



GESTION BUDGETAIRE ET TRESORERIE

Notes de cours

Pr. NASSIMI Abdelhakim

PLAN DU COURS

- ***Généralités sur la Gestion Budgétaire***
- ***Le Budget des Ventés***
- ***Le Budget de Production***
- ***Le Budget de Trésorerie***
- ***Le Budget des Approvisionnements***
- ***Le Budget des Investissements***
- ***L'élaboration des états financiers prévisionnels***

Vue d'ensemble

Intrants

- Système d'informations
- Stratégie & objectifs



Extrants

- Prévisions
- Budgétisation

Systeme budgétaire



Actions
correctives

Contrôle

Exécution

Définitions et objectifs du dispositif budgétaire

Définition :

- Généralement, « Faire de la gestion budgétaire, c'est se faire du souci avant d'avoir dépensé l'argent »
- Un Budget est une prévision des recettes et des dépenses d'une entreprise pour une période déterminée, généralement une année.
- Un budget représente la traduction ou le chiffrage en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme.
- Pour passer du programme d'activité au budget, il est nécessaire de procéder à des opérations de valorisation et donc de disposer d'informations internes et d'informations externes.

Concepts de base du système budgétaire

- Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant budget, (au sens strict), et contrôle.
- La gestion budgétaire est une méthode qui tend à adapter les moyens aux fins poursuivies, tout en s'assurant à priori de l'adhésion des responsables aux objectifs de l'entreprise. C'est un moyen de coordonner les efforts, et d'éviter le gaspillage de temps et des moyens.

Les objectifs d'un dispositif budgétaire

- Le budget comme instrument de contrôle de gestion
- Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision
- Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits

Plans d'action, programmes et budgets

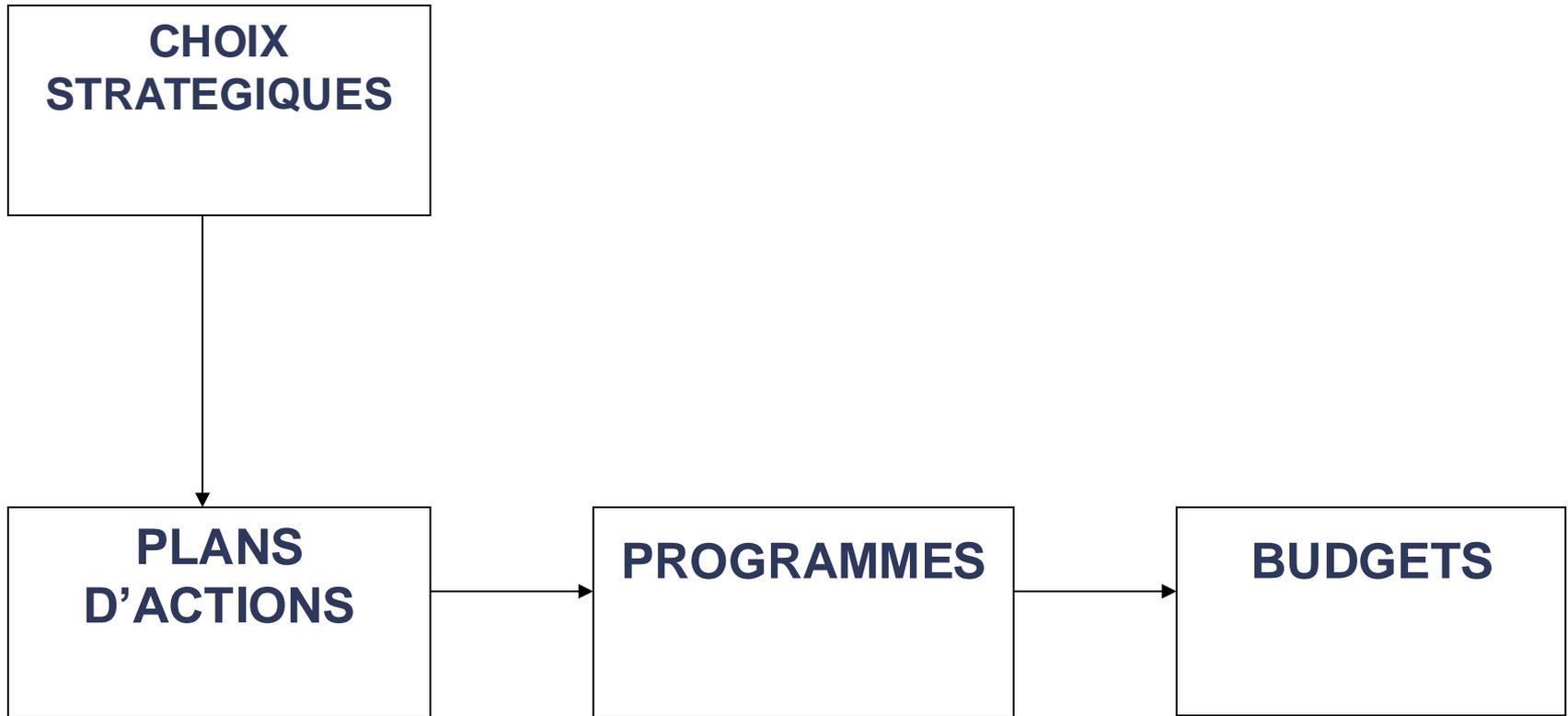


Schéma tiré de l'ouvrage « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », H. BOUQUIN ;
EDICEF ; 1995 ; p. 28

La procédure d'élaboration des budgets

■ *Réaliser des études préparatoires :*

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise.

La procédure d'élaboration des budgets

■ ***Prendre connaissance des objectifs pour l'année à venir :***

La fixation des objectifs est l'une des tâches les plus importantes d'un contrôleur de gestion

- ✓ si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme les buts sont déjà définis ;
- ✓ si non la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations pour la période à venir.

La procédure d'élaboration des budgets

■ ***Elaborer des projets de budgets :***

- ✓ A partir des données des études préparatoires et d'hypothèses de prix, le service de contrôle de gestion va estimer les résultats possibles pour l'année à budgéter.
- ✓ Il s'agit de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints.

La procédure d'élaboration des budgets

■ *Choisir le projet qui deviendra le pré - budget :*

- ✓ Lorsque la simulation est achevée, plusieurs Projets de budget sont généralement admissibles.
- ✓ Il revient alors à la direction générale, de choisir celui qui lui paraît le meilleur.

