

Corrigé des applications

Comprendre tout le contrôle de gestion

Chapitre 7 : Le budget

Application 1 : Tire-Lire

Question 1 : Établissez le budget des ventes et des encaissements.

Budget des ventes :

	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Quantités vendues (1)	1 800	2 500	3 000	1 500
Chiffre d'affaires (2) = (1) × 100	180 000	250 000	300 000	150 000

Montant payé comptant (avant escompte) (3) = (2) × 0,70	126 000	175 000	210 000	105 000
Montant payé à 30 jours (4) = (2) × 0,20	36 000	50 000	60 000	30 000
Montant payé à 60 jours (5) = (2) × 0,08	14 400	20 000	24 000	12 000
Montant irrécouvrable (5) = (2) × 0,02	3 600	5 000	6 000	3 000

Budget des encaissements :

	Décembre	Janvier
Ventes encaissées comptant (après escompte)	205 800	102 900
Ventes encaissées à 30 jours	50 000	60 000
Ventes encaissées à 60 jours	14 400	20 000
Encaissements	270 200	182 900

Question 2 : Établissez le budget des achats et des décaissements associés.

	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Stock initial (quantité) (1)		1 250	875	800
Ventes (quantité) (2)		3 000	1 500	1 200
Stock final désiré (quantité) (3) = 500 + (2_{M+1}) × 0,25		875	800	
Achats (quantité) (4) = (2) + (3) – (1)		2 625	1 425	

Achat (valeur) (5) = (4) × 70		183 750	99 750	
Dettes fournisseurs à 30 jours (6) = (5)/2	92 000	91 875	49 875	
Décaissements (7) = (5)/2 + (6_{M-1})		183 875	141 750	

Le stock initial est déterminé à partir de la valeur du stock au 1^{er} décembre ($87\,500/70 = 1\,250$ unités). Les décaissements de décembre correspondent à la somme de 50 % des achats du mois (91 875 euros) et des dettes fournisseurs à la fin du mois précédent (92 000 euros), soit 183 875 euros.

Question 3 : Établissez le budget des charges de distribution et des décaissements associés. Les charges annuelles de distribution prévisionnelles sont de 400 000 euros. Elles se répartissent ainsi :

- charges fixes : 150 000 euros qui se détaillent en :
 - charges décaissables : 120 000 euros, soit 10 000 euros/mois ;
 - dotations aux amortissements : 30 000 euros, soit 2 500 euros/mois ;
- charges variables : 250 000 euros. Pour répartir ces charges variables, notons que décembre et janvier représentent respectivement 20 % ($300\,000/1\,500\,000$) et 10 % ($150\,000/1\,500\,000$) de l'activité annuelle.

	Décembre	Janvier
Poids de l'activité du mois sur l'année (1)	20 %	10 %
Charges variables (2) = (1) × 250 000	50 000	–25 000
Charges fixes (3)	12 500	12 500
Total (4) = (2) + (3)	62 500	37 500
Dotations aux amortissements (5)	2 500	2 500
Décaissements (6) = (4) – (5)	60 000	35 000

Question 4 : Établissez le budget de trésorerie.

	Décembre	Janvier
Encaissement des ventes (1)	270 200	182 900
Décaissement des achats (2)	(183 875)	(141 750)
Décaissement des charges de distribution (3)	(60 000)	(35 000)
Variation de trésorerie (4) = (1) + (2) + (3)	26 325	6 150

Solde de trésorerie début de période (5)	10 000	36 325
Solde de trésorerie fin de période (6) = (5) + (4)	36 325	42 475

Ce budget de trésorerie n'appelle pas de commentaires particuliers.

Application 2 : Zimma SA

Question 1 : Établissez le budget des ventes et des encaissements.

	Bilan 31/12/N – 1	Janvier	Février	Mars
Chiffre d'affaires HT		30 000	36 000	40 000
TVA		6 000	7 200	8 000
Chiffre d'affaires TTC		36 000	43 200	48 000
Créances à 60 jours	16 000	18 000	18 000	20 000
Créances à 30 jours	14 000	32 200	34 200	36 000
Encaissements		15 800	34 360	36 600

Sont encaissés en janvier :

Créances à 30 jours de décembre + 5 % du chiffre d'affaires de janvier
 $= 14\,000 + (36\,000 \times 0,05) = 15\,800$

Les créances à 30 jours de janvier qui seront encaissées en février sont :

Créances à 60 jours de décembre + 45 % du chiffre d'affaires de janvier
 $= 16\,000 + (36\,000 \times 0,45) = 32\,200$

Question 2 : Établissez le budget des achats.

	Bilan 31/12/N - 1	Janvier	Février	Mars
Achats HT		11 000	12 000	15 000
TVA		2 200	2 400	3 000
Achats TTC		13 200	14 400	18 000
Dettes à 60 jours	6 000	6 600	7 200	9 000
Dettes à 30 jours	6 000	12 600	13 800	16 200
Décaissements		6 000	12 600	13 800

Les dettes à 60 jours de janvier représentent 50 % des achats TTC du mois ($13\,200 \times 0,50$), les dettes à 30 jours sont constituées de la somme des dettes à 60 jours du mois précédent (6 000) et de 50 % des achats TTC du mois ($13\,200 \times 0,50$). Enfin, les dettes à 30 jours du 31/12/N - 1 sont décaissées en janvier (6 000).

Question 3 : Établissez le budget des autres charges et achats externes.

	Janvier	Février	Mars
Chiffre d'affaires HT (1)	30 000	36 000	40 000
Autres achats HT (2) = (1) \times 0,15	4 500	5 400	6 000
TVA (3) = (2) \times 0,20	900	1 080	1 200
Autres achats TTC (4) = (2) + (3)	5 400	6 480	7 200
Décaissements (5) = (4)	5 400	6 480	7 200

Question 4 : Établissez le budget des frais de personnel.

	Bilan 31/12/N - 1	Janvier	Février	Mars
Salaires nets (1)		3 000	3 640	3 850
Charges sociales (2) = (1) \times 0,85		2 550	3 094	3 273
Frais de personnel (3) = (1) + (2)		5 550	6 734	7 123
Dettes sociales (4) = (2)	2 400	2 550	3 094	3 273
Décaissements (5) = (1) + (4) _{M-1}		5 400	6 190	6 944

Le décaissement de janvier (5 400) correspond à la somme des salaires nets du mois (3 000) et des dettes sociales du mois précédent (2 400).

Question 5 : Établissez le budget des investissements.

	Janvier	Février	Mars
Investissement HT	3 000		
TVA	600		
Investissement TTC	3 600		
Dettes fournisseurs d'immobilisations	2 400	1 200	
Décaissements	1 200	1 200	1 200

Question 6 : Établissez le budget de TVA.

	Bilan 31/12/N - 1	Janvier	Février	Mars
TVA collectée (1)		6 000	7 200	8 000
TVA déductible (2) = (3) + (4) + (5)		3 700	3 480	4 200
Achats (3)		2 200	2 400	3 000
Autres achats (4)		900	1 080	1 200
Investissement (5)		600	0	0
TVA due (6) = (1) - (2)	2 500	2 300	3 720	3 800
Décaissements (7) = (6 _{M-1})		2 500	2 300	3 720

Question 7 : Établissez le budget de trésorerie.

	Janvier	Février	Mars
Encaissements (I)	15 800	34 360	39 840
Achats	6 000	12 600	13 800
Autres achats	5 400	6 480	7 200
Personnel	5 400	6 190	6 944
Investissement	1 200	1 200	1 200
TVA	2 500	2 300	3 720
Intérêts	80	80	80
Remboursement emprunt			4 000
Total des décaissements (II)	20 580	28 850	36 944
Variation de trésorerie (III) = (I) - (II)	-4 780	5 510	2 896
Trésorerie initiale (TI)	-2 000	-6 780	-1 270
Trésorerie finale (TF) = (TI) + (III)	-6 780	-1 270	1 626

La dotation aux amortissements n'est pas prise en considération (non décaissée). Il convient de ne pas oublier d'inclure le paiement mensuel des intérêts et le remboursement de l'emprunt prévu en mars.

Question 8 : Établissez le compte de résultat courant prévisionnel avant IS.

	Janvier	Février	Mars
Chiffre d'affaires	30 000	36 000	40 000
Total produits d'exploitation (I)	30 000	36 000	40 000
Achats	11 000	12 000	15 000
Autres achats	4 500	5 400	6 000
Frais de personnel	5 550	6 734	7 123
Dotations aux amortissements	1 500	1 500	1 500
Total charges d'exploitation (II)	22 550	25 634	29 623
Résultat d'exploitation (III) = (I) – (II)	7 450	10 366	10 378
Intérêts	80	80	80
Résultat financier (IV)	-80	-80	-80
Résultat courant avant impôt (V) = (III) + (IV)	7 370	10 286	10 298

Si la trésorerie prévisionnelle de Zimma SA est tendue, le résultat avant impôt est confortable ; en mars, il devrait représenter 25,7 % du chiffre d'affaires (10 298/40 000).

Question 9 : Établissez le bilan à fin mars.

	31/12/N – 1	31 mars N	Remarques
Actif immobilisé			
Immobilisations brutes	30 000	33 000	Ajout des 3 000 € investis en janvier
Amortissements	22 100	26 600	Ajout des 4 500 € de dotations du trimestre
Immobilisations nettes	7 900	6 400	
Actif circulant			
Créances clients	30 000	67 200	Budget des ventes
Trésorerie active	0	1 626	Budget de trésorerie
Total actif	37 900	75 226	
Capitaux propres			
Capital	10 000	10 000	
Réserves	5 000	5 000	
Résultat		27 954	Compte de résultat
Dettes financières			
Emprunt	4 000	0	Remboursé en mars
Trésorerie passive	2 000	0	
Actif circulant			
Dettes fournisseurs	12 000	25 200	Budget des achats
Dettes fiscales (TVA)	2 500	3 800	Budget de TVA
Dettes envers les organismes sociaux	2 400	3 273	Budget des frais de personnel
Total passif	37 900	75 226	

Bien que tendue, la trésorerie devrait s'améliorer au cours du trimestre ; elle deviendra positive malgré le remboursement de l'emprunt et l'investissement de janvier. Le tableau des flux de trésorerie permet d'affiner cette analyse.

Question 10 : Établissez le tableau de flux de trésorerie par la méthode indirecte. Expliquez le passage du résultat à la variation de trésorerie au cours du premier trimestre N.

	Trimestre 1 N	Remarques
Résultat	27 954	Actif circulant 31/12 : 30 000
+ Dotations aux amortissements	4 500	Passif circulant 31/12 :
= Capacité d'autofinancement (CAF)	32 454	12 000 + 2 500 + 2 400 = 16 900
+ Variation du BFR	-21 828	BFR 31/12 :
		30 000 - 16 900 = 13 100
= Flux opérationnel (I)	10 626	Actif circulant 31/03 : 67 200
		Passif circulant 31/12 :
		25 200 + 3 800 + 3 273 = 32 273
		BFR 31/12 :
		67 200 - 32 273 = 34 927
		Variation du BFR :
		34 927 - 13 100 = 21 828, soit une consommation de trésorerie de 21 828
Investissement	-3 000	L'investissement consomme de la
Flux d'investissement (II)	-3 000	trésorerie
Remboursement de l'emprunt	-4 000	Le remboursement de l'emprunt
Flux de financement (III)	-4 000	consomme de la trésorerie
Variation de trésorerie (IV) = (I) + (II) + (III)	3 626	
Trésorerie initiale (TI)	(2 000)	
Trésorerie finale (TF) = (TI) + (IV)	1 626	

Question 11 : Calculez quelques ratios permettant d'apprécier la performance de Zimma SA et formulez vos recommandations à la directrice générale.

La trésorerie devrait s'améliorer de près de 3 626 euros. C'est une vraie performance car cette amélioration se fait malgré 3 000 euros d'investissement et 4 000 euros de remboursement d'emprunt. Notons toutefois qu'une maîtrise du BFR permettrait de conforter la trésorerie ; en effet, le BFR devrait encore augmenter de 21 828 euros, consommant autant de trésorerie.

La directrice générale, Mme Zimma, appréhende donc bien la performance de son entreprise ; les marges sont solides, ce qui génère un résultat courant avant impôt qui représente environ 25 % du chiffre d'affaires. La gestion de sa trésorerie pourrait être plus pointue en tentant de raccourcir les délais de paiement de ses clients ou en ayant recours à un *factor*. La solution du crédit-bail (location-financement) devrait également être envisagée pour financer son investissement.