

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد



**Faculté des sciences économiques, sciences commerciales, sciences de
gestion et financières et comptabilité**

ÉLÉMENT DE COURS

BUDGÉTISATION PRÉVISIONNELLE

Licence 3 - S5

Spécialité: Comptabilité et Fiscalité

Dr NAAS Abdelkader

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Chapitre I : Performance et organisation décentralisée	
La performance	7
La structure organisationnelle	9
La décentralisation	18
Les centres de responsabilité	20
Chapitre II : Budgétisation prévisionnelle : théories et pratiques	
• Section 1 : généralité sur le budget et le système budgétaire	25
Introduction	25
Préalables indispensables à l'élaboration des budgets	27
L'élaboration des budgets	29
Les fonctions de la gestion budgétaire	32
Processus budgétaire	32
La construction des budgets et le système budgétaire	34
• Section 2 : la hiérarchie budgétaire	36
La gestion budgétaire des ventes	42
La gestion budgétaire de la production	50
La gestion budgétaire des approvisionnements	57
La gestion budgétaire des investissements	64
Le budget de trésorerie	80
Le budget général	90
Bibliographie	106
QCM	108
Cas avec corrigé	112
Concepts	120

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Planifier, c'est prévoir, dit-on. C'est surtout savoir anticiper avec à la clef, la mise sur pied d'une organisation performante ayant comme socle une véritable stratégie pouvant aider l'entreprise à s'adapter à son environnement pour assurer sa pérennité.

La gestion prévisionnelle permet de mieux appréhender l'avenir de l'organisation par:

- une meilleure connaissance de ses potentialités et de la concurrence;
- de lui assurer une place de choix parmi ses concurrents et de déterminer les voies et moyens pour atteindre les objectifs assignés;
- une coordination des actions bien conduite pour atteindre les objectifs selon un plan opérationnel et une gestion budgétaire rigoureux;
- un engagement sans faille de tous les responsables opérationnels.

Encore faut-il valoriser les atouts dont dispose l'entreprise aujourd'hui (quantitatif et qualitatif) pour évaluer son potentiel en perspective et mieux appréhender son avenir en fonction des objectifs définis dans sa politique générale ou encore affiner sa stratégie de manière pour trouver les meilleures solutions possibles et passer à une phase d'exécution.

L'important est de s'assurer sur le terrain de l'application des décisions d'affectation des moyens lesquels permettent d'atteindre les objectifs assignés.

Selon une approche de contrôle de gestion, c'est pratiquement tout un ensemble d'outils, aux horizons divers, matérialisés par les plans stratégique, opérationnel et budgets, qui doivent assurer le passage du long terme au court terme.

Un détail et non des moindres¹:

Cette stratégie obéit à des objectifs de types qualitatifs et quantitatifs qui nécessitent une analyse en profondeur.

- Objectifs qualitatifs

Ils concernent la qualité des produits et des services devant assurer la satisfaction des clients, le tout est corrélé à des variables portant sur des aspects nouveaux à savoir l'amélioration de la gestion de la clientèle, leur fidélisation, un meilleur traitement des dossiers litigieux, célérité dans le règlement des contentieux, introduction de TIC, amélioration de l'image de marque de l'entreprise, adoption de règles pour une meilleure organisation en interne.

¹ De Kerviler (I et L), (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous!, 4^e éd, Economica, p91-93.

Entre autres objectifs, la qualité de la ressource humaine avec l'intégration de meilleurs profils pour assurer un bon «turnover», avec en prime la mise en place d'une politique qui place l'homme au cœur de sa stratégie.

Cette recherche constante de la qualité et de l'excellence doit être l'apanage des entreprises qui s'inscrivent dans cette nouvelle ère.

L'intendance doit suivre, de même que les investissements doivent être à la mesure des enjeux et autres challenges qui attendent les entreprises. Un pari à gagner mais qui nécessite une organisation efficace et une meilleure planification.

Une fois les objectifs qualitatifs définis, l'entreprise se doit de les quantifier.

- Objectifs quantitatifs

Ces objectifs doivent être traduits par des données chiffrées en s'adossant à une expertise: études préalables d'impact sur l'environnement et autres études économique, social ou politique, le tout appuyé par des études d'analyse des marchés pour disposer d'une importante banque de données qui servira de base pour connaître la situation de l'entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs utiles à savoir notamment le taux de croissance, la place de l'entreprise sur le marché, le taux de rentabilité en pourcentage du chiffre d'affaires, le taux de rentabilité des capitaux investis.

La base de départ des calculs de tendance à moyen et long terme fait apparaître les prévisions limitées pour une période d'une année et figurent dans le budget les projections sont calculées en appliquant les taux d'évolution retenus dans les chiffres d'affaires, les charges et les résultats. En revanche, les moyens, répertoriés dans des plans d'actions, doivent être mis à disposition des parties prenantes en tant qu'utilisateurs, internes et/ou externes.

L'information, elle, doit prendre une forme symétrique et homogène et se doit de respecter un certain nombre de règles de présentation.

Ces documents, spécifiques pour chaque entreprise, ont des caractéristiques précises que nous allons étudier. Il est utile de rappeler l'importance que revêt la qualité du travail de planification car il y va l'avenir de l'entreprise, de sa pérennité et de son essor (croissance).

Cette stratégie doit être adossée à trois plans à différents niveaux à savoir²:

²Hutin H., (2010), Toute la finance, 4^e éd, coll. Références, les éditions d'Organisation, p473-476.

1. Le plan stratégique

Il renseigne sur la position qu'occupera l'entreprise dans le futur par rapport à ses concurrents (environnement) en fonction des objectifs stratégiques choisis.

Le schéma qui s'affiche en bas, est issue d'un diagnostic interne relevant de la compétence de l'entreprise, fait apparaître ses forces et ses faiblesses, d'un côté, et d'un diagnostic externe, qui comporte l'analyse de la position stratégique de l'entreprise qui laisse transparaître les menaces et les opportunités de l'environnement, d'un autre côté.

Le plan stratégique, dévolue à la seule direction générale, décide des grandes orientations, à long terme de l'organisation (plus de trois ans) en faisant apparaître:

- les domaines d'action stratégiques (DAS) sur lesquels se positionnent les produits de l'entreprise, domaines représentés sous forme la triptyque marché-produit-technologie ;
- les stratégies à adopter au niveau de chaque DAS;
- les choix stratégiques (présenter les options);
- les objectifs de l'entreprise doivent être quantifiés (en pourcentage de parts de marché...);
- la définition des moyens pour les atteindre : en termes de croissance en interne, et en externe, en ciblant la zone géographique...

2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel implique pour l'organisation la disposition de moyens selon les objectifs stratégiques cibles sur un horizon de 2 à 3 ans. Il est divisé en plusieurs plans partiels :

- plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- plan de gestion des ressources humaines...

Ces programmes d'action déterminent des objectifs à atteindre, qui doivent être menés de pair avec les objectifs généraux du plan stratégique, et des moyens mis en place.

Il faut observer un chiffrage à court terme dans le cadre de plans annuels lesquels donneront lieu à l'élaboration de budgets.

Il est à noter que le plan opérationnel qui doit obéir à une logique de flexibilité peut être corrigé et permet de rogner sur les délais de réalisation et partant rectifier, si besoin est, le calcul des prévisions antérieures.

3. Le plan à court terme

Il renseigne sur les actions à envisager au cours d'une période à court terme (an) à savoir :

- les programmes, sous forme quantitative;
- les budgets, sous forme monétaire.

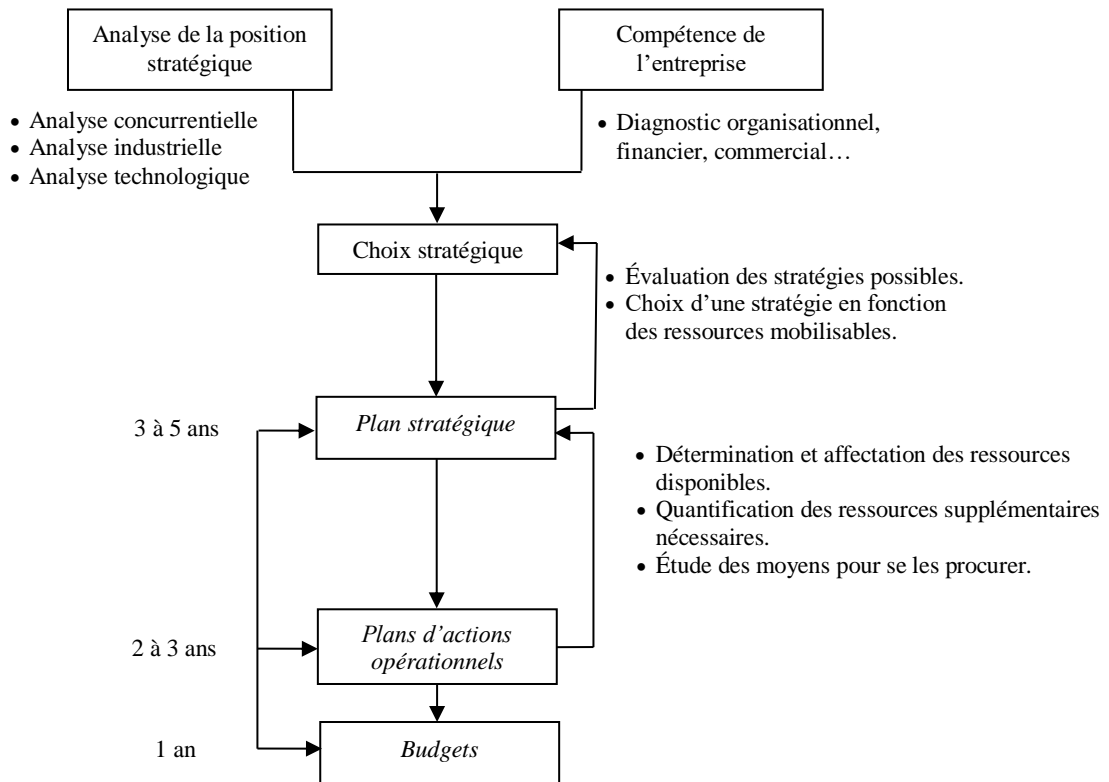
Et c'est à juste titre que les budgets sont des instruments qui permettent d'assurer la cohésion et la coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent également de maîtriser, au mieux, le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement (ou de contrat) conclu entre la Direction Générale et les responsables délégués³.

L'objectif est de donner une définition claire, nette et précise et d'effectuer des prévisions à court terme, selon une procédure budgétaire fixée pour un délai d'une année, le tout élaboré avec des plans d'action qui correspondent aux différents budgets.

Ce système formé de «plans - programmes - budgets» (fig. n°1) constitue un cadre de référence pour la mise en place d'un processus de planification et de contrôle au sein d'une organisation.

³Langlois G et Bonnier C., (1996), Contrôle de gestion, Foucher, Paris, p21.

Fig. n° 1. Gestion prévisionnelle



Source: Hutin H., (2010), Toute la finance, 4^e éd, coll. Références, les éditions d'Organisation, p 474.

Ces différents plans se différencient par l'horizon retenu, les personnes concernées, les outils et les procédures utilisées.

Les spécialistes sont unanimes à reconnaître que la gestion budgétaire définit ses objectifs à court terme par rapport aux moyens mis en œuvre pour les atteindre.

La gestion budgétaire se définit également comme étant :

- un acte de management qui traduit dans les faits les décisions en perspective et leurs implications sur la gestion future de l'organisation;
- des outils de management devant assurer un meilleur traitement de l'information pour prendre les bonnes décisions dans la confection des budgets, outre la coordination entre les différents centres de responsabilité de l'entreprise;
- des outils de contrôle de gestion qui engagent les responsables opérationnels à réaliser les objectifs tels que consignés dans les budgets. Ils sont considérés comme des outils

de base pour assurer le suivi des réalisations et voire de référence pour les tableaux de bord et le reporting de l'organisation.

CHAPITRE I:

PERFORMANCE

ET ORGANISATION

DÉCENTRALISÉE

1. La performance

La performance est un concept polysémique, difficile à appréhender de manière simple. C'est un sujet central, omniprésent dans la littérature des sciences de gestion, sa mesure est délicate à la fois du fait des différentes compréhensions du concept et de la diversité des indicateurs potentiels⁴. Il s'avère qu'elle est quelque peu insaisissable, et qu'en tout cas il faut un sérieux effort méthodologique pour la définir, la mesurer de façon pertinente et pour l'améliorer.

Beaucoup de recherches se sont intéressées à ce concept dans l'objectif d'affiner le sens et d'en définir le contenu⁵.

En gestion, la performance de l'entreprise peut être appréhendée au travers de trois notions clés⁶:

- l'efficacité: est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis;
- l'efficience: est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources;
- l'économie: consiste à se procurer les ressources au moindre coût.

Cette variété d'expressions de la performance se conjugue avec la diversité des critères permettant de la caractériser et l'hétérogénéité des objectifs poursuivis par les acteurs, pour en faire une question toujours débattue dans la littérature des sciences de gestion⁷.

Les critères retenus par une entreprise sont alors dépendant, des questions:

- que mesure-t-on?
- quels sont les axes de la performance?
- pour qui évalue-t-on la performance?
- à quel terme?

Donc, sa mesure ne peut pas se résumer en un seul critère. L'identification des facteurs causals de la performance doit être menée en continu.

⁴Le Roy F. & Sanou F.H., (2014), Stratégie de compétition et performance de marché: une étude empirique, revue management international, vol 18-n°2, pp124-137.

⁵Plauchu V., (2012), Mesurer et améliorer des performances industrielles, les éditions Campus ouvert.

⁶Bouquin H., (2008), Le contrôle de gestion, 8^e éd, Presses Universitaires de France.

⁷Marion A., (1999), Le référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise: méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.

Le suivi dans le temps de ces facteurs est indispensable pour être toujours en adéquation avec les éventuels changements internes ou externes, d'où la nécessité d'un système de gestion adéquat⁸.

⁸Langlois G., Bonnier C & Bringer M., (2007), Contrôle de gestion : manuel et application, coll. LMD Expertise comptable, Foucher.

2. La structure organisationnelle

L'entreprise vue de l'intérieur ressemble à un ensemble organisé, l'atteinte de ses objectifs, nécessite la mise en œuvre des moyens à travers des processus par mieux la maîtrise de la circulation des flux d'information.

Ces interfaces montrent implicitement l'importance que revêt l'organisation de l'entreprise dans la réussite du contrôle de gestion. La structure de l'entreprise représente donc l'ossature de cet ensemble.

2.1. Définition

La structure d'une organisation peut être définie comme:

- une répartition horizontale des tâches,
- une division verticale des responsabilités (pouvoirs),
- des mécanismes de coordination.

La répartition horizontale des tâches et la division verticale des responsabilités rendent nécessaire la mise en place de mécanisme de coordination.

Sur ce dernier point H. MINTZBERG distingue:

- L'ajustement mutuel: c'est le plus simple des mécanismes de coordination. Il consiste pour chaque acteur à observer ce que font les autres afin d'ajuster son comportement en conséquence.
- La supervision directe: la coordination est alors assurée par des ordres qu'un supérieur donne aux personnes placées sous sa responsabilité.
- La standardisation des procédés: la coordination résulte d'une spécification préalable des méthodes de travail, du contenu de chaque tâche et de règles qui indiquent à chacun comment exécuter son travail.
- La standardisation des résultats: lorsque la tâche n'est pas programmable et standardisable, la coordination est obtenue en spécifiant à l'avance le résultat attendu en fonction d'un certain nombre de critères mesurables.
- La standardisation des qualifications: la spécification ex ante des connaissances que doit détenir celui qui effectuera le travail permet, dans une certaine mesure, d'éviter l'apparition de problèmes de coordination; ou tout du moins de disposer d'individus qui sont censés pouvoir faire face à ces difficultés de manière autonome.

De ce fait, en intégrant ses mécanismes de coordination, une relation immédiate apparaît entre la structure et le contrôle de gestion. Celui-ci, dans la mesure où il représente un moyen de

standardiser les résultats attendus, est l'un des mécanismes de coordination qui viennent d'être évoqués».

2.2.Existe-t-il une structure idéale?

De nombreux auteurs spécialistes des organisations ont donné des réponses différentes à cette question.

L'ouvrage de P-R. LAWRENCE et J-W. LORSH, pose la question de savoir «quels sont le style de management et la structure les plus adaptés à une situation spécifique?».

Pour simplifier, on les classe en deux catégories:

- Ceux qui affirment qu'un type particulier de structure est supérieur aux autres en toutes circonstances. C'est le cas des «classiques»: TAYLOR et son «one best way» ou FAYOL, partisan d'une structure fonctionnelle centralisée ou bien encore le modèle bureaucratique de WEBER.
- (l'étude de M. KALIKA: structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances). Selon les situations, telle forme d'organisation sera plus performante qu'une autre. C'est ce qu'on appelle la théorie de la contingence.

Les facteurs susceptibles d'influencer le choix de telle ou telle structure sont (tableau N° 1) :

Les facteurs internes	Auteurs	Les facteurs externes	Auteurs
La technologie	<ul style="list-style-type: none"> - J-W. WOODWARD - C. PERROW - J-D. THOMPSON 	L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - F-E. EMERYET - E-L. TRIST - DUNCAN - T. BURNS et C-M. STALKER - P-R. LAWRENCE et - J-W. LORSCH
La taille	<ul style="list-style-type: none"> - Le groupe d'Aston: ✓ D-S. PUGH, ✓ D-J. HICKSON ✓ C-R. HINNINGS 	La culture nationale	<ul style="list-style-type: none"> - CHILD et KIESER - HOFSTEDE
La stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - CHANDLER - BOWER 		

- La taille

Plus la taille d'une organisation augmente, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus en aura recours à la communication formelle, et sera régulée par des procédures et règles précises. Ainsi, la complexité de la structure s'accroît.

- L'âge

Avec le temps, les organisations se formalisent davantage du fait de l'expérience dont elles peuvent bénéficier pour formaliser les comportements et prescrire des règles et des procédures, comme le rappelle très justement MINTZBERG plus une entreprise vieillit, ses procédures se standardisent et les décisions se décentralisent.

- La stratégie

Dans ce cadre A.CHANDLER note que la structure doit s'adapter à la stratégie. L'étude qu'il fait de quatre grandes entreprises américaines (Du Pont, General Motors, Sears Roebuck) montre que les entreprises ont dû modifier leurs structures afin d'être capable de conduire efficacement ces stratégies.

À l'inverse, d'autres auteurs considèrent que c'est la structure qui conditionne la stratégie. En fait, on peut dire qu'il y a une liaison dialectique entre structure et stratégie.

En effet, la stratégie est contingente à la structure mais, à l'inverse, les changements d'orientation stratégique peuvent nécessiter une adaptation de la structure (une structure hiérarchique ne permettra pas d'avoir des réactions rapides par rapport à l'environnement : pour atteindre cet objectif, une plus grande autonomie devra être accordée aux échelons inférieurs).

- La technologie

J. WOODWARD a montré les liens entre technologie et structure. Elle distingue quatre catégories de technologies:

- La production unitaire ou par projet.
- La production par atelier ou par lots.
- La production de masse.
- La production par processus.

Ces différents systèmes de production correspondent chacun à une série d'objectifs différents et il ne saurait être question de les faire cohabiter sans précaution, sous peine de s'exposer à des confusions d'objectifs. Il est clair que les modes de gestion de ces systèmes doivent être différenciés.

Pour chaque type de technologie, il y a un «meilleur type d'organisation» avec lequel les entreprises du secteur obtiennent les meilleurs résultats.

WOODWARD montre qu'à ces technologies sont associées des structures particulières. Par exemple, la ligne hiérarchique s'allonge quand on passe d'une production par petits lots à une production de masse puis à une production continue.

Une fois les entreprises classées, il devient clair qu'un type de structure organisationnelle différent convenait à chaque technologie de production. Certaines des constatations de WOODWARD sont résumées au tableau ci-dessous:

Caractéristiques	Type d'organisation	
	Mécaniste	Organique
Type d'environnement	Stable	Innovateur
Modèle	L'organisation Classique	L'organisation comportementale qui met l'accent sur l'autocontrôle
Respect de la chaîne de commandement	Rigoureux	Souple-la chaîne de commandement est souvent court-circuitée
Départementalisation (structuration par services)	Fonctionnelle	Divisionnelle
Degré de spécialisation des tâches	Tâches spécialisées	Tâches non spécialisées, susceptibles de changer quotidiennement selon la situation
Degré de décentralisation	Prise de décision centralisée	Prise de décision décentralisée
Éventail de subordination	Étroit	Large
Type de coordination	Selon la hiérarchie et les règles	Par le truchement de comités, d'agents de liaison et d'agents d'intégration

Source : Dessler G, Starke F A et Cyr D J, (2004), La Gestion des organisations : principes et tendances aux XXI^e siècle, ERPI, p 289.

Pour être performantes, les entreprises doivent conformer leur structure à leur technologie. Ainsi, les entreprises de production unitaire doivent adopter des structures organiques, alors que les entreprises de production de masse auront une structure bureaucratique.

- L'environnement

LAWRENCE et LORSCH, ont étudié dix entreprises aux USA avec pour principaux objectifs :

- analyser la relation entre l'incertitude de l'environnement d'une entreprise et sa structure ;
- montrer les influences de l'environnement sur la différenciation des divisions de l'entreprise (nature des objectifs, horizon temporel, relations interpersonnelles ;

hiérarchisation) et sur les procédures d'intégration et de coordination induites par cette différenciation (contacts directs, comités, services de liaison...).