La procédure d'élaboration des budgets

■ *Construire et négocier les budgets détaillés :*

- Les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré- budget, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique inférieur.
- Chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget
- Une discussion s'instaure entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés

La procédure d'élaboration des budgets

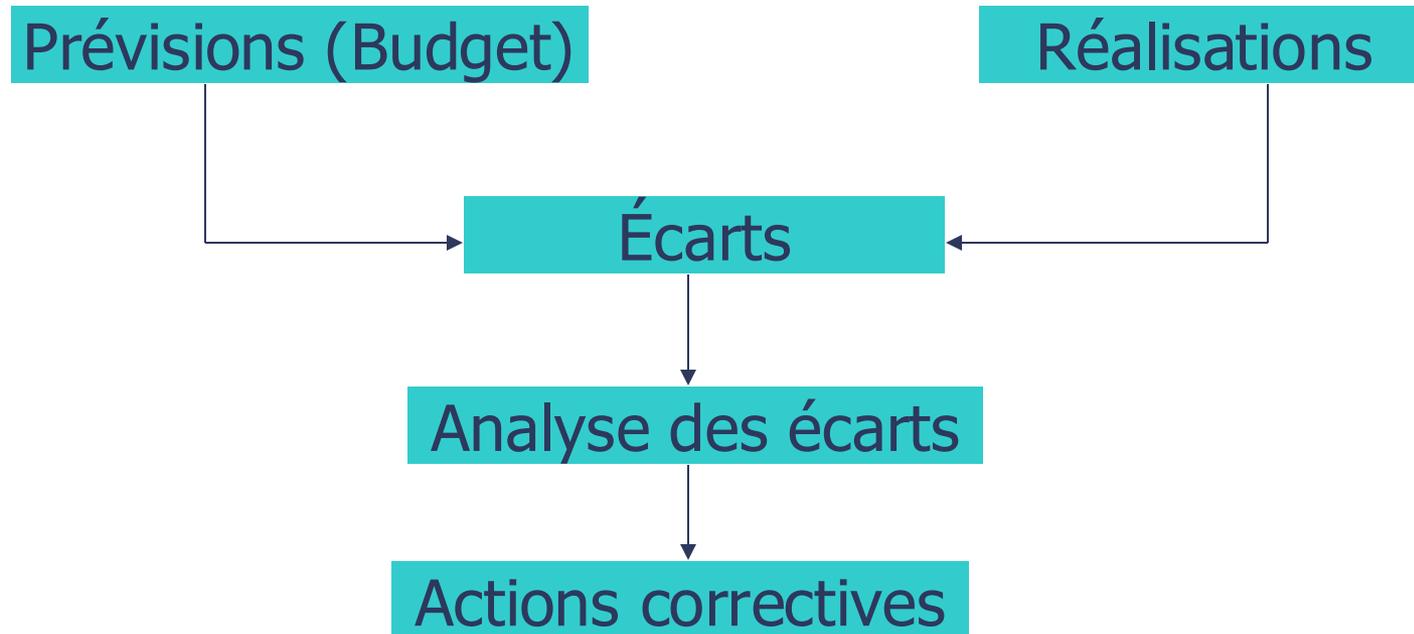
■ ***Elaborer les prévisions définitives :***

- ✓ Dans cette phase, il faut reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus.
- ✓ Le budget d'ensemble devra être approuvé par la direction générale.

La procédure d'élaboration des budgets



Le contrôle budgétaire



Le processus budgétaire

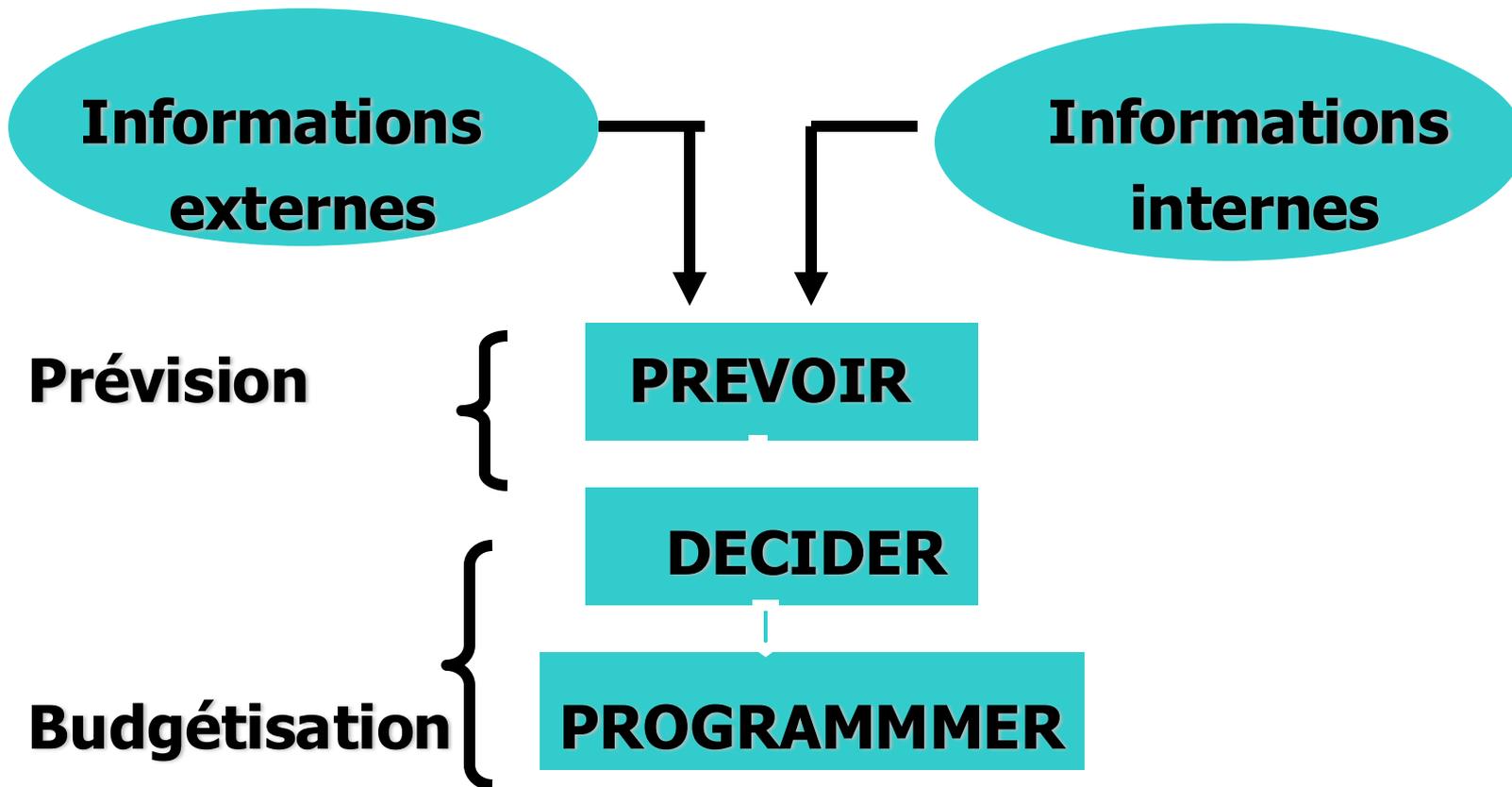
- Le mode d'élaboration des budgets est souvent significatif du type de management. En effet, les budgets peuvent être construits hiérarchiquement:
 - de haut en bas, par démultiplication du budget global: budgets imposés
 - de bas en haut, par consolidation des budgets particuliers : budgets consensuels

Le processus budgétaire

- Si les budgets imposés ont l'avantage d'être logiques et rapides à établir, leur inconvénient réside dans leur manque de convivialité et d'implication des responsables opérationnels.
- Si les budgets construits de bas en haut permettent au contraire l'élaboration de 'budgets-contrats', ils sont longs à établir et risquent de ne pas être cohérents. Ce processus conduit à une budgétisation de type 'satisfaisant' et non 'optimisant'.

Le diagnostic du système de gestion et la gestion budgétaire

En réalité, tout commence par l'information.



Le diagnostic du système de gestion et la gestion budgétaire

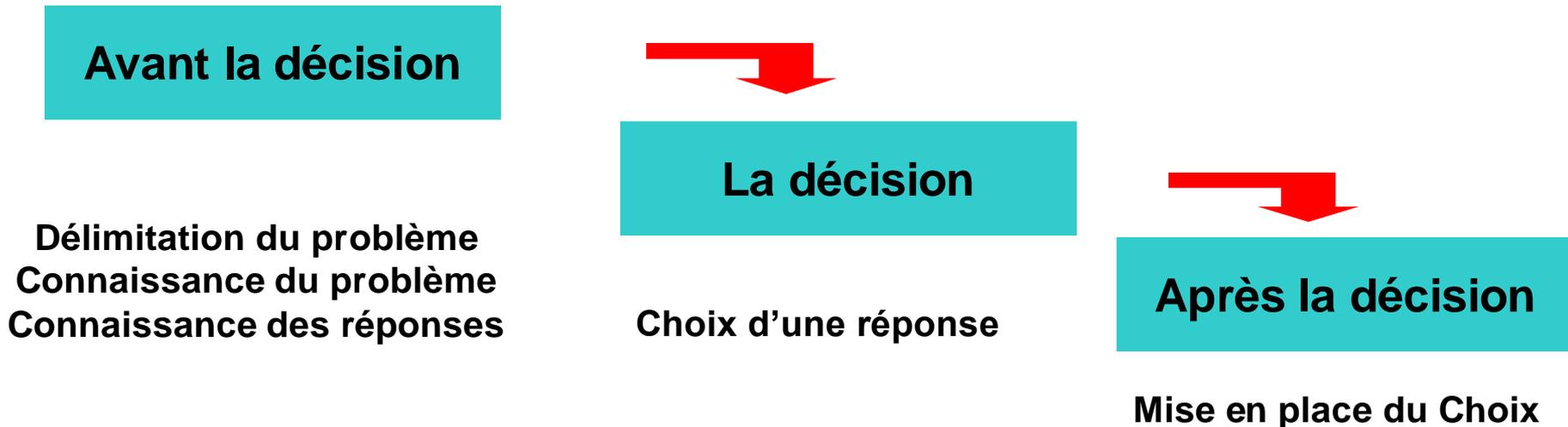
Définition

- ➔ Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation
- ➔ C'est également l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitements et les moyens octroyés à ces traitements
- ➔ Il ressort de ces définition que le SI a pour fonction principale la PRODUCTION DE L'INFORMATION.

Le diagnostic du système de gestion et la gestion budgétaire

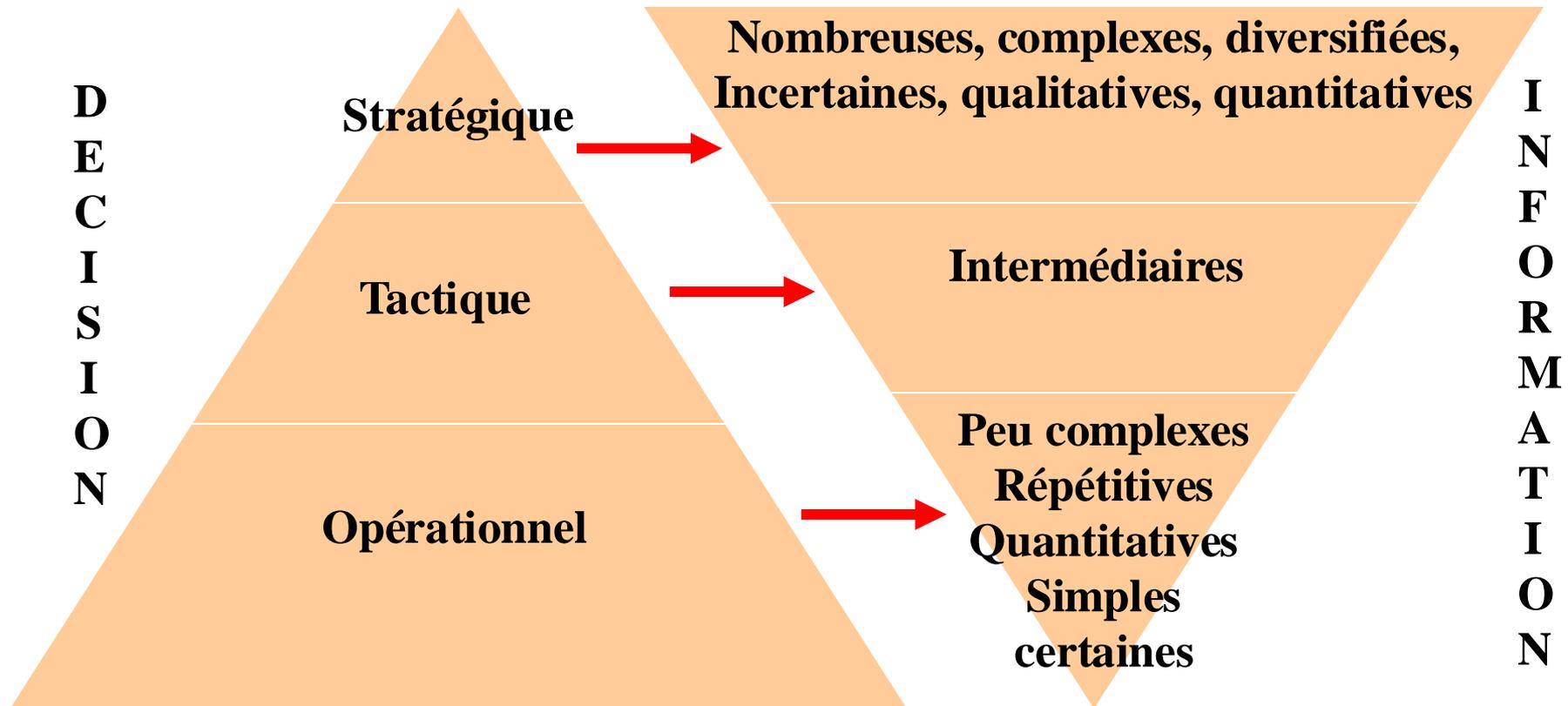
Le système d'information alimente le système décisionnel de manière continue, puisque l'information est la matière première essentielle à la décision.

Le processus décisionnel se présente comme suit :

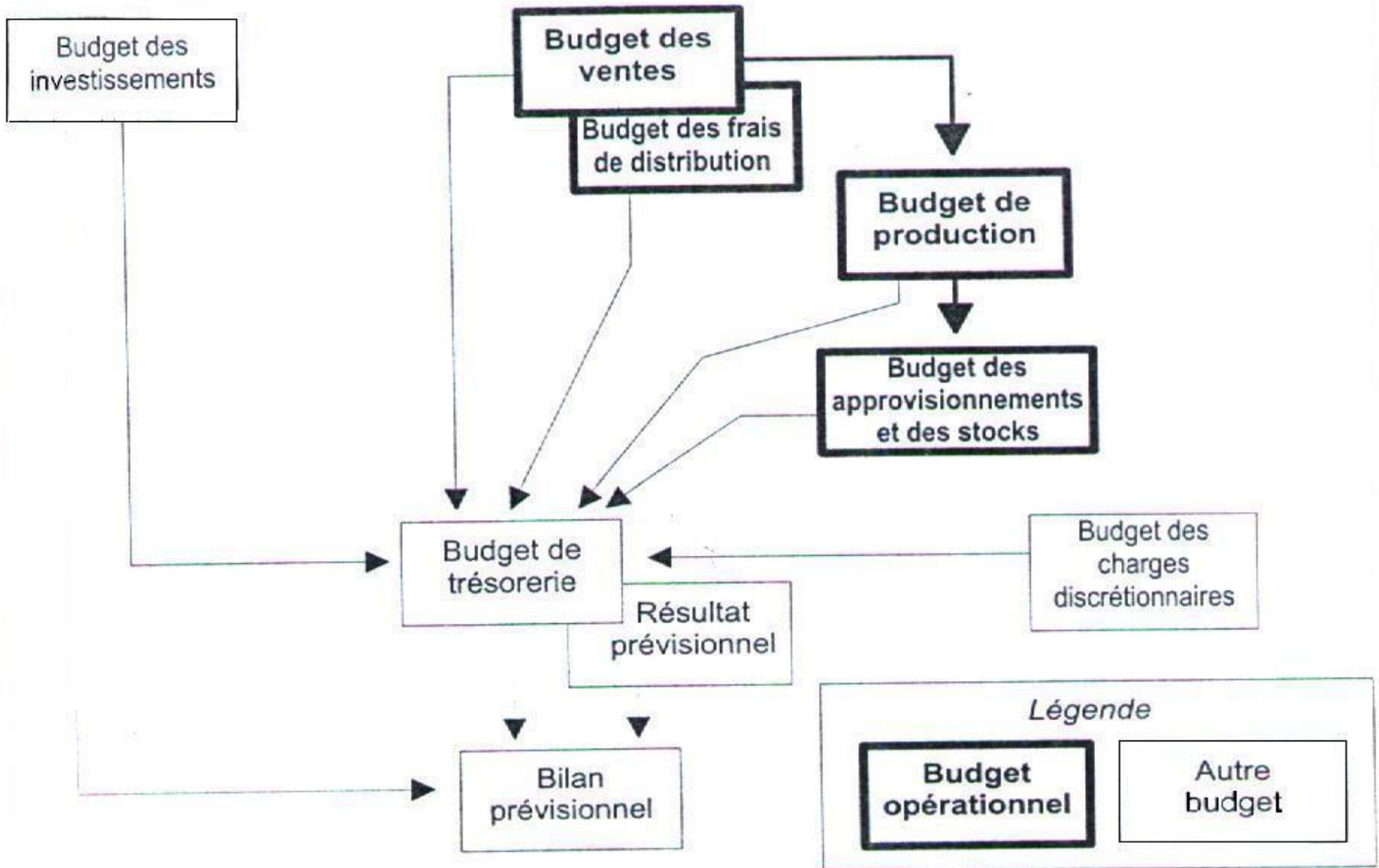


Le diagnostic du système de gestion et la gestion budgétaire

Les interactions entre le système décisionnel et le système d'information sont représentées comme suit :



L'articulation budgétaire



L ' articulation budgétaire

- La gestion budgétaire suppose l 'établissement de budgets permettant de présenter toutes les prévisions chiffrables dans l 'entreprise.
- Ces budgets et surtout leurs éventuelles subdivisions dépendent de l 'organisation de l 'entreprise. D 'une manière générale, ils correspondent aux principales fonctions : ventes, production, approvisionnements.....

L ' articulation budgétaire

- ❖ Les budgets sont liés les uns aux autres et il n 'est donc pas question de les établir sans tenir compte de leur état de dépendance. Il apparaît ainsi une certaine hiérarchie et une certaine interdépendance..
- ❖ Le budget des ventes notamment conditionne les autres : c 'est de la prévision des ventes que dépendront la production à fournir, les investissements à prévoir,

Typologie des budgets

❖ Le découpage budgétaire est généralement calqué sur la structure organisationnelle de l'entreprise. Il est réalisé suivant le partage du pouvoir au sein de l'entreprise :

- ✓ Par grandes fonctions : achats, vente, fabrication,..
- ✓ Par division de produits;
- ✓ Par zones géographiques

Typologie des budgets

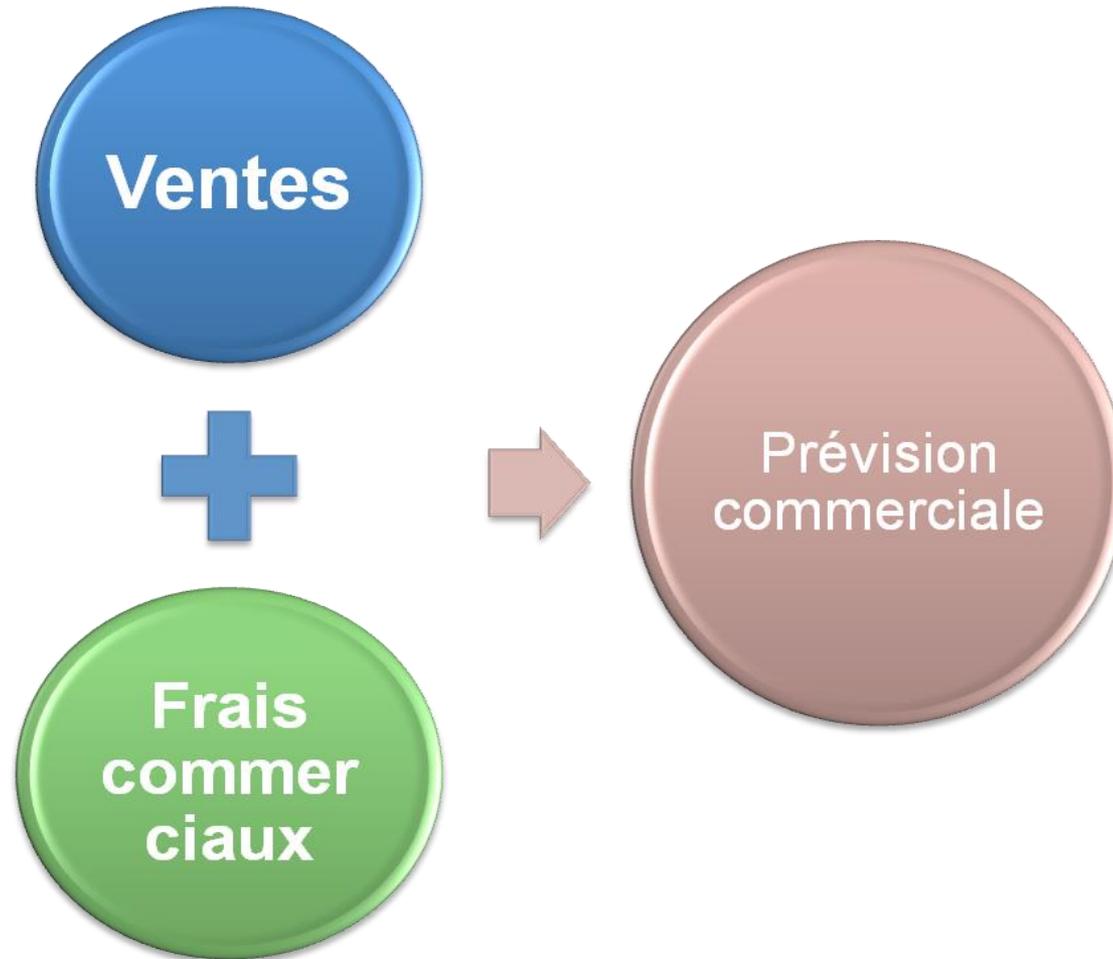
- *Les budgets opérationnels ou d'exploitation*
- *Le budget d'investissement et de financement*
- *Le budget des charges discrétionnaires*
- *Le budget de trésorerie (synthèse de l'ensemble des budgets)*
- *Les états financiers prévisionnels*

LE BUDGET DES VENTES

- ✓ *PREVISIONS DES VENTES*
- ✓ *BUDGETISATION DES VENTES*
- ✓ *CONTRÔLE BUDGETAIRE DES VENTES*

LE BUDGET DES VENTES

Composantes des prévisions commerciales :



TECHNIQUES DE PREVISIONS DES VENTES

❖ Méthodes qualitatives

- **Prévision de l'environnement,**
- **Prévision de l'activité du secteur**
- **Prévision de ses propres ventes**
 - *Les enquêtes d'intention d'achat*
 - *Les opinions des vendeurs*
 - *Les opinions d'expert*
 - *Le marché - test*

TECHNIQUES DE PREVISIONS DES VENTES

❖ Les méthodes quantitatives

✓ *Les moyennes mobiles*

✓ *L'ajustement linéaire*

TECHNIQUES DE PREVISIONS DES VENTES

❖ La méthode des moyennes mobiles

Objectif:

Améliorer la corrélation existante entre 2 variables qui peuvent être des facteurs matériels ou un facteur matériel et le facteur temps, et ce, lorsque l'ajustement linéaire ne convient pas

Principe

On regroupe les premiers termes (au moins deux) et on calcule leur moyenne. Puis on lâche le premier pour raccrocher le terme suivant de la façon suivante:

1ère moyenne: $\frac{a+b}{2}$ puis successivement : $\frac{b+c}{2}$; $\frac{c+d}{2}$; etc.

La méthode des moyennes mobiles

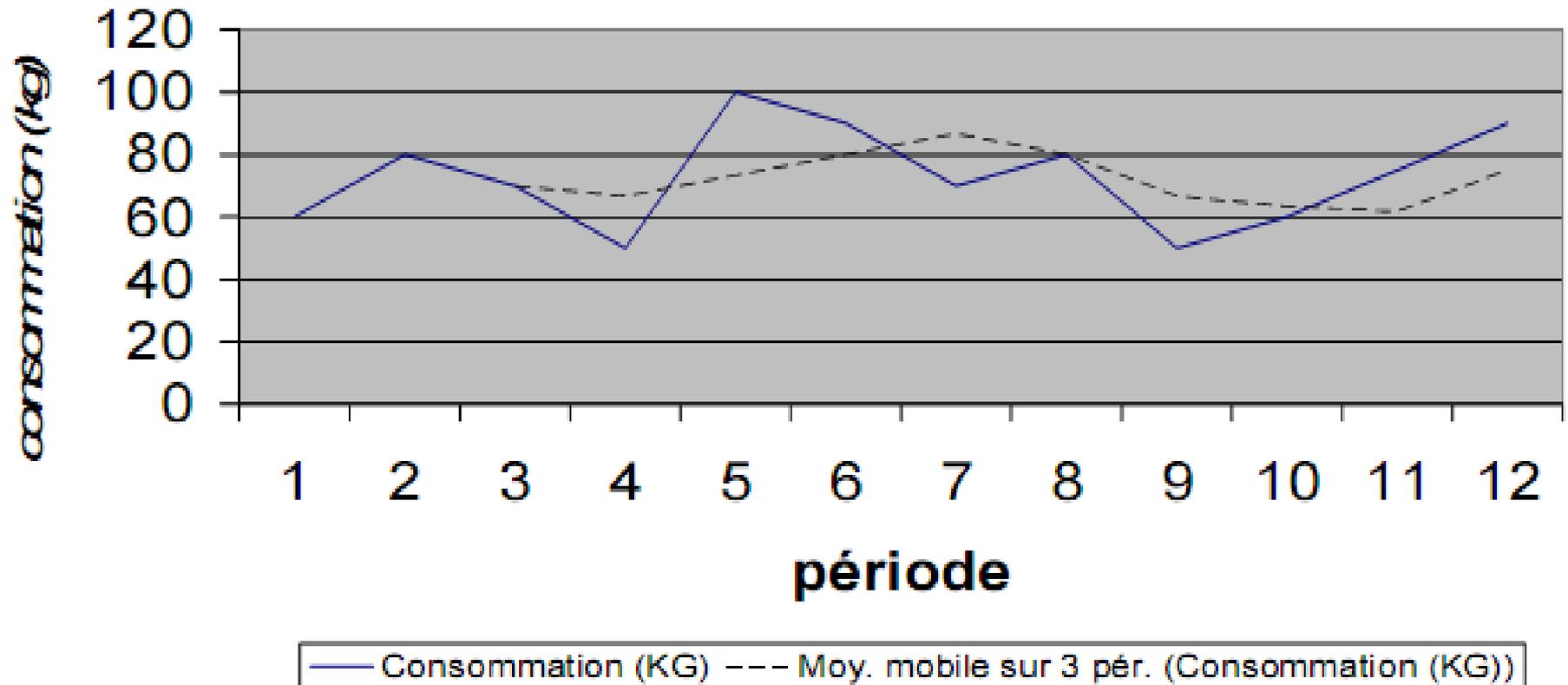
- **C'est une méthode basée sur l'usage de la moyenne des ventes antérieures pour un nombre de périodes données.**
- **Son avantage est qu'elle atténue suffisamment les fluctuations des ventes tout en préservant leur allure générale.**

Ci- dessous vous pouvez observer les prévisions de consommation de sucre

Mois	Consommation (KG)		Total sur trois mois		Moyenne glissante sur trois mois
1	60	}			
2	80		210	+3	70
3	70		200		67
4	50		220		73
5	100		240		80
6	90		260		87
7	70		240		80
8	80		210		70
9	60		190		63
10	50		185		62
11	75		215		72
12	90		165		55

Figure 1 : tableau de prévision par la méthode des moyennes mobiles

La méthode des moyennes mobiles



L'ajustement linéaire

Objectif

Exprimer la tendance des prévisions de la façon : $y = ax + b$

Principe

Déterminer les coefficients a et b qui sont respectivement la pente et l'ordonnée à l'origine de la droite d'ajustement linéaire. En utilisant cette méthode, la somme des carrés des écarts entre les valeurs observées et celles calculées sur la droite sera la plus petite possible, et les coefficients a et b prendront les valeurs suivantes :

(avec y la quantité vendue et x le temps)

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Et

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Techniques de prévision des ventes

- Frais marketing : ceux relatifs à la publicité, promotion, frais de lancement des produits nouveaux...,
- La prévision résulte d'un acte politique (objectifs commerciaux). Ainsi la prévision se limitera à porter un jugement sur le volume antérieur de publicité ou de promotion des ventes et à examiner quelle influence peut avoir une augmentation ou une diminution voire la création ou la suppression de certains frais sur le volume des ventes espéré, de façon à mettre en œuvre la meilleure solution possible.

Techniques de prévision des ventes

Autres frais de distribution :

- Ces frais dépendent directement du niveau d'activité.

Il y a des frais proportionnels (commissions des représentants), des frais semi proportionnels (frais de téléphone) et des frais fixes ou de structure (amortissements),

- Grâce aux données du passé, on procède à l'extrapolation tout en éliminant par une analyse coûts/avantages tous les coûts d'inefficience et en adoptant ces frais à la politique commerciale suivie.

BUDGETISATION DES VENTES

- Budget des ventes
- Budget des frais commerciaux

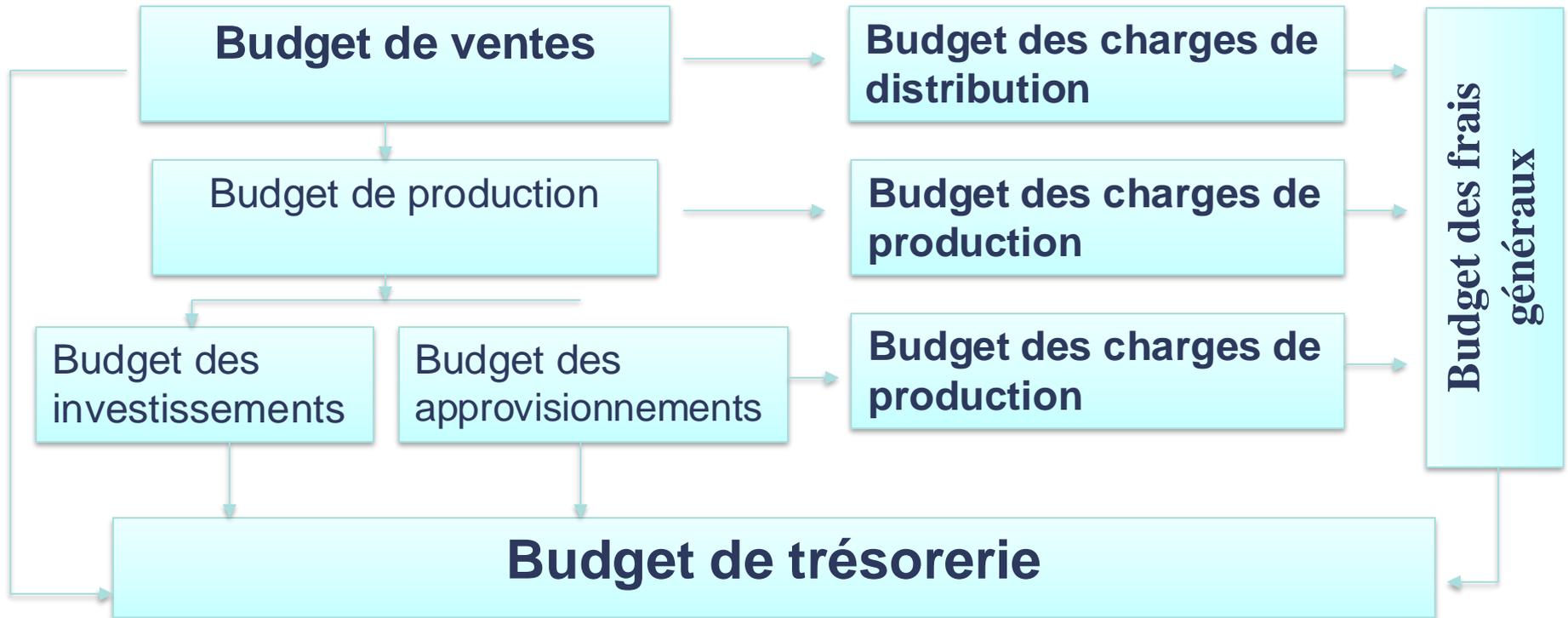
Budget des ventes

Définition

- ❖ Le budget des ventes correspond aux différentes prévisions qu'il est possible de réaliser sur les produits de l'entreprise
- ❖ Il est l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise par type de produits, en quantité et prix

Budget des ventes

- Primauté du budget des ventes

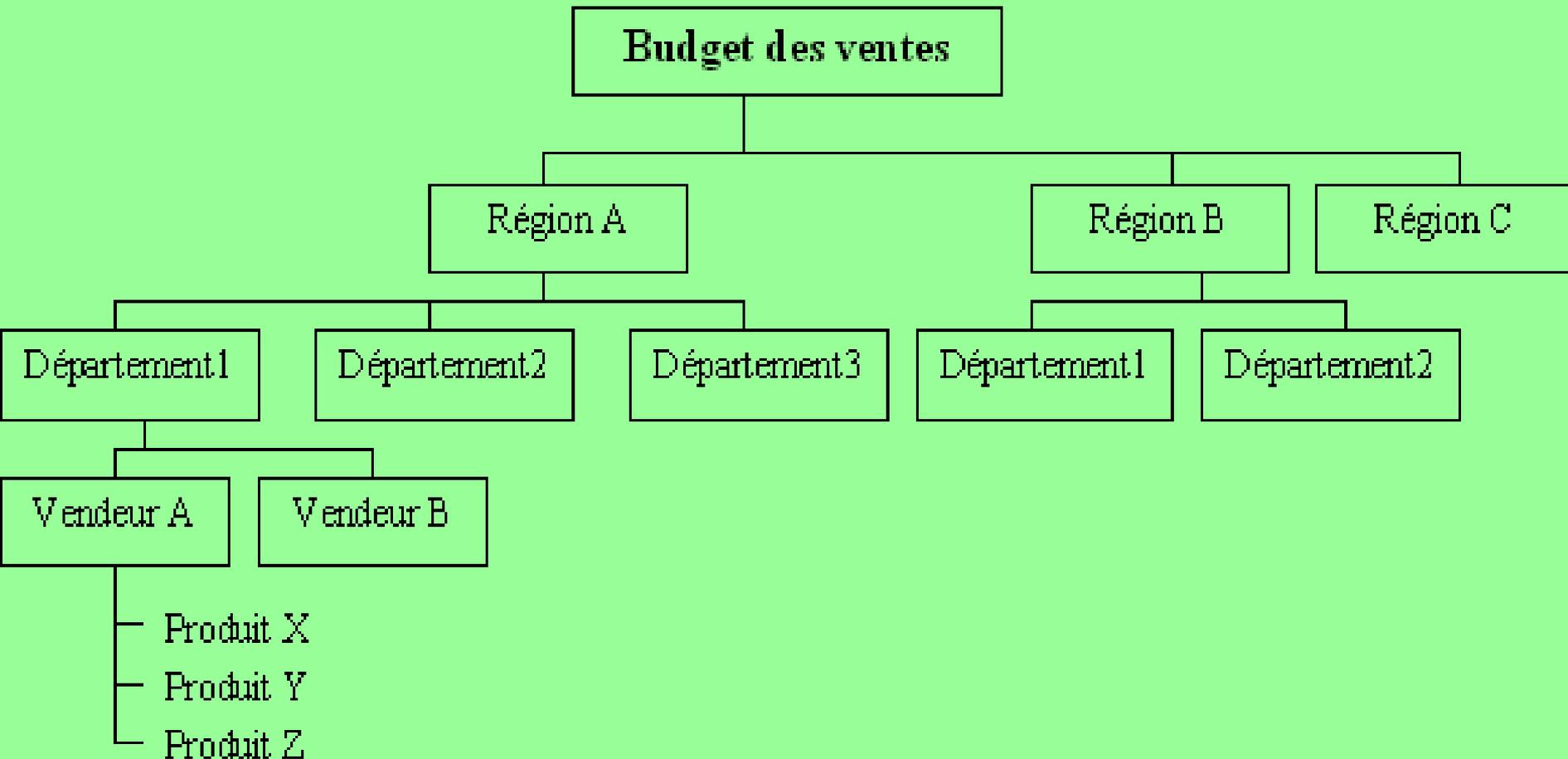


Budget des ventes

- Le budget des ventes peut se présenter:
 - 🍷 Par produits ;
 - 🍷 Par périodes ;
 - 🍷 Par zones commerciales.

Budget des ventes

Budgétisation des ventes, exemple d'organisation par régions



Source : Patrick Boisselier, « Contrôle de gestion », p 336

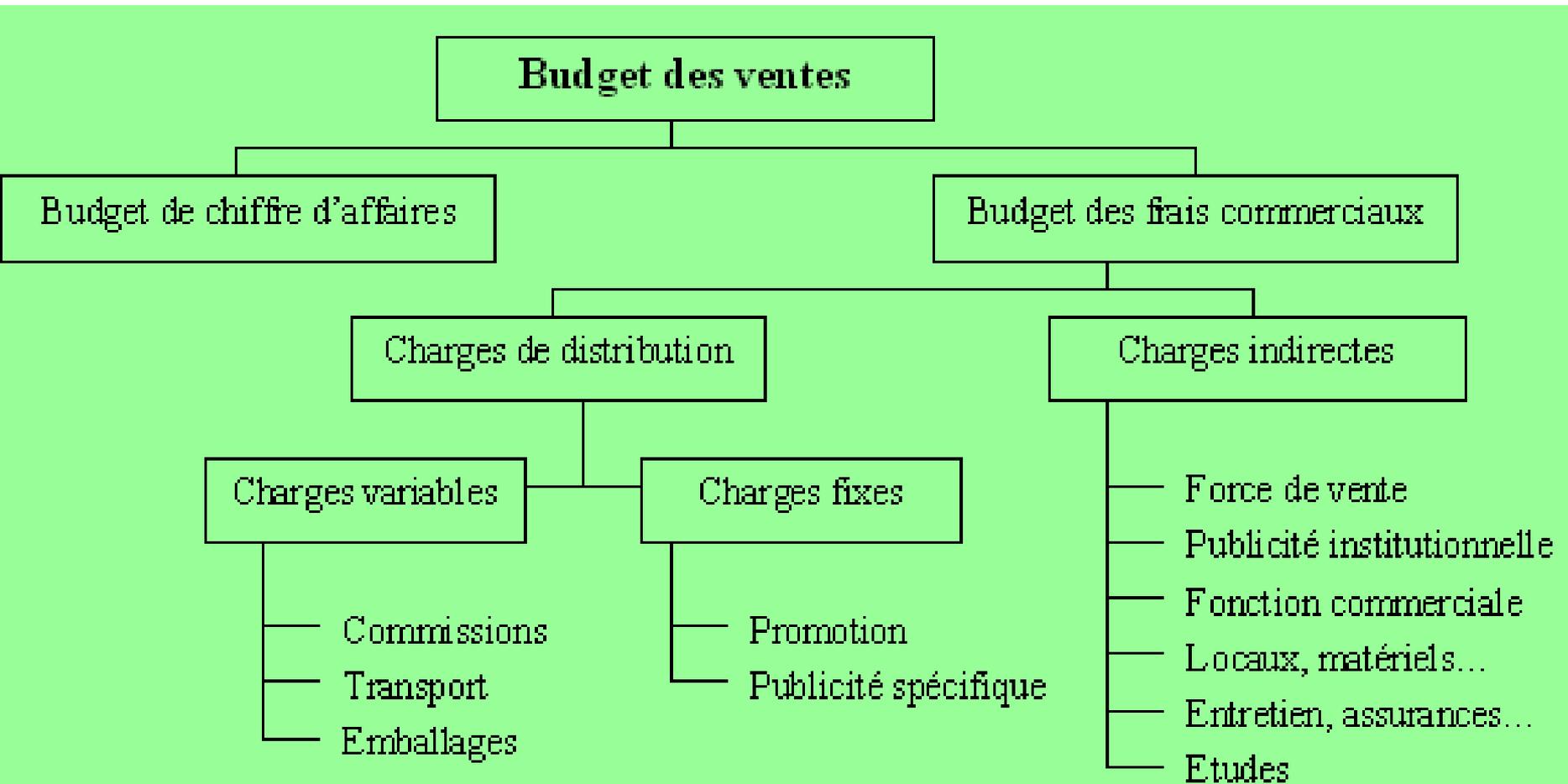
Budget des frais commerciaux

Après avoir établi les prévisions de ventes en quantité et en valeur, il y a lieu maintenant de prévoir les frais liés à la commercialisation des produits. Pour ce faire, il y a lieu de distinguer entre :

- *Des frais commerciaux de structure, considérés en général comme fixes et indépendants du niveau d'activité.*
- *Des frais commerciaux opérationnels, considérés comme variables, proportionnels au niveau d'activité.*

Budget des frais commerciaux

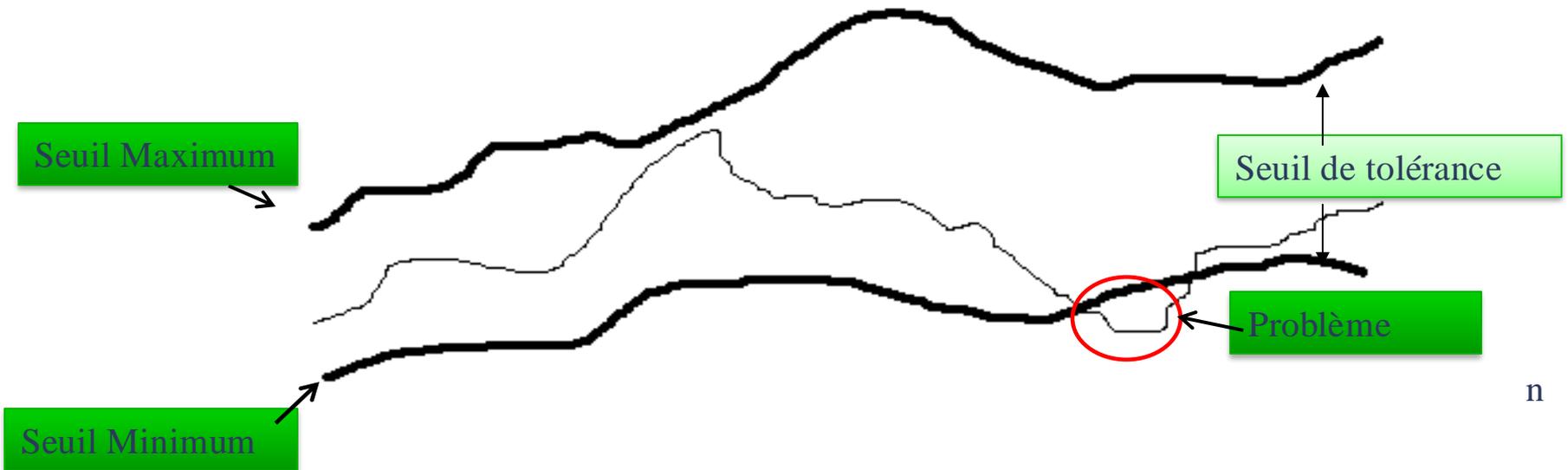
Les différents éléments du budget des frais commerciaux



Source : Patrick Boisselier, « Contrôle de gestion », p 336

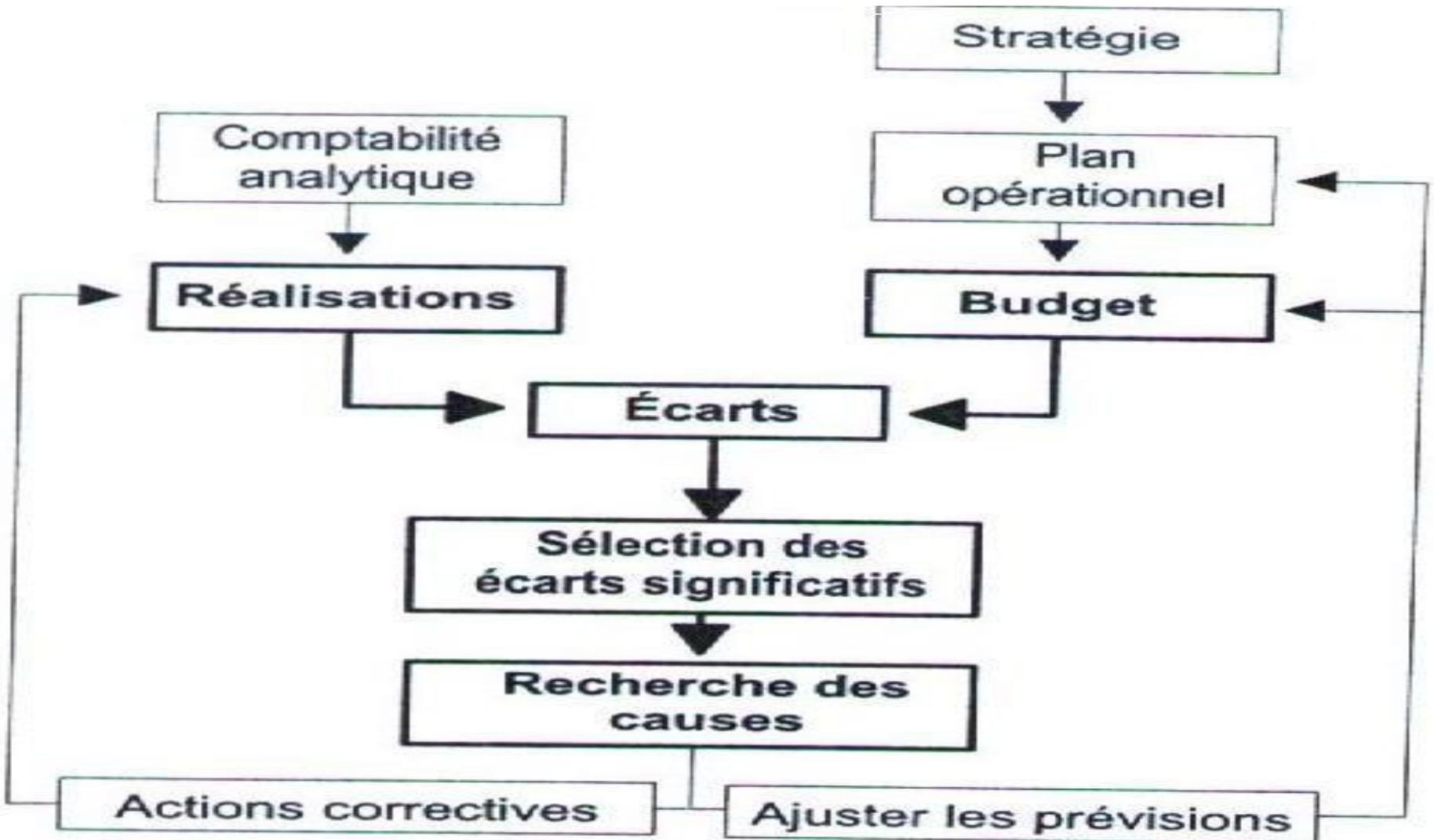
Contrôle budgétaire des ventes et analyse des écarts

- ▶ Le contrôle budgétaire consiste à calculer les écarts entre réalisations et prévisions et à mettre en évidence les écarts qui, en pourcentage, dépassent un seuil de signification.



n

Contrôle budgétaire des ventes et analyse des écarts



Contrôle budgétaire des ventes et analyse des écarts

✿ Analyse de l'écart sur chiffre d'affaire :

$$E/CA = CA_r - CA_b$$

- Avec : $CA_r = \text{Prix réel} \times \text{Quantité réelle}$;
- $CA_b = \text{Prix budgété} \times \text{Quantité budgétée}$.
- Où CA_r est le chiffre d'affaire réel et CA_b le chiffre d'affaire prévisionnel (budgété).

Contrôle budgétaire des ventes et analyse des écarts

L'analyse de l'écart sur le chiffre d'affaire :

Un C.A est composé de deux composantes: prix et quantité dont les influences doivent être analysées : C'est l'objet de la décomposition en deux sous écarts .

Décomposition en deux sous écarts.

Ecart/ prix = (Prix réel – Prix budgété)* quantité réelle.

Ecart/quantité = (quantité réelle – quantité Budgétée) Prix budgété.

Contrôle budgétaire des ventes et analyse des écarts

❑ L'analyse de l'écart sur marges.

❖ L'écart entre la marge bénéficiaire réelle et la marge prévue peut être analysé.

❖ D'une manière générale, le calcul de l'écart sur marge se définit de la manière suivante :

Marge sur coûts préétablis = Prix de vente – Coûts préétablis .

D'où, une marge réelle si l'on considère le prix de vente réel
une marge prévisionnelle si l'on considère le prix de vente prévu.