de support, qui ne sont pas en lien direct avec l'activité de l'entreprise.
- 7. A. B.** Dans les budgets, les montants sont affectés pour le mois qu'ils concernent, et dans ce cas, au mois de septembre. Ce n'est que dans le budget des encaissements que le montant des ventes apparaît uniquement en valeur TTC, et pour le mois effectif de l'encaissement, soit octobre.
- 8. A.** Dans un budget, les charges (comme les produits) figurent pour le mois qu'elles concernent. Ce sera dans le budget des décaissements que les dates effectives sont prises en compte.
- 9. C. D.** Dans le compte de résultat, la TVA n'est jamais prise en compte. Tous les montants figurent en valeurs hors taxes, qu'il s'agisse des charges ou des produits.
- 10. C.** Dans le budget des décaissements, les montants décaissés figurent au mois où ils sont effectivement sortis de trésorerie. Les commissions sur les ventes de septembre figurent donc en octobre, et les cotisations patronales sur ces commissions, versées encore avec un décalage d'un mois figurent en novembre.

**11. B.** Dans le budget des décaissements, les montants figurent en valeur TTC et aux dates des entrées de trésorerie. Les valeurs hors taxes sont de 50 000 €, soit en TTC :  $50\,000 \times 1,2 = 60\,000$  €.

**12. B.** Dans le compte de résultat, les variations de stock prennent en compte les valeurs des stocks réels, obtenus après inventaire. Les variations de stocks de matières premières figurent dans le compte charges et il faut donc les calculer sous la forme  $\text{Stock initial réel} - \text{Stock final réel} = 10\,000 - 5\,500 = 4\,500$  €.

**13. A.** Les achats apparaissent pour le mois qu'ils concernent dans le budget des achats : ce n'est que dans le budget des décaissements que l'on tiendra compte du décalage des règlements. Le montant hors taxes est donc égal à  $24\,000 / 1,2 = 20\,000$  € puisque le taux de TVA s'applique au montant hors taxes.

**14. A.** Comme dans tous les budgets, les montants figurent pour le mois qu'ils concernent. Ce ne sera que dans la ligne TVA du budget des décaissements que les montants de la TVA seront à reporter avec un décalage d'un mois. Le montant de la TVA est égal à  $10\,000 \times 20\% = 2\,000$  €.

**15. A.** Les dotations aux amortissements ne sont pas décaissées et ne figurent pas dans le budget des décaissements. On compte en revanche  $24\,000 / 12 = 2\,000$  € de dotations dans le budget mensuel des charges de production.

## Exercices

### EXERCICE 1 STUDIO

#### 1. Exprimer l'équation du budget flexible du service de post-production.

En janvier, le coût du centre s'élève à  $300\,000 = 180\,000 \text{ (CV)} + 120\,000 \text{ (CF)}$ .

Or, 180 minutes de documentaires ont été post-produites. Donc  $180 \times \text{CVu} = 180\,000 \text{ €}$ , où CVu est le coût variable unitaire de la minute.

On obtient  $\text{CVu} = 1\,000 \text{ €}$ .

Le budget flexible s'exprime donc ainsi :  $B = 1\,000 \times M + 120\,000$ , où M est le nombre de minutes post-produites dans le mois.

#### 2. Déterminer le budget du service de post-production de février.

$B \text{ (février)} = 1\,000 \times 220 + 120\,000 = 340\,000 \text{ €}$

#### 3. Déterminer une fourchette à $\pm 10\%$ du budget de post-production de février.

La variation ( $\pm 10\%$ ) ne porte que sur l'activité (en minutes), donc sur le coût variable (et pas sur le coût fixe).

Fourchette basse =  $(220 \times 0,9) \times 1\,000 + 120\,000 = 198\,000 + 120\,000 = 318\,000 \text{ €}$

Fourchette haute =  $(220 \times 1,1) \times 1\,000 + 120\,000 = 242\,000 + 120\,000 = 362\,000 \text{ €}$

### EXERCICE 2 FALLA FINANCE

#### 1. Dénombrer les centres de responsabilité dans l'entreprise Falla Finance, et en préciser la nature.

L'entreprise est constituée de trois centres de responsabilité à la tête desquels existe un responsable possédant une autonomie de décisions et des ressources pour atteindre des objectifs.