Ils arrivent à la conclusion suivante :

- plus l'environnement est stable et plus la structure est formalisée ;
- plus l'environnement est changeant et plus la structure est souple.

L'étude de LAWRENCE et LORSCH

	Environnement	Différenciation	Intégration
Plastique	Instable	Forte	Forte
Emballage	Stable	Faible	Forte
Alimentaire	Mod. Instable	Moyenne	Forte

Source: Livian Y-F., (2005), Organisation: théories et pratiques, 3^eéd, coll. Gestion Sup, Dunod, p65.

De leur part, et à partir d'une enquête sur un échantillon d'entreprises, EMERY et TRIST aboutissent à une typologie des environnements selon leur taux de changement. Chaque environnement constituant une trame causale pour la structure de l'organisation.

Quatre types d'environnements sont alors proposés :

1. Environnement stable aléatoire : les composants constitués par cet environnement changent peu et sont faiblement connectés.
2. Environnement stable structuré: il y a peu de changement de ces composants mais ceux-ci sont clairement agencés d'une certaine manière.
3. Environnement instable réactif: un dynamisme prévisible et organisé existe au sein de ces composantes.
4. Environnement turbulent: un dynamisme moins prévisible existe au sein des composants de l'environnement, tant pris individuellement que dans leurs relations d'interconnexion.

De cette typologie, EMERY et TRIST proposent de retenir qu'une plus grande interdépendance entre les composants conduit à une grande complexité et à une plus grande incertitude de l'environnement.

DUNCAN a plutôt utilisé une démarche empirique, pour lui l'environnement perçu soit stable ou complexe, soit statique ou dynamique:

Typologie de Duncan (1972)

Environnement	Simple	Complexe
Statique	1. Faible incertitude perçue	2. Incertitude perçue modérément faible
Dynamique	3. Incertitude perçue modérément forte	4. Forte incertitude perçue

Source: Dayan A (coordonnateur général), (1999), Manuel de gestion, vol 1, Ellipses éditions.

BURNS et STALKER ont étudié comment l'environnement influençait les structures organisationnelles à partir d'une enquête sur une vingtaine de compagnies industrielles anglaises sur la base de l'appréciation de l'environnement par le taux de changement de technologie et du marché.

En guise de résultat, ont énoncé que la structure d'une organisation dépend des facteurs externes, qui sont eux-mêmes traduit par l'incertitude de l'environnement dont la mesure est faite à l'aide des taux de changement de la technique et du marché:

- La structure d'organisation de type mécaniste, celle qui correspond donc à l'organisation bureaucratique décrite par WEBER convient mieux à un environnement stable.
- La structure d'organisation de type organique, à l'opposé de la précédente, convient à un environnement instable.

H. MINTZBERG a résumé les différentes situations dans le tableau ci-dessous:

Environnement	Stable	Dynamique
Complexe	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisé • Bureaucratique (Standardisation des qualifications)	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisé • Organique (Ajustement mutuel)
Simple	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisé • Bureaucratique (Standardisation des procédés de travail)	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisé • Organique (Supervision directe) travail

Source: Boillet P., (2004), Les Hommes et le cadre de leurs action: structures et contrôle de gestion in Guedj N (travaux coordonner), Le Contrôle de gestion: pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^eéd, les éditions d'Organisation, p375.

L'axe simplicité/complexité de l'environnement joue donc sur la centralisation/décentralisation du pouvoir, alors que l'axe stabilité/dynamisme joue sur le caractère bureaucratique/organique de la structure.

En conclusion, les tendances actuelles en matière d'organisation sont:

- l'aplatissement des structures: suppression des hiérarchies, des intermédiaires;
- le fonctionnement des entreprises en réseau, la circulation et la transparence de l'information.

3. La décentralisation

Dans les entreprises existe différents niveaux hiérarchiques, car, pour des raisons d'efficacité, une direction générale dont les capacités sont limitées ne peut pas conserver tout le pouvoir. La complexité, la spécialisation des tâches imposent en effet un premier partage de l'autorité. L'attribution du pouvoir à des degrés divers, c'est-à-dire la décentralisation, stimule les initiatives des collaborateurs et développe leur goût des responsabilités, bref constitue un puissant facteur de motivation.

3.1.Définition

La décentralisation est une notion complexe. Elle doit être entendue comme la division du travail de direction.

Une entreprise est décentralisée si le pouvoir de décision de la direction générale est réparti. Néanmoins, plusieurs formes de décentralisation peuvent être distinguées.

- 3.1.1. La décentralisation verticale: dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique.
- 3.1.2. La décentralisation horizontale: le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels. Nous avons affaire à une sorte de dysfonctionnement, à un décalage entre structure formelle et structure informelle puisque, en principe, seule la ligne hiérarchique dispose du pouvoir de décision.
- 3.1.3. La décentralisation sélective : certaines décisions (finance) sont prises par la direction, d'autres (production) par la ligne hiérarchique.
- 3.1.4. La décentralisation globale: un niveau déterminé de la hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions, cette solution constituant d'ailleurs un cas limite.

Il appartient à la direction générale de déterminer quelle(s) est (sont) la (ou les) forme(s) de décentralisation qui convient (conviennent) le mieux. Des contraintes existent. Par exemple, si les analystes disposent de certains pouvoirs, verticalement l'entreprise sera centralisée car les experts ne sont en contact qu'avec la direction. Toutes les solutions ne sont donc pas envisageables.

3.2.Raisons et conséquences

Un certain degré de décentralisation s'impose d'abord pour des raisons négatives: la centralisation absolue porte en elle-même des limites évidentes et appelle la division du pouvoir. Mais la décentralisation présente en outre des avantages non négligeables. D'abord, elle améliore la qualité des décisions prises, en évitant de longs circuits de transmission

d'informations. Or, la rapidité est un facteur de qualité. On peut ajouter que la décision est prise par une personne connaissant mieux le problème, donc plus compétente. Toutefois, cette dernière affirmation doit être nuancée. Être proche d'un problème, donc mieux le connaître, ne signifie pas pour autant acquérir une qualification particulière pour décider. Il manque la perspective globale; le risque se trouve dans une insuffisance de coordination.

Exemple

Pour un investissement en équipement, un informaticien connaît bien les ordinateurs et peut définir le matériel le plus performant dans le cadre des travaux actuellement menés, mais il ignore le développement futur que seule la direction générale connaît.

Ensuite, la décentralisation constitue un puissant élément de motivation. Les individus estiment alors qu'ils peuvent mieux dominer leur tâche; leurs responsabilités sont plus étendues. Si un collaborateur choisit la marque de son ordinateur, il en sera valorisé. Les multiples conflits susceptibles de se produire entre le siège lointain, et pas toujours au fait du problème concret, d'une part, et les hommes sur le terrain, d'autre part, ont de bonnes chances d'être nettement réduits.

En pratique, le choix effectué par les dirigeants consiste à comparer les atouts respectifs de la décentralisation et de la centralisation.

3.3.Facteur de décentralisation

En pratique, il existe, dans les entreprises, des politiques en matière de niveau de prise de décision. Ces politiques peuvent varier d'un service à l'autre. Les circonstances peuvent également conduire les dirigeants à les modifier.

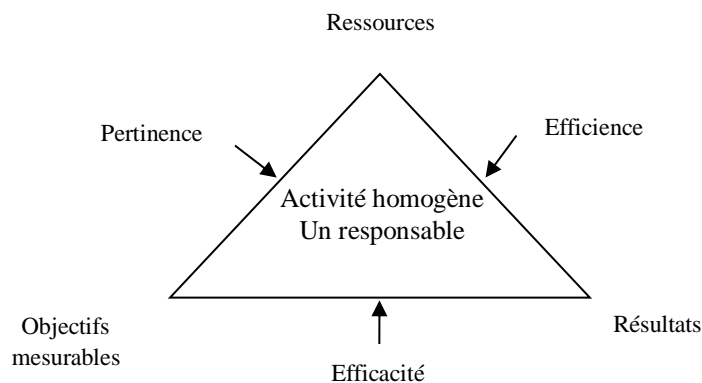
L'importance de la décentralisation choisie dépend de multiples facteurs. À ceux déjà évoqués on peut ajouter l'environnement de l'entreprise (plus celui-ci est instable, plus il est nécessaire de décentraliser) ou le coût des décisions (si le coût d'une décision erronée est faible, la décentralisation va de soi). La culture nationale a aussi un rôle à jouer.

4. Les centres de responsabilité

Classiquement l'efficacité du contrôle de gestion dans les organisations qui ont une taille importante impose à décentraliser la structure en différentes entités de gestion nommées centres de responsabilité dont la définition selon BURLAUD (1995) varie avec les objectifs et le niveau d'autonomie, existantes dans l'exercice du pouvoir, et qui implique certaines conséquences dans l'organisation des prises de décisions.

Par définition un centre de responsabilité est une unité organisationnelle qui se caractérise par une activité homogène placée sous l'autorité d'un responsable, dont, il s'engage à atteindre certains résultats mesurables, bénéficiant d'une certaine autonomie décisionnelle et un ensemble de moyens. Cependant, chaque entreprise constitue un cas spécifique en la matière.

Fig. n° 2. Représentation schématique d'un centre de responsabilité



Source: De Kerviler (I et L), (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous!, 4^eéd, Economica, p32.

L'objectif de ce découpage pour renforcer l'implication à tous les niveaux et de maîtriser la gestion de l'entité en s'appuyant sur les responsables du niveau inférieurs, et de lui permettre d'exploiter au mieux des marges de manœuvre locales dans la réalisation de la performance d'ensemble.

Le succès de cette délégation nécessite le respect d'un certain nombre de conditions soient :

- la précision de la définition du domaine délégué;
- les objectifs généraux de l'entreprise doivent être connus par les différents centres ;
- la compatibilité des objectifs particuliers des centres de responsabilité avec les objectifs généraux de l'entreprise;

Cinq types de centres existent dans la pratique:

- Le centre de coûts productifs: le responsable de l'unité est chargé de gérer les coûts de production.
- Le centre de coûts discrétionnaires (ou frais): le responsable ne peut déterminer de liaison stricte entre sa production et les moyens utilisés.
- Le centre de recettes ou de chiffre d'affaires: l'objectif des responsables est le niveau des ventes réalisées par leur centre.
- Le centre de profit: le responsable est supposé contrôler les coûts et les recettes de son centre.
- Le centre d'investissement: le responsable contrôle à la fois le profit et les actifs employés par son centre.

Les caractéristiques des différents centres sont résumées dans le tableau ci-dessous:

Ces différents centres se distinguent par la diversité des missions dont ils sont investis, par l'étendue de leur pouvoir de décision, par l'influence qu'ils peuvent avoir sur le résultat de l'entreprise et la nature de leur responsabilité financière. Sur ce dernier point, notons que du centre de coûts, au centre de profit, au centre d'investissement la responsabilité financière est croissante.

Type	Exemple	Maîtrise de			Horizon	objectifs
		Coûts	CA	Capital Investi	Temps	
Centre de frais	Services administratifs	X			LT	Meilleure prestation possible avec les sommes allouées
Centre de coûts	Atelier de production	X	X		CT	Réalisation de programme de production au moindre coût
Centre de recettes ou chiffre d'affaires	Service des ventes		X		CT	Maximiser le volume des ventes avec les moyens budgétés
Centre de profit	Direction commerciale	X	X	X	CT	Maximiser le résultat ou la marge
Centre d'investissement	Filiale	X			LT	Rentabilité des capitaux investis

Source: Boillet P., (2004), Les Hommes et le cadre de leurs action: structures et contrôle de gestion in Guedj N (travaux coordonner), Le Contrôle de gestion: pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^eéd, les éditions d'Organisation, p379.

Ainsi, le choix du centre et des critères de gestion sont délicats et subjectifs, ils dépendent de plusieurs facteurs contingents, en particulier :

- le type de pouvoir et le degré de délégation d'autorité et de responsabilité accordé (plus le pouvoir sera décentralisé et délégué, plus le nombre de centres sera important),
- la nature de l'activité, le type de produit,
- la stratégie de l'entreprise.

Selon le degré de décentralisation ou d'autonomie de gestion, le responsable du centre soumis dans son action à un certain nombre de «contraintes» extérieures à son propre système:

- Les contraintes externes, liées au milieu économique et social, sont représentées par la législation, la réglementation professionnelle, les conventions collectives, les accords commerciaux avec les clients ou des fournisseurs préférentiels, des concurrents ou des partenaires.
- Les contraintes structurelles, liées à l'appartenance à une entreprise groupant plusieurs unités, ou à un groupe financier, vont limiter l'autonomie de gestion en imposant des valeurs fixes à certains facteurs (prix imposés par exemple) ou bien en prévoyant l'autorisation préalable du siège (investissements) ou bien encore, en retirant purement et simplement certains facteurs du champ d'application du gestionnaire (domaine financier par exemple). On ne retrouve, dans ce cas, l'ensemble des facteurs de gestion qu'au niveau du siège de la société.

L'inconvénient de cette délégation selon Burlaud et Simon, «peut conduire à une certaine concurrence interne, allant contre l'objectif recherché d'amélioration de la coordination. Aussi, R.N. Anthony met-il en garde: «l'esprit de compétition généré par le concept de centre de profit ne devrait pas entraîner de dysfonctionnements dans l'organisation».

En effet, lorsque les dysfonctionnements éventuels apparaissent trop importants, d'autres approches devront être préférées, notamment, par exemple, la gestion par processus qui facilite le pilotage transversal des activités.

Pour conclure, le système de contrôle de gestion, en référence à la notion de contrat, suppose le découpage de l'organisation en centres de responsabilité qui a conduit à la mise en place d'un contrôle de gestion par les résultats de nature financière qui se traduit le plus souvent à travers le système budgétaire.

Cependant au travers les mutations de l'environnement ce mode de contrôle est apparu incapable de s'adapter aux nouvelles exigences d'où cette décentralisation suppose un minimum de confiance dans la capacité des managers à prendre de saines décisions.

Un bon système de contrôle combine plus qu'il n'oppose les différentes formes de contrôle. Si l'orientation des comportements répond en grande partie à une logique contractuelle, celle-ci est rarement mise en œuvre de façon stricte et exclusive.

CHAPITRE II:

BUDGÉTISATION

PRÉVISIONNELLE

«THÉORIES ET PRATIQUES»

Section I : Généralités sur le budget et l'élaboration budgétaire

Introduction

Le déficit en matière de culture managériale est patent. Une raison supplémentaire ayant poussé les managers à mettre en place un diagramme de structures et de compétence pour atteindre une meilleure performance de l'organisation, faisant appel à des modes de gestion utilisant des outils de prévision et de pilotage, avec une prime la mise sur pied d'un système de veille devant permettre à l'entreprise de s'adapter par rapport à son environnement.

Dans ce mouvement évanescent, qui obéit à un principe de continuité de l'exploitation, le système budgétaire dans sa conception traditionnelle, s'effectue en trois phases: les prévisions d'après les objectifs assignés, la budgétisation, en lien avec les prévisions chiffrées (an), par centres de responsabilité et ventilées par périodes ayant fait le consensus, ainsi que le contrôle, lequel doit confronter les prévisions aux réalisations.

Avec l'évolution de l'environnement, l'avènement de la décentralisation, devenue un impératif de gestion, le découpage de la structure en centres de responsabilités, pour répondre à ce souci d'efficacité, tout cet ensemble a contribué à la mise en place d'un système budgétaire.

Un système constitué de budgets interdépendants et qui évoluent dans une logique de cohérence pour un meilleur fonctionnement de l'activité de l'entreprise et de sa stratégie, dans son ensemble.

C'est dire que la gestion budgétaire est devenue, un outil de contrôle de gestion d'aide à la planification stratégique.

Une planification stratégique qui sera déclinée en différents plans «stratégique, opérationnel et budgets».

Reste à savoir comment mettre en cohérence, selon les priorités, ces différents plans pour réaliser les objectifs auxquels s'est assignée l'entreprise.

Une observation: ce n'est qu'en fonction d'un processus permanent d'anticipation, d'analyse et de remise en cause qu'une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables peut être réalisée.

Une explication: les plans (à long et moyen termes) et budgets (court terme) quand ils sont bien élaborés permettent aux responsables de négocier avec force auprès des banques et établissements financiers. Ainsi, la planification stratégique permet d'accroître la convergence des intérêts des différentes parties prenantes permettant un «cadre» des objectifs de développement et de progrès tels que fixés par la direction générale.

Dans cet ordre d'idées, les plans d'action initiés au niveau local permettent à la direction générale d'avoir une vue d'ensemble des activités et des orientations claires de l'entreprise.

1. Préalables indispensables à l'élaboration des budgets

1.1. Conditions psychologiques

Ces préalables permettent de développer le management participatif en gagnant la confiance des acteurs, avec en prime l'implication de tous les secteurs de l'entreprise par l'entremise des négociations budgétaires.

Toutefois, la gestion de l'information au sein d'une organisation reste le talon d'Achille car le plus souvent elle est «couverte», pour ne pas dire «congelée», et son traitement, sa diffusion surtout en dit long sur la formation des personnels qui nécessite une mise à niveau.

Ceci appelle, par ailleurs, sur la mise en place d'un système de veille pour améliorer les conditions de travail, les rémunérations, la promotion sociale, ainsi que la résolution des problèmes psychologiques selon des critères de performance, en association avec le partenaire social pour aplanir les difficultés et juguler les tensions susceptibles de provoquer des conflits d'intérêt général et individuel.

Dans cet ordre d'idées, il a été observé quelques avatars⁹:

- Au niveau de la Direction Générale avec comme principaux points d'achoppement à savoir, ce besoin de contrôler l'instrument budgétaire, la non implication des cadres à différentes strates de l'organisation à participer aux objectifs tracés par l'entreprise.
La Direction Générale se doit de motiver les différents acteurs de la gestion budgétaire en déléguant ces pouvoirs pour atteindre les objectifs et les soumettre à des obligations de résultats, en adoptant des plans d'action.
- Au niveau des Acteurs, il importe d'agir avec méthode pour réussir, de manière concertée, la mise en œuvre d'un processus budgétaire.

Pour autant, les problèmes techniques doivent être soulevés:

- Sur le plan de la communication

Un plan de communication doit être élaboré et diffusé pour une meilleure circulation de l'information utile de façon latérale et ascendante.

- Sur le plan de la structure

Les responsabilités doivent être bien définies au risque de remettre en cause toute l'organisation existante.

⁹ Kübler F., (2004), Les Budgets, condition nécessaire à la cohésion in Guedj N (ouvrage coordonné par) le contrôle de gestion «pour améliorer la performance de l'entreprise», 3^e éd, les éditions d'Organisation, p249-252.

- Sur le plan de la technique budgétaire

Définir un horizon de budgétisation en dépit des contraintes entre court, moyen et long terme.

La solution de ces problèmes est la clef de réussite du contrôle budgétaire dans l'entreprise.

1.2. Conditions organisationnelles et matérielles

- Répartition des tâches en adoptant une organisation homogène des services avec des missions définies.
- Disposer d'une comptabilité de gestion avec la mise en place de coûts préétablis.
- Délimiter le champ de la prévision dans le temps et l'espace en prenant en considération la période normale de rotation des stocks, les variations saisonnières, la durée du processus de production...

2. L'élaboration des budgets

Le contrôle budgétaire est un outil de gouvernance perspicace pour garder le cap au niveau des structures internes de l'organisation encore faut-il se résoudre à vérifier six conditions suivantes¹⁰:

1. mise en place d'une stratégie;
2. structuration de l'organisation tout en délimitant les responsabilités pour mieux cerner les causes des écarts et identifier les facteurs clés de succès;
3. prévoir les objectifs et les moyens en adaptant les données en fonction de l'évolution de l'environnement économique;
4. effectuer un contrôle a priori, avec cette nécessité de limiter à l'essentiel les délégations liées aux engagements budgétaires;
5. assurer un suivi des réalisations, en faisant un rapprochement des engagements budgétaires: comptabilité budgétaire et tableaux de bord;
6. effectuer un contrôle a posteriori nécessitant une évaluation des divers centres de responsabilité ou de leurs responsables, et le cas échéant, un réajustement objectifs/moyens.

Les exigences sus-indiquées, doivent permettre au système budgétaire de remplir ses deux conditions: d'un côté, elles doivent être «couplées» avec l'environnement, et d'un autre côté «intégrées» aux différentes subdivisions de l'organisation.

Dans le cas où ces six conditions ne sont pas réunies, ou si l'une d'elles est prépondérante, le système budgétaire ne peut assurer que l'une des activités suivantes:

- prévision et planification(condition n°3):le but est de récolter l'ensemble des données liées à la trésorerie, à l'équilibre ressources-emplois (personnel, investissements, finance) pour la prise de décisions.
 - autorisation préalable(condition n°4): elle doit être nécessaire notamment en ce qui concerne les dépenses discrétionnaires: publicité, recherche et développement, pour lesquels les modèles d'action (relations internes/externes) sont mal définies.
- L'utilisation des budgets n'est appropriée que dans le cas d'une organisation fortement

¹⁰Malo J-L et Mathé J-C, (2002), L'Essentiel du contrôle de gestion, 2^e éd, 2^e tirage, coll. Les indispensables de la gestion, les éditions d'Organisation, p81-83.

centralisée évoluant dans un environnement stable et aisément maîtrisable à l'exemple des administrations, industries de distribution d'eau, et autres.

- une bonne communication pour une meilleure coordination entre les services ou les activités (conditions n°3 et n°4): dans une organisation décentralisée, il est recommandé d'assurer une circulation de l'information à travers les différents centres de responsabilités pour éviter les gaspillages, les dépassements des capacités ou encore effectuer des investissements inutiles ou des goulots d'étranglement générant des surcoûts et les ventes perdues... Cette nécessaire coordination peut sembler inutile à priori dans une organisation où existent déjà de nombreuses procédures de circulation de l'information.

Pour autant, le système budgétaire s'impose outil maître pouvant aider, de manière transparente, à diffuser une information complète dans un langage commun à tous et compréhensible.

- asseoir un système de sanctions et de motivation (condition n°5): les budgets sont confectionnés selon des standards, en fonction des objectifs à atteindre, le tout est soumis à des règles managériales de récompenses/sanctions. Toutefois les restrictions budgétaires sont démotivantes et empêchent les responsables d'atteindre leurs objectifs. Ce sentiment de frustration peut provoquer un conflit et ce, en l'absence d'une communication intelligente et responsable.
- évaluation de la performance des centres de responsabilités et de celle du staff dirigeant (condition n°6): on assimile souvent performance quantitative et performance globale et à force d'insister sur l'atteinte des objectifs budgétaires, cela peut prêter à équivoque au risque de spéculer sur les réalisations avec tout ce que cela suppose comme manipulation de l'information. Ceci peut provoquer un effet contraire à celui souhaité par l'organisation.

Concevoir un système budgétaire n'est pas un simple exercice d'organisation comptable. Il s'agit d'un art, de traiter avec un sens aigu de la responsabilité l'information, la vérifier de manière à ce qu'elle soit fiable et viable pour protéger le système contre les lectures susceptibles de réduire son efficacité.

Le budget élaboré au cours d'un exercice d'un an se définit comme un ensemble de prévisions à la fois chiffrées, réalistes et volontaristes.

Là, la notion de «chiffre» signifie à la fois des données physiques à savoir les quantités produites et vendues, effectifs..., et monétaires.

Le terme «réaliste», quant à lui, prend en considération un certain nombre de contraintes externes dont notamment la concurrence, l'évolution du marché, et autres aléas qui peuvent asphyxier l'entreprise: limites financières, capacités de production.

Une précision: le budget n'est pas uniquement un outil clef d'anticipation sur l'avenir mais bel et bien un acte volontaire qui traduit dans les faits les objectifs auxquels s'est assigné l'entreprise.

3. Les fonctions de la gestion budgétaire

Un des objectifs de la confection du budget est de mettre en place un mode de gouvernance transparent qui assure à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents centres de responsabilité de l'entreprise¹¹.

3.1.Cohérence

La densification du tissu industriel a rendu nécessaire l'introduction de nouveaux outils de gestion permettant d'assurer une logique d'harmonisation entre divers centres de responsabilité (sous-systèmes) de l'entreprise: la politique commerciale, le système de production, la gestion des ressources humaines, la politique d'approvisionnement, les investissements, la gestion financière, et autres. Là, le rôle du budget prend toute sa signification.

3.2.Décentralisation

Le budget général, lui, traduit les choix et objectifs de la direction générale. Toutefois, sa confection et sa mise en œuvre imposent une décentralisation de tous les centres de l'entreprise pour lui permette de jouer le rôle d'instrument de base de la direction par objectifs.

3.3.Contrôle

Avec la décentralisation ou délégation de pouvoirs, le contrôle s'avère nécessaire et ce, dans la limite des données chiffrées préalablement produites. Les budgets (budgétisation) et le contrôle budgétaire impliquent le système budgétaire ou la gestion budgétaire pour une meilleure évaluation.

4. Processus (le budget)

Le budget est un processus de décision et de négociation qui repose, pour l'essentiel sur l'allocation des ressources, réparties entre l'entreprise et les entités qui lui sont rattachées.

Ce processus se différencie, à des degrés divers, en matière de décentralisation et se divise en trois catégories majeures à savoir¹²:

- processus Top-down, où la centralisation prend le dessus;
- processus Bottom-up, quand la décentralisation prédomine;
- processus mixte, lorsque l'équilibre est partagé entre centralisation et décentralisation.

¹¹Burlaud A, Simon C et Saada T., (2005), Comptabilité analytique et contrôle de gestion, 3^e éd, Vuibert, p127.

¹²Gautier F, Pezet A., (2006), Contrôle de gestion, coll. Gestion appliquée, Dareios et Pearson Education France, p51.

4.1.Top-down

Le processus Top-down, dans un langage dépouillé, accorde la décision budgétaire aux fonctions centrales de l'entreprise, principalement à la direction financière et de celle-ci qu'il s'agit car la responsabilité lui incombe pour confectionner les budgets des différentes unités, lesquelles sont toutes soumises à des obligations de résultats.

Ce processus présente un double avantage: gagner du temps et d'assurer une cohérence dans la confection du budget.

Un bémol: l'élaboration budgétaire, est établit selon la stratégie de l'entreprise. Il appartient désormais aux directions financières de supporter de telles charges.

Toutefois, un travers peut surgir, celui d'imposer des objectifs, ressources et résultats et des risques éventuels, en cas d'évaluations sommaires ou estimations biaisées.

4.2.Bottom-up

Le processus Bottom-up, à contrario, se distingue par une forte dose de décentralisation: ce sont les entités qui font leurs budgets, fixent leurs objectifs, ressources et résultats.

Cependant le budget de l'entreprise n'est d'autre qu'une consolidation de budgets décentralisés avec cet autre avantage, celui d'accorder la priorité aux stratégies émergentes, de même que l'engagement des opérationnels.

Pour autant, il appartient à ces derniers de jouer le jeu avec cette nette précision est que les budgets doivent être reconduits de manière tacite (avec l'accord préalable des opérationnels).

5. La construction des budgets et le système budgétaire

Le budget est un outil qui se trouve au cœur du contrôle de gestion. Il est omniprésent au sein des organisations¹³.

Le budget se veut aussi l'expression comptable et financière des différents plans d'action retenus pour atteindre des objectifs, outre les moyens mis en place pour la réalisation de plans opérationnels dans le court terme (un an). C'est aussi un support où sont consignés tous les documents en lien avec les prévisions opérationnelles et leur interprétation, financièrement parlant.

Il faut dire que les plans stratégiques et les budgets sont étroitement liés à telle enseigne que le budget doit être la déclinaison des stratégies au cours d'un exercice.

Par ailleurs, il constitue un gisement d'informations conséquent qui impactent sur les plans stratégiques à définir: du budget on peut connaître les objectifs financiers «dictés» par des impératifs ou «négociés» après concertation avec la hiérarchie pour servir de base de référence pour permettre aux managers de faire une meilleure évaluation des résultats.

5.1. Les rôles et le mode de construction du budget

5.1.1. Les rôles du budget

Les rôles qui sont conférés au budget sont multiples:

- Le budget comme outil de prévision de l'organisation permettant d'anticiper pour faire face aux difficultés éventuelles qui peuvent surgir et de faire aisément le choix des programmes d'activité. C'est ce qu'on appelle communément la gestion prévisionnelle.
- Le processus budgétaire met en cohérence les différents services pour s'assurer de l'écoulement des produits tels que prévu par le service commercial. C'est aussi une opportunité pour la direction, d'adopter une politique de communication transversale notamment sur les objectifs à atteindre, de manière latérale et ascendante, c'est-à-dire créer une passerelle entre les différents services pour assurer une meilleure coordination en matière de communication.
- Le budget comme contrat, entre la hiérarchie et un responsable lequel est soumis à une obligation de résultats. C'est ce qu'on appelle la délégation/motivation.

¹³ Berland N et De Rongé Y, (2013), Contrôle de gestion «perspectives stratégiques et managériales», 2^e éd, Pearson Education, France.

- Le budget est un atout maître qui permet d'introduire la dimension économique et financière dans les choix opérationnels. Et c'est à juste titre qu'il reste un outil d'apprentissage en management.

5.1.2. Les intervenants directs

Les contrôleurs de gestion initient la démarche budgétaire et sont les garants de la procédure. Toutefois, la construction budgétaire est dévolue le plus souvent aux managers. Ils doivent s'assurer que le budget fait cas des préoccupations stratégiques de l'entreprise et qu'il répond aux réalités opérationnelles.

Les contrôleurs de gestion fournissent également le cadre budgétaire permettant la collecte des données. Ils récoltent les données primaires sur la base des recommandations tirées des réunions budgétaires avec les responsables concernés.

Les managers, quant à eux, fournissent les données chiffrées, adossées aux hypothèses budgétaires avant de passer à l'arbitrage des choix ayant fait l'objet d'une décision collégiale.

6. La hiérarchie des budgets

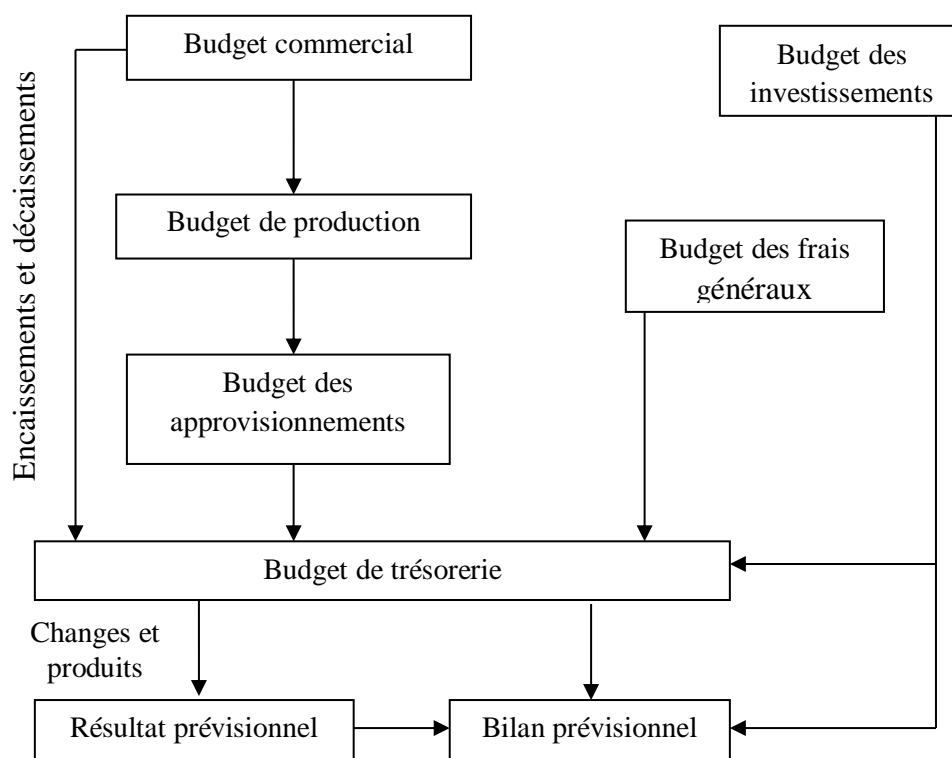
Les budgets sont des instruments de cohésion et de coordination entre les différents centres de responsabilité, ayant pour cadre la maîtrise du processus de décentralisation avec à la clef l'introduction de la notion d'engagement (ou de contrat) conclu entre la Direction Générale et les responsables.

Il importe de souligner que les décisions sont déléguées. Il faut dire que quel que soit le niveau hiérarchique, la confection des budgets commence à partir des ventes qui déterminent l'activité de l'entité. D'où la séquence obligatoire (fig. n° 3).

La confection du budget nécessite la collecte des données endogènes (capacités de production, coûts, chiffre d'affaires prévisionnel) et exogènes (conjoncture économique et évolution du marché). Il faut reconnaître qu'il s'agit d'une démarche qui demande du temps et qui fait appel à une poignée d'intervenants parmi les responsables de l'entreprise, outre les contrôleurs de gestion.

Nous développerons, ici, les différentes étapes de l'élaboration des budgets opérationnels.

Fig. n° 3. Articulation des budgets



Source : Dayan A., (1999) coordonnateur général., Manuel de gestion, universités francophones, agence universitaire de la francophonie, V1, ellipses éditions, p810.

6.1. Le budget des ventes et des coûts commerciaux (Étape : 1)

En règle générale, la budgétisation des ventes est la première opération à être effectuée au sens de la démarche, car elle permet aux différents responsables de la fonction commerciale de fixer les objectifs dans leurs détails, à court terme des ventes à savoir la quantité, le prix, la structure des ventes ainsi que les moyens correspondants à mettre en œuvre. Elle englobe entre autres:

- le budget des ventes devant fixer les objectifs à atteindre, voire les dépasser;
- le budget des coûts de distribution détermine la consommation de ressources de manière précise.

La démarche recommande à faire des choix sur les quantités vendues de chaque produit ainsi que sur les prix de vente.

Lorsque le marché est en croissance constante, il est possible de faire appel à des techniques statistiques et de faire une extrapolation linéaire à partir des années précédentes. Bien souvent, on procède à l'estimation des ventes en reconduisant les réalisations de l'année N-1, puis ajouter ou soustraire un certain pourcentage qui correspond à la tendance générale du marché.

Les entreprises ayant une activité avec peu de clients (par exemple, le BTP, un constructeur d'avions) peuvent faire la prévision à partir du portefeuille de commandes et en évaluant le nombre de clients gagnés et perdus.

6.2. Le budget de production (Étape : 2)

La budgétisation de la production permet aux différents responsables de la fonction de production de d'avoir des données chiffrées du programme de production et de le ventiler en plusieurs subdivisions de budgets selon les besoins de l'entreprise.

Cette étape peut se décomposer en quatre ordres:

1. définition du niveau de production;
2. calcul de l'utilisation prévisionnelle des moyens;
3. calcul des capacités de production disponibles pour chaque facteur et comparaison avec l'utilisation prévisionnelle des moyens;
4. valorisation du programme de production retenu.

Au commencement, il s'agit de définir le niveau de production nécessaire compte tenu du niveau des ventes espérées et du niveau de stock désiré. La production doit couvrir les ventes prévues et pour aboutir in fine au stock final désiré en fonction du stock initial.

$$\text{Production} = (\text{Ventes} + \text{Stock final désiré}) - \text{Stock initial}$$

Lorsque le niveau des ventes n'est pas uniforme toute l'année, il faut établir le niveau de production nécessaire sur une période plus courte (le trimestre, le mois, le jour, ou toute période de temps adaptée aux variations de l'activité).

Selon la politique retenue par l'entreprise, les niveaux de stocks ou de production notamment ceux évoluant dans le cadre d'une production «juste-à-temps») devront varier en fonction du niveau des ventes.

Une fois, le niveau de production choisi, l'on peut déterminer avec précision les données prévisionnelles des facteurs de production concernant:

- les consommations prévisionnelles des matières;
- la main-d'œuvre productive nécessaire;
- le degré d'utilisation des équipements.

Ces données prévisionnelles prennent en considération un certain nombre d'indicateurs à savoir les rebuts, les défauts de la qualité et les temps impayés.

Pour chaque facteur de production, il est vivement recommandé de vérifier que les capacités de production sont supérieures ou égales aux besoins de la production. Dans le cas contraire, deux décisions s'imposent: soit accroître les capacités de production en matière d'investissements (étape 4) ou encore limiter les ventes en rationalisant les dépenses. A court terme, seule la seconde solution est bien souvent envisageable.

Si l'on ne peut pas produire assez pour satisfaire la demande, quels sont les produits à choisir sur le court terme?

En règle générale, pour résoudre ce problème, et obtenir une solution optimale, on aura recours aux mathématiques, à savoir la méthode du simplexe (programmation linéaire). Dans le cas particulier, après constat de la contrainte budgétaire, un facteur qui limite la production, on intervient pour maximiser la marge variable par unité monétaire. En d'autres termes, il est nécessaire d'usiner en priorité les produits qui procurent les marges les plus fortes par unité.

La méthode peut donc se décomposer en deux temps:

- déterminer les ressources financières nécessaires;
- maximiser la marge par unité monétaire.

Il faut dire que le budget de production valorise le programme de production. Cette valorisation repose sur la méthode des coûts complets qui suppose qu'on doit faire la distinction entre les coûts variables (matières premières, fournitures, énergies, etc.) et les coûts fixes (amortissement des machines, main-d'œuvre, etc.), qu'ils soient directs ou indirects.

Ainsi, on calcule le budget de production qui exige qu'on doit connaître préalablement le montant des achats, lequel doit être effectuée parallèlement au budget des approvisionnements.

6.3. Le budget des approvisionnements (Étape : 3)

Le programme d'approvisionnement, qui résulte du programme de production, définit les quantités à commander et les dates de commande. Plusieurs paramètres déterminent les choix réalisés en la matière à savoir:

- Le coût de passation de commande est le coût de lancement et coûts de gestion : il concerne les charges des personnels affectés à la gestion des commandes, à la réception, au magasinage, à la manutention, etc. Plus ce coût est élevé, plus la quantité à commander doit être importante. Ici, il s'agit de limiter le nombre de commandes réalisées.
- Le coût de stockage est le coût de financement du stock, des primes d'assurance, soit les coûts des moyens de stockage, du coût des entrepôts, du matériel de manutention, du coût de la dépréciation du stock, etc...
Plus ce coût est élevé, moins le stock est volumineux là, il est vivement recommandé de passer de nombreuses petites commandes.
- Le coût de la rupture de stock: plus ce coût est élevé, plus la gestion des stocks doit être prudente. Il s'agit de limiter les ruptures; il importe de disposer d'un niveau de stock conséquent.

Toutefois, il existe diverses méthodes permettent d'optimiser ce coût d'approvisionnement, (exemple: modèle de Wilson).

Le budget des approvisionnements permet d'échelonner les prévisions sur un intervalle de douze mois. Il se subdivise en quatre budgets partiels à savoir:

- le budget des commandes;
- le budget des livraisons;
- le budget des consommations;
- le budget des stocks.

Le budget des coûts d'approvisionnement, quant à lui, comprend:

- les coûts d'achat, qui dépendent souvent des quantités achetées et doivent inclure les frais liés aux achats notamment le transport;
- les coûts d'approvisionnement (de passation de commande) et de stockage.

6.4. Les budgets des centres de coût discrétionnaire (Étape : 4)

On appelle centre de coût discrétionnaire un centre de responsabilité dont le niveau de dépenses n'a pas de rapport direct avec le niveau d'activité. Il concerne pour l'essentiel les frais engagés par l'administration pour les besoins du siège, de la direction générale, de la direction financière, le service ressources humaines, ainsi que la recherche et développement.

6.5. Le budget de trésorerie et le budget de TVA (Étape : 5)

Le budget de trésorerie recense les différents encaissements et les décaissements relatifs à l'exploitation et aux investissements. Il est utile, dans ce cas de figure, de connaître les délais et dates de paiement pour les divers produits et charges pour son élaboration.

Il faut dire que les encaissements dépendent des délais accordés aux clients, encore faut-il penser à insérer dans le budget des encaissements ce que les clients doivent de l'exercice précédent et qui se trouve dans le bilan.

Les décaissements, eux, dépendent des délais accordés par les fournisseurs, l'État et les salariés. Une observation et non des moindres: le budget de trésorerie doit s'accompagner du budget de TVA, qui met en exergue la TVA à payer à l'État, c'est-à-dire la différence entre TVA qui doit être collectée et déductible.

Une précision: la TVA à payer au titre d'un mois donné est calculée comme suit:

$$\begin{aligned} & \text{TVA à payer au titre du mois } m \\ & = \text{TVA collectée du mois } m \\ & - \text{TVA déductible sur biens et services du mois } m \\ & - \text{TVA déductible sur immobilisations du mois } m \end{aligned}$$

Selon les régimes d'imposition, cette taxe est exigible à des dates différentes.

Le budget de trésorerie ou encore le flux de trésorerie, quant à lui, permet de calculer le niveau de trésorerie de l'entreprise de la manière suivante:

$$\text{Trésorerie initiale} + \text{Flux de trésorerie} = \text{Trésorerie finale.}$$

Il reprend, à partir des disponibilités existantes au début de la période de budgétisation, le total des encaissements et des décaissements, pour faire ressortir, mensuellement, la situation de trésorerie de l'entreprise. L'examen des soldes mensuels permet au gestionnaire de gérer au mieux sa trésorerie:

- par des placements judicieux, en cas d'excédents;
- par la recherche de financements adaptés en cas de déficit d'où le recours au découvert bancaire, à l'escompte, à la mobilisation des créances, négociation des délais de règlement aux fournisseurs...

Dans le cas où la trésorerie finale est négative, il importe de prendre en compte les charges financières liées au découvert, le tout en fonction des conditions exigées par de la banque.

Lorsqu'il y a des décalages entre les flux budgétaires et de trésorerie, il est nécessaire de construire un tableau en mettant en ligne les premiers et en colonne les seconds.

6.6. Le compte de résultat et le bilan prévisionnel (Étape : 6)

Les différents budgets réalisés permettent de construire un bilan et un compte de résultat prévisionnel.

Le compte de résultat est la synthèse des produits et des charges mis en évidence dans les différents budgets. Il permet de mesurer la performance de l'entreprise sur une année donnée.

Le bilan est une représentation du patrimoine à une date donnée. On peut le construire à partir du bilan de l'année précédente, en y ajoutant les produits, charges et décalages de trésorerie mis en évidence dans les différents budgets et en évaluant le niveau des stocks.

Section 2 : Budgétisation

1. La gestion budgétaire des ventes

Le budget des ventes vise à évaluer les ventes prévisionnelles tant en quantité qu'en valeur. Il représente le socle sur lequel repose la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire des ventes déclinée en trois étapes:

- la prévision des ventes, estimée généralement sur la base d'outils statistiques et évaluée en fonction des contraintes auxquelles est confrontée l'entreprise;
- l'élaboration du budget des ventes et du budget des coûts de distribution s'effectue selon les objectifs fixés, les moyens retenus;
- le contrôle des ventes est élaboré, in fine sur la base des données observées après analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions.

1.1. Les prévisions des ventes

La prévision des ventes, impose à l'entreprise à utiliser un certain nombre d'informations d'ordre:

- qualitatives puisées dans les lignes de produits, et divers clients ciblés...
- quantitatives qui concernent les quantités vendues ou encore celles liées au chiffre d'affaires...
- internes portant sur des données statistiques, et autres outils de comptabilité de nature diverse...
- externes à savoir les concurrents, les parts de marché, et l'actualité économique dominante (données précédentes et de conjoncture)...

Remarque: l'exploitation des informations quantitatives de toute nature recommande l'utilisation d'outils mathématiques dont notamment:

- les méthodes de prévision basées sur une extrapolation des tendances passées;
- les calculs de probabilités.

1.2. La budgétisation des ventes

Les responsables de la fonction commerciale sont chargés de tracer des objectifs chiffrés, à court terme des ventes et, ce en fonction des quantités, des prix, de la structure des ventes et des moyens mis en œuvre.

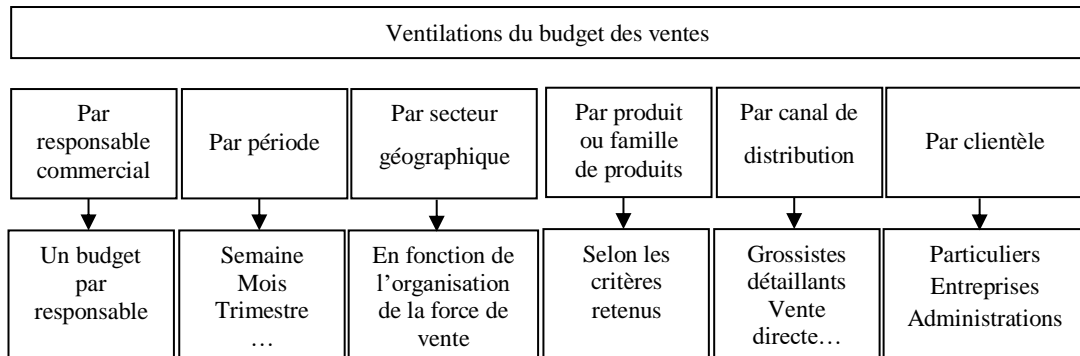
Aussi, la budgétisation des ventes suppose:

- le budget des ventes visant à atteindre les objectifs escomptés;
- le budget des coûts de distribution élaboré de façon à rationaliser les dépenses.

2. Le budget des ventes

Le budget des ventes constitue le pivot de la gestion budgétaire. Tous les autres budgets y sont élaborés à partir de ce budget de vente qui en constitue la pièce maîtresse des principales recettes attendues de l'entreprise.

Il doit être ventilé et détaillé aux fins d'une exploitation optimale avec en prime un contrôle rigoureux des prévisions des ventes, en quantité et en valeur.



Les différents budgets des ventes sont ensuite regroupés dans un compte global qui est soumis pour approbation à la direction générale.

2.1. Le budget des coûts de distribution

Le budget des coûts de distribution fait partie du budget des ventes et regroupe en son sein un ensemble des charges inhérentes:

- à l'étude de marché;
- à la promotion des ventes;
- à la publicité;
- à l'administration de la fonction commerciale;
- au conditionnement et à l'expédition des produits;
- au service après-vente;
- ...

Les charges prévisionnelles de distribution, sont classées, quant à elles, en charges variables et en charges fixes.

Budget des ventes

	Jan.	Fév.	Mars	...	Total
Chiffre d'affaires:					
Produit X					
Produit Y					
Produit Z					
CA Total brut					
Réductions accordées					
CA total net					
Charges de personnel					
Publicité					
Autres frais de gestion					
Coût total de distribution					

Budget des ventes
en quantités et en
valeur

Budget des frais
commerciaux

Par mois ou trimestre...

3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire des ventes et les coûts de distribution se différencient l'un de l'autre et mettent en avant:

- les données réalisées issues de la comptabilité générale à savoir le chiffre d'affaires, les charges observées et celles de la comptabilité de gestion dont les coûts de distribution, ceux de l'activité, conditionnement et autres...
- les prévisions puisées dans les deux budgets.

Le contrôle budgétaire des ventes peut être élaboré de la manière suivante:

- l'objectif vise à analyser les écarts les plus marquants qui concernent:
 - l'écart sur marge pour les budgets des ventes;
 - l'écart sur coûts préétablis pour les budgets des coûts de distribution.

Pour tout dire, ceci consiste à collecter les données (les écarts), les traiter et les soumettre aux responsables concernés pour prendre les décisions utiles et nécessaires en temps réel. Le cas de la marge insuffisante sur un produit à la suite de réductions excessives accordées aux clients

par les commerciaux est illustratif.

Aux dirigeants également de s'imprégner de la stratégie globale de l'entreprise et de la nouvelle feuille de route.

Il faut dire que le contrôle budgétaire renseigne également sur le niveau de performance de chaque responsable et d'entreprendre des actions correctives.

Exemple: réduire les frais de représentants en cas de mévente par rapport aux prévisions, d'où une intervention pour modifier les prévisions des ventes pour les adapter suivant l'évolution de l'environnement...

Exercice

Une entreprise qui fabrique trois types de yaourts comme suit¹⁴:

- Yaourt Ordinaire (OR)
- Yaourt au Goût Fraise (GF)
- Yaourt au Goût Banane (GB)

Ces produits sont commercialisés dans trois régions constituant des directions commerciales de zone:

- Région Nord (RN), Région Centre (RC) et Région Sud (RS).

Pour le premier trimestre de l'année N+1, les directeurs de zone doivent établir leurs prévisions des ventes. On remarque un glissement de chiffre d'affaire de la région centre vers la région Sud à cause des vacances d'hiver, pendant le mois de février. Pour la zone centre, cela se traduit par les coefficients de saisonnalité suivants:

Mois	Janvier	Février	Mars
Coefficients	1,1	0,8	1,1

On précise que les volumes vendus dans cette zone pendant le premier trimestre de l'année N étaient les suivants:

Yaourt	OR	GF	GB
Pots	1800 000	900 000	600 000

Pour l'année N+1, on s'attend à une stagnation en volume des ventes de yaourt ordinaire, à une augmentation de 10% du volume des ventes de yaourt au gout bulgar et à une augmentation de 20% du volume des ventes du produit GB.

TAF

1. Etablissez le programme trimestriel des ventes de la zone centre pour N+1, en nombre de pots.
2. Etablissez le budget général des ventes hors taxes, toutes zones confondues.

¹⁴ Leclère D. (2012), L'Essentiel de la gestion budgétaire, 2^e éd, coll. DFCG, Eyrolles, p57-59.

Corrigé 1

Le programme trimestriel des ventes de la zone Région Centre pour l'année N+1, en nombre de pots:

Programme trimestriel des ventes

Produits	Janvier	Février	Mars	Total
OR	660 000 ^a	480 000	660 000	1 800 000
GB	363 000	264 000	363 000	990 000
BF	264 000	192 000 ^b	264 000	720 000
Total	1 287 000	936 000	1 287 000	3 510 000

^aPar exemple pour les ventes de OR en janvier: $660\ 000 = (1\ 800\ 000/3) \times 1 \times 1,1$.

^b $192\ 000 = (600\ 000/3) \times 1,2 \times 0,8$.

La direction commerciale générale centralise au siège de la société les prévisions des différentes zones. Vous disposez des programmes de ventes établis pour les zones Région Nord et Région Sud (RS) (en nombre de pots):

Programme des ventes de la zone Nord

Produits	Janvier	Février	Mars	Total ^{1^{er}} trimestre N +1
OR	580 000	610 000	610 000	1 800 000
GB	480 000	520 000	520 000	1 520 000
BF	420 000	440 000	440 000	1 300 000
Total	1 480 000	1 570 000	1 570 000	4 620 000

Programme des ventes de la zone Région Sud (RS)

Produits	Janvier	Février	Mars	Total ^{1^{er}} trimestre N +1
OR	720 000	780 000	720 000	2 220 000
GB	610 000	640 000	610 000	1 860 000
BF	580 000	610 000	580 000	1 770 000
Total	1 910 000	2 030 000	1 910 000	5 850 000

Par ailleurs, les prix de vente unitaires sont:

OR:	0,40 DA HT/pot
GB:	0,50 DA HT./pot
BF:	0,60 DA HT. /pot

Corrigé 2

Calculons les volumes par produits et par mois, toutes zones confondues:

Produits	Janvier	Février	Mars
OR	(RC): 660 000	480 000	660 000
	(RN): 580 000	610 000	610 000
	(RS): 720 000	780 000	720 000
	Total: 1 960 000	Total: 1 870 000	Total: 1 990 000
GB	1 453 000	1 424 000	1 493 000
BF	1 264 000	1 242 000	1 284 000

(Le détail par zones n'est donné que pour le produit OR. Même principe pour les autres produits.)

Le budget des ventes est obtenu en multipliant les volumes par les prix unitaires.

Produits	Janvier	Février	Mars	Total trimestriel
OR	784 000 ^a	748 000	796 000	2 328 000
GB	726 500	712 000	746 500	2 185 000
BF	758 400	745 200	770 400	2 274 000
Total	2 268 900	2 205 200	2 312 900	6 787 000

^aPar exemple pour OR en janvier: $784\,000 = 1\,960\,000 \times 0,4$.

Vous disposez des renseignements suivants concernant les frais commerciaux:

- les frais de livraison, ramenés à l'unité, sont de 5 centimes par pot pour la région Sud et de 7 centimes pour les deux autres zones;

- les représentants touchent une commission de 3% sur les ventes HT.

Les charges mensuelles de structure liées à la fonction commerciale sont:

Salaires:	300 000 DA
Amortissements:	200 000 DA
Autres charges:	60 000 DA

Un budget de publicité mensuel de 100 000 DA est engagé régulièrement pour entretenir la notoriété de la marque.

TAF

Établissez le budget trimestriel mensualisé des frais commerciaux.

Éléments	Janvier	Février	Mars	Total trimestriel
Charges variables:				
- frais de livraison				
RC	90 090 ^a	65 520	90 090	245 700
RN	103 600	109 900	109 900	323 400
RC	95 500	101 500	95 500	292 500
- commissions	68 067 ^b	66 156	69 387	203 610
Total charges variables	357 257	343 076	364 877	1 065 210
Charges fixes:				
- salaires	300 000	300 000	300 000	900 000
- amortissements	200 000	200 000	200 000	600 000
- autres charges	60 000	60 000	60 000	180 000
- publicité	100 000	660 000	660 000	1 980 000
Total charges fixes	660 000	660 000	660 000	1 980 000
Total budget	1 017 257	1 003 076	1 024 877	3 045 210
^a 90 090 = 1 287 000 X 0,07.				
^b 2 268 900 X 0,03.				

4. La gestion budgétaire de la production

Après le programme des ventes, il importe d'adapter celui de la production à la demande prévisionnelle et d'effectuer les ajustements nécessaires.

Pour autant, la gestion budgétaire de la production comprend trois étapes à savoir:

- optimisation du programme de production par l'introduction d'outils mathématiques ou informatiques;
- l'élaboration du budget de production, en termes de moyens, conformément au programme de production, le tout valorisé par les coûts préétablis des produits;
- l'élaboration du contrôle budgétaire de la production sera effectuée à partir de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions.

4.1.Le programme de production

Une organisation performante de la gestion de la production doit répondre à plusieurs objectifs à savoir:

- la maîtrise des flux des matières premières, des composants entrant dans le processus de fabrication (inputs) et des produits;
- l'optimisation des capacités de production;
- l'organisation du travail en adéquation avec les options stratégiques retenues sur la base des critères d'intégration technique, sous-traitance, externalisation...
- amélioration de la qualité des produits, ainsi que la réduction des coûts et délais d'approvisionnements, production, de stockage et autres...
- répondre à la satisfaction de la clientèle, en modulant les capacités de production en fonction de l'évolution de la demande.

Ainsi, l'entreprise est toujours en quête d'un meilleur programme de production, permettant:

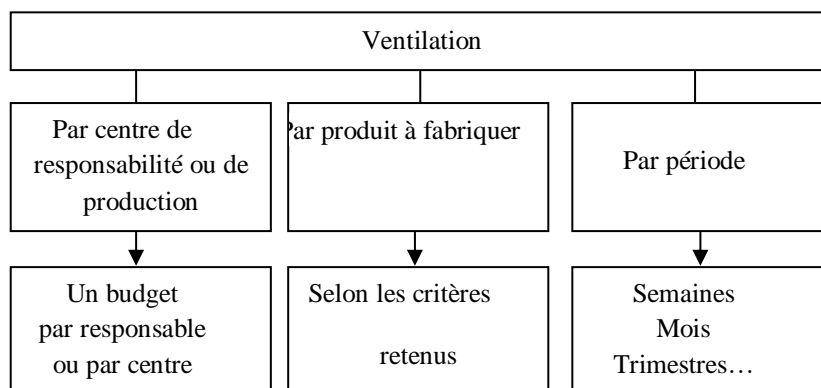
- de garantir la satisfaction de la demande au double plan quantité et qualité;
- d'utiliser de manière optimale les capacités de production: choix de l'équipement, recours à une main-d'œuvre spécialisée. Il faut agir de manière opérationnelle en fonction de certaines contraintes rencontrées qu'elles soient commerciales, techniques ou humaines avant d'optimiser les résultats.

Remarque

Pour déterminer ce programme de production optimale l'entreprise doit recourir à certains outils mathématiques et informatiques, dont la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO).

4.2. La budgétisation de la production

La budgétisation de la production permet aux responsables concernés de calculer leur programme et de le ventiler en plusieurs budgets en fonction des besoins de l'entreprise.



La consolidation des différents budgets de production s'avère nécessaire avant qu'ils ne soient soumis à la direction générale pour approbation qui va de pair avec le budget général des ventes et ce, pour avoir une meilleure lisibilité.

Le calcul des budgets de production s'effectue en coûts standards ou en coûts préétablis de production; c'est-à-dire selon la méthode des coûts complets, ou encore selon la méthode des coûts à base d'activités, en faisant une nette différence entre:

- les charges directes de production (matières premières, main-d'œuvre); le tout est de connaître la ventilation des matières à consommer et le coût budgétisé de la main-d'œuvre directe;
- les charges indirectes de production comprenant des charges variables ou fixes (budgets flexibles); ce qui permet de connaître la ventilation des charges indirectes de production.

Le budget peut se présenter de la manière suivante:

Budget de production

Produit X	Jan.	Fév.	Mars	...	Total
Quantités à fabriquer					
Charges directes correspondantes:					
- Matières					
- MOD					
- Autres frais					
Total charges directes					
Charges indirectes correspondantes:					
Charges de structure					
Coût total de production					

4.3. Le contrôle budgétaire

Entre autres objectifs, le contrôle budgétaire de la production sert à faire la part entre:

- les coûts de production réelle, provenant de la comptabilité de gestion (coût de production par produit, par activité, stocks de produits...);
- les prévisions issues des budgets.

Le contrôle budgétaire de la production vise à analyser les écarts les plus marquants qui concernent:

- l'écart sur charges directes dont notamment les matières premières, composants, main d'œuvre.
- l'écart sur charges indirectes à savoir les centres d'analyse. Dans ce cas de figure, l'on remarque trois sous écarts:
 - écart de dépense (ou de budget);
 - écart de rendement;
 - et écart de volume.

Il consiste également à collecter les données (les écarts), les traiter et les soumettre aux responsables concernés pour prendre les décisions utiles et nécessaires en temps réel.

C'est le cas notamment de l'écart sur temps plutôt défavorable, qui pose un problème de rendement.

Aux dirigeants également de tenir compte de la stratégie globale de l'entreprise et de la nouvelle feuille de route.

Il faut dire que le contrôle budgétaire renseigne également sur le niveau de performance de chaque responsable et d'entreprendre des actions correctives.

Exemple: la formation ou l'emploi d'un personnel qualifié pour augmenter la production.

Exemple

L'entreprise X fabrique des parapluies. Les ventes prévues pour l'année N sont¹⁵ :

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Ventes (nbre de parapluies)	40 000	30 000	30 000	40 000	20 000	10 000
Mois	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes (nbre de parapluies)	5 000	5 000	10 000	50 000	70 000	30 000

Le directeur de l'usine de production cherche à établir un budget de production pour l'année N. Celui-ci doit respecter les contraintes suivantes :

- Le stock en début de mois doit couvrir au moins les ventes du mois.
- Les contraintes liées au nombre d'ouvriers et aux cadences des machines ne permettent pas de produire plus de 30 000 parapluies par mois.
- Le stock initial est de 50 000 parapluies. Le directeur souhaite posséder le même stock à la fin de l'année N. L'entreprise n'a pas de contrainte de stockage.
- La production d'un parapluie nécessite 2 DA d'achat de matières diverses qui sont livrées rapidement (pas de problème de gestion des approvisionnements). Les achats du mois correspondent donc aux besoins du mois.
- Les coûts indirects de production s'élèvent à 30 000 DA par mois, dont 50% correspondent à des amortissements, et 50% à des salaires payés en fin de mois.

¹⁵ Pilot-Vicard E, Vidal O et Deck-Michon M., (2015), Contrôle de gestion, coll. DCG11, Vuibert, pp, 130-131.

Corrigé

Comme la production de décembre ne peut dépasser 30 000, et que la consommation de décembre est de 30 000, le stock initial de décembre doit être de 50 000.

Comme la production de novembre ne peut dépasser 30 000 alors que la consommation est de 70 000, le stock initial de novembre doit être de $70\ 000 + 50\ 000 - 30\ 000 = 90\ 000$. Et ainsi de suite.

Dans ce type d'exercice, raisonner chronologiquement (remplir le tableau de gauche à droite) n'est pas pertinent car la production mensuelle ne peut pas dépasser 30 000 alors que certains mois la consommation dépasse 30 000 (octobre et novembre). Il faut donc prévoir des stocks bien avant. L'astuce consiste à remplir le tableau en commençant par la fin, sachant que le stock final doit être de 50 000 unités.

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
stock initial	60 000	60 000	60 000	40 000	30 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	
Production	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	
Ventes (nbre de parapluies)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	
stock final	90 000	90 000	90 000	70 000	60 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	1030 000

5. La gestion budgétaire des approvisionnements

L'entreprise doit établir au préalable le programme de production avant de planifier les approvisionnements pour avoir les matières et composants nécessaires à la production en temps opportun et au moindre coût.

Dans ce contexte, la gestion budgétaire des approvisionnements de l'entreprise passe nécessairement par trois phases:

- Primo: la prévision des approvisionnements est établie suivant la politique de stockage adoptée;
- Secundo: l'élaboration du budget des approvisionnements sert à établir, à intervalles réguliers un échelonnement durant l'année un canevas portant sur les prévisions des commandes, des livraisons, des consommations, des niveaux de stocks évalués par les coûts unitaires préétablis;
- Tertio: le contrôle des approvisionnements s'effectue sur la base des données récoltées à partir de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ainsi avec les ratios.

5.1.La gestion des stocks

La gestion des flux d'approvisionnement et de production repose sur deux modèles:

- la **gestion traditionnelle en amont**: elle consiste en la régulation des flux d'entrée et de sortie par la constitution de stocks de matières et de produits.
- la **gestion juste à temps en aval**, entendre par gestion en flux tendus. Là, les matières premières sont livrées juste à temps pour entamer la production. Ce que d'aucuns appellent les produits juste à temps pour leur commercialisation. En effet, ce mode implique une gestion tatillonne, détaillée selon les délais impartis. Il est recommandé toutefois, une collaboration étroite avec les fournisseurs avec comme toile de fond la mise en place d'un système souple en matière d'organisation de la production. L'objectif visé à d'arriver à avoir un stock proche de zéro.

Ces deux modes de gestion se combinent souvent au sein d'une même entité.

5.2.Le budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements permet, quant à lui, d'échelonner les prévisions sur un intervalle de douze mois et est sectionné en quatre budgets:

- le budget des commandes;
- le budget des livraisons;
- le budget des consommations;

- le budget des stocks.

Aussi, est-il présenté en quantité et en valeur (Quantité x Coût standard unitaire).

Pour une consommation régulière, la budgétisation ne présente pas de difficultés puisque les données optimales (nombre de commandes, quantité, périodicité...) ont été déterminées préalablement à l'aide du modèle Wilson par exemple.

Lorsque la consommation est irrégulière, l'entreprise doit prévoir un stock de sécurité et choisir entre:

- une périodicité de livraison constante et des quantités livrées variables sur la base de laquelle on calcule les quantités à commander pour satisfaire la consommation entre chaque date de livraison.
- ou encore une périodicité de livraison variable et des quantités livrées constantes à partir de laquelle il faut déterminer les dates de commandes pour éviter la rupture de stocks.

Une précision: la détermination de la date ou de la quantité de chaque commande, avant l'établissement du budget, peut s'effectuer selon deux méthodes:

- une méthode comptable sous forme d'un tableau comportant une colonne par mois et les lignes: stock début de mois, consommations, dates de commande, livraisons, stock fin de mois;
- une méthode graphique représentant la courbe des consommations cumulées, celle du stock initial et des livraisons cumulées.

Budget des approvisionnements

	Période1	Période2	...	Période N
Quantité à produire				
Quantité de la MP nécessaire				
Quantité à consommer				
Stock initial (MP)				
Stock final(MP)				
Quantité à acheter				
Prix d'achat (HT)				
Coût d'achat (HT)				
TVA(%)				
Coût d'achat (TTC)				
Autres coûts d'approvisionnement				
Coût total d'approvisionnement				

5.3.Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire des approvisionnements s'effectue à partir de l'analyse des écarts et du calcul de ratios significatifs.

L'analyse des écarts sert à confronter entre:

- les coûts d'approvisionnements constatés, issus de la comptabilité de gestion (coût d'achat par matière, par composant, coût de passation des commandes, stocks de matières, coût de possession des stocks, coût de pénurie...);
- aux prévisions issues des budgets.

Pour une meilleure gestion, il est proposé de faire une analyse des écarts les plus significatifs pour en faire une meilleure appréciation:

- Celle concernant l'écart sur marge: matières, composants. On distingue trois niveaux d'analyse.
- L'autre sur l'écart sur coûts préétablis: centre d'analyse d'approvisionnements. A ce niveau d'appréciation, on distingue trois paliers d'observation.

A l'adresse des responsables concernés, il est suggéré de communiquer l'analyse des écarts pour que chacun puisse apprécier les résultats engendrés par ces écarts sur les activités qui leur

sont confiées. C'est le cas d'un écart engendré suite à une quantité peu suffisante d'une matière première ayant généré un produit de qualité douteuse.

Aux dirigeants également de s'imprégner de la de la stratégie globale de l'entreprise et de la nouvelle feuille de route.

Il faut dire que le contrôle budgétaire renseigne également sur le niveau de performance de chaque responsable et d'entreprendre des actions correctives.

Exemple: En fonction de la cause de l'écart, le changement de fournisseur de façon à réduire les délais de livraison, pour obtenir de meilleures conditions commerciales...

Exemple

La société H fabrique des prothèses médicales. Ces produits intègrent un composant électronique, le P-25 qui doit être stocké dans de rigoureuses conditions d'aseptie. L'entreprise désire optimiser la gestion de son stock et vous fournit les informations suivantes¹⁶:

- Stock au 1^{er} janvier N: 600 composants
- Prix unitaire d'achat: 150
- Coût fixe de traitement d'une commande passée au fournisseur: 5 100
- Délai de livraison: 15 jours

Il a été convenu avec le fournisseur que les commandes seraient faites par télécopie le 10, le 20 ou le dernier jour de chaque mois donné.

- Le taux de possession du stock est évalué à 6%.

Le stock de sécurité est de 10 à 18 jours de consommation. On pourra retenir une valeur moyenne de 14 jours de consommation.

Les consommations prévisionnelles de P-25 pour N:

Mois	Quantités	Mois	Quantités
Janvier	500	Juillet	838
Février	549	Août	890
Mars	863	Septembre	1 100
Avril	757	Octobre	921
Mai	770	Novembre	930
Juin	932	Décembre	1 150

Remarque: par simplification, on supposera que la fabrication des prothèses est assurée tous les jours et que les volumes fabriqués sont régulièrement répartis au sein de chaque mois.

Déterminer les quantités constantes faisant l'objet de chaque commande pour minimiser le coût de gestion du stock. Pour N, déterminer le nombre de commandes et les dates de la première commande et de la première livraison, (justifier).

¹⁶Charrier H et DE Gryse., (2004)., Les outils fondamentaux de la gestion, Gualino éditeur, pp, 218-220.

Corrigé

- **1^{re} étape** : calculons la quantité économique à commander consommation annuelle
= Σ des quantités mensuelles = 10 200.

Soit Q^* la quantité économique

Nombre de commandes passées par an $\frac{10\ 200}{Q^*}$

Coût de passation des commandes: $\frac{10\ 200}{Q^*} \times 5\ 100$

Stock moyen à gérer en valeur: $\frac{Q^*}{2} \times 150$

Donc coût de possession du stock: $\frac{Q^*}{2} \times 150 \times 6\%$

Le coût de gestion total F est donc:

$$F(Q^*) = \frac{10\ 200}{Q^*} \times 5\ 100 + \frac{Q^*}{2} \times 150 \times 6\%$$

Le coût est minimal quand la dérivée première s'annule:

$$F'(Q^*) = \frac{-10\ 200}{Q^*} \times 5\ 100 + \frac{Q^*}{2} \times 150 \times 6\%$$

$$F'(Q^*) = 0 \leftrightarrow Q^* = \sqrt{(52020000/4,5)} = 3\ 400$$

On pouvait appliquer directement la formule sans la démontrer alors:

Il faut donc commander par quantités constantes de **3400 composants**.

- **2^e étape** : calculons le nombre de commandes et les dates

$$n^* = 10\ 200/3\ 400 = 3 \text{ commandes dans l'année}$$

SI au 01/01/N = 600

Consommations de janvier 500

$$\text{SF au 31/01 /N} = 600 - 500 = 100$$

Donc pas besoin de livraison en janvier

549 de consommations sur février

$549/30 = 18,3/\text{jour} \rightarrow 100/18,3 = 5,46$: le SF permet de couvrir 5 jours de consommation sur février

donc **date de rupture le 6 février**

Date de commande?

- marge de sécurité = 14 jours
- délai de livraison = 15 jours
- somme 29 jours donc 6 février - 29 jours = le 7 janvier

La date de commande devrait être le 7 janvier

Or la commande ne peut intervenir qu'à chaque décade: 2 solutions

- commande le 10 janvier N et livraison le 25 janvier mais la marge de sécurité n'est plus que de 11 jours;
- commande le 31 décembre N et livraison le 15 janvier

On respecte bien la marge de sécurité de 14 jours.

Établir le budget annuel des approvisionnements de l'entreprise M: quantités constantes de réapprovisionnement.

On respecte strictement les 14 jours de sécurité (par simplification on comptera des mois de 30 jours).

Budget des approvisionnements N

	jan.	fév.	mars	avril	mai	juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
SI	600	3 500	2 951	2 088	1 331	3 961	3 029	2 191	1 301	3 601	2 680	1 750	10 200
C°	500	549	863	757	770	932	838	890	1 100	921	930	1 150	10 200
SF	100	2 951	2 088	1 331	561	3 029	2 191	1 301	201				
Date com.	(31/12)				20/05			31/08	3 400				
Livraison	3 400				3 400								
SF	3 500	2 951	2 088	1 331	3 961	3 029	2 191	1 301	3 601	2 680	1 750	600	

Date de rupture: 7/02

19/06

07/10

$561/30 = 18,7$

$201/30 = 6,7$

$30 - (29 - 19) = 20/05$

$30 - (29 - 7) = 08/09$

code le 31/08

6. Gestion budgétaire des investissements

Evoquer la politique d'investissement de l'entreprise, c'est parler de son développement à long terme. De son succès surtout.

Aussi, l'investissement se traduit par une immobilisation importante des capitaux dans le but de générer à long terme une rentabilité plutôt élevée même si elle est, au demeurant, hypothétique.

Toutefois, la décision d'investissement dépasse le cadre purement financier et affecte l'ensemble des fonctions de l'entreprise qu'elle soit industrielle, commerciale ou à caractère sociale.

Après avoir situé le choix des investissements dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, nous allons évoquer, au passage les aspects financiers liés à l'acte d'investissement.

A la kyrielle des idées, nous allons disséquer le terme investissement sous plusieurs angles ¹⁷:

- Dans le **langage usité**, un investissement est acte qui se résume à une décision pour générer des gains futurs: comme par exemple acquérir un équipement, construire une unité de production, acheter un brevet (innover)...
- En terme **financier**, un investissement signifie l'échange d'une somme en contrepartie de quelque chose dans l'espoir d'un revenu futur: acquérir un équipement pour améliorer la productivité ou encore acheter un brevet d'invention pour placer de nouveaux produits sur le marché.
- D'un point de vue **comptable**, un investissement se traduit par un engagement de trésorerie devant générer des flux financiers durant une période, dépassant celle de l'exercice social: le nouvel équipement, qui a une durée de vie, une fois acquis, va générer des charges de production et des produits pendant la durée d'exploitation.
- Pour l'économiste, l'investissement est l'engagement de ressources dont il dispose et ce, dans la perspective de créer davantage de ressources: formation de ressources humaines.

Ces définitions ont comme dénominateur commun, la **durée** et le **revenu futur**.

Pour autant, l'investissement reste un acte décisif pour la survie pour le développement de l'entreprise, de même il représente l'immobilisation d'un capital en attente d'une rentabilité en perspective.

¹⁷Eglen J.-Y et al. (1991), Les mécanismes financiers de l'entreprise, 2^e éd, coll. Entreprendre, Montchrestien.

Il faut dire que les investissements sont de nature diverse et c'est à juste titre, que nous allons présenter ci-après une définition classique.

6.1. Classification des investissements

- Les investissements de remplacement et modernisation

Ces investissements se destinent à remplacer des équipements comme par exemple les immeubles, les machines et entrepôts qui sont vétustes ou frappés d'obsolescence. Loin s'en faut! Il peut s'agir d'une substitution de sources d'approvisionnement. C'est le cas d'une conversion du gaz liquide au gaz naturel pour alimenter un four avec cet autre objectif: la recherche de gains de productivité.

Ces décisions sont récurrentes et s'y prête à une analyse financière, en raison de leur opportunité. Les dépenses d'investissement et les économies de coût d'exploitation ou les gains de productivité engendrés sont désormais calculés avec une nette précision par l'entreprise.

- Les investissements d'expansion ou développement

Il s'agit de tout investissement pouvant contribuer au développement de l'activité de l'entreprise. L'incertitude porte ici sur le marché et la réaction des concurrents.

Ces investissements visent à répondre à une demande croissante, et partant, augmenter l'échelle de production pour produire plus d'un produit déjà fabriqué notamment dans le cadre de extension ou encore lancer de nouveaux produits dans un contexte de diversification¹⁸.

Une précision: ces investissements d'expansion servent en quelque sorte à mesurer la rentabilité financière, selon leur nature.

- Les investissements stratégiques

Ici, les investissements sont le fait d'une option stratégique prise par l'entreprise.

Parmi les investissements stratégiques, on distingue (Cabane, 2004; p202):

- les *investissements offensifs*: aller à la conquête des parts de marché et/ou renforcer sa position: rachat d'une entreprise ...;
- les *investissements défensifs*: maintenir sa position concurrentielle tel que le rachat de brevets ou l'intégration d'un sous-traitant ayant un savoir-faire unique;
- les *investissements de diversification*: créer un groupe solide opérant sur plusieurs secteurs d'activité.

¹⁸Margron A, (1990), Découvrir l'entreprise, coll. Synthèse +, Sirey, p233.

Ces décisions, fruit d'une analyse détaillée de l'environnement ne sont pas bien indiquées pour effectuer des prévisions sur la rentabilité financière.

L'investissement revêt plusieurs aspects et se veut le garant de la croissance future de l'entreprise. De même que le facteur financier qui relève du domaine stratégique, reste l'apanage de la seule Direction Générale.

Une fois les objectifs fixés et la stratégie définit, l'entreprise met en branle une politique d'investissement pour les réaliser.

6.2.Choix liés aux investissements

D'évidence, tout porteur de projet est sujet à un certain nombre de difficultés qui font obstacle à son acte d'investissement.

Cependant, il a l'embarras du choix des investissements qu'il envisage sinon à y renoncer.

Aussi, pour prendre une décision, il doit se résoudre à étudier la rentabilité du projet d'investissement et partant, à déterminer les flux de trésorerie qu'il induit et la connaissance de ces flux est décisive quant aux choix des projets.

6.2.1. Détermination des flux de trésorerie générés par l'investissement

- Nécessité d'une approche de la rentabilité de l'investissement

Un investissement peut être valablement constitué autant de biens matériels ayant une durée d'utilisation supérieure à un an (terrains, constructions, matériels et outillage...), que de biens incorporels (fonds de commerce, licences...) ou encore formé de dépenses engagées par l'entreprise à savoir la publicité, la formation, recherche (innovation) ...

Il faut dire que le choix d'investissement est une lourde décision pour l'entreprise car l'investissement ne peut être rentable que s'il contribue à la pérennité et au développement de l'entreprise. A l'inverse, s'il s'avère qu'il est non rentable, inadapté ou trop coûteux par rapport à ses capacités financières, il risque de porter un sérieux coup à sa rentabilité voire hypothéquer son avenir.

Et c'est à juste titre que les projets d'investissement suppose au préalable notamment au plan commercial, des études de marchés mais également une étude technique où sont référencées toutes les caractéristiques du bien acquis, de même qu'une étude financière faisant apparaître le mode de financement du bien) et économique, allusion faite au coût et rendement du projet.

Là, on se limitera à n'aborder que le dernier aspect, celui de la rentabilité économique du projet. Celle-ci reste conditionnée par la pertinence de l'étude commerciale et de l'étude

technique: la surestimation d'un marché, le choix d'un matériel non performant peuvent impacter directement sur la rentabilité de l'investissement.

En revanche, la décision stratégique, dévolue au chef d'entreprise, qui est toujours en quête d'un financement optimal, doit rester indépendante tant il est vrai qu'elle se pose en terme d'opportunités pour un investissement.

Un investissement qui sera déterminé sur la base d'un financement sur fonds propres de l'entreprise.

6.2.2. Détermination des flux générés par l'investissement

Il existe tout un ensemble d'outils, de techniques et de ratios financiers qui permettent d'apprécier la rentabilité prévisionnelle d'un investissement et de comparer les différents choix possibles.

Dans ce cas de figure, on se limitera à quelques critères de choix les plus usitées.

À retenir ce postulat de départ: toute dépense implique un gain ou tout au moins générer des économies de manière à ce qu'elles soient supérieures au montant investi. Cette appréciation est valable pour le cash-flow marginal net dégagé par l'investissement, en tenant compte du solde des flux de trésorerie générés par l'investissement.

Ces flux englobent:

- *le montant de l'investissement initial*: comprend l'acquisition du bien auquel il faut ajouter les frais d'établissement ou des investissements immatériels tels que l'acquisition de licences, les brevets ou les frais de recherche ou encore une augmentation du besoin en fonds de roulement liée à l'investissement à savoir l'augmentation du crédit client, des stocks et autres;
- *les cash-flows d'exploitation induits par le projet*: comme sus-indiqué, ces flux de trésorerie sont calculés en dehors des frais financiers et hors remboursement d'emprunts avec cette nette précision est que le projet est supposé être financé sur fonds propres, et ne tient compte que des seuls éléments spécifiques liés à l'investissement.
Il est à noter que le chiffre d'affaires supplémentaire est généré par l'investissement et les seules dotations aux amortissements sont inhérentes aux immobilisations nouvellement acquises;
- *la valeur résiduelle du projet*: la rentabilité d'un projet d'investissement s'apprécie généralement sur une période inférieure à la durée maximale d'utilisation du bien tandis que la période retenue correspond à celle des prévisions.

Au terme de la période d'observation, le projet est supposé achevé et le bien, cédé. La valeur estimée correspondante doit être additionnée aux cash-flows d'exploitation induits par le projet. S'agissant des immobilisations, elles seront estimées pour leur valeur réelle du marché ou, en cas de difficultés, elles seront déterminées sur la base de la valeur nette comptable.

En ce qui concerne la variation du besoin en fonds de roulement induite par le projet, elle sera définitivement clôturée en fin de période d'observation, le projet étant censé être bouclé.

Un détail et non des moindres: les décisions en matière d'investissement sont prises sur la base de la connaissance des flux générés par les projets d'investissement.

6.3.Aide à la décision d'investissement

Il faut en convenir: différentes approches permettent d'apprécier ou non la rentabilité d'un investissement et ce, notamment à partir des flux de trésorerie qu'il génère. Nous retiendrons, quatre d'entre elles parmi les plus usitées à savoir.

6.3.1. Le délai de retour sur investissement (ou «Pay back period»)

Cette méthode a le mérite d'être à la fois simple et logique: elle consiste à calculer le délai avant que les augmentations de recettes ou les diminutions de dépenses n'arrivent à équilibrer le montant de l'investissement initial. Le risque inhérent au projet sera d'autant plus faible que le délai sera court.

Malgré ses avantages, la méthode du retour sur investissement présente des limites, celle de favoriser des projets qui dégagent dès l'entame de l'activité des flux de trésorerie plutôt élevés, et ce au dépens des projets autrement plus rentables mais qui ne dégageraient des cash-flows importants qu'au bout de plusieurs années.

L'autre inconvénient est qu'elle ne fait aucune mention de la notion d'actualisation des flux dégagés. Aussitôt un projet a une durée de vie conséquente, on doit immanquablement aller vers le calcul de la valeur actuelle nette.

6.3.2. La méthode de la valeur actuelle nette (VAN)

Celle-ci a l'avantage de faire la distinction entre les «cash-flows» d'exploitation actualisés générés par l'investissement sur sa durée de vie et le coût de l'investissement initial.

Une valeur actuelle nette positive renseigne sur la rentabilité de l'investissement. En effet, lorsque plusieurs projets d'investissements sont en compétition, on choisit celui dont la valeur actuelle nette est la plus élevée. Mieux, son taux d'actualisation doit correspondre au taux de

rémunération qui n'induit pas la liquidité immédiate du montant à investir. En matière de Doing Business (amélioration du climat d'affaires), et pour que l'investissement soit attractif, il est recommandé de placer son argent sur le marché financier pour peu qu'il présente une rentabilité supérieure.

Jamais sans doute, le taux d'actualisation ne coïncidera avec le taux du marché financier dans la mesure car il doit tenir compte d'autres paramètres à savoir le coût de l'argent, le coût du financement de l'entreprise, outre le risque ou l'incertitude liés somme toute aux prévisions.

La méthode de la valeur actuelle nette permet une meilleure maîtrise de la chronologie des flux dégagés par le projet. Son inconvénient, est qu'elle ne permet pas la comparaison de projets qui exigent plutôt des capitaux investis différemment.

6.3.3. La méthode du taux de rentabilité interne

Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) est le taux qui permet d'annuler la valeur actuelle nette: il a cet autre avantage, celui de calculer la somme des flux actualisés d'être égale au coût de l'investissement initial et permet, de surcroît, de déterminer le taux maximal auquel l'investisseur peut se permettre de financer son investissement par emprunt, leasing, etc. Il constitue si l'on peut dire un taux de rentabilité inversé, Ainsi, le projet d'investissement ne peut être rentable économiquement que si le TRI s'avère supérieur au taux de financement moyen de l'entreprise (coût du capital).

Dans la pratique, le taux de rentabilité interne est déterminé après choix d'un taux d'actualisation de la valeur actuelle nette. Si la VAN est positive, on choisira un taux plus élevé et l'on procède de la sorte jusqu'à ce que la valeur actuelle nette soit négative.

La méthode du taux de rendement interne permet par ailleurs de classer les investissements selon leurs degrés d'importance.

6.3.4. La méthode de l'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité présente cet autre avantage, celui de faire une comparaison entre les différents projets d'investissements. Il doit être égal au rapport entre la somme des cash-flows d'exploitation actualisés et la dépense d'investissement.

L'indice de profitabilité permet d'exprimer la VAN par rapport à la dépense d'investissement et donc d'exprimer la VAN en terme de taux.

6.4. Budget des investissements

6.4.1. Les choix de financement

Une fois le projet d'investissement retenu, l'entreprise prévoit le mode de financement le mieux adapté à sa structure financière en fonction de la nature et du coût du moyen de financement.

Quelques solutions s'offrent à l'entreprise à savoir:

- Le financement interne ou par fonds propres implique un autofinancement, la cession d'actif immobilisé ou encore l'augmentation de capital.
- Le financement externe suppose le recours à l'emprunt, le crédit-bail outre une subvention d'équipements.

Deux critères de choix liés au financement sont calculés à partir des flux nets de trésorerie:

- la valeur actuelle nette (VAN) du mode de financement;
- le mode actuel du mode de financement.

6.4.2. Le plan de financement et le budget d'investissement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à long et moyen terme (3 à 5 ans). Il est élaboré sur la base du programme des investissements choisi par l'entreprise.

L'objectif vise:

- à comparer, selon un tableau pluriannuel prévisionnel les emplois devant assurer d'un côté les besoins de financement liés aux investissements, les besoins en fonds de roulement et d'un autre côté les ressources prévues pour couvrir les besoins.
- de vérifier la cohérence des décisions prises en matière de politique d'investissement et de financement,
- de contrôler l'équilibre financier entre les emplois et les ressources prévisionnels,
- de prévenir éventuellement les difficultés financières et de rechercher les causes de déséquilibre aux fins d'y remédier.

Structure de plan de financement des investissements

Exercice (N+1)	Montant
I. Besoins - Investissements. - Frais divers. - Autres besoins.	
Total des besoins	-
II. Ressources - Fonds propres. - Crédit à long et moyen termes. - Subventions.	
Total des ressources	-
Excédent (+) ou insuffisance (-) annuel des ressources stables	-

Le budget des investissements implique le recours aux techniques d'ordonnement, en effectuant les différentes tâches du projet d'investissement, à commencer par la délimitation des échéances des flux financiers correspondants et le calcul de la durée totale de la réalisation du projet.

Le budget global annuel des investissements englobe le budget des investissements proprement dit et le budget de financement.

Le suivi des investissements s'organise en trois temps:

- Les dates d'engagement: elles donnent lieu à versement d'acompte.
- Les dates de réception: elles conditionnent le démarrage des activités et donc la rentabilité des projets envisagés.
- Les dates de règlement: ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagés, il est important de vérifier la cohérence entre les montants facturés et ceux budgétés.

Lorsque les investissements sont nombreux, il faut regrouper ces différents éléments dans un budget de la forme suivante:

AnnéeN+1	Engagements				Réceptions				Décaissements			
	Pér. 1	Pér. 2		Pér N	Pér. 1	Pér. 2		Pér. N	Pér. 1	Pér. 2		Pér. N
Investiss.1												
Investiss.2												
Investiss. N												
Total												

6.5.Le contrôle budgétaire

Deux types de contrôle sont effectués à deux moments différents:

6.5.1. Contrôle du budget pendant la durée de la réalisation de l'investissement

Cas des écarts défavorables:

- L'analyse des écarts sur délais

Les réserves formulées font état du non-respect des délais impartis, une situation qui influe négativement sur durée de réception du projet provoquant des une réévaluation du projet et par conséquent des travaux supplémentaires...

- Analyse des écarts dans les montants

Cette différence est provoquée par une variation des prix plutôt en hausse des équipements sinon à des travaux supplémentaires non prévus suite à des glissements dans les délais de livraison du projet...

- Analyse des écarts de financement

Cette situation s'explique par des contraintes sujettes aux aléas avec l'enveloppe budgétaire consacrée dans l'allocation des moyens de *financement externes* (aides, subventions, emprunts) ou *internes* en cas de défaillance d'un actionnaire important ou encore une trésorerie insuffisante due à une détérioration des conditions d'exploitation.

Les actions correctives des écarts défavorables visent à éviter à l'entreprise, selon leur taille réduire les délais impartis, à rattraper les défaillances, voire à maintenir le projet au risque de résilier le contrat.

6.5.2. Contrôle de la rentabilité de l'investissement

La rentabilité est calculée à partir des chiffres réels et des mêmes critères afin d'analyser:

- la fiabilité des prévisions.
- la pertinence des critères de choix utilisés.

Exemple

Un projet, d'une durée de 4 ans, représente un investissement initial de 4 000 KDA et permet d'obtenir les chiffres d'affaires annuels prévisionnels suivants¹⁹:

Années	1	2	3	4
CA (en KDA) =	2 500	4 000	5 500	4 000

L'amortissement s'effectue en linéaire sur la durée de vie du projet.

Les coûts variables représentent 30% du CA, les coûts fixes sont de 1 000 KDA.

Le taux d'imposition des sociétés est supposé égal à 30%.

TAF

Déterminer les flux nets de trésorerie du projet pour chacun des 4 cassuivants:

Cas A

On suppose ici que les immobilisations n'ont aucune valeur en fin de projet.

Corrigé Cas A

Année	0	1	2	3	4
Investissement	-4 000				
Chiffre d'Affaires		2 500	4 000	5 500	4 000
- Coût Variable		-750	-1 200	-1 650	-1 200
=Marge sur coût variable		1 750	2 800	3 850	2 800
- Coûts fixes		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
- DAP investissement		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
= Résultat avant impôt:		-250	800	1 850	800
-IBS:		-(-75)	-240	-555	-240
= Résultat net		-175	560	1 295	560
+ DAP		+ 1 000	+1 000	+1 000	+ 1 000
= FNT	-4 000	825	1 560	2 295	1 560

On calcule ici les DAP (Dotations aux Amortissements et Provisions) de l'investissement en divisant la valeur initiale par le nombre d'années prévues par le plan d'amortissement du bien.

¹⁹ Hénot C et Hémici F., (2007), Contrôle de gestion, Bréal éditions, p, 48-60.

Si les amortissements peuvent s'effectuer en dégressif ou si l'investissement comporte plusieurs biens, il faut calculer les tableaux d'amortissements et reporter les résultats dans la ligne DAP. Les DAP doivent être prises en compte afin de déterminer le montant de l'impôt à verser mais, en raison de leur caractère de charges non décaissables, elles doivent être réintégrées pour le calcul des flux nets de trésorerie (FNT).

L'impôt sur les sociétés (IS) est calculé même si le résultat avant impôt est négatif. En effet, on simplifie la possibilité de report des déficits sur les exercices suivants en intégrant l'économie d'impôt qui en résulte à l'exercice en cours. Ainsi, dans notre exemple, l'année 1, l'impôt devrait être nul et un report de 250 de déficit serait possible l'année 2.

Cette année 2, l'impôt serait donc calculé sur $(800 - 250) = 550$, et non sur 800. Il se monterait alors à 165 au lieu de 240, soit une économie d'impôt de 75. Cette façon de calculer est plus proche de la réalité, mais, par convention, on simplifie généralement le calcul de l'imposition en appliquant la même méthode, que le résultat avant impôt soit positif ou négatif. Ainsi, ici, les 75 d'économie d'impôt sont directement imputés sur la 1^{ère} année.

Cas B

Finalement, une nouvelle organisation ne nécessite plus de financer l'intégralité des investissements dès le début.

Ainsi, l'investissement initial (Première Tranche fin T_0) ne représente plus que 2 600 KDA et, au terme de la première année d'exploitation, une seconde tranche est réalisée pour un montant de 1 500 KDA. L'amortissement de chacune des tranches s'effectue en linéaire sur la durée de vie restante du projet. Enfin, les immobilisations n'ont aucune valeur en fin de projet.

Corrigé Cas B

Année	0	1	2	3	4
Investissement	-2 600	-1 500			
Chiffre d'Affaires		2 500	4 000	5 500	4 000
- Coût Variable		750	1 200	1 650	1 200
= Marge sur Coût Variable		1 750	2 800	3 850	2 800
- Coûts Fixes		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
DAP investissement T0		-650	-650	-650	-650
DAP investissement T1			-500	-500	-500
- DAP Totale		-650	- 1 150	- 1 150	-1 150
= Résultat avant impôt:		100	650	1 700	650
-IBS:		-75	240	555	240
= Résultat net		175	410	1 145	410
+ DAP		+650	+1 150	+ 1 150	+ 1 150
= FNT	-2 600	825	1 560	2 295	1 560

Détails de calculs:

- DAP investissement $T_0 = 2\,600/4 = 650$.
- DAP investissement $T_1 = 1\,500/3 = 500$.
- FNT (T_1) = $-1\,500 + (2\,500 - 750 - 1\,000 - 650 - (-75)) + 650 = 825$.

Cas C

En fait, les immobilisations représentant la 2^e tranche d'investissement sont amortissables sur 4 ans. Leur valeur de revente en fin de projet est de 600 KDA.

Corrigé Cas C

Année	0	1	2	3	4
Investissement	-2 600	-1 500			
Chiffre d'Affaires		2 500	4 000	5 500	4 000
- Coût Variable		750	1 200	1 650	1 200
= Marge sur Coût Variable		1 750	2 800	3 850	2 800
- Coûts Fixes		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
DAP investissement T0		-650	-650	-650	-650
DAP investissement T1			-375	-375	-375
- DAP Totale		-650	-1 025	-1 025	-1 025
+ Vente d'immobilisation					600
Valeur Net Comptable des éléments d'actifs cédés					-375
=Résultat avant impôt:		100	775	1 825	1 000
-IBS :		-75	240	555	240
= Résultat net		175	535	1 270	760
+ DAP		+650	+1	+1 025	+1 025
+VCEAC			025		+375
FNT	-2 600	825	1 560	2 295	2 160

Détails de calculs:

- DAP investissement $T_1 = 1\,500/4 = 375$
- FNT (T4) = $(4\,000 - 1\,200 - 1\,000 - 1\,025 + (600 - 375) - 240) + (1\,025 + 375) = 2\,160$.

En fin de projet, la Valeur Nette Comptable des immobilisations est donc de 375 (la quatrième année restant à amortir).

En T4, on vend les immobilisations pour 600, on enregistre donc ce produit, mais on enregistre également la valeur comptable des éléments d'actifs cédés en charge (pour achever l'amortissement du bien dont on se sépare). Cette charge n'est évidemment pas décaissable, il faut donc la réintégrer au même titre que les DAP pour le calcul des flux nets de trésorerie.

Cas D

Une nouvelle organisation entraîne un besoin en Fonds de Roulement (BFR) ni représente 10% du CA.

Pour schématiser, le BFR représente les besoins de financement générés par activité de l'entreprise. L'entreprise dispose de ressources à court terme procurées par les dettes circulantes (dettes fournisseurs, fiscales et sociales,...), Toutefois, l'entreprise doit aussi financer les actifs circulants (Stocks, Créances clients,...). Dans un schéma classique de type industriel, les besoins cycliques de financement excèdent les ressources cycliques, d'où la présence d'un Besoin en Fonds de Roulement qui dépend donc de l'activité et qui peut être évalué en fonction du chiffre d'affaires.

Corrigé Cas D

Année	0	1	2	3	4
Investissement	-2 600	-1 500			
Chiffre d'Affaires		2 500	4 000	5 500	4 000
Coût Variable		750	1 200	1 650	1 200
Marge sur Coût Variable		1 750	2 800	3 850	2 800
Coûts Fixes		-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
MP investissement T0		-650	-650	-650	-650
MP investissement T1			-375	-375	-375
DAP Totale		-650	-1 025	-1025	-1 025
+Vente d'immobilisation					600
-Valeur Net Comptable des Eléments d'Actifs Cédés					-375
=Résultat Avant Impôt:		100	775	1 825	1 000
-IBS:		-75	240	555	240
=Résultat net		175	535	1 270	760
+DAP		+ 650	+1 025	+1 025	+1 025
+VCEAC					+375
BFR:		250	400	550	400
Variation du BFR =	-250	-150	-150	+150	+ 400
FNT	-2 850	675	1 410	2 445	2 185

Le fonds réservé au financement du BFR doit être disponible au début de l'activité.

Donc, ici, les 250 KDA nécessaires au cours de l'année 1 doivent être financés en T0, avec l'investissement de 2,6 MDA.

Le chiffre d'affaires augmentant de l'année 1 à l'année 3, le BFR augmente également et l'entreprise doit le financer, d'où un flux de trésorerie négatif en fin d'année 1 et en fin d'année 2.

La dernière année, on suppose la fin du projet et de l'activité, l'entreprise n'a donc plus de BFR à financer l'année suivante et récupère ainsi les flux de trésorerie correspondants.

Détails de calculs:

Variation du BFR T0= 250 - 0 = -250.

Variation du BFR T1= 400 - 250 = -150.

Variation du BFR T4= 0 - 400 = +400

7. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie à savoir les encaissements et les décaissements. Il permet de vérifier la cohérence ou non du système budgétaire de l'entreprise avant l'élaboration du budget général.

Il est utile de rappeler que la gestion prévisionnelle de la trésorerie se décline en quatre étapes :

- le recensement des prévisions de trésorerie (encaissements, décaissements) à partir des autres budgets et des décalages de paiement ;
- l'élaboration du budget de trésorerie pour une période de douze mois ;
- l'équilibrage du budget de trésorerie avec comme objectif de tendre vers une trésorerie zéro au moindre coût ;
- le contrôle de la trésorerie exige, a posteriori une comparaison des flux de trésorerie prévisionnels par rapport à ceux constatés.

7.1. Les prévisions de trésorerie

La gestion budgétaire suppose que les prévisions mensuelles des flux de trésorerie soient étalées sur une période de douze mois. L'objectif est de permettre à l'entreprise:

- de se prémunir contre tout risque de cessation de paiement;
- de prévoir ses besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour assurer leurs couvertures;
- de disposer le minimum de liquidités nécessaires selon ses objectifs;
- d'effectuer un état prévisionnel de la trésorerie à chaque fin de mois ainsi qu'à la fin de la période budgétaire;
- d'équilibrer durant la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter des fluctuations de trésorerie trop importantes;
- *de faire une synthèse de l'ensemble des actions de l'entreprise ayant une incidence sur la trésorerie projetée;*
- *d'avoir une appréciation sur sa politique générale.*

En ce qui concerne la collecte et l'évaluation des prévisions de trésorerie, elles doivent s'effectuer en temps et en valeur et de manière précise, à partir:

- *des budgets validés préalablement*, pour une période donnée devant des flux d'encaissements et de décaissements;
- *des glissements dans les délais de paiement dus aux échéances et aux modes de règlement prévisionnels*, en fonction de la politique commerciale de l'entreprise, des

pratiques et des règles sociales et fiscales;

- *d'opérations prévues non budgétisées* qui peuvent entraîner des encaissements ou des décaissements;
- *du bilan après répartition*, à la fin de la période précédente, où figurent les créances et les dettes, appelées à être encaissées et décaissées au cours d'une période considérée.

Il importe aux entreprises, tous secteurs confondus, d'appliquer les plafonds des délais de paiement légaux, c'est-à-dire 45 jours ou 60 jours à partir de la date d'émission de la facture. Néanmoins, des dérogations temporaires conditionnées peuvent être accordées.

Les prévisions sont, du reste, classées selon un certain nombre de critères et ventilées selon des modes et des délais de règlement.

Ainsi, le classement des prévisions s'effectue:

- par nature de flux de trésorerie, entendre par encaissements et décaissements.
- par destination des encaissements et décaissements soit par:
 - exploitation: liés au cycle d'exploitation;
 - hors exploitation: liés aux investissements et autres.
- par origine des encaissements et décaissements et qui concernent:
 - les opérations antérieures à la période budgétée;
 - les opérations programmées sur la période budgétisée.

La ventilation des prévisions, quant à elle, s'effectue par différents mode de règlement, soit par espèces, soit par chèques ou par traite...

En ce qui concerne les délais, le règlement peut s'opérer au comptant, à crédit sinon à terme suivant les échéances.

Remarque

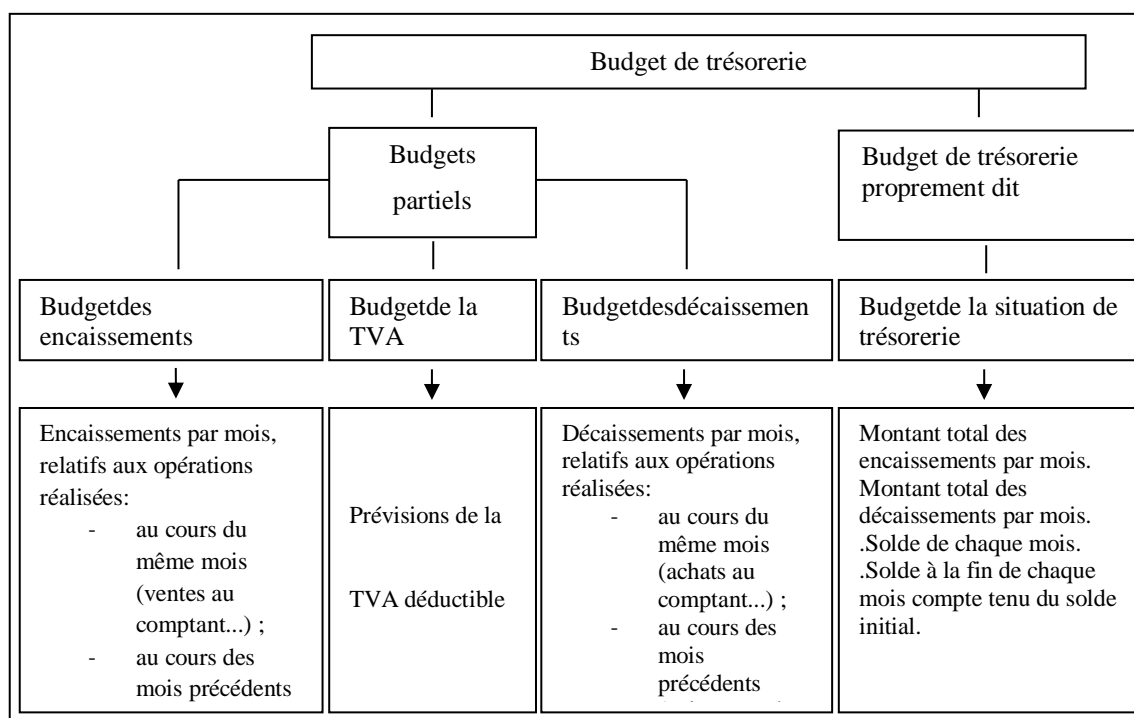
- les encaissements et les décaissements prévisionnels sont évalués, quels que soient leur destination ou leur origine, pour leur montant, en *toutes taxes comprises (TTC)* lorsque les opérations sont assujetties à la TVA.
- sont exclues des prévisions de trésorerie, les charges et les produits, tels que les dotations aux amortissements, les dépréciations et les provisions, reprises sur dépréciations et autres provisions car elles n'entraînent aucun flux monétaire.

7.2. Le budget de Trésorerie

Le budget de Trésorerie, ultime étape avant établissement du budget général, est composé de documents de synthèse prévisionnels et tiré des autres budgets.

Il est élaboré, mensuellement, sur une période de douze mois, à partir des prévisions de trésorerie.

Son élaboration est séquencée en quatre parties *respectivement* entrais budgets partiels puis en un budget de trésorerie proprement dit.



7.2.1. La structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est constitué de trois tableaux:

- Le tableau des encaissements prévisionnels

Encaissements pour la période relatifs aux opérations réalisées:

- au cours de la même période (ventes au comptant, ...);
- au cours des périodes précédentes (règlement des créances clients, ...).

Budget des encaissements

	jan.	fév.	Mars	...	déc.
CA HT					
TVA collectée					
CA TTC					
Clients N-1					
Clients comptant					
Clients 30 jours					
...					
Autres					
Encaissements du mois					

- Le tableau des décaissements prévisionnels

Décaissements de la période relatifs aux opérations réalisées:

- au cours de la même période (achats au comptant, ...);
- au cours des périodes précédentes (paiement des dettes fournisseurs, ...).

Budget des décaissements

	jan.	fév.	mars	...	déc.
Achats TTC					
Autres charges					
Personnel					
...					
TVA à décaisser					
Dettes N-1					
Total					

Il faut *exclure* du tableau des décaissements, les charges non décaissées *calculées* durant la période relatives aux dotations aux amortissements et aux provisions...

Il faut faire la distinction entre les achats et les décaissements; ces derniers sont calculés en toutes taxes comprises (TTC), alors que les achats sont donnés en hors taxes (HT).

Le tableau de la trésorerie fait apparaître:

- le total des encaissements par période
- le total des décaissements par période
- les soldes de chaque période
- les soldes à la fin de chaque période en prenant en compte le solde initial

Budget de trésorerie

	jan.	fév.	mars	...	déc.
Solde début de mois	/	/	/	/	
(+) Encaissements		/	/	/	
(-) Décaissements		/	/	/	
Solde fin de mois					/

↙ Au bilan d'ouverture
↘ Vers bilan N+1

Remarque

- Le solde prévisionnel devra être comparé au solde réel à la fin de chaque période et ce, pour faire une évaluation des écarts, encore faut-il en rechercher la cause et de prendre, si besoin est, les mesures les plus pertinentes.
- Les opérations dont les encaissements et les décaissements interviendront lors des périodes suivantes constituent des créances ou des dettes prévisionnelles qui seront portées dans le bilan prévisionnel.
- Pour chaque tableau, les encaissements ou les décaissements peuvent être classés en opérations d'exploitation et en opérations hors exploitation.

La TVA à décaisser fait l'objet d'une attention particulière:

TVA collectée du mois précédent M - 1
-
TVA déductible sur immobilisations du mois précédent M - 1
-
TVA déductible sur achats d'autres biens et services réalisés le mois précédent M - 1
=
TVA à décaisser au cours du mois M

Son calcul nécessite, le plus souvent, l'élaboration d'un tableau particulier.

Budget de TVA

	Jan.	Fév.	Nov.	Déc.	Bilan n+1
TVA collectée					
TVA déductible					
TVA due au titre du mois					
TVA à décaisser		▲	▲	▲	▲

Passer à la loupe le budget de trésorerie c'est assurer l'équilibre de la trésorerie et ce, pour résorber les soldes négatifs et éliminer les soldes jugées excédentaires.

- Les soldes négatifs

Un solde est négatif lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses et signifie que l'entreprise aura besoin d'un financement à court terme.

Il est vivement recommandé d'analyser dans une première étape:

- les décaissements: l'entreprise peut jouer sur le délai du crédit fournisseurs pour éviter le spectre de la contrainte financière d'exploitation et pouvoir réduire les dépenses prévisionnelles, ...
- les encaissements: l'entreprise peut intervenir pour réduire le délai crédit clients, et introduire des mesures incitatives pour être réglé au comptant par ses clients, ...

Dans le cas où les résultats de la première étude ne sont pas suffisants, elle passe à une seconde étape à savoir :la recherche des moyens de financement à court terme nécessaires pour couvrir les besoins de trésorerie à travers le découvert ou encore la mobilisation des créances...

- Les soldes positifs

Un solde est positif lorsque les Recettes sont supérieures aux Dépenses. Il résulte que l'entreprise n'aura aucun problème de financement, à court terme.

Là, il est nécessaire d'examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptées afin de rentabiliser les capitaux.

Exemple

Détail des échéances, des créances et des dettes du bilan au 31/12/N de l'entreprise M (en DA)²⁰:

	au bilan	janvier	février	mars	reste
Créances	33 950	15 350	10 000	6 000	2 600
Créances diverses sauf TVA déductible	2 810	2 810			
Créances diverses	5 240	5 240			
Dettes	27 350	17350	10 000		
Dettes fiscales et sociales	47 650	13000			34 650
Dettes diverses	7 600	5 600	2 000		

Prévisions des ventes du 1^{er} trimestre N+1 (les clients règlent à 70% au comptant, les autres le mois suivant).

	janvier	Février	Mars
Ventes HT	40 000	36 000	34 000

Prévisions d'achats et charges au 1^{er} trimestre N+1:

²⁰ Charrier H et DE Gryse, (2004)., Les outils fondamentaux de la gestion, Gualino éditeur, pp, 220-222.

	jan.	fév.	mars	
Achats MP HT	16 000	12 000	18 000	← 60% comptant, 40% le mois suivant.
Salaires nets	8 000	8 000	8 400	
Charges sociales	4 400	4 400	4 600	
Amortissements	3 000	3 000	3 000	} Les autres charges sont décaissées le mois même sauf pour les charges sociales, le mois suivant.
Autres charges HT	2 400	2 600	2 800	

Par simplification, on retiendra une TVA à 19%. Solde initial de trésorerie positif: 1 350 DA.

TAF

Présenter pour le 1^{er} trimestre N+1:

- le budget des encaissements (recettes);
- le budget de TVA;
- le budget des décaissements (dépenses).

Etablir le budget de trésorerie récapitulatif sachant que le solde de trésorerie initial est de 1350 DA

Corrigé

Le budget des encaissements

	jan.	fév.	mars	
CA HT	40 000	36 000	34 000	
TVA collectée	7 600	6 840	6 460	
CA TTC	47 600	42 840	40 460	
créances N-1	15 350	10 000	6 000	
créances diverses	2 810			
...				
clients comptant	5 240	29 988	28 322	
clients à 1 mois	33 320	14 280	12 852	→ Sur avril 12 852
Encaissements du mois	56 720	54 268	47 174	

Le budget de TVA

	jan.	fév.	mars	
Achats MP	16 000	12 000	18 000	
TVA/achats	3 040	2 280	3 420	
Achats TTC	19 040	14 280	21 420	
Autres charges	2 400	2 600	2 800	
TVA/autres charges	456	494	532	
Autres charges TTC	2 856	3 094	3 332	
Total TVA déductible	3 496	2 774	3 952	
TVA collectée	7600	6840	6 460	
TVA déductible	3 496	2 774	3 952	
TVA à décaisser	4104	4066	2 508	→ Sur avril 2 508
TVA payable dans le mois		4 104	4 066	

Le budget des décaissements

	jan.	fév.	mars
Achats TTC	19 040	14 280	21 420
Autres charges TTC	2 856	3 094	3 332
Salaires	8 000	8 000	8 400
Charges sociales		4 400	4 400
TVA à décaisser		4 104	4 066
Dettes N-1	35 950	12000	
Total	65 846	45 878	41 618

Sur avril
4 066

Budget de trésorerie 1^{er} trimestre

	jan.	fév.	mars
Solde début de mois	9800	674	9 064
+ Encaissements	+ 56720	+ 54 268	+ 47174
- Décaissements	- 65846	- 45 878	- 41618
Solde fin de mois	674	9 064	14620

La procédure budgétaire peut se clore par l'établissement des états financiers prévisionnels.

Ces derniers vont permettre de montrer les conséquences des actions envisagées sur la situation économique de l'entreprise à court et moyen terme.

Ces documents vont, en effet, permettre l'analyse de la rentabilité de l'entreprise et de sa situation et structure financière.

8. Le budget général

À l'issue de la procédure budgétaire, l'exploitation des différents budgets élaborés permet de construire le budget général. Ce dernier est constitué de documents de synthèse prévisionnels, notamment d'un compte de résultat et d'un bilan prévisionnels (Charpentier, Coucoureux et Sopel, 2007; p220).

8.1. Les documents de synthèse prévisionnels

Le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel et le plan de financement constituent des outils clefs de synthèse budgétaire.

Ces documents de synthèse prévisionnels permettent de vérifier, outre la cohésion de l'organisation budgétaire de l'entreprise, le respect des grands équilibres à savoir la structure financière, la trésorerie et la formation du résultat de l'exercice²¹.

8.1.1. Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel vise, lui, à mesurer les conséquences des actions prévues sur l'activité et la formation du résultat de l'entreprise, pour l'année à venir.

Il permet également:

- d'évaluer l'équilibre dans la formation du résultat par rapport à l'ensemble des budgets.
- de contrôler la confection des budgets avec les données réelles du compte de résultat pour la même période.

Le compte de résultat prévisionnel est établi annuellement à partir de budgets relatifs à l'exploitation qui concernent notamment les ventes, les approvisionnements et la production et d'éléments prévisionnels, issus des budgets d'investissements, de financement et de trésorerie. Un rapport écrit doit être joint au compte de résultat prévisionnel, à titre complémentaire, sans oublier de faire un commentaire à ce sujet.

Le classement des charges et des produits peut être effectué:

- par nature;
- par fonctions.

Le compte de résultat prévisionnel laisse transparaître les résultats prévisionnels. Il permet de faire la confrontation des données effectives de l'exercice précédent.

²¹A défaut, une révision des prévisions est vivement recommandée.

	Charges	Produits	
Total budgets des approvisionnements	Achats matières et marchandises	CA	Total budget des ventes
	Variations de stocks		
Budget des frais de commercialisation de production d'approvisionnement généraux	Charges de personnels Autres charges d'exploitation		
	Dotations aux amortissements		
Plan de trésorerie	Charges financières IBS		
	Résultat		
	Total	Total	

Compte de résultat prévisionnel (avec provenance des informations)

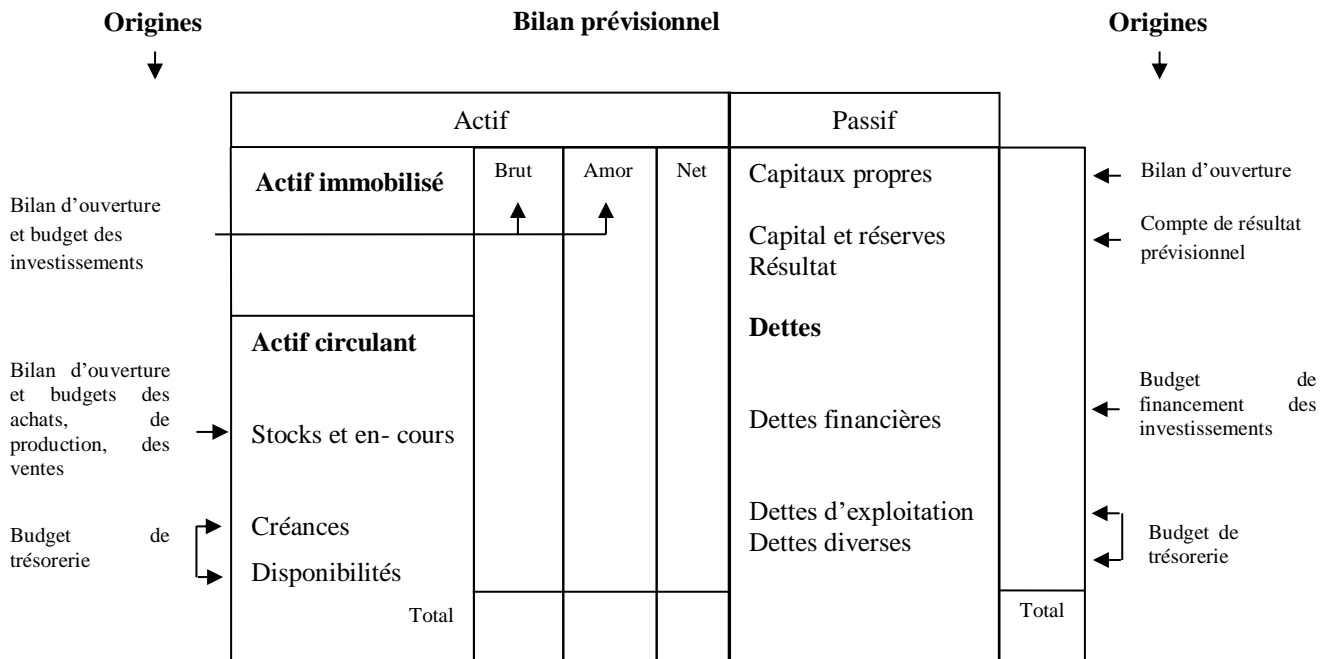
8.1.2. Le bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel a pour objectif de donner une lecture sur les implications des actions projetées sur la structure financière de l'entreprise, pour l'année à venir.

Ce document est établi annuellement à l'aide du bilan à l'ouverture de l'exercice et de l'ensemble des budgets.

Il sert également à mesurer l'équilibre financier en tenant compte de l'ensemble des budgets et à contrôler la confection des budgets par rapport aux données réalisées du bilan établi à la même date et d'analyser les écarts financiers.

Voici une représentation du modèle des comptes annuels.



Remarque:

- Le stock final est déterminé à partir des éléments suivants: Stock initial + Achats - Sorties (coût d'achat des marchandises vendues ou matières consommées).
- Le résultat du bilan prévisionnel doit être égal au résultat du compte de résultat prévisionnel.

Cas de synthèse

Une entreprise fabrique deux types de produits destinés à la climatisation²²:

- les produits CS, appareils soufflants évolués, à mouvements rotatifs,
- les produits CF, climatiseurs permettant d'insuffler de l'air frais.

Elle vous fournit son bilan d'ouverture et des informations concernant son cycle de production.

Bilan d'ouverture au 01/01/N en KDA

Actif		Passif	
Immobilisations brutes	21500	Capitaux propres	10 500
Amortissements	8 000	Emprunt bancaire	4850
Immobilisations nettes	13500	Solde créditeur de banque	443
Stock de matières premières ⁽¹⁾	470	Fournisseurs	564
	475	Organismes sociaux	110
Stock de produits CS ⁽²⁾	520	TVA à payer	113
Stock de produits CF ⁽³⁾	1395		
Clients	220		
Banque			
Total	16580	Total	6580

⁽¹⁾350 KDA pour les produits CS et 120 KDA pour les produits CF

⁽²⁾500 unités de CS

⁽³⁾200 mités de CF

Programme des ventes (en volume)

	jan.	fév.	Mars	avril	mai	juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
CS	400	400	400	600	600	600	1100	1100	1100	500	5 00	500	7800
CF	100	100	100	120	120	120	200	200	200	150	150	150	1710

- Prix de vente
- CS: 1 500 DA HT

²²Burlaud A et al., (2004), Contrôle de gestion, coll. Gestion, Librairie Vuibert, p, 131-139.

- CF: 3 000 DA HT

- Conditions de paiement

Les encaissements des ventes se font dans un délai:

- de 1 mois pour les produits CS;
- de 2 mois pour les produits CF.

Les créances clients concernent.

- les produits CS pour 675 KDA (ventes de décembre);
- les produits CF pour 720 KDA (ventes de novembre et de décembre).

Programme de production Produits CS (en volume)

	jan.	fév.	Mars	avril	mai	Juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
SI	500												
P°	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700		7 700
SF	800	1100	1400	1500	1600	1700	1300	900	500	700	900	400	

Programme de production Produits CF (en volume)

	jan.	fév.	mars	avril	mai	Juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
SI	200												
P°	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		1 650
SF	250	300	350	380	410	440	390	340	290	290	290	140	

- Coût de production

- Pour un produit CS

Matières premières (MP): 500 DA HT, payées avec un crédit de 1 mois

Matières consommables (MC): 200 DA HT, payées au comptant.

Dotations aux amortissements : 100 DA.

Main-d'œuvre directe: 70 000 DA par mois.

Charges sociales: 50% de 70 000 DA par mois, payées le mois suivant.

Les stocks sont valorisés à 950 DA l'unité.

- Pour un produit CF

Matières premières (MP): 800 DA HT, payées avec un crédit de 1 mois.

Matières consommables (MC): 100 DA HT

Dotations aux amortissements: 200 DA.

Main-d'œuvre directe: 150 000 DA.

Charges sociales: 50% de 150 000 DA, payées le mois suivant.

Les stocks sont valorisés à 2 600 DA l'unité.

- Mode d'approvisionnement

Les matières premières sont achetées au rythme de la production avec un décalage d'un mois.

Les achats de janvier doivent donc correspondre à la production de février.

N'ayant pas d'information précise sur la production du mois de janvier N+1, on prendra les données de l'année N. On fera donc en sorte que les stocks de matière première au 31/12/N soient égaux à ceux du 01/01/N.

Les matières consommables sont achetées au fur et à mesure des besoins immédiats de production.

Les dettes fournisseurs et les dettes sociales des organismes sociaux seront réglées en janvier.

Autres opérations de la période

Une annuité d'emprunt de 400 KDA sera payée en juin.

Elle se décompose en:

- 300 KDA de remboursement;
- 100 KDA de charge financière.

- TVA

Le taux de 19%.

On considère que la TVA est due au moment de l'enregistrement des achats et des ventes. Elle sera payée en tenant compte du décalage habituel d'un mois.

TAF

Présenter pour les 12 mois à venir:

- un budget des ventes HT et TTC;
- un budget des achats HT et TTC;
- un budget de TVA;
- un budget des frais de main-d'œuvre;
- un budget de trésorerie;
- les états de synthèse prévisionnels.

Corrigé

Budget des ventes encaissées en KDA

Mois	CS CA HT	CF CA HT	Total HT	CS CA TTC	CF CA TTC	TVA collectée	ventes encaissées
J	1200	150	1350	1440	180	270	1035
F	1200	150	1350	1440	180	270	1800
M	1200	150	1350	1440	180	270	1620
A	1800	180	1980	2160	216	396	1620
M	1800	180	1980	2160	216	396	2 340
J	1800	180	1980	2160	216	396	2 376
J	3300	300	3 600	3960	360	720	2 376
A	3300	300	3 600	3 960	360	720	4176
S	3 300	300	3 600	3 960	360	720	4320
O	1500	225	1725	1800	270	345	4320
N	1500	225	1725	1800	270	345	2160
D	1500	225	1725	1800	270	345	2 070
Totaux	23 400	2 565	25 965	28 080	3078		

En ce qui concerne les ventes encaissées, il faut tenir compte:

- du décalage de deux mois pour les produits CF et d'un mois pour les produits CS;
- du montant des créances clients figurant au bilan d'ouverture. Le montant doit être encaissé en tenant compte des délais de paiement accordés sur chacun des produits.

Fin décembre, il reste à encaisser les ventes:

- du mois de novembre et décembre de produits CF pour 540 KDA;
- du mois de décembre de produits CS pour 1 800 KDA.

Au total: 2 340 KDA. Cette somme devra figurer au bilan prévisionnel (créances clients).

Budget des ventes encaissées en KDA

	CS achats MP	CF achats MP	Autres achats MC	Total HT Achats	Total TTC MP	Total TTC MC	Total TTC Achats	TVA déductible	Décaissements
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
F	350	120	155	625	564	163	727	102	727
M	350	120	155	625	564	163	727	102	727
A	350	120	155	625	564	163	727	102	727
M	350	120	155	625	564	163	727	102	727
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
A	350	120	155	625	564	163	727	102	727
S	350	120	155	625	564	163	727	102	727
O	350	120	155	625	564	163	727	102	727
N	0	0	155	155	0	163	163	8	727
D	350	120	0	470	564	0	564	94	0
Totaux	3 850	1320	1705	6 875					

Pour établir le budget des achats, il faut tenir compte du mode et de la cadence de la production:

- les achats de matières premières se font au rythme de la production avec un décalage d'un mois. Cela signifie que les achats de matières premières du mois de janvier tiennent compte du montant de la production du mois de février;
- les stocks finaux de matières premières doivent être égaux aux stocks initiaux. On reprend donc, au mois de décembre, les montants figurant au bilan d'ouverture;
- les achats de matières consommables se font au fur et à mesure de la production donc pas de décalage.

En ce qui concerne les décaissements, il faut tenir compte des conditions de règlement aux fournisseurs:

- les matières premières sont payées avec un décalage d'un mois,
- les matières consommables sont payées immédiatement.
- Au mois de janvier:
 - On doit décaisser le montant correspondant aux achats de matières consommable du mois de janvier pour 163 KDA.
 - On tient également compte du montant des dettes fournisseurs au bile' d'ouverture de 564 KDA.

Au total: 727 KDA.

- Au mois de février:
 - On doit décaisser le montant correspondant aux achats de matières consommât du mois de février pour 163 KDA.
 - On doit également décaisser le montant des achats de matières premières effectués en janvier pour 564 KDA.

Au total: 727 KDA.

Fin décembre, il reste à décaisser les achats de matières premières du mois de décembre pour 564 DA. Ce montant va figurer au bilan prévisionnel (dettes fournisseurs).

Budget de TVA en KDA

Mois	TVA collectée	TVA déductible	TVA à payer	TVA décaissée
J	270	102	168	113
F	270	102	168	168
M	270	102	168	168
A	396	102	294	168
M	396	102	294	294
J	396	102	294	294
J	720	102	618	294
A	720	102	618	618
S	720	102	618	618
O	345	102	243	618
N	345	8	337	243
D	345	94	251	337

Au mois de janvier, la TVA décaissée correspond au montant figurant au bilan: ouverture. Il faut tenir compte du décalage d'un mois, concernant son décaissement.

Fin décembre, il reste à décaisser la TVA à payer du mois de décembre, soit 251 KDA. Cette somme va figurer dans le bilan prévisionnel (TVA à payer).

Budget de main-d'œuvre en KDA

	Salaires produits CS	Salaires produits CF	Salaires totaux	Décaissements salaires	Charges sociales	Décaissements charges sociales
J	70	150	220	220	110	110
F	70	150	220	220	110	110
M	70	150	220	220	110	110
A	70	150	220	220	110	110
M	70	150	220	220	110	110
J	70	150	220	220	110	110
J	70	150	220	220	110	110
A	70	150	220	220	110	110
S	70	150	220	220	110	110
O	70	150	220	220	110	110
N	70	150	220	220	110	110
D	70	150	220	220	110	110
Totaux	840	1800			1320	

Les salaires sont payés chaque fin de mois.

Les charges sociales correspondent à 50% des salaires. Elles sont payées avec un décalage d'un mois.

Au mois de janvier on décaisse le montant des charges sociales figurant au bilan d'ouverture.

Fin décembre, il reste à décaisser les charges sociales du mois de décembre soit 110 KDA. Cette somme devra figurer au bilan prévisionnel (dette envers les organismes sociaux).

Budget de trésorerie en KDA (1^{er} semestre)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements						
Ventes	1035	1800	1620	1620	2 340	2 376
Totaux	1035	1800	1620	1620	2 340	2 376
Décaissements						
Achats	727	727	727	727	727	727
Salaires	220	220	220	220	220	220
Charges sociales	110	110	110	110	110	110
Emprunts						400
TVA	113	168	168	168	294	294
Totaux	1170	1225	1225	1225	1351	1751
Trésorerie initiale	-223	-358	217	612	1007	1996
Trésorerie finale	-358	217	612	1007	1996	2 621

Budget de trésorerie en KDA(2^e semestre)

	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Encaissements						
Ventes	2 376	4176	4320	4320	2160	2 070
Totaux	2 376	4176	4320	4320	2160	2 070
Décaissements						
Achats	727	727	727	727	727	727
Salaires	220	220	220	220	220	220
Charges sociales	110	110	110	110	110	110
Emprunts						400
TVA	294	618	618	618	243	337
Totaux	1351	1675	1675	1675	1300	667
Trésorerie initiale	2621	3 646	6147	8 792	11437	12 297
Trésorerie finale	3 646	6147	8 792	11437	12297	13 700

Il suffit de reprendre les montants figurant dans les budgets précédents:

- budget des ventes: colonne «ventes encaissées»;
- budgets des achats: colonne «achats décaissés»;
- budget de TVA: colonne «TVA décaissée»;
- budget des frais de main-d'œuvre: colonne «salaires décaissés»;
- budget des frais de main-d'œuvre: colonne «charges sociales décaissées».

On ajoute également les décaissements hors exploitation liés aux emprunts.

La trésorerie initiale du mois de janvier correspond au solde figurant sur la ligne banque et «solde créditeur des banques».

La trésorerie finale s'obtient par la formule:

$$\text{Trésorerie initiale} + \text{total encaissements} - \text{décaissements} = \text{trésorerie finale.}$$

Fin décembre, la trésorerie finale s'élève à 13 700 KDA. Cette somme devra figurer au prévisionnel (banque).

Compte de résultat prévisionnel en KDA

Produits		Charges	
Chiffre d'affaires	25 965	Achats	6 960
Production stockée CS	-95	Variation de stocks de MP	0
Production stockée CF	-156	Charges de personnel ¹	3 960
		Dotations aux amortissements	1 100
		Charges financières	100
Total	25 714	Total	25 714
		Résultat	13 679

¹(salaires + charges sociales)

Calcul de la variation de stock de produits finis (production stockée)

On la calcule tout d'abord en volume:

	Production stockée en volume (stock final - stock initial)	Stock final en volume	Stock initial en volume
Produits CS	-100	400	500
Produits CF	- 60	140	200

On la valorise ensuite à:

- 950 DA l'unité pour les produits CS (cf. énoncé);
- 2 600 DA l'unité pour les produits CF (cf. énoncé).

On obtient la production stockée en valeur (KDA).

	Production stockée en valeur (stock final - stock initial)	Stock final en valeur	Stock initial en valeur
Produits CS	-95	380	475
Produits CF	-156	364	520

- Calcul de la variation de stocks de matières premières

Comme le stock initial de matières premières est égal au stock final de matières premières, la variation de stock est nulle.

- Calcul de la dotation aux amortissements de la période

On considère, ici, que les machines s'usent au fur et à mesure de la production.

La dotation aux amortissements est donc proportionnelle au volume produit.

	Dotation aux amortissements par unité (en DA)	Production totale	Total (en DA)
Produits CS	100	7 700 unités	770
Produits CF	200	1 650 unités	330
			1100

Bilan prévisionnel en KDA

Actif		Passif	
Immobilisations brutes	22 500	Capitaux propres	10500
Amortissements	9100	Résultat	13679
Immobilisations nettes	12 400	Emprunt	4550
Stocks matières premières	470	Fournisseurs	564
Stocks CS	380	Organismes sociaux	110
Stocks CF	364	TVA à payer	251
Clients	2 340		
Banque	13 700		
Total	29 654	Total	29 654

Il suffit de reprendre les soldes déjà mis en évidence dans les autres calculs.

Les amortissements correspondent aux amortissements cumulés (montant au bilan d'ouverture + dotation de la période).

Le montant de l'emprunt doit tenir compte du remboursement de la période.

- Ajustement de la trésorerie

Si on cherchait à optimiser la trésorerie, il faudrait placer les excédents et payer des charges financières sur les découverts.

On fera l'hypothèse que les agios sont calculés sur le découvert moyen multiplié par le nombre théorique de jours de découvert en considérant que l'activité est régulière: au long de l'année (12 mois de 30 jours).

Ces frais seront prélevés le mois suivant celui où se produit le découvert. Le taux mensuel du découvert est de 1,20% (on fera abstraction de frais fixes de découvert).

Même base de calcul pour les excédents qui seront rémunérés sur la base d'un taux mensuel de 0,70%.

Au mois de janvier, le calcul ne pose pas de problème particulier puisque la trésorerie initiale (-223 KDA) et la trésorerie finale (-358 KDA) sont toutes deux négatives.

Le découvert moyen au mois de janvier est de: $(223 + 358)/2 = 290,5$ KDA.

Les charges financières sont de: $290,5 \times 1,2\% = 3,486$ KDA.

Au mois de février, la trésorerie finale avant ajustement s'élevait à 217 KDA.

Compte tenu du paiement des frais financiers relatifs au découvert du mois précédent, la trésorerie finale s'élève à: $217 - 3,486 = 213,514$ KDA.

La trésorerie passe de -350 KDA à + 213,514 KDA. Le mois de février se partage donc en une période de découvert, sur laquelle il faudra payer des agios, et une période d'excédents, qui rapporteront des produits financiers s'ils sont placés.

Il s'agit alors de calculer le nombre de jours de découvert au mois de février, c'est-à-dire de déterminer la date à laquelle la trésorerie redevient positive.

Sur 30 jours elle passe de -350 KDA à + 213,514 KDA, soit en valeur absolue:

$$|350 + 213,514|$$

Le nombre de jours de découvert correspond à un montant de : 13501 KDA.

Il est donc égal à $30 \times 350 / (350 + 213,514) = 18,633$ arrondi à 19 jours.

Les charges financières s'appliquent à 19 jours de découvert:

$$(350/2) \times 1,2\% \times (19/30) = 1,33 \text{ KDA}$$

Les produits financiers rémunèrent 30-19, soit 11 jours d'excédents:

$$(213,514/2) \times 0,7\% \times (11/30) = 0,27 \text{ KDA.}$$

Ces charges et produits pèseront sur le montant de la trésorerie du mois de mars, dont la trésorerie finale devra donc être recalculée et ainsi de suite.

Bibliographie

- Alazard C, Sépari S., 2004, contrôle de gestion : manuel et applications, DECF 7, 6^e éd, Dunod, Paris.
- Béatrice et Francis Grandguillot, l'essentiel du contrôle de gestion, coll. Les carrés, Gualino éditeur, 2013.
- Bouquin H., (2008), Le contrôle de gestion, 8^e éd, Presses Universitaires de France.
- Burlaud A &al., 2004, contrôle de gestion, coll. Gestion, Librairie Vuibert, Paris.
- Burlaud A, Simon C et Saada T., 2005, comptabilité analytique et contrôle de gestion, 3^e éd, coll. EDUCAPÔLE gestion, Vuibert, Paris.
- Charrier H et DE Gryse., (2004)., Les outils fondamentaux de la gestion, Gualino éditeur.
- Doriath B et Goujet C., 2005, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, coll. CGO, 2^e éd, Dunod, 2005.
- Dayan A(coordonnateur général)., 1999, manuel de gestion, vol 1, Ellipses éditions, Paris.
- De Kerviler (I et L)., (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous!, 4^e éd, Economica.
- Eglem J.-Y et al. (1991), Les mécanismes financiers de l'entreprise, 2^e éd, coll. Entreprendre, Montchrestien.
- Garmilis A, Arnaud H & Vignon V., 1992, le contrôle de gestion ... en action, coll. Finance opérationnelle, éditions Liaisons, Paris.
- Gautier F, Pezet A., (2006), Contrôle de gestion, coll. Gestion appliquée, Dareios et Pearson Education France.
- Gervais M., 1987, contrôle de gestion «par le système budgétaire», coll. Vuibert entreprise, Vuibert, Paris.
- Gervais M., 2000, contrôle de gestion, 7^e éd, coll. Gestion, Economica, Paris.
- Giraud F &al., 2008, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3^e éd, coll. Business, Gualino éditeur, Paris.
- Hénot C et Hémici F., (2007), Contrôle de gestion, Bréal éditions.
- Hirigoyen G, la fonction financière in Boyer A et al, panorama de gestion, les éditions d'Organisation, 1997.

- Horngren C T &al., 2006, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^e éd, Pearson Education France.
- Hutin H., (2010), Toute la finance, 4^e éd, coll. Références, les éditions d'Organisation.
- Kübler F., (2004), Les Budgets, condition nécessaire à la cohésion in Guedj N (ouvrage coordonné par) le contrôle de gestion «pour améliorer la performance de l'entreprise», 3^e éd, les éditions d'Organisation.
- Langlois G et Bonnier C., 1996, contrôle de gestion, Foucher, Paris.
- Langlois G, Bonnier C & Bringer M., 2007, contrôle de gestion : manuel et application, coll. LMD Expertise comptable, DCG 11, Foucher, Paris.
- Lauzel P, Teller R., 1992, contrôle de gestion et budgets, 6^e éd, coll. Administration des entreprises, Sirey, Paris.
- Leclère D. (2012), L'Essentiel de la gestion budgétaire, 2^e éd, coll. DFCG, Eyrolles.
- Le Roy F. & Sanou F.H., (2014), Stratégie de compétition et performance de marché : une étude empirique, revue management international, vol 18-n°2, pp124-137.
- Malo J L, Mathé J C., 2002, l'essentiel du contrôle de gestion, 2^e éd, coll. Les indispensables de la gestion, éditions d'Organisation, Paris.
- Marion A., (1999), Le référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.
- Margron A, (1990), Découvrir l'entreprise, coll. Synthèse +, Sirey.
- Naulleau G, Rouach M., 2001, contrôle de gestion et stratégie dans la banque, coll. Les essentielles de la banque, banque éditeur, Paris.
- Plauchu V., (2012), Mesurer et améliorer des performances industrielles, les éditions Campus ouvert.
- Pilot-Vicard E, Vidal O et Deck-Michon M., (2015), Contrôle de gestion, coll. DCG11, Vuibert.

QCM

Les QCM sont des questions à choix multiple. À chaque question posée, il vous est proposé différentes réponses parmi lesquelles il vous faut cocher une réponse juste, plusieurs réponses justes, voire, pour certaines questions, toutes les réponses. Ce sont donc des questions fermées auxquelles vous devez répondre rapidement avec un temps de réflexion limité.

Répondre aux questions suivantes en mettant une croix dans la case appropriée.

QCM 1

Un budget digne de ce nom est :	
a. un ensemble de prévisions	
b. un ensemble d'objectifs	
c. une comptabilité prévisionnelle	
Le découpage budgétaire doit être calqué :	
a. sur les centres de décisions, tels qu'ils résultent de l'organigramme de l'entreprise	
b. sur les centres d'analyses de la comptabilité analytique	
En économie de marché, le budget "déterminant" (celui qui est le point de départ de tous les autres budgets) est :	
a. le budget de production	
b. le budget des ventes	
Le programme des approvisionnements dans une entreprise industrielle :	
a. est établi sur la base du programme de production	
b. est établi sur la base du programme des ventes	

QCM 2

Un centre de coût est :	
a. un centre de responsabilité	
b. un centre disposant d'une autonomie sur la gestion de ses coûts	
c. un centre disposant d'une autonomie sur la gestion de ses ventes	
Un centre de profit est :	
a. un centre de responsabilité	
b. un centre disposant d'une autonomie sur la gestion de ses coûts	
c. un centre disposant d'une autonomie sur la gestion de ses ventes	

QCM 3

La gestion budgétaire est un(e):	
a. Mode de gestion.	
b. Technique de gestion.	
c. Mode et technique de gestion.	
La gestion budgétaire permet de:	
a. Eviter les erreurs du passé de l'entreprise.	
b. Préparer l'avenir de l'entreprise.	
c. Améliorer le présent de l'entreprise.	
Le budget déterminant c'est:	
a. Le budget de production.	
b. Le budget de trésorerie.	
c. Le budget des ventes.	
La méthode des moindres carrés, c'est une méthode de prévision:	
a. Quantitative.	
b. Qualitative.	
c. Quantitative et qualitative au même temps.	
Le rôle de la méthode des moyennes mobiles est:	
a. Le calcul des moyennes mobiles centrées.	
b. L'élimination des variations saisonnières.	
c. La détection des variations accidentelles.	
La quantité à produire égale :	
a. La quantité à vendre + stock initial + stock final.	
b. La quantité à vendre + stock initial – stock final.	
c. La quantité à vendre – stock initial + stock final.	

Cas avec corrigé²³

L'entreprise M vend des produits P au prix de 10 DA (le taux de TVA : 19%).

Les prévisions de ventes pour l'année N sont les suivantes :

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Quantités vendues	20 000	40 000	50 000	10 000	120 000

Les charges fixes de commercialisation (vente et marketing) sont de 10 000 DA par trimestre et les commissions des vendeurs sont de 5% du prix de vente hors taxe.

Budget des ventes

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Quantités vendues	20 000	40 000	50 000	10 000	120 000
Prix de vente	10	10	10	10	
CA	200 000	400 000	500 000	100 000	1 200 000
TVA	38 000	76 000	95 000	19 000	228 000
CA TTC	238 000	476 000	595 000	119 000	1 428 000

Budget des coûts commerciaux

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Commission des vendeurs	10 000	20 000	25 000	5 000	60 000
Charges fixes commerciaux	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Total des coûts commerciaux	20 000	30 000	35 000	15 000	100 000

Le budget de production

Il valorise le programme de production. Cette valorisation repose sur les calculs de coût complets effectués dans la comptabilité analytique (ou de gestion).

²³ Berland N et De Rongé Y, (2013), contrôle de gestion «perspectives stratégiques et managériales», 2^e éd, Pearson Education, France.

Elle suppose la prise en compte des coûts variables (matières premières, fournitures, énergies, etc.) et fixes (amortissement des machines, main-d'œuvre, etc.), qu'ils soient directs ou indirects. En fonction de cela, on calcule le budget de production. Il nécessite de connaître le montant des achats et doit donc s'établir parallèlement au budget des approvisionnements.

	Produit A	Produit B	Produit C
Prévisions de vente	15 400	13 200	8 800
Temps pour un produit dans l'atelier 1	1 minute	3 minutes	2 minutes
Temps pour un produit dans l'atelier 2	1 minute	2 minutes	5 minutes
Marge sur coûts variables	330	704	880

La capacité disponible de l'atelier 1 est de 79 200 minutes, celle de l'atelier 2 de 74 844 minutes.

TAF

- Quelle quantité de A, B et C doit produire l'entreprise?

La première étape consiste à vérifier s'il est possible de produire tous les produits qui pourront être vendus. Si c'est le cas, il n'y a aucune difficulté. Ici, on calcule donc le temps nécessaire dans les ateliers 1 et 2 pour produire ce que l'on pourrait vendre.

	Produit A	Produit B
Pour A	15 400 ¹	15 400
Pour B	39 600 ²	26 400
Pour C	17 600	44 000
Total	72 600	85 800

¹15 400 x 1.

²13 200 x 3.

Les quantités nécessaires dans l'atelier 2 sont donc supérieures aux quantités disponibles. La ressource rare est donc l'atelier 2. Il faut maximiser la marge sur coûts variables pour 1 minute d'atelier 2.

	A	B	C
Temps pour 1 produit dans l'atelier 2	1	2	5
Marge sur coûts variables	330	704	880
Marge sur coûts variables générée par l'utilisation de 1 minute de l'atelier 2	330 ¹	352	176
Ordre de production	2	1	3

1330/1

Le produit A génère 352 DA de marge sur coûts variables par minute utilisée d'atelier 2.

C'est celui qui en génère le plus. Il faut donc produire en totalité les A qu'il est possible de vendre sur le marché, puis les B et enfin les C.

Le budget des approvisionnements

L'entreprise M dispose des données suivantes:

- matières premières (MP): 3 unités de MP par produit à 0,80 DA pour 1 MP (y compris les frais de livraison et de passation de commande);
- main-d'œuvre directe: 10 minutes par produit (coût de l'heure de main-d'œuvre = 15 DA);
- charges fixes de production: 50 000 DA par trimestre;
- capacités de production maximale: 35 000 unités;
- stock initial: 20 000 unités;
- stock final: 25 000 unités.

L'entreprise M essaie de minimiser ses stocks de produits finis et de matières premières.

La politique de l'entreprise est donc de commander les matières premières lorsqu'elle en a besoin.

Pour construire les budgets de production et des achats, elle doit d'abord établir le programme de production, compte tenu du niveau des ventes. Il s'agit de construire un tableau en y insérant d'abord les éléments connus (stock initial et ventes). On calcule le niveau de production en commençant par la fin de la période.

Programme de production

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4
Stock initial	20 000	30 000	20000	0
Production	30 000	30 000	30000	35 000
Ventes	20 000	40 000	50 000	10 000
Stock final	30 000	30 000	20 000	25 000

Il est ensuite possible de construire le budget de production.

Budget de production

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Matières premières	72 000 ¹	72 000	72 000	84 000	300 000
Main-d'œuvre directe	75 000 ²	75 000	75 000	87 500	312 500
Charges fixes de production	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Total des coûts de production	197 000	197 000	197 000	221 500	812 500

¹30 000 x 3 x 0,8.

²30 000x10x15/60.

Les approvisionnements ne posent ici aucun problème particulier d'optimisation puisque l'entreprise M achète les matières premières au moment où elle les consomme. Les achats sont soumis à une TVA au taux de 19%.

Budget des achats

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Achats	72 000	72 000	72 000	84 000	300 000
TVA	13 680	13 680	13 680	15 960	57 000
Achats TTC	85 680	85 680	85 680	99 960	357 000

Les budgets des centres de coût discrétionnaire

L'entreprise M dispose les données suivantes:

- frais de sièges trimestriels: 75 000 DA;
- investissement envisagé pour l'année: aucun.

Budget des charges discrétionnaires

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
Frais de siège	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000

Du fait de l'absence de lien explicite entre le montant de ces dépenses et le niveau d'activité, on définit souvent les budgets en reconduisant ceux de l'année précédente.

Le budget de trésorerie

L'entreprise M paie ses charges en fin du mois, excepté les achats de matières premières, qui sont payés à 30 jours fin de mois (et consommés de manière régulière au cours de chaque trimestre).

Les ventes sont faites au comptant (de manière régulière au cours de chaque trimestre).

La TVA à décaisser est versée à l'État le 25 du mois suivant.

Dans les charges fixes trimestrielles de production figurent 30 000 DA d'amortissement.

Le taux de découvert est de 2% du découvert de fin de trimestre. Le découvert doit être inférieur à 60 000 DA.

Bilan N - 1

Actif		Passif	
Immobilisations brutes	300 000	Capitaux propres	345 333
-Amortissements	60 000	Dettes (TVA)	6000
=Immobilisations nettes	240 000	Dettes fournisseurs	30 000
Stocks produits finis	131 333		
Disponibilités	10 000		
Total	381333	Total	381 333

Les budgets de TVA et de trésorerie sont présentés dans les deux tableaux ci-après

Budget de TVA

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Total
<i>TVA collectée</i>	38 000	76 000	95 000	19 000	228 000
<i>TVA déductible</i>	13 680	13 680	13 680	15 960	57 000
<i>TVA à décaisser</i>	24 320	62 320	81 320	3 040	171 000

Budget de trésorerie

	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Bilan N
Encaissements					
CA TTC ¹	238 000	476 000	595 000	119 000	
Décaissements					
Dettes (bilan N - 1) ²	30 000				
Achats TTC tri. 1	57 120	28 560			
Achat TTC tri. 2		57 120	28 560 ³		
Achats TTC tri. 3			57 120	28 560	
Achats TTC tri. 4				66 640	33320
Achats TTC tri. 3			57 120	28 560	
Achats TTC tri. 4				66 640	33320
MOD	75 000	75 000	75 000	87 500	
Charges fixes de p ^o	50 000 ⁴	50 000	50 000	50 000	
Coût de commercialisation	20 000	30 000	35 000	15 000	
Frais de siège	75 000	75 000	75 000	75 000	
TVA à payer de N-1	6 000				
TVA à décaisser tri. 1	16 725,33	8 106,67 ⁵			
TVA à décaisser tri. 2		41 546,67	20 773,33		
TVA à décaisser tri. 3			54 213,33	27 106,67	
TVA à décaisser tri. 4				2 026,67	1 013,33
Total décaissements	329 845,33	365 333,34	452 786,67	447 033,33	
Flux de trésorerie (a)	- 91 845,33	110 666,66	142 213,33	- 328 033,33	
Trésorerie initiale (b)	10 000 ⁶	- 83 482,24	27 184,42	169 397,76	
Trésorerie finale avant charges financières (c) = (a) + (b)	- 81 845,33	27 184,42	169 397,76	- 158 635,58	
Charges financières (d)	- 1 636,91 ⁷			- 3 172,71	
Trésorerie finale après charges financières = (c) + (d)	- 83 482,24	27 184,42	169 397,76	- 161 808,29	

- a. Les encaissements correspondent au chiffre d'affaires toutes taxes comprises.
- b. Voir les dettes fournisseurs dans le bilan N-1.
- c. Les consommations durant le trimestre sont régulières. Cela signifie que deux tiers des achats concernent les deux premiers mois, et un tiers le troisième mois. Compte tenu du délai de règlement (30 jours fin de mois), M règle un tiers des achats (TTC) le trimestre suivant: 86 112 X 1/3.
- d. Les amortissements ne correspondent pas à un flux de trésorerie, qui a eu lieu au moment de l'achat de l'immobilisation.
- e. M verse la TVA à l'État le 25 du mois suivant. L'entreprise règle donc un tiers de la TVA à décaisser au cours d'un trimestre, le trimestre suivant: 25 088 X 1/3.
- f. Voir bilan N-1.
- g. Si la trésorerie est négative, il est nécessaire de prendre en compte le coût du découvert. Ici: 2 % X 50 933 DA. Le découvert maximal est inférieur au découvert autorisé par la banque (60 000 DA). On peut donc accepter le budget en l'état.

Si le niveau de trésorerie est négatif et si la banque ne peut le financer, il est nécessaire de revoir le niveau des ventes ou des investissements prévus.

Le compte de résultat et le bilan prévisionnel

Le niveau de rentabilité financière exigé par les actionnaires de l'entreprise M est de 8%.

Compte de résultat prévisionnel

	Débit	Crédit
Ventes		1200000
Variation des stocks produits finis		26881
Matière premières	300000	
Main d'œuvres	312500	
Autres charges de production	200000	
Frais de siège	300000	
Frais de commercialisation	100000	
Charges financières	4 809,62	
Totaux	1 217 309,62	1 226 881,00
Résultat		9 571,38

La rentabilité financière est de $13\,362/345\,333 = 3,9\%$.

Cela est bien loin des 8% de rentabilité attendus par les actionnaires. Il faudra donc trouver des sources d'économie ou des plans de développement complémentaires.

Concepts

- Le **budget** est un outil prévisionnel, de gestion et de management permet d'inscrire les engagements financiers de court terme en les traduisant sous forme valeurs monétaires.
- Un **système budgétaire** est la réunion de 2 éléments :
 - un ensemble de budgets
 - et une procédure de contrôle budgétaire.
- Le **contrôle budgétaire** est, en effet, une comparaison permanente des valeurs réalisées aux prévisions figurant aux budgets de façon à :
 - rechercher la (ou les) cause(s) d'écart ;
 - prendre des mesures correctives qui pourraient éventuellement s'avérer nécessaires ;
 - apprécier l'activité des responsables budgétaires.
- La **gestion prévisionnelle** a pour but - à partir de politiques et d'objectifs préalablement fixés et, si possible, dans le cadre d'une stratégie définie - de permettre à chaque responsable d'une entreprise d'utiliser d'une façon optimale les ressources mises à sa disposition en vue d'atteindre ces objectifs.
- Les **méthodes de prévision** s'appuient sur une extrapolation des données passées du marché de l'entreprise. L'horizon temporel de la prévision se situe soit à long terme (de 3 à 5 ans), soit à CT (du mois à 2 ans).

En économie de concurrence, la prévision à LMT des marchés est au point de départ de toute démarche prévisionnelle :

- prévision du marché global ;
- prévision du marché de la firme, lequel dépend aussi largement de la politique commerciale de l'entreprise, de la pression des marchés à LT...

- le **plan** détaille les objectifs fixés pour une période de 3 à 5 ans. Ce plan est plus ou moins lourd et chiffré suivant les habitudes et les caractéristiques de l'entreprise;
- le **budget** sa construction constitue l'une des activités principales du contrôleur de gestion, en termes de temps et d'énergie.