Le directeur commercial est à la tête d'un centre de chiffre d'affaires car ses objectifs s'expriment en niveau de ventes.

Le directeur informatique est à la tête d'un centre de coûts car il n'est évalué que sur sa capacité à optimiser la consommation des ressources (coûts) de l'entreprise.

Le directeur financier est à la tête d'un centre de coûts pour les mêmes raisons.

## 2. Expliquer dans une courte note en quoi la mésaventure rapportée par le directeur informatique Doit se répercuter sur la performance du directeur commercial.

Le problème soulevé par le directeur informatique n'a aucune conséquence sur la performance du service commercial, et c'est justement le problème : c'est bien le service commercial qui est à l'origine des ressources mobilisées inutilement par le service informatique.

Le problème soulevé ici est un problème classique en contrôle de gestion : les conséquences des décisions d'un responsable doivent être supportées par ce responsable. Ce n'est pas le cas ici et c'est une source potentielle de dysfonctionnements.

Dans le cadre d'une petite structure, ce dysfonctionnement peut être résolu par la discussion de manière plus ou moins informelle.

## EXERCICE 3 MERCHANT

### 1. Construire le budget des ventes et le budget des charges de distribution.

Le programme des ventes est donné dans l'énoncé, il suffit de valoriser les volumes prévisionnels des ventes aux prix de vente prévisionnels pour obtenir le chiffre d'affaires hors taxes. Les lignes TVA et chiffre d'affaires TTC s'en déduisent aisément :

D'où le budget des ventes :

	Janvier	Février	Mars
CA HT	700 000	600 000	540 000
TVA = CA × 20 %	140 000	120 000	108 000
CA TTC	840 000	720 000	648 000

Le budget des charges de distribution récapitule toutes les charges courantes à la distribution des biens : salaires, cotisations patronales sur les salaires, commissions, cotisations patronales sur ces commissions, autres charges HT, TVA sur autres charges et les montants TTC de ces autres charges.

Commissions en février et en mars = CAHT × 2 % lorsque le volume des ventes est inférieur ou égal à 4 000 unités.

Commissions en janvier = 4 000 × 140 × 2 % + (4 500 – 4 000) × 140 × 3 % puisque le volume des ventes dépasse 4 000 unités.

Attention : il n'y a aucun décalage dans le budget. Les montants figurent pour le mois qu'ils concernent.

# CORRIGÉ

D'où le budget des charges de distribution :

	Janvier	Février	Mars
Salaires	10 000	10 000	10 000
Cotisations patronales sur salaires	5 000	5 000	5 000
Commissions	15 400	12 000	10 800
Cotisations patronales sur commissions	7 700	6 000	5 400
Autres charges HT	15 000	15 000	15 000
Total	53 100	48 000	46 200

## 2. Construire le budget des encaissements.

Dans ce budget, les encaissements figurent en TTC, et aux dates auxquelles ils sont effectivement encaissés. Il ne faut pas oublier de rajouter les montants qui apparaissent à l'actif du bilan (clients).

Du fait du décalage lié aux conditions de règlement appliquées aux clients, il faut ajouter deux colonnes : avril pour l'encaissement de 50 % du montant des ventes de février, et mai pour l'encaissement de 50 % du montant des ventes de février :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Bilan Clients	300 000	337 500			
Ventes comptant TTC	420 000	360 000	324 000		
Ventes 2 mois			420 000	360 000	324 000
Total encaissements	720 000	697 500	744 000	360 000	324 000

## 3. Construire les lignes se rapportant à la fonction commerciale dans le budget des décaissements.

Cette fois encore, les montants figurent en TTC lorsqu'il y a lieu, et aux dates effectives des décaissements. On peut également recopier les informations qui apparaissent au passif du bilan.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Bilan : salaires et commissions	14 250				
Bilan : cotisations salariales	11 000	7 125			
Bilan : TVA	18 000				
Bilan : fournisseurs	250 000				
Salaires	10 000	10 000	10 000		
Cotisations patronales sur salaires		5 000	5 000	5 000	
Commissions		15 400	12 000	10 800	
Cotisations patronales sur commissions			7 700	6 000	5 400
Autres charges	16 500	16 500	16 500		
.....					

Il faudrait avoir les budgets des centres de coûts opérationnels et discrétionnaires, ainsi que le budget de la TVA de l'entreprise pour terminer ce budget des décaissements.

## Cas de synthèse

### CAS TRÉSOR

Vérifier la cohérence des prévisions budgétées, dégager les excédents ou découverts de trésorerie.

Pour contrôler la cohérence des prévisions budgétées, dégager les excédents ou découverts de trésorerie, il faut construire le budget de trésorerie.

#### Budget des encaissements

N	Septembre N	Octobre N	Novembre N	Décembre N	Janvier N+1
CA (comptant 80 %)	399 360	278 400	96 000	441 600	
CA (30 jours)		99 840	69 600	24 000	110 400
Clients (bilan)	87 000				
Total encaissements	486 360	378 240	165 600	465 600	

#### Budget de TVA

	Septembre N	Octobre N	Novembre N	Décembre N
Collectée	83 200	58 000	20 000	92 000
Décaissée (achats)	12 000	12 000	24 000	14 000
Décaissée (charges diverses)	12 000	12 200	13 000	8 200
TVA déductible	24 000	24 200	37 000	22 200
TVA à décaisser	59 200	33 800	- 17 000	69 800
TVA payable dans le mois	59 200	33 800	0	52 800 (a)

(a) 69 800 – 17 000

#### Budget des décaissements

	Septembre N	Octobre N	Novembre N	Décembre N	Janvier N+1
Fournisseurs (bilan)	27 000				
Organismes sociaux (bilan)	50 000				
TVA (bilan)	5 000				
Achats MP (mois suivant)		72 000	72 000	144 000	84 000
Charges diverses	72 000	73 200	78 000	49 200	
Salaires	125 000	125 000	125 000	125 000	
Cotisations		50 000	50 000	50 000	50 000
Prime d'assurance	12 500				
TVA à payer		59 200	33 800	0	52 800
Total décaissements	291 500	379 400	358 800	368 200	186 800

# CORRIGÉ

## Budget de trésorerie

	Septembre N	Octobre N	Novembre N	Décembre N
Trésorerie initiale	25 000	219 860	218 700	25 500
Encaissements	486 360	378 240	165 600	465 600
Décaissements	291 500	379 400	358 800	368 200
Trésorerie finale	219 860	218 700	25 500	122 900

On ne constate que des excédents, et de valeur importante, il conviendrait de les placer sur le marché monétaire ou sur des comptes rémunérés.

## Contrôler la rentabilité de l'exploitation

Charges		Produits	
Achat MP	310 000	Ventes	1 266 000
Variation stock MP	- 40 000	Variation stock PF	- 1 500
Charges diverses HT	227 000		
Dotations	30 000		
Charges de personnel	500 000		
Charges patronales	200 000		
Assurance	12 500		
Sous-total	1 239 500		
Résultat	25 000		
Total	1 264 500	Total	1 264 500

## Contrôler l'équilibre financier de la société avec le bilan au 31 décembre N

Actif		Passif	
Immobilisation brutes	300 000	Capitaux propres	150 000
Amortissements	- 170 000	Réserves	82 500
Immobilisation nettes	130 000	Résultat	25 000
Stocks de MP	60 000		
Stocks de PF	21 000	Fournisseurs	84 000
Clients	110 400	Organismes sociaux	50 000
Disponibilités	122 900	TVA à payer	52 800
Total	444 300	Total	444 